UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

DISEÑO DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

Lilie León-Valladares

Piura, enero de 2013

Facultad de Ingeniería

Área departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas

León, L. (2013). *Diseño de la escuela de posgrado de la Universidad de Piura* (Tesis de pregrado no publicado en Ingeniería Industrial y de Sistemas). Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE INGENIERÍA

"DISEÑO DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA"

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas

LILIE ALEXANDRA LEÓN VALLADARES

Asesor: Eduardo Alonso Sánchez Ruiz

Piura, Enero 2013.

Dedicatoria

A Dios, mis padres, profesores y amigos que me asesoraron y apoyaron en la elaboración de este estudio.

Prólogo

En esta tesis, se plasma el estudio y análisis de la situación actual del posgrado de la Universidad de Piura. Asimismo, se elabora una propuesta de diseño de la Escuela de Posgrado, con el fin de uniformizar y centralizar la gestión académica y administrativa de los programas de posgrado. Junto a la propuesta, se presenta un Manual de Procesos, un Manual de Funciones y el Reglamento de Funcionamiento General de los programas de posgrado y extensión.

En el primer capítulo, se encontrarán los conceptos preliminares sobre el diseño de una organización. En el segundo capítulo, se muestra la situación actual de la educación de posgrado en Europa, Estado Unidos y Latinoamérica, tomando como ejemplo de esta gestión a sus principales universidades. En tercer capítulo plasma la gestión del posgrado en Perú, tomando como ejemplo a cuatro universidades peruanas líderes en la educación del posgrado. En el cuarto capítulo, se define el análisis de la situación actual del posgrado en la Universidad de Piura, mencionado los puntos críticos de la gestión de estos programas. El quinto capítulo, muestra la propuesta del estudio, a través del diseño de la estructura organizativa de la Escuela de Posgrado; asimismo, se presenta los manuales de procesos, funciones y reglamento que acompañan el diseño propuesto. Además, de la propuesta se plantea una propuesta de transición para las Facultades.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Índice

Introducción 1
Capítulo 1 3
1.1. Introducción 3
1.2. Organización 3
1.2.1. Definición 3
1.2.2. Importancia de las organizaciones 4
1.2.3. Tipos de organizaciones 4
1.2.3.1. Organizaciones según sus fines 4
1.2.3.2. Organizaciones según su formalidad 4
1.2.3.3. Organizaciones según su grado de centralización 5
1.2.4. Diseño organizacional 6
1.2.5. Estructura organizacional 6
1.2.5.1. La Departamentalización 7
1.2.5.2. Tramo de control 7
1.2.5.3. Cultura organizacional 8
1.2.6. Entorno Organizacional 8
1.2.7. Ciclo de vida de la organización 9
1.2.7.1. Etapas de desarrollo 9
1.2.8. La innovación y el cambio en las organizaciones 10

1.3. La Universidad como organización 11
1.3.1. Estructura de las universidades 12
1.3.1.1. Los Grados Universitarios 13
Capítulo 2 14
2.1. Introducción 14
2.2. Antecedentes 14
2.3. Situación del posgrado en Estados Unidos y Europa 15
2.3.1. Estados Unidos 15
2.3.2. Europa 15
2.3.2.1. Proceso de Bolonia 15
2.3.3. Características de las escuelas de posgrado en Estados Unidos y Europa 16
2.3.4. Diferencias entre las escuelas de posgrado de Europa y de Estados Unidos 17
2.3.5. Ejemplos de la gestión de posgrado en Estados Unidos y Europa 20
2.3.5.1. Universidad de Cambridge 20
2.3.5.2. Universidad de Navarra 22
2.3.5.3. Universidad de Harvard 25
2.4. Situación del Posgrado en América Latina 28
2.4.1. Proceso de desarrollo del posgrado en América Latina 28
2.4.2. Características de los posgrados en América Latina 29
2.4.3. Estructura del posgrado en América Latina 30
2.4.4. Latinoamérica y el Proceso de Bolonia 32
2.4.5. Ejemplos de la gestión de posgrado en América Latina 33
2.4.5.1. Universidad de Sao Paulo (USP) 33
2.4.5.2. Universidad Austral 35
2.4.5.3. Universidad Panamericana 36
2.4.5.4. Universidad de los Andes 38
2.4.5.5. Universidad de la Sabana 40
Capítulo 3 42
3.1. Introducción 42
3.2. Situación del Posgrado en el Perú 42
3.2.1. Características del posgrado en Perú 42

3.2.2. Índices 44
3.2.3. Ejemplos en gestión de posgrado en Perú 46
3.2.3.1. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) 46
3.2.3.2. Universidad ESAN 49
3.2.3.3. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas 50
3.2.3.4. PAD – Universidad de Piura 51
Capítulo 4 54
4.1. Breve reseña de la Universidad de Piura 54
4.2. La Universidad de Piura en la actualidad 55
4.3. Gestión del Posgrado en la Universidad de Piura 55
4.3.1. Antecedentes 55
4.3.2. Situación Actual 56
4.3.2.1. Oferta de Posgrado y Extensión 56
4.3.2.2. Estructura de los programas 58
4.3.3. Problemática presente en los programas de Posgrado 60
4.3.3.1. Diagnóstico 60
4.3.4. Puntos críticos del posgrado en la Universidad de Piura 60
4.3.4.1. Ordenamiento académico 60
4.3.4.2. Calidad 61
4.3.4.3. Actividades administrativas y Logísticas 62
4.3.4.4. Promoción 63
4.3.4.5. Estructura organizacional 64
4.4. Justificación del Diseño de la Escuela de Posgrado 64
4.5. Objetivo 65
4.6. Necesidades y acciones previas 65
4.6.1. Necesidad de una Escuela de Posgrado 65
4.6.3. Inicio del Diseño 66
4.6.4.1. Alcance 67
Capítulo 5 68
5.1. Misión, Visión y objetivos de la Escuela de Posgrado 68
5.2. Manual de Organización y Funciones 69

5.2.1. Ventajas de la Estructura 89
5.2.2. Etapa de Transición: “Unidad de Posgrado” 89
5.2.2.1. Ventajas de la Estructura 103
5.2.3. Comparación: Personal de Posgrado 103
5.3. Beneficios generales de la Escuela de Posgrado 104
5.3.1. Calidad 105
5.4. Procesos propuestos 107
5.4.1. Procesos de extensión 108
5.4.2. Procesos de posgrado 109
5.5. Reglamentos de posgrado y extensión 110
Capítulo 6 111
6.1. Conclusiones 111
6.2. Recomendaciones 114
Bibliografía 116
Linkografía 117

Introducción

La Universidad de Piura ofrece una variada oferta de programas orientados a la educación de posgrado. La iniciativa de esta gestión, comenzó en la década del setenta, cuando se desarrollaron los programas de alta dirección del PAD -la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura- los cursos fueron un éxito, y fue así, que desde 1979 el PAD abrió su sede en Lima, ofreciendo programas de alta dirección para directivos y jóvenes profesionales.

Luego de la creación del PAD, la Universidad de Piura demostró ser conocedora de las necesidades de actualización profesional y de la demanda cultural y científica de los ciudadanos de su área de influencia. Esta razón motivó a que en los últimos años se incorporen a su oferta académica actividades de extensión, Maestrías, y recientemente, el programa de Doctorado de Ingeniería Mecánica.

A pesar de la demanda de especialización y formación continua, y del éxito de algunos de estos programas; la gestión del posgrado se ha hecho de manera independiente, es decir a nivel de cada Facultad y no como una oferta de posgrado unificada. Como consecuencia de este panorama, se perciben en la actualidad algunos problemas. Por ejemplo, desde el punto de vista académico, no se cuenta aún con un reglamento único de posgrado. Desde el punto de vista comercial, existen esfuerzos muy grandes y muchas veces aislados en la promoción y captación de alumnos, lo que ocasiona que el estilo de los programas sea muy diverso. Además, no existe uniformidad en cuanto a calidad de servicios, de modo que el tratamiento al alumno es muy diferente.

La presente tesis propone la estructura organizacional de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Piura, a través de una alternativa de mejora de la gestión académica y administrativa de los programas de posgrado; definiendo funciones, políticas y procedimientos de trabajo; de tal forma que los aspectos comunes de estos programas se manejen de la misma forma. Asimismo, se presenta una propuesta de transición basada en una estructura organizativa dentro de las Facultades, de manera que se puedan ir adoptando cambios organizacionales dentro

de éstas, con miras a conformar un sistema funcional mayor, que sería la Escuela de Posgrado.

Para poder desarrollar este estudio, se ha realizado un proceso de levantamiento de información, considerando como punto de partida los manuales elaborados en el Proyecto de Reordenamiento Académico de la Universidad de Piura (2009). Además, se ha hecho un trabajo de validación de estos manuales con los encargados de posgrado de las diversas Facultades.

La tesis está estructurada en seis capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación:

En el primer capítulo se presentan los conceptos teóricos necesarios para definir el diseño de una organización.

El segundo capítulo muestra la situación actual del posgrado en Europa, Estado Unidos y Latinoamérica, mostrando la gestión de posgrado en sus principales universidades, las cuales han sido elegidas a partir de información de rankings internacionales (el suplemento educativo *The Times Higher,* y *Ranking Webometrics).* Además, se ha tomado en cuenta los convenios internacionales que tiene la Universidad de Piura para elegir a las universidades latinoamericanas.

En el tercer capítulo se presenta la situación actual del posgrado en Perú a través de antecedentes e índices. Además, se muestra la gestión de la educación de posgrado en sus universidades más representativas.

En el cuarto capítulo se hace una breve reseña de la Universidad de Piura, se describe la gestión académica y administrativa de los programas de posgrado, y se identifican los puntos críticos de esta gestión. Asimismo, se expone la necesidad y justificación del estudio.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de diseño. Se expone la misión, visión y objetivos de la Escuela, el manual de organización y funciones (MOF). También, se presenta la propuesta de transición de la estructura organizativa de posgrado dentro de las Facultades.

En el sexto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado luego del estudio realizado.

Finalmente, se presentan los anexos que contienen información del Manual de procesos y procedimientos (MAPRO), y el Reglamento General de posgrado y extensión de la Escuela (RFAG).

Capítulo 1

Conceptos Generales

1.1. Introducción

Para entender mejor los términos que se utilizan en el presente estudio, es conveniente tener en cuenta conceptos como organización, objetivos, funciones, diseño y estructura organizacional que son definidos en el presente Capítulo.

Dichos términos deberán estar presentes en el análisis de un diseño organizacional, elemento de especial importancia para definir funciones y objetivos dentro de una organización; asimismo, es conveniente tener claro que es indispensable manejar procesos y políticas organizacionales para tener una guía y control del trabajo, con el fin de lograr los objetivos a corto y largo plazo.

1.2. Organización

1.2.1. Definición

Una organización se define como una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.[1]

Richard Daft[2], afirma que está formada por personas y por sus relaciones interpersonales. Es un sistema que existe cuando las personas interactúan entre sí, para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas.

Todos los recursos con los que cuenta la organización son de gran importancia para asegurar la continuidad y el éxito de sus operaciones; entre ellos cabe resaltar que los recursos humanos son vitales. En consecuencia, al ser la persona lo esencial en una organización, las tendencias administrativas actuales tienden a

---

[1] Real Academia Española. (s.f.). Recuperado de http://lema.rae.es/drae/?val=organizacion

[2] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, p. 10.

plantear y desarrollar enfoques hacia el *empowerment*[3] de los empleados. De esta manera, las organizaciones buscan proporcionarles mayores oportunidades para aprender y contribuir, por medio del trabajo conjunto, hacia metas comunes.

1.2.2. Importancia de las organizaciones

Las organizaciones son importantes porque:

- Reúnen recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
- Producen bienes y servicios de manera eficiente.
- Facilitan la innovación.
- Utilizan tecnologías modernas de información y de manufactura.
- Se adaptan e influyen en el entorno cambiante.[4]

1.2.3. Tipos de organizaciones

Tomando en cuenta los objetivos, estructura y características principales de las organizaciones, éstas se dividen en:[5]

1.2.3.1. Organizaciones según sus fines

a. Organización con fines de lucro: Son llamadas empresas, tienen como fin principal, la obtención de utilidades para los accionistas y/o propietarios de la empresa.

b. Organización sin fines de lucro: Tienen como objetivo principal generar impacto social, sin pretender obtener ganancias por ello. El ejército, la Iglesia, las asociaciones, las fundaciones, los servicios públicos y las organizaciones no gubernamentales (ONG) son ejemplos de ella.

   "Por lo general, sus recursos financieros provienen de aportaciones gubernamentales, subvenciones y donaciones".[6]

1.2.3.2. Organizaciones según su formalidad

a. Organización formal: Se caracteriza por distribuir entre sus miembros, de manera precisa y explícita, las actividades, responsabilidades y autoridad. Estas organizaciones tienen una estructura organizacional definida (normas y reglamentos, procesos y procedimientos) para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

---

[3] Empoderamiento o capacitación especial para un determinado proyecto. En cuestiones organizacionales está referido a la delegación de funciones distribuyendo responsabilidades y acciones para un mejor desarrollo de la empresa.

[4] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, p. 13.

[5] Thompson, I. (05 de Noviembre de 2007). Tipos de organizaciones. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de Tipos de organizaciones: http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html

[6] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, p. 11.

Según Idalberto Chiavenato[7], la organización formal tiene la siguiente subdivisión:

- Organización lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, es decir que existen líneas directas de autoridad y responsabilidad entre superiores jerárquicos y subordinados.

- Organización funcional: En este tipo de organizaciones, las funciones son identificadas y separadas, con el fin de crear áreas especializadas.

- Organización línea-staff: Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría especializada (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí.

- Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc.

  Una ventaja de los comités es que hacen posible la coordinación de personas y actividades diferentes, lo cual facilita la toma de decisiones; aunque, es muy importante la presencia de un coordinador eficiente.

b. Organizaciones informales: Este tipo de organizaciones no cuenta con autoridades, ni con una distribución de actividades definidas de forma permanente, o no son nombradas de forma explícita. Es decir, que no tienen una estructura claramente definida.

Según Hitt et al.[8], aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

1.2.3.3. Organizaciones según su grado de centralización

Ferrel[9] afirma que las organizaciones según su grado de centralización son:

a. Organización centralizada: La autoridad se concentra en los niveles superiores. Por lo general, este tipo de organización se caracteriza por tener una división de varios niveles administrativos, reduciendo así el grado de autonomía de los miembros de niveles más bajos.

b. Organización descentralizada: Una organización es descentralizada, si distribuye la autoridad para la toma de decisiones importantes, entre los miembros de los niveles inferiores. Las organizaciones que funcionan en un entorno altamente cambiante, suelen optar por esta configuración, ya que les

---

[7] Chiavenato, I. (15 de Marzo de 2006). Tipos de organizaciones. Recuperado el 25 de julio de 2012, de Tipos de organización: htpp://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html

[8] Hitt, M. (19 de Abril de 2006). *Administración* (9a. ed.) (M. De Anta, Ed.) México: Pearson Educación, p. 237. (Libro virtual).

[9] Ferrel, O. C. (19 de mayo de 2004). Tipos de Organizaciones. Recuperado el 25 de julio de 2012, de Tipos de Organizaciones: http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html

permite mejorar la capacidad de respuesta. La configuración descentralizada fomenta la motivación de sus miembros y mejora las relaciones entre éstos, debido a que pueden tomar decisiones, gozando así de mayor autonomía.

1.2.4. Diseño organizacional

Richard Daft[10] afirma que una de las principales funciones de la alta dirección es determinar las metas, la estrategia y el diseño de la organización; y, de esta manera, adaptar la organización a un entorno en constante cambio. Por ello es que se define al diseño organizacional como un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Diseño organizacional es un término que abarca varios aspectos, como: la forma estructural, los sistemas de información y control, la tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura organizacional y los vínculos inter-organizacionales. Todos estos aspectos son configurados de tal manera que se adecúen a las metas y estrategias establecidas.

1.2.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional comprende las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar, a través de la coordinación, el logro de los objetivos.

La estructura organizacional diseña relaciones formales de subordinación (niveles de jerarquía y el tramo de control de los directivos). Además, muestra el agrupamiento del personal en los departamentos de la organización y también incluye el diseño de sistemas que aseguren la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos de estos departamentos.[11] Es por ello, que se refleja en un organigrama, que es la representación visual de los puestos que existen, de cómo están agrupados y de las líneas de autoridad.

Fig. 1.1 Estructura organizacional - organigrama

[10] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, pp. 56-57.
[11] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, p. 90.

Algunas de las formas de plantear la estructura organizacional son:

1.2.5.1. La Departamentalización

Es la actividad de formalizar la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones, de acuerdo a su similitud o a la relación que existe entre ellas.[12]

Existen cinco criterios por los que se puede realizar la departamentalización:

a. Por funciones: De acuerdo a las funciones principales que se realizan en una unidad de la organización.

b. Por procesos: En base a los procesos que desarrolle cada unidad de la organización.

c. Por productos: Teniendo en cuenta los bienes o servicios, que produzca o venda una unidad de la organización.

d. Por clientes: Según el tipo de clientes que se atiende. Puede crearse departamentos que permitan una mejor atención de cada tipo de cliente.

e. Por zonas geográficas: Está orientada, sobre todo, para organizaciones que tienen presencia mundial (multinacionales), porque su accionar está dirigido a diferentes mercados.[13]

1.2.5.2. Tramo de control

Es el número de empleados que tiene a cargo un supervisor. Si el número de empleados es bajo, se dice que el tramo de control es estrecho; y si se supervisa varios empleados, entonces se dice que el tramo de control es amplio.

Para Hitt et al.[14], el tramo de control apropiado, se define de acuerdo a los siguientes factores:

a. La naturaleza de la tarea: Si la tarea que se supervisa es operativa (actividades repetibles), el tramo de control amplio será más efectivo. Por el contrario, si las tareas son poco rutinarias, un solo supervisor no podría encargarse de controlar el trabajo de varios subalternos.

b. La aptitud de los subalternos: A medida que los subalternos cuenten con mayor habilidad para la tarea encargada, la supervisión no necesitará ser estrecha, por lo tanto, se puede utilizar un tramo de control amplio.

---

[12] Laguens, J. (2007). La estructura de las organizaciones. Recuperado el 20 de julio de 2012, de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT33.pdf

[13] Ejemplos de departamentalización (2012). Recuperado el 20 de julio de 2012, de Ejemplosde: http://www.ejemplosde.net/negocios/272-ejemplos-de-departamentalizacion/

[14] Hitt, M. (19 de Abril de 2006). *Administración* (9a. ed.) (M. De Anta, Ed.) México: Pearson Educación, pp. 235- 237. (Libro virtual).

c. Las habilidades administrativas del supervisor: A medida que el supervisor desarrolle sus habilidades administrativas, podrá manejar un tramo de control más amplio.

Dependiendo del tipo de tramo de control dominante en la organización, la estructura de ésta será de determinada forma:

- Si domina el tramo de control estrecho, la estructura de la organización tiende a ser alta, es decir, presentará varios niveles jerárquicos.

- Si domina el tramo de control amplio, la estructura de la organización tiende a ser plana; es decir, la organización jerárquica mantiene una comunicación directa basada en funciones y no en burocracia.

Actualmente, muchas organizaciones están optando por una estructura plana, debido a que éstas pueden responder más rápido a los cambios.

1.2.5.3. Cultura organizacional

Richard Daft[15] afirma que la cultura organizacional, es uno de los aspectos del diseño organizacional más importantes, porque define la naturaleza de las estrategias y metas escogidas por la alta dirección. Puede ser definida como el conjunto de valores, normas y entendimientos difundidos entre los miembros de una organización. Su importancia se hace notar con mayor fuerza cuando se implementan nuevas estrategias contrarias a su propia cultura.

Está formada por dos niveles: los comportamientos observables y los valores que están en la conciencia de los miembros de la organización. Estos últimos son la esencia de la cultura organizacional.

Permite el desarrollo de dos funciones importantes:

a. Integración interna: Los miembros desarrollan una identidad colectiva y definen una forma de trabajo cotidiano y la forma en que se comunican en la organización, conformando comportamientos que pueden ser aceptables o no, pero que no destruyen dicha identidad.

b. Adaptación externa: Hace referencia al modo en que la organización alcanza sus metas y se relaciona con los miembros del entorno (clientes y competidores).

1.2.6. Entorno Organizacional

Abarca los elementos que se encuentran fuera de la organización y que pueden ejercer influencia total o parcial sobre ésta.

---

[15] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, pp. 361-362.

"Es el área de acción de los diversos sectores, que forman parte del ambiente externo a la organización"[16]

Los principales sectores que pueden ser analizados son: a) sector industrial, b) sociocultural, c) gubernamental, d) económico, e) tecnológico, f) de materias primas, g) de recursos humanos, h) de recursos financieros, i) de mercado y j) internacional.

De todos ellos, el internacional es uno de los más importantes en la actualidad, ya que afecta directamente a las organizaciones, por más pequeñas y "locales" que sean. Debido a la globalización, los hechos sucedidos en un país, pueden repercutir en las actividades de una organización, sin importar la magnitud de ésta.

1.2.7. Ciclo de vida de la organización

Comprende las etapas o fases en que se va desarrollando la organización. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y el estilo de administración siguen un patrón muy predecible a través de dichas etapas o fases en el ciclo de vida de las organizaciones.

1.2.7.1. Etapas de desarrollo

Richard Daft[17] plantea la existencia de cuatro etapas importantes que caracterizan el desarrollo de una organización:

a. Etapa emprendedora: Fase en la cual la organización nace y se concentra en ofrecer un producto o servicio nuevo que le permita sobrevivir en el mercado.

   La característica principal de su organización es informal y no burocrática; sus horas de trabajo son largas y su control organizacional está basado en la supervisión personal de los dueños.

   Las organizaciones en esta etapa, son muy flexibles, ya que ajustan su acción y su producto a lo que realmente necesita el mercado. Otra característica de las organizaciones en esta etapa, es que la presencia del fundador es indispensable para que sobreviva la organización.

   Cuando la organización empieza a crecer, la dificultad en la administración aumenta; por lo que la dirección deberá ajustar la estructura de la misma, de manera que ésta puede continuar creciendo.

b. Etapa de colectividad: Una vez superados los problemas que se generan en la etapa emprendedora, la organización probablemente, comenzará a desarrollar metas y direcciones claras; lo que determinará el ingreso a la etapa de colectividad.

---

[16] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, pp. 138-141.

[17] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, pp. 326-329.

Durante esta etapa, se establece una estructura un poco más formal, se establecen departamentos, junto con una jerarquía de autoridad y una asignación de puestos; sin embargo, la comunicación y el control siguen siendo informales. Por esto, la alta dirección debe encontrar medios que le permitan delegar tareas y al mismo tiempo ejercer control sin una supervisión directa.

c. Etapa de formalización: Superados los problemas de delegación y control, se inicia la etapa de formalización, implantándose normas, procesos, procedimientos, y sistemas de control.

   La comunicación disminuye en frecuencia y es más formal; la administración se ocupa, prioritariamente, de la estrategia y de la planeación, mientras que las operaciones quedan a cargo de los mandos medios y gerenciales. Además, para que los directivos encaminen su trabajo diario hacia las metas de la organización, se suele crear un sistema de incentivos basados en la rentabilidad.

   A medida que la organización se vuelve más formal, se hace necesario el ingreso de nuevo personal, lo que podría generar molestias entre los miembros antiguos de la organización. Por ello, la alta dirección debe ser capaz de innovar, aunque esto signifique el ingreso de nuevos miembros que se encarguen precisamente, de la labor de dirección.

d. Etapa de elaboración: La burocracia alcanza su punto máximo y se genera la denominada crisis burocrática. La solución más directa a esta crisis se encuentra en una forma de pensar orientada a la colaboración y al trabajo en equipo. Los sistemas de control, aunque existen, ya no son tan necesarios como en las anteriores etapas, porque los miembros tienen, o deben tener, autodisciplina.

   Una vez que se alcanza esta etapa, la organización tiene dos caminos posibles: revitalizarse o morir. Para poder continuar con sus operaciones, la organización tiene como alternativa viable la renovación de los miembros de la alta dirección.

1.2.8. La innovación y el cambio en las organizaciones

En la actualidad, las organizaciones deben responder rápidamente a los cambios del entorno para lograr su supervivencia. Para tener esta rapidez de respuesta, las organizaciones recurren a la innovación.

De acuerdo al impacto que genera en las organizaciones, Daft[18] afirma que se implementan cambios de dos tipos:

a. Cambio paulatino: Constituido por una serie de pequeños cambios continuos que no alteran el equilibrio general de la organización y sólo afecta a algunas áreas de ésta.

[18] Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). (E. J. Borneville, Trad.), México: Thomson Learning, pp. 402-404.

b. Cambio radical: Transforma por completo a toda la organización en general. Implica la creación de una nueva estructura y nuevos procesos directivos.

Sea en uno o en el otro, la alta dirección puede desarrollar cuatro tipos de cambios con el fin de lograr una ventaja competitiva:

a. Cambios tecnológicos: Son los que engloban modificaciones en el proceso de producción, que incluyen el conocimiento y las habilidades generadoras de una ventaja competitiva, de nuevos métodos de trabajo y de equipos y flujos de trabajo; cambios que se realizan para un uso más eficiente de los recursos o para aumentar el volumen de producción.

b. Cambios en los productos y servicios: Están relacionados con la creación de nuevos productos o servicios. Su objetivo es aumentar la participación de mercado o desarrollar nuevos mercados.

c. Cambios en la estrategia y estructura: Se presentan en la estructura organizacional, la administración, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los sistemas de información y control y los sistemas de contabilidad y presupuestos. En la actualidad, es necesario que las organizaciones realicen ajustes en su estructura y estrategias para un mejor desarrollo.

d. Cambios culturales: Afectan al principal recurso de una organización: las personas. Cambiar la manera de pensar de la personas, implica reformular los valores y normas culturales de los miembros de la organización. Por ello, es necesario que los miembros comprendan los beneficios que les traerá.

1.3. La Universidad como organización

La palabra "universidad" proviene del término latino *universitas* que significa conjunto completo de elementos (personas, objetos o ideas) integrantes de una colectividad. De allí, nace el término *universitas magistrorum* que significa colectividad de docentes.[19]

"La universidad nace en Europa y se desarrolla institucionalmente durante la Edad Media"[20]

Surgió como respuesta a las necesidades de una sociedad que, a partir del siglo XI, fue requiriendo de mayores y más profundos conocimientos por el creciente intercambio comercial y el desarrollo de las ciudades.[21]

---

[19] Magallon Ibarra, J. M. (2011). La aparición de las universidades. Recuperado el 23 de julio de 2012, de http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1153/6.pdf

[20] Encinas, J. A. (1935*). Historia de las universidades de Bolonia y de Padua*. Chile: Ercilla, p.31.

[21] Gomez, G. (1998). La Universidad a través del tiempo. Recuperado el 25 de julio de 2012, de http://www.uia.mx/uiainstitucional/usincondicion/pdf/universidad_I-pdf, p. 17.

Las primeras universidades fueron creadas como instituciones orientadas a la investigación: la de Salerno, establecida a fines del siglo X en Italia; la de Bolonia, a comienzos del siglo XI en Italia, y la de París, a fines del siglo XII en Francia.

La Escuela Salerno fue conocida por la habilidad de sus médicos. Y aunque fue unos de los centros más importantes en cuanto al estudio, práctica y difusión de la Medicina, no era *universitas* en el sentido que lo eran Bolonia y Paris.[22]

El origen de la universidad de Bolonia está ligado a la necesidad de la Italia medieval de poseer, difundir y aplicar en todo el país normas jurídicas generales y estables. Es así que a comienzos del siglo XII comienzan a afluir a esta ciudad, desde diferentes partes de Europa, numerosos estudiantes interesados en los estudios de derecho, para la defensa de sus intereses comunes.[23]

La Universidad de París nace a partir de una escuela de Teología, convirtiéndose en el modelo de universidad creada y dirigida por una corporación de maestros. Allí se da por primera vez el nombre de *universitas* a una institución de enseñanza superior, se definen los títulos y la duración de los estudios e, incluso, se establecen las formas de enseñanza.[24]

1.3.1. Estructura de las universidades

Como se indica en el punto anterior, la universidad se configura como una comunidad de maestros y estudiantes unidos por un mismo fin: aprender los saberes. A pesar de ello, más que instituciones orientadas a la investigación, las universidades desempeñaron una función docente, es decir que cumplieron una función meramente profesionalizante.

Galo Gómez[25] afirma que, las universidades no nacieron ni se organizaron de manera idéntica. Se distinguían por la autoridad que los creaba, que podía ser el Papa, el rey o el emperador.

Académicamente se organizaban por facultades, que se referían al conjunto de profesores o estudiantes especializados en una rama del conocimiento.

Las características de la universidad como organización están vinculadas directamente con sus fines; es decir con la enseñanza superior; la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas; la investigación científica; el acrecentamiento y la difusión de la cultura; la contribución al estudio y comprensión de los problemas de interés general; la defensa de los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social y los derechos de la persona humana. Además, brindar una formación continua.

---

[22] Magallon Ibarra, J. M. (2011). La aparición de las universidades. Recuperado el 23 de julio de 2012, de http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1153/6.pdf

[23] Encinas, J. A. (1935*). Historia de las universidades de Bolonia y de Padua*. Chile: Ercilla, p.35.

[24] Menacho Chiok, L. P. (2007). Historia de la educación superior y de posgrado. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de http://www.gestiopolis.com/economia/historia-de-la-educacion-superior.htm

[25] Gómez, G. (1998). La Universidad a través del tiempo. Recuperado el 25 de julio de 2012, de http://www.uia.mx/uiainstitucional/usincondicion/pdf/universidad_I-pdf, pp. 29-31.

1.3.1.1. Los Grados Universitarios

Los grados universitarios permitieron perfeccionar la estructura académica universitaria, mediante el conjunto formado por los títulos y grados académicos de la institución más sus respectivos significados y requerimientos. Además, cumplieron tres funciones: Informar a los interesados sobre las capacidades de un egresado, legalizar un estatus económico y mejorar la administración universitaria.[26]

a. El primer grado o Bachillerato: Era la fase inicial de los estudios universitarios. El término bachiller se utilizaba en los primeros tiempos para identificar al estudiante avanzado y destacado.

b. El segundo grado universitario o Licenciatura: Implicaba estudios de unos tres años, posteriores al bachillerato, en una Facultad profesional (Teología, Medicina o Derecho), y el título correspondiente significaba licencia o permiso para desempeñar una profesión.

c. El grado académico o Magister: En un principio fue equivalente con el de Doctor; luego, a través del tiempo, ha sido utilizado como equivalente o certificado de la licenciatura.

d. El grado máximo de Doctor: Significaba la culminación de todas las exigencias académicas universitarias, la admisión a la corporación de profesores y la concesión de derechos plenos para enseñar en cualquier parte del mundo sin exigencias adicionales.

Esta estructura académica creada por la universidad antigua ha demostrado, después de casi mil años de existencia, poseer gran solidez, presentando cambios paulatinos que se han reflejado en las estructuras de las universidades actuales.

[26] Menacho Chiok, L. P. (2007). Historia de la educación superior y de posgrado. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de http://www.gestiopolis.com/economia/historia-de-la-educacion-superior.htm

Capítulo 2

Situación del posgrado en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica

2.1. Introducción

Para entender mejor el concepto de la educación de posgrado, se presentan los antecedentes, características y algunos índices de la situación del posgrado en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica. Asimismo, es preciso analizar la gestión del posgrado de sus principales universidades, con el fin de tener una visión general de la situación de estos estudios en otras partes del mundo.

2.2. Antecedentes

La educación de posgrado aparece en el siglo XIX en Alemania, Rusia, Estados Unidos y Francia, como resultado del impulso dado a la ciencia, la educación y a las fuerzas productivas por los movimientos políticos y culturales como la Ilustración, la Revolución Industrial y la Revolución Francesa, que durante los siglos XII y XVIII produjeron el colapso de la sociedad feudal. Pero los antecedentes de este nivel educativo se remontan al origen mismo de las universidades y al momento cuando ellas establecen distintos grados académicos.[1]

Actualmente, los estudios de posgrado constituyen la cúspide de la pirámide de la educación formal. A su desarrollo está ligado directamente el avance científico y cultural de un país, pues en ellos se profundiza el conocimiento de los múltiples aspectos de la realidad.

[1] Menacho Chiok, L. P. (2007). Historia de la educación superior y de posgrado. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de http://www.gestiopolis.com/economia/historia-de-la-educacion-superior.htm

2.3. Situación del posgrado en Estados Unidos y Europa

2.3.1. Estados Unidos

En EE.UU. el desarrollo de la educación de posgrado empezó a fines del siglo XIX, y tuvo gran influencia de las universidades alemanas como Halle y Berlín.

La propagación de este tipo de instituciones en EE.UU. fue rápida. A principios de 1900, nombres como Wharton, Chicago, Harvard, Columbia y Dartmouth, ya habían comenzado a ganar reconocimientos. Fue así que la formalización de este nivel de estudios progresó rápidamente; en 1881 Wharton puso en marcha un Programa de Licenciatura en administración de empresas; Dartmouth ofrecía la primera Maestría en negocios y Harvard puso en marcha el *Master of Business Administration* (MBA) en 1908.[2]

2.3.2. Europa

En Europa nacen las primeras universidades y, a pesar de ello, la gestión del posgrado ha tenido un desarrollo más lento a comparación de Estados Unidos. Ha mostrado un enfoque por la calidad de sus programas y esto se visualiza en los rankings internacionales, donde universidades como Cambridge y Oxford ocupan los primeros lugares.

2.3.2.1. Proceso de Bolonia

Uno de los sucesos que ha provocado grandes cambios y críticas en la gestión de la educación superior europea es el llamado proceso de Bolonia. Este proceso se inició a partir de la Declaración de Bolonia, acuerdo que en 1999 firmaron los ministros de educación de diversos países de Europa en la ciudad italiana de Bolonia, con el fin de crear un sistema de educación superior con los mismos objetivos de formación y estructuras institucionales.

Se trató de una declaración conjunta que dio inicio a un proceso de convergencia que tenía como objetivos facilitar el intercambio de titulados y adaptar el contenido de los estudios universitarios, mejorando su calidad y competitividad, a través de una mayor transparencia y un aprendizaje cuantificado a través del Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos ECTS (*European Credit Transfer and Acumulation System*).[3]

---

[2] Don Antunes, H. T. (2007). The competitive (dis) advantages of European business schools. *LongRange Planning*, 40 (3), p. 384.

[3] Síntesis de la legislación de la UE (Abril del 2010). Recuperado de http://europa.eu/lesgislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_es.htm

- Reformas del proceso de Bolonia

  Tal como lo explica Gero Lenhardt[4] las reformas del proceso de Bolonia son:

  - Se establecen tres ciclos educativos: el Bachillerato (B.A.), Maestría (M.A.) y Doctorado. Luego de la primera fase que debe comprender tres o cuatro años, se entrega el grado de Bachiller (B.A.), y luego del segundo el de Magíster (M.A.). El tercer ciclo se refiere al estudio de Doctorado. Para los tres niveles se regulan los requisitos de ingreso y los rendimientos que deben ser alcanzados en la enseñanza y aprendizaje.

  - El Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS), expresa el valor formativo de una asignatura rendida exitosamente, con la ayuda de un sistema de puntos. Los estudiantes deben acumular los puntos, que les permitirían tener reconocimiento en toda Europa.

  - El suplemento al diploma, tiene una función similar al sistema de créditos. Éste contiene una traducción del certificado de fin de estudios en conceptos educativos generales, que pueden ser comprendidos en todas partes. Esto busca facilitar la movilidad de los estudiantes.

  - El sistema Europeo de aseguramiento de la calidad, busca acreditar y supervisar las agencias autorizadas para acreditar programas de estudio. Asimismo, son responsables de formular pautas generales para la aprobación de nuevos programas de estudio, establecer las pruebas estandarizadas de egreso y evaluación de la investigación. En ellos actúan habitualmente los gestores de educación superior, profesores, estudiantes, expertos externos y otros interesados.

2.3.3. Características de las escuelas de posgrado en Estados Unidos y Europa

Don Antunes[5] et al., afirman que:

- Algunos críticos destacan que las escuelas de EE.UU. hacían un trabajo pobre de preparación de los estudiantes, pues no llevaban a cabo mucha investigación, tenían pobres contenidos y estaban demasiado orientadas al mercado.

- Otros argumentan que la gestión de la educación contemporánea hizo un pobre favor al estandarizar el contenido de manera muy analítica y no estar orientada a la acción, centrándose en las funciones de negocio (en vez del proceso de gestión) y la formación de especialistas (en lugar de gerentes generales).

- Por último, se destaca que las escuelas no animaban a los responsables a incorporar una filosofía de "equipo" en el funcionamiento diario de sus lugares de trabajo y no brindaban una suficiente orientación ética y profesional.

---

[4] Lenhardt, G. (2010). La universidad Europea: entre el Estado y el mercado. Recuperado de http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionSeminario/doc/61/cse_articulo776.pdf

[5] Don Antunes, H. T. (2007). The competitive (dis) advantages of European business schools. *Long Range Planning*, 40 (3), pp. 384 - 397.

Esta orientación cambió rápidamente, tras los informes en la gestión de la educación de las Fundaciones Ford y Carnegie en 1959. Estos informes formulaban políticas que impulsaban el desarrollo de escuelas de negocios hacia una disciplina dirigida por el enfoque en el método científico, la investigación, y un fuerte enfoque en la educación de posgrado.

Actualmente, las escuelas de posgrado de Estados Unidos han llegado a dominar el mercado, en particular por el título de MBA; esto ha causado que otros países imiten a EE.UU. como un modelo para la educación de posgrado. En Europa, se desarrollaron una serie de enfoques diferentes en la gestión de educación. A pesar de que, estas escuelas se desarrollaron lentamente, se caracterizaron por definirse en términos locales o regionales, tomando referencia de prototipos internacionales (por ejemplo, el modelo de los EE.UU.), o en términos de una combinación de modelos nacionales e internacionales.

De este modo, una estrategia para contrarrestar la primera escasez de profesores fue el envío de profesores jóvenes promesas a las principales escuelas de Estados Unidos para completar su estudio de posgrado, así podían dotar de personal clave a las escuelas. Esto se hizo a través de iniciativas patrocinadas por algunos gobiernos, para otorgar becas de Doctorado en los EE.UU. Fue así, que los estudiantes europeos regresaron y se unieron a las Facultades de origen y desarrollaron planes de estudio a partir de su experiencia en los EE.UU. Más tarde, los programas más importantes de Europa desarrollaron su propia identidad.

2.3.4. Diferencias entre las escuelas de posgrado de Europa y de Estados Unidos

Don Antunes[6] et al., sostienen que hay claras diferencias entre los modelos de escuelas de Europa y EE.UU.

a. Diferencias institucionales

- Lenguaje y Cultura: Hasta hace 30 a 40 años, era importante para los aspirantes a directivos europeos, viajar a los EE.UU. y estudiar en una escuela de negocios líder. Actualmente, la situación en Europa es tal, que hay una serie de muy buenas escuelas europeas, que se centran en las fortalezas distintivas de Europa, como las diferentes lenguas, culturas y regulaciones existentes.

- Acreditación: En el caso de las principales agencias de acreditación que proporcionan una certificación de la calidad, hay criterios claros y filosofías diferentes que participan en obtener la acreditación europea EQUIS *(European Quality Improvement System)* y la acreditación de América del Norte AACSB (*The Association to Advance Collegiate Schools of Bussines*).

- Estandarización: En los EE.UU., la estandarización de la educación de negocios se inicia muy temprano. El mejor ejemplo, es la aceptación en el mercado del título de MBA, que rápidamente se convirtió en el modelo general de gestión de la educación en todo el mundo.

[6] Don Antunes, H. T. (2007). The competitive (dis) advantages of European business schools. *Long Range Planning*, 40 (3), pp. 390 - 395.

La estandarización de la educación empresarial en Europa se desarrolló a un ritmo mucho más lento, debido a la influencia de los distintos organismos nacionales y las políticas gubernamentales.

- Tamaño: El tamaño de las escuelas de negocio difiere de manera significativa en EE.UU. y Europa. El tamaño, como una variable estratégica, indica que las escuelas han logrado un crecimiento significativo y una base sólida de recursos, que les permite ofrecer una gama más amplia de programas, y la capacidad para obtener una ventaja competitiva. Por ejemplo, como una consecuencia de la normalización y la rápida aceptación del modelo de MBA, la Universidad de Harvard acepta a más de 500 estudiantes de MBA en un año, mientras que la mayoría de los programas europeos tienden a ser mucho más pequeños.

  En general, las escuelas de negocios estadounidenses tienden a variar en tamaño, desde medianas a muy grandes, mientras que las escuelas europeas varían de pequeñas a medianas.

b. Diferencias competitivas

- Sistema de Gobierno: El patrón presente en los EE.UU. es de abundancia para las escuelas privadas (que tienen una base de recursos muy importante), junto con las escuelas públicas. Mientras que en Europa es de un claro predominio de las escuelas financiadas con fondos públicos (recursos limitados).

- Financiación: Las escuelas de negocios de Estados Unidos empezaron las campañas de recaudación de fondos y, por tanto, generaron recursos financieros de los patrocinadores, empresas y antiguos alumnos. El éxito de este enfoque de negocio, se puede ver por ejemplo en el caso de la *Harvard Business School*, el más dotado de todos, que ha acumulado un patrimonio de más de 1 billón de dólares.

  Por otro lado, las escuelas de Europa, o bien tienen donaciones muy pequeñas o ninguna en absoluto. Esto las ha hecho mucho más dependientes de los fondos y presupuestos.

- Internacionalidad: Las escuelas europeas sin duda poseen una mentalidad internacional. Según, el análisis de los datos de *Financial Times*, los programas europeos de MBA son impartidos por un mayor número de profesores internacionales y un conjunto más diverso de estudiantes.

  Esta tradición es considerada como herencia de los regímenes coloniales belgas, británicos, holandeses y franceses, lo cual ha ayudado a construir un conjunto de vínculos culturales e internacionales, que es una fuente de ventaja competitiva de estas escuelas.

c. Diferencias de capital social

- Reputación y Lealtad: Para las escuelas de negocios, la reputación (a través de rankings) y la lealtad a la marca, a través de los diferentes públicos, influye en la capacidad de reunir recursos y desarrollar vínculos corporativos.

Tabla 2.1 Diferencias entre Escuelas de EE.UU. y Europa

Diferencias		**Europa**	**Estado Unidos**
Diferencias institucionales	• Lenguaje/Cultura • Regulación • Estandarización • Tamaño	• Muchos lenguajes, 25 estados multiculturales. • Una fuerte regulación. • Lenta aceptación e institucionalización de las escuelas de negocio • Escuelas pequeñas a medianas.	• Un solo lenguaje y cultura más homogénea. • Bajo nivel de regulación. • Rápida aceptación e institucionalización de las escuelas de negocio. • Escuelas medianas a grandes.
Diferencias competitivas	• Gobierno/ Valores • Financiación • Mentalidad internacional	• Predomina la financiación pública • Base de recursos débil. • Estudiantes y profesores internacionales.	• Predomina la financiación privada • Base de recursos fuerte • Poco internacional, más insular.
Diferencias de capital social	• Vínculos corporativos • Rankings • Reputación	• Una mayor dependencia de educación ejecutiva. • Bajo en la clasificación general • Favorecido para el desarrollo Internacional, desarrollo de la carrera, relación calidad-precio.	• Pocas escuelas promueven la educación ejecutiva. • Alto en la clasificación general • Favorecido por el salario inicial, progreso, ex alumnos y la calidad de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

2.3.5. Ejemplos de la gestión de posgrado en Estados Unidos y Europa

2.3.5.1. Universidad de Cambridge

La Universidad de Cambridge es la segunda universidad de habla inglesa más antigua, después de Oxford; y es reconocida por formar a una gran cantidad de los más destacados científicos, escritores y políticos de Gran Bretaña.

Fig. 2.1 Universidad de Cambridge

- **Cómo funciona la Universidad**

Tal como lo informa la misma Universidad de Cambridge[7], la constitución resulta de una confederación de escuelas, facultades y otras instituciones, y posee una administración central relativamente pequeña que es dirigida por el personal docente. Su estructura de gobierno es democrática, elegida por el personal académico actual de las facultades y escuelas.

- Las Escuelas: El término "Escuela" indica un agrupamiento administrativo de materias afines. Cada uno de estos organismos abarca un grupo específico de facultades. Cada una tiene un Consejo de Escuela, integrado por representantes de las facultades y departamentos que constituyen cada escuela. Actualmente tiene seis escuelas: Artes y Humanidades, Ciencias Biológicas, Medicina Clínica, Humanidades y Ciencias Sociales, Ciencias físicas y Tecnología.

- Facultades: La docencia e investigación en Cambridge está organizada por una serie de facultades. Cada facultad se rige por una Junta de Facultad que se encarga de la provisión de la enseñanza y los medios adecuados para la investigación.

- Departamentos: Las facultades tienen diferentes sub-estructuras que reflejan su historia y sus necesidades operativas. La mayoría de las facultades científicas se dividen en departamentos. Cada departamento tiene un jefe que, en la mayoría de los casos, es un profesor o director que enseña en el departamento.

- Los Colegios (*Colleges*): A lo largo de su historia, la Universidad de Cambridge ha tenido *Colleges*, que son organizaciones benéficas educativas, cada uno con una misión y carácter particular; han

[7] Universidad de Cambridge (s.f.). Recuperado el 07 de Agosto de 2012, de http://www.cam.ac.uk/univ/

evolucionado en respuesta a las diferentes presiones sociales. Los treinta y un colegios que integran la Universidad son instituciones independientes y separadas de la propia Universidad, que gozan de un amplio nivel de autonomía, pero todos están dedicados al estudio y a la investigación en toda la gama de disciplinas.

De los treinta y un colegios que componen la Universidad de Cambridge en la actualidad, tres son sólo para mujeres (Lucy Cavendish, New Hall y Newnham) y cuatro son exclusivamente para estudiantes de posgrado (Clare Hall, Darwin, Wolfson y St. Edmunds).

- **Gestión del Posgrado**

Según muestra la página oficial de la Universidad[8], la gestión de posgrado presenta algunas características:

- Modalidades de estudio: La mayoría de los cursos de posgrado en Cambridge son cursos a tiempo completo. Sin embargo, las Maestrías de Estudio que brinda el Instituto de Educación Continua son a tiempo parcial. A diferencia de muchas universidades que ofrecen grados a tiempo parcial, la Universidad de Cambridge no ofrece un grado de aprendizaje a distancia, pues hay requisitos de asistencia para los que es necesario vivir lo suficientemente cerca de Cambridge.

- Financiación de los estudios: La financiación está disponible a partir de numerosas fuentes, incluyendo becas ofrecidas por los Departamentos, Institutos y Organizaciones independientes. *CamFunds* es una base de datos de financiamiento estudiantil que es administrado por los departamentos, facultades y colegios de la Universidad de Cambridge.

- Una Comunidad Internacional: Más de la mitad de los estudiantes de posgrado de la Universidad provienen de fuera del Reino Unido. Las comunidades de estudiantes y profesores son una mezcla diversa de etnias, culturas, creencias y puntos de vista.

- Créditos ECTS: Todos los estudiantes reciben una transcripción al final de su estancia, que muestra los cursos que han estudiado, incluyendo los resultados de los exámenes, y el equivalente ECTS.

- **Colegios de Posgrado**

Actualmente, sólo cuatro colegios están destinados exclusivamente a la enseñanza de posgrado. Algunos de ellos, también aceptan a estudiantes universitarios, pero con una edad que supere los 21 años (estudiantes maduros).

[8]Universidad de Cambridge (s.f.). Recuperado el 07 de Agosto de 2012, de http://www.admin.cam.ac.uk/students/gradadmissions/prospec/studying/colleges/

Tabla 2.2 Relación de colegios de Posgrado de la Universidad de Cambridge

Colegio	Fundación	Estudiantes de posgrado
Darwin	1964	594
Clare	1326	210
St. Edmund's	1896	230
Wolfson	1965	510

Fuente: Elaboración propia

- Organización: El jefe elegido o nombrado de un colegio puede ser llamado Presidente, Decano o Director. El Consejo de Administración está gobernado por los becarios, en su mayoría académicos que trabajan en la Universidad. Los colegios administran los procesos formales, incluyendo la matrícula, el seguimiento del estado internacional de los estudiantes con fines de visado, y la graduación; pero también trabajan en estrecha colaboración con los órganos centrales de la Universidad para dar forma a la política de la Universidad en una serie de cuestiones educativas y financieras que afectan a los graduados.

2.3.5.2. Universidad de Navarra

La Universidad de Navarra fue fundada en octubre de 1952 en Pamplona, España. Es una universidad de inspiración cristiana promovida por San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei.[9]

Fig. 2.2 Universidad de Navarra

- **Cómo funciona la Universidad**

Como lo informa la Universidad de Navarra[10], actualmente cuenta con cinco campus universitarios ubicados en las ciudades de Pamplona, San Sebastián, Madrid, Barcelona y New York; en las cuales encontramos las siguientes facultades y escuelas:

[9] RASINES, I. (1964). La Universidad de Navarra. Paris, España: Magisterio Español, p.10
[10] Universidad de Navarra (s.f.). Recuperado el 8 de agosto de 2012, de http://www.unav.es/servicio/docencia/

Tabla 2.3 Campus de la Universidad de Navarra

Campus Pamplona	Arquitectura, Derecho, Derecho Canónico, Ciencias, Comunicación, Eclesiástica de Filosofía, Economías y Empresariales, Enfermería, Farmacia, Filosofía y Letras, Medicina, Teología.
Campus San Sebastián	Escuela Superior de Ingenieros (Tecnun), ISSA School of Management Assistants.
Campus Madrid y Barcelona	IESE Business School, ISEM Fashion Business School
Campus New York	IESE Business School

Fuente: Elaboración propia

Además, tiene 5 centros de investigación:

- Centro de Investigación Médica Aplicada
- Centro de Investigación en Nutrición
- Centro de Bioingeniería
- Instituto de Salud Tropical
- Instituto Cultura y Sociedad para el estudio de las Humanidades y las Ciencias Sociales.

- **Organización**

  Como lo muestra la página oficial de la Universidad de Navarra[11], las autoridades representativas son:

  - El Gran Canciller es la autoridad máxima de la Universidad, y ejerce todas las facultades y funciones necesarias para su buen gobierno.

  - La Junta de Gobierno de la Universidad está integrada por el Rector, los Vicerrectores, los Decanos o Directores de los Centros, el Administrador General, el Gerente, dos representantes de los estudiantes de la Universidad y el Secretario General, que es el Secretario de la Junta.

  - La Comisión Permanente de la Junta de Gobierno, también denominada Rectorado, es el órgano de gobierno ordinario de la Universidad. Está constituida por el Rector, los Vicerrectores, el Administrador General, el Gerente y el Secretario General.

- **Gestión del posgrado**

  La oferta académica que presenta la Universidad de Navarra[12] se completa con los estudios de posgrado, dirigidos a quienes desean introducirse en el mundo

[11]Universidad de Navarra (s.f.). Recuperado el 8 de agosto de 2012, de http://www.unav.es/servicio/informacion/autoridades
[12]Universidad de Navarra (s.f.). Recuperado el 8 de agosto de 2012, de http://www.unav.es/master/programas-master/

de la investigación o recibir formación más aplicada. La Universidad brinda programas de Máster, Doctorados y programas individualizados.

- Programas de posgrado:

  - Programas Máster: Ofrece treinta y ocho programas Máster oficiales, ocho de los cuales están entre los primeros de España según el ranking publicado por el diario El Mundo (2011). Y más de 1.000 alumnos obtienen el título de máster cada año.

  - Programas de Doctorado: La Universidad de Navarra brinda 33 programas de Doctorado, con el objetivo de formar investigadores y de docentes universitarios, transmitir los avances científicos, y el aprendizaje de ciencias y técnicas especializadas.

  - Programas Individualizados: Abarcan un plan personal de estudios o de investigación que realiza un estudiante (normalmente graduado superior) bajo la dirección de un profesor, en alguna de las áreas científicas que se cultivan en la Universidad.

- Créditos ECTS: La Universidad de Navarra utiliza los créditos ECTS para la organización de programas razonables en cuanto al volumen de trabajo a lo largo del periodo de estudios en el extranjero. El volumen de trabajo que el estudiante debe realizar para superar cada curso abarca lecciones magistrales, trabajos prácticos, seminarios, periodos de prácticas, trabajo de campo, trabajo personal - en bibliotecas o en el domicilio - así como los exámenes u otros posibles métodos de evaluación.

- Normativa: Se establece una normativa para los programas de Licenciatura y Diplomaturas, programas Máster, Doctorados y Grados oficiales adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior, donde se contemplan los criterios para temas como: Admisión, Matrícula, Créditos, Plan de Estudio, Evaluaciones, Certificados, Convalidaciones, Homologación de Títulos y Obtención de Grado.

- Becas: La Universidad de Navarra brinda un sistema de becas para sus alumnos de posgrado, asumiendo un porcentaje del monto total del programa, y permite así que los estudiantes estudien y se desarrollen profesionalmente. Algunas de ellas son:

  - Programa de incentivación para la realización de tesis doctorales, para alumnos que cursen un Máster o Doctorado, para luego incorporarse como doctorandos de la Universidad de Navarra.

  - Becas de movilidad de estudiantes, para alumnos que durante la realización del máster, tienen que realizar algún intercambio.

  - Becas Navarra, para cursar másteres en universidades extranjeras.

- **IESE Business School**

  El IESE *Business School*, fue fundado en 1958 en Barcelona como Escuela de Posgrado en Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra. Inicialmente, el IESE ofrecía varios programas de formación para directivos, en una época en la que las escuelas de dirección eran escasamente conocidas fuera de Estados Unidos.[13]

  El establecimiento de esos programas, diseñados principalmente para directivos experimentados, constituyó un hito en la historia de la educación de ejecutivos no solamente en España, sino también en Europa. Desde entonces, más de 32.000 personas han participado en los programas del IESE. Actualmente, cuenta con campus en Barcelona y Madrid, oficinas en Munich, Nueva York y Sao Paulo.

- **Gestión del posgrado**

  Según informa el IESE[14] los programas de posgrado que ofrece y las alianzas internacionales que presenta son:

  - Programas de posgrado: La escuela lanzó su programa MBA en 1964, bajo la guía de un Comité Asesor establecido por *Harvard Business School* y el IESE. Fue el primer programa MBA de dos años en Europa, y consiguió atraer a estudiantes de todo el mundo. Además de los programas para directivos. El IESE ofrece hoy en Madrid su programa *Executive MBA*, así como multitud de programas específicos diseñados a la medida de las necesidades de cada empresa. Además ofrece un Programa Doctoral en Dirección de Empresas.

  - Alianzas internacionales: En 1993, en respuesta al entorno de la rápida globalización de la economía, el IESE empezó a forjar alianzas con un elenco de las mejores escuelas de dirección de Estados Unidos, estableció alianzas con *Harvard Business School*, *Stanford*, MIT *Sloan School of Management* y con *Michigan Business School*.

2.3.5.3. Universidad de Harvard

La Universidad de Harvard es la institución más antigua de educación superior en los Estados Unidos, establecida en 1636 por el voto de la Gran Corte General de la Colonia de la Bahía de Massachusetts.

Tiene su sede en Cambridge, Boston y Massachusetts. Su matrícula es de más de 20.000 candidatos de grado, incluyendo a los estudiantes de pregrado y posgrado, y tiene alrededor de 2.100 profesores y 44 premios nobel.[15]

---

[13] IESE Business School (s.f.) Recuperado el 8 de agosto de 2012, dehttp://www.iese.edu/es/IESE/

[14] IESE Business School (s.f.). Recuperado el 8 de agosto de 2012, de http://www.iese.edu/es/IESE/AboutIESE/HistoryofIESE/History.asp

[15] Universidad de Harvard (s.f.) Recuperado el 9 de agosto de 2012, de http//.www.harvard.edu./about-harvard

Fig. 2.3 Universidad de Harvard

- **Cómo funciona la Universidad**

  Se compone de once unidades académicas principales, diez Facultades y el Instituto Radcliffe de Estudios Avanzados. Las diez facultades supervisan a las escuelas y divisiones que ofrecen cursos y otorgan grados académicos.

- **Organización**

  La Universidad de Harvard presenta una estructura de gobierno democrático, a cargo de un Presidente, responsable de la visión estratégica de la Universidad y un Rector, responsable de gestionar cambios en las políticas y prácticas que afectan la vida académica de la Universidad. Desde sus inicios, la Universidad de Harvard ha tenido dos juntas de gobierno:

  - La Corporación ejerce la responsabilidad académica, financiera y gestiona los recursos físicos y el bienestar general de la Universidad. Se compone del Presidente, el Tesorero, y otros miembros conocidos como becarios.

  - La Junta de Supervisores comprende treinta miembros electos, así como el Presidente y el Tesorero de la Universidad. La Junta ejerce una amplia influencia sobre las orientaciones estratégicas de la Universidad y brinda asesoramiento a la Dirección de la Universidad.

- **Gestión del Posgrado**

  - Escuelas de Posgrado y Profesionales: Como informa la página oficial de la Universidad de Harvard[16] existen once Escuelas de Posgrado y Profesionales, una escuela y un instituto de educación continua. Las escuelas son dirigidas por los directores y los decanos, quienes son los responsables de los programas académicos de Harvard y los planes de estudio.

    - Escuela de Negocios de Harvard
    - Escuela Divinidad
    - Escuela de Graduados de Artes y Ciencias

[16] Universidad de Harvard (s.f.). Recuperado el 9 de agosto de 2012, de http//.www.harvard.edu./admissions-aid

- Escuela de Graduados de Diseño
- Escuela de Graduados de Educación
- Escuela Kennedy
- Escuela de Derecho
- Escuela Médica
- Escuela de Medicina Dental
- Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas
- Escuela de Salud Pública
- Escuela de Extensión
- Instituto de Aprendizaje en el Retiro, orientado a personas de mayor edad.

- Grados académicos: Algunas abreviaturas de grado de Harvard parecen estar al revés porque siguen la tradición de los nombres latinos. Por ejemplo:

Tabla 2.4 Grados académicos de la Universidad de Harvard

Abreviación	**Latino**	**Español**
ALM	Artibus Liberalibus Magister	Maestro de las artes liberales
DD	Divinitatis Doctor	Doctor en Divinidad
Ph.D	Philosophiae Doctor	Doctor en Filosofía
LHD	Litterarum Humanorum Doctor	Doctor en Humanidades
JD	Juris Doctor	Doctor en Derecho
SD	Scientiae Doctor	Doctor en Ciencias
MD	Medicinae Doctor	Doctor en Medicina

Fuente: Elaboración propia

- **Harvard Business School**

La Escuela de Negocios de Harvard fue fundada en 1908. Ha producido líderes e ideas que han dado forma a la gestión en muchas organizaciones en todo el mundo. Según informa Harvard Business School[17] la gestión de posgrado presenta las siguientes características:

- Características

  - La enseñanza se basa en cursos de método del caso, proyectos de campo, simulaciones multimedia.

  - Más del 80 por ciento de los casos que se venden en todo el mundo han sido escritos por la Escuela de Negocios de Harvard, que produce aproximadamente 350 casos nuevos por año.

[17]Harvard Business School (s.f.). Recuperado el 9 de agosto de 2012, de http//.www.hs.edu/mba/hbsadvantage/

- Presenta programas de titulaciones conjuntas: En colaboración con la Universidad de Harvard cuatro escuelas de posgrado (Escuela Kennedy, Escuela de Derecho, la Escuela de Medicina Dental y la Escuela Médica) han creado cinco programas de posgrado conjuntos diseñados para preparar a los individuos para los retos del liderazgo.

- Cuenta con ocho programas de tiempo completo que conducen a un doctorado o un grado de DBA (*Doctor Business Administration*).

2.4. Situación del Posgrado en América Latina

Luis Menacho Chiok[18] afirma que la experiencia de América Latina en educación de posgrado empezó un siglo después que en Estados Unidos y un siglo y medio después que en Alemania. Es así, que se identifican cursos de posgrado a partir de 1930.

El peso más significativo se localizó en Brasil, México, Argentina y Colombia donde ha habido una larga tradición de políticas públicas y universitarias en su desarrollo. Las primeras experiencias casi siempre aparecieron en la principal universidad del país y generalmente se referían a las disciplinas más tradicionales, sobre todo a Medicina. Además, se constata que los países más grandes tienen niveles más elevados de posgrados, y que los países pequeños tienen más dificultades para estructurar una variedad de programas de posgrado

Tabla 2.5 Primeros cursos de posgrado en América Latina

País	Especialidad	Inicio	Institución
Venezuela	Medicina	1941	Universidad Central
Costa Rica	Planificación	1946	Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
Colombia	Derecho	1948	Universidad Nacional de Bogotá
México	Medicina	1950	Universidad Nacional Autónoma de México
Brasil	Medicina	1958	Universidad de Río de Janeiro
Perú	Agricultura	1960	Universidad Agraria
Ecuador	Planificación	1975	Universidad Central

Fuente: Elaboración propia

2.4.1. Proceso de desarrollo del posgrado en América Latina

Según el Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO[19](*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)* se

[18] Menacho Chiok, L. P. (2007). Historia de la educación superior y de posgrado. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de http://www.gestiopolis.com/economia/historia-de-la-educacion-superior.htm

[19] *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe* (2006).Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el. Caracas: Editorial Metrópolis, C.A.

afirma que hay seis etapas de desarrollo de la educación de posgrado claramente definidas:

a. Etapa de carencia de cursos de posgrados: Debido a la carencia de ofertas de posgrados en Latinoamérica, existía una fuerte propensión a la realización de los estudios de posgrado en el exterior. En la mayoría de casos, gracias a las becas brindadas por los gobiernos extranjeros.

b. Etapa de génesis de los posgrados públicos: El inicio de los posgrados es la etapa de sustitución de los servicios educativos en el extranjero, por la oferta local. Estos cursos se inician en el sector de salud a través de las especializaciones médicas, al interior de las universidades públicas.

c. Nacimiento de la oferta de posgrados privados: Se da inicio a los posgrados profesionales. Asimismo, se establecen los criterios de diferenciación de los posgrados académicos y profesionales.

d. Expansión desordenada de los posgrados privados en sectores concentrados, básicamente de economía, administración, ciencias sociales y educación: El incremento de la competencia comenzó a desarrollar ofertas altamente segmentadas y una expansión de modalidades altamente flexibles de horarios.

e. Inicio del proceso de evaluación y acreditación de los posgrados a cargo de organismos nacionales o agencias internacionales, fijando restricciones a la expansión incontrolada de los programas de posgrado.

f. Inicio de la oferta de posgrados internacionales en acuerdos con instituciones locales a través de esquemas cooperativos, de doble titulación, así como formas virtuales o híbridas. Asociado a este proceso de internacionalización se verifica la expansión de modalidades de acreditación internacionales.

2.4.2. Características de los posgrados en América Latina

El Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO[20] afirma que la educación de posgrado en América Latina presenta las siguientes características:

a. Se observa una creciente tendencia a la profesionalización de las maestrías y la aparición de doctorados profesionalizantes. Hay varios programas de doctorado exitosos, pero que cubren pocos campos temáticos, siendo especialmente deficitarios en el campo de ciencia y tecnología.

[20] *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe (2006).* Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el. Caracas: Editorial Metrópolis, C.A.

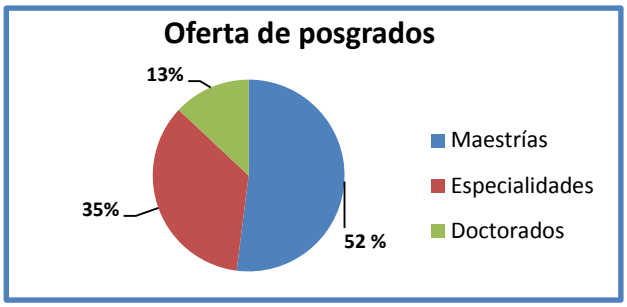


Fig. 2.4 Oferta de posgrados en América Latina (15 países).
Fuente: Elaboración propia

b. En muchos países, el posgrado presenta un desarrollo asimétrico, limitado mayormente a áreas como Administración y Economía.

c. Aunque en la mayoría de los países hay normativas nacionales para el posgrado, en muchos casos ésta son muy recientes, incompletas o contradictorias, o no se cumplen a cabalidad, incluso en las universidades estatales. En muchos casos, el aseguramiento de la calidad es inapropiado y en otros predominan los fines comerciales sobre la calidad académica.

d. Los programas de posgrado en la mayor parte de los países de la Región se relacionan con programas de Europa y América del Norte, y muy pocos con los países del área. Existe necesidad de integración como elemento vinculado a la integración regional global.

e. Hay una creciente oferta de posgrados transnacionales, de educación en línea (*e-learning*), y de otras modalidades asociadas a la globalización en el área de la educación superior que ameritan la formulación de políticas coherentes regionales.

f. Se observa un cambio en los patrones de distribución geográfica de la oferta de formación de posgrado. A pesar de que la mayor parte de los programas se concentran en las capitales y en las grandes ciudades, ha crecido la matrícula y la oferta de programas en universidades alejadas de los grandes centros urbanos.

g. Se constata la creación de agencias nacionales de acreditación y evaluación universitarias, con el fin de desarrollar sistemas más eficientes de evaluación de los programas de posgrado.

2.4.3. Estructura del posgrado en América Latina

Durante la época colonial hispanoamericana la estructura académica universitaria estuvo compuesta por tres niveles: el Bachillerato, la Licenciatura y el integrado por los grados mayores equivalentes, la Maestría y el Doctorado.

En muy poco tiempo, en casi toda Latinoamérica, se ha generalizado una estructura similar de los posgrados, desarrollando un soporte que permite una mayor movilidad académica.

Tabla 2.6 Semejanzas de los posgrados en algunos países de Latinoamérica

País	Posgrados	Requisitos de ingreso	Trabajo final
Ecuador	Diplomado superior	Licenciatura	Monografía
	Especialización	Licenciatura	Tesina
	Maestría	Licenciatura	Tesis
	Doctorado	Licenciatura	Tesis doctoral
Perú	Maestría	Bachiller o Titulado	Trabajo final
	Doctorado	Maestría	Tesis doctoral
Argentina	Especialización	Título de grado y acreditar experiencia en el área.	No
	Maestría		Tesis
	Doctorado		
Brasil	Maestría	Diploma de graduación	Disertación
	Maestría profesional	Diploma de graduación	Disertación, proyecto o análisis de casos.
	Doctorado	Diploma de graduación	Tesis doctoral
Chile	Maestría	Licenciatura	
	Doctorado	Licenciatura	Tesis doctoral
Colombia	Especialización	Licenciatura en el área	No
	Maestría	Licenciatura en el área	Trabajo de investigación
	Doctorado	Licenciatura en el área	Tesis doctoral

Fuente: Informe sobre América Latina y el Caribe de la UNESCO.

2.4.4. Latinoamérica y el Proceso de Bolonia

El proceso de Bolonia constituye uno de los desarrollos más importantes en el ámbito de la educación superior en los dos últimos siglos. En el ámbito latinoamericano, se le ha prestado atención. Aunque muchos estudiosos de los sistemas universitarios señalan la dificultad que ofrece su aplicación directa en la Región.

Sin embargo, los países latinoamericanos han mostrado impulsos similares a los que dieron lugar al Proceso de Bolonia, por ejemplo:

a. Según Alejandro Tania[21] la expansión de nuevos organismos y estrategias nacionales de evaluación y acreditación de universidades fue introduciendo paulatinamente una cultura de la evaluación que no era habitual en los países latinoamericanos, con el fin de lograr un aseguramiento de la calidad de los programas de estudio, tanto de grado como de posgrado.
   Por ejemplo, en México se creó en 1989 la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), en Colombia en 1992 el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y en Argentina en 1995 la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

   También afirma que se constata el fomento de la movilidad y acreditación regional. De esta manera, plantea la necesidad de hacer más transparentes los estudios realizados y los títulos concedidos por las distintas instituciones, garantizando que los programas tengan un nivel adecuado de calidad. Los avances más claros en esta dirección se han producido en el ámbito de los estudios de posgrado.

   La Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior(RIACES) viene realizando una tarea destacable para poner en marcha mecanismos de acreditación regional, como la acreditación regional de estudios de doctorado y la acreditación regional de los programas de posgrado a distancia, para poder asegurar una movilidad, no sólo física sino también virtual, de los estudiantes.

b. Por otro lado, José J. Brunner[22] afirma que otro factor clave es la constitución del "Espacio Común de Educación Superior" entre Europa y América Latina y el Caribe (UEALC), con el propósito de avanzar en la creación de un espacio iberoamericano del conocimiento, orientado a la transformación de la educación superior y articulado en torno a la investigación, el desarrollo y la innovación.

---

[21] Tania, A. (2009). Perspectivas y repercusiones del proceso de Bolonia en Iberoamérica. *La Cuestión Universitaria* , vol. 5.

[22] Brunner, J. J. (2008). El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibilidades. *Revista de Educación* , pp. 133-136.

2.4.5. Ejemplos de la gestión de posgrado en América Latina

2.4.5.1. Universidad de Sao Paulo (USP)

La Universidad de Sao Paulo (USP) es la universidad pública más grande en Brasil, y considerada una de las mayores instituciones de enseñanza superior en América Latina. Tiene once campus, cuatro de ellos en Sao Paulo, uno en las ciudades de Bauru, Loren, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirao Preto y dos en Sao Carlos.[23]

Fig. 2.5 Universidad de Sao Paulo

- **Cómo funciona la Universidad**

Como lo informa la Universidad de Sao Paulo[24], su estructura administrativa tiene a la Rectoría como su órgano principal. Subordinadas a la Rectoría están las cuatro Pro Rectorías, que son los órganos especializados en cada uno de los campos de actuación de la universidad:

- Pro Rectoría de Graduación (PRG)
- Pro Rectoría de Posgrado (PRPG)
- Pro Rectoría de Investigación (PRP)
- Pro Rectoría de Cultura y Extensión (PRC).

- **Gestión del Posgrado**

La USP ofrece actualmente 229 programas de posgrado, cada uno de ellos subordinado a su respectiva unidad. Los programas son clasificados en tres grandes áreas: Humanidades, Ciencias Biológicas y Ciencias Exactas. Se ofrecen en sentido estricto el nivel de Maestría y Doctorado, y tienen por objeto la formación de profesionales altamente calificados, con vistas a la docencia, la investigación, y el desarrollo científico y tecnológico.

- Doble titulación: La Universidad de Sao Paulo establece asociaciones con instituciones educativas y de investigación en el extranjero para la co-supervisión de los estudiantes, para preparar una tesis doctoral y de doble titulación, mediante la firma de la asociación académica internacional.

[23] USP (s.f). Recuperado el 10 de agosto de 2012 de http://www5.usp.br/ensino/graduacao
[24] USP (s.f). Recuperado el 10 de agosto de 2012 de http://www5.usp.br/institucional/organizacao-administrativa/

- Cursos de Extensión: Se ofrecen cursos de capacitación, actualización, difusión y conocimiento, y actividades de práctica profesional, programas de actualización y de residencia.

- **Pro Rectoría de Posgrado**

Según informa la USP[25], la Pro Rectoría de Posgrado fue establecida en 1989 con el objetivo de promover y gestionar la educación de posgrado en la Universidad.

- Organización

Conformada por el Decano, Vicedecano, las Juntas de Estudios de Posgrado (Junta de Evaluación, Junta de Plan de Estudios, Junta de Normas y Recursos) y otras oficinas (Oficinas de apoyo, SIOF y PAE).

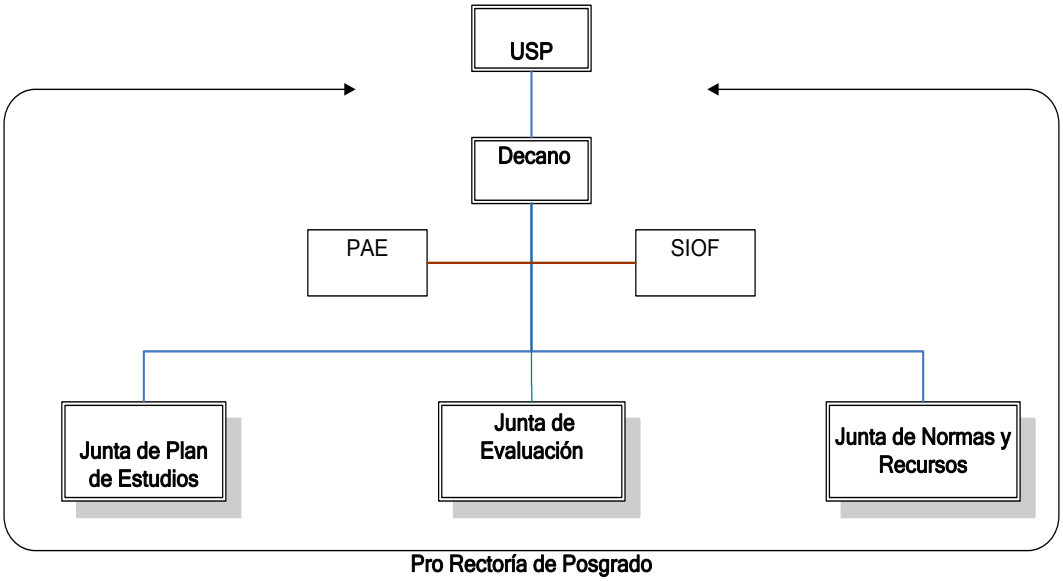


Fig. 2.6 Organigrama de la Pro Rectoría de Posgrado de la USP
Fuente: Página Oficial de la USP

- Juntas de Estudios de Posgrado: Son las responsables de elaborar las directrices que orientan la acción de la Universidad, seguido de las normas generales establecidas por el Consejo Universitario, y asegurar la calidad del trabajo de cada programa de posgrado. Su estructura organizacional es: Presidente, que es el Decano de la Pro Rectoría de Posgrado; Vicepresidente de la Junta; Secretario; Representante de cada unidad didáctica; Representante de los estudiantes. Existen tres juntas: la Junta de Plan de Estudios, la Junta de Normas y Recursos y la Junta de Evaluación.

- Programa de mejoramiento de la enseñanza (PAE): El Programa de Mejoramiento de la Enseñanza está dirigido exclusivamente a estudiantes de posgrado matriculados en la Universidad de Sao Paulo en la maestría y doctorado, con el objetivo de mejorar la formación de los estudiantes para la actividad de docencia de pregrado.

[25] USP (s.f.). Recuperado el 10 de agosto de 2012 de http://www.prpg.usp.br

- Servicio de intercambio con la agencias federales (SIOF): Permite el intercambio de unidades de educación de la USP con las agencias federales, para la coordinación de perfeccionamiento de personal de nivel superior (CAPES) y el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq), en relación principalmente a las becas, la evaluación de los programas de posgrado y acuerdos de cooperación internacional.

2.4.5.2. Universidad Austral

Esta universidad es una institución de educación superior en Argentina, creada por la Asociación Civil de Estudios Superiores ACES. En 1978 ACES inició el Instituto de Altos Estudios Empresariales IAE, la actual Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad; y en 1989, decidió impulsar el proyecto de lo que ahora es la Universidad Austral.[26]

Inició sus actividades en 1991. Desde ahí, promueve la investigación, imparte enseñanza de grado y posgrado, realiza programas de extensión, y brinda atención sanitaria desde su Hospital Universitario. Para asegurar su orientación cristiana, la Prelatura del Opus Dei brinda su asistencia a la Universidad.

Fig. 2.7 Universidad Austral

- **Cómo funciona la Universidad**

Como muestra la Universidad Austral[27], su organización es:

- Organización: La estructura administrativa de la Universidad Austral tiene como su órgano principal al Consejo Superior, el cual está constituido por el Rector, Vicerrector de Asuntos Académicos, Vicerrector de Estudios, Vicerrector de Asuntos Económicos y Secretario General. Cada facultad está constituida por el Decano, Vicedecano, Secretario académico, Administrador en algunos casos y un Consejero.

- Áreas institucionales y Unidades académicas: Cuenta con siete áreas Institucionales: Dirección de Investigación, Dirección de Relaciones Internacionales, Dirección de Desarrollo Institucional, Dirección de Comunicación Institucional, Dirección de Tecnología y Sistemas, Dirección de Finanzas y Administración y la Oficina de Evaluación Institucional.

[26] Universidad Austral (s.f.). Recuperado el 10 de agosto de 2012 de http://www.austral.edu.ar/la-universidad
[27] Universidad Austral (s.f.). Recuperado el 10 de agosto de 2012 de http://www.austral.edu.ar/posgrados

Y con once unidades académicas: IAE – Escuela de negocios, Facultas de Ciencias Biomédicas, Facultad de Ciencias Empresariales, Facultad de Ingeniería, Facultad de Comunicación, Facultad de Derecho, Escuela de Educación, Instituto de Ciencias para la familia, Instituto de Filosofía, Hospital Universitario Austral y el Parque Austral.

- **IAE: Escuela de Dirección de la Universidad Austral**

Como informa la Escuela de Dirección de la Universidad Austral[28], el IAE es una de las seis unidades académicas que integran esta Universidad. Fue fundada en 1978 por ACES, y es una de las primeras escuelas de posgrado en administración y dirección de empresas en Argentina. Con el apoyo del IESE de Barcelona, el IAE dictó el Primer Programa de Alta Dirección.

- Organización: Su estructura académica está conformada por el Decano, Vicedecano, Administrador, Director de Personal Académico, Director de Investigación y Desarrollo, Director de Formación Ejecutiva y Secretario.

- Consejo Asesor Académico: Fue creado en 1988 con el propósito de intercambiar experiencias y visiones sobre las tendencias mundiales en educación de "*Management*". El Consejo está constituido por seis profesores de *Harvard Business School* y del IESE *Business School.*

- Acreditaciones: El IAE ha obtenido las tres acreditaciones internacionales que reconocen la calidad y superación en materia de "*Management Education*".

  - Equis (*European Quality Improvement System*, de la Unión Europea).
  - AACSB (*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*, de los Estados Unidos).
  - AMBA (*Association of MBA*, del Reino Unido).

2.4.5.3. Universidad Panamericana

La Universidad Panamericana, conocida comúnmente como UP, es una universidad católica privada, localizada en México. Fue fundada en 1967, inicialmente como Escuela de Negocios, ya que en ese año se dio vida al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

Del IPADE nació, en 1968, el Instituto Panamericano de Humanidades (IPH), con el propósito de brindar una formación humanística adicional a los participantes del IPADE. En su etapa inicial se impartieron los primeros cursos de Pedagogía, Administración de Instituciones, Filosofía y Derecho. Con miras al saber universal, se decidió ampliar la oferta académica del IPH y abrir ocho licenciaturas adicionales y la Preparatoria. Fue entonces que el Instituto

[28] IAE Business School (s.f.). Recuperado el 10 de agosto de 2012 de http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Escuela

Panamericano de Humanidades alcanzó el grado de Universidad, fundándose así lo que conocemos hoy como Universidad Panamericana.[29]

Desde sus inicios, la Universidad Panamericana se ha forjado como una institución de educación superior con solidez académica, rigor científico y la vivencia de principios y valores cristianos en busca de una mejor sociedad, lo cual comparte con el Opus Dei. Actualmente cuenta con cuatro campus: uno ubicado en la ciudad de México, uno en la ciudad de Guadalajara, otro en Aguascalientes desde el verano de 2007. El cuarto y último campus está ubicado en Santa Fe desde el 2009.

Fig. 2.8 Universidad Panamericana

- **Oferta Académica**

Como informa la Universidad Panamericana[30], la oferta académica que ofrece es:

- Licenciatura**:** La Universidad Panamericana actualmente cuenta con 31 licenciaturas en sus tres Campus; su área de enseñanza abarca carreras de humanidades, ciencias de la salud, empresariales e ingenierías.

- Posgrado: La Universidad Panamericana ofrece más de 96 maestrías y especialidades. Los posgrados de abarcan todas las áreas de pensamiento humano: Derecho, Enfermería, Desarrollo social, Ciencias empresariales, Filosofía, Ingeniería, Comunicación, Medicina y Pedagogía. Los programas se gestionan en las Escuelas y Facultades a las que pertenecen.

- Educación Continua: La Universidad Panamericana ofrece diplomados, cursos y talleres. Además brinda Educación en línea a través de cursos virtuales.

- **IPADE**

Como lo informa el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa[31], la escuela de negocios fue fundada en 1967 con el fin de formar líderes empresariales, con una perspectiva global de los negocios y una visión cristiana. Desde sus inicios, el IPADE se reúne en dos comités asesores con directivos y profesores de la *Harvard Business School* e IESE *Business School* para promover la investigación y perfeccionar el contenido académico de sus programas.

---

[29] Universidad Panamericana (s.f.). Recuperado el 10 de agosto de 2012 de http://www.up.edu.mx
[30]Universidad Panamericana (s.f.). Recuperado el 10 de agosto de 2012 de http://www.up.edu.mx/depto.aspx?doc=20599
[31] IPADE Business School (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2012 de http://www.ipade.mx

El IPADE ha contribuido a la marcha y funcionamiento de escuelas de negocio homólogas en América Latina, como la Escuela de Dirección y Negocios INALDE de la Universidad de la Sabana (Colombia); la Escuela de Dirección PAD de la Universidad de Piura en Perú; y la Escuela de Negocios IDE en Ecuador.

2.4.5.4. Universidad de los Andes

La Universidad de los Andes (UANDES) es una universidad privada autónoma chilena, fundada en 1989. El Campus Universitario está situado a los pies de la Cordillera de los Andes. Tiene cinco edificios terminados: Humanidades, Ciencias, Biblioteca, ESE y el edificio del Reloj, inaugurado en 2009. Además, en el 2007 se inauguró un nuevo edificio de 1800 metros cuadrados en el Centro de Salud Universidad de los Andes. El Proyecto contempla además la construcción de la Clínica de la Universidad, un complejo deportivo, residencias universitarias y edificios destinados a las unidades académicas específicas. La formación espiritual y doctrinal de la universidad está inspirada en el Opus Dei, por lo que imparte ramos obligatorios de teología.[32]

Fig. 2.9 Universidad de los Andes

- **Gestión del Posgrado**

Como informa la Universidad de los Andes[33] la gestión de posgrado se realiza a través de:

- Postítulo y Posgrado: En 1997 comienzan los programas de Postítulo de la Universidad de los Andes, cuando la Facultad de Medicina comienza a ofrecer la Especialidad Médica de Medicina Interna y el Instituto de Ciencias de la Familia imparte el primer Diplomado Académico. El 2002 es el inicio de los programas de Posgrado al comenzar el programa de Doctorado en Derecho - siendo el primero a nivel nacional - y se da inicio al primer programa de Maestría con el *Executive MBA* del ESE, su Escuela de Negocios.

  Actualmente en la Universidad se dictan más de ochenta programas de Posgrado, Postítulo y Diplomados Académicos; abarcando áreas del conocimiento tales como Administración, Derecho, Ciencias Sociales, Educación, Humanidades, Tecnología y Salud.

[32] Universidad de los Andes (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2012 de http://www.uandes.cl/la-universidad/ historia.html
[33] Universidad de los Andes (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2012 de http://www.postgradosuandes.cl

- Dirección de Posgrado y Postítulos: La Dirección de Posgrados y Postítulos de la Universidad de los Andes tiene como responsabilidad difundir un conocimiento especializado a partir de las distintas disciplinas; promoviendo la formación integral de los alumnos mediante un enfoque ético y antropológico, transversal a todos los programas que se imparten desde la Universidad.

- Oferta Académica: Actualmente se imparten 4 Doctorados, 26 programas de Maestría, 28 espacialidades de Salud, 12 Postítulos y 13 Diplomados académicos.

- Unidad de Extensión: Además, de los programas de posgrado, se ofrecen programas de extensión cultural y educación continua.

  - Extensión Cultural: Se ofrecen conciertos, actividades del Museo de Arte, actividades musicales para niños y jóvenes y un Programa Senior pensado especialmente para el público de la tercera edad.

  - Educación Continua: Se ofrecen talleres, cursos teóricos y prácticos, cursos de perfeccionamientos para los alumnos de las Facultades de Periodismo, Medicina, Enfermería, Educación, Filosofía. Además, se brindan seminarios y Conferencias en las distintas Facultades de la Universidad.

- **ESE**

En el año 1999, la Universidad de los Andes concretó la creación de una Escuela de Negocios con una clara orientación hacia la alta dirección de empresas. Así nació el ESE, transformándose en la primera escuela de negocios de Chile exclusivamente de posgrado.

El ESE cuenta con el apoyo institucional del IESE de la Universidad de Navarra en España y el respaldo académico del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral de Buenos Aires.[34]

Como lo informa el ESE *Business School*, su organización es la siguiente[35]:

- Consejo de Dirección: El Consejo de Dirección está conformado por el Director General, el Director Académico y tres Consejeros. Es un órgano de gobierno cuyos propósitos son propender a un mejor funcionamiento académico del ESE, seleccionar profesores, proponer contenidos de programas, definir líneas de investigación y establecer convenios con otras instituciones académicas.

- Consejo Académico: El Consejo Académico está conformado por destacados profesores, y su propósito es evaluar la marcha de los distintos programas del ESE y aportar nuevas ideas que contribuyan a una constante actualización de índole académica.

- Consejo Asesor empresarial: El Consejo Asesor Empresarial está integrado por destacados empresarios, y su propósito es contribuir al proceso de desarrollo de

[34] ESE Business School (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2012 de http://www.ese.cl/historia/historia
[35] ESE Business School (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2012 de http://www.ese.cl/autoridades

los distintos programas del ESE, mediante un contacto permanente y real con el mundo de los negocios.

2.4.5.5. Universidad de la Sabana

La Universidad de la Sabana (UniSabana) es un centro de enseñanza superior de Colombia, fundado en 1979. Forma parte del grupo de universidades del país con Acreditación Institucional de Alta Calidad del CNA. Su sede está ubicada en el municipio de Chía. Su población estudiantil asciende a 8499 estudiantes (2010), de los cuales 6329 son de Pregrado, 486 de Maestría y Doctorado y 1.463 de Especialización.[36]

Fig. 2.10 Universidad de la Sabana

- **Cómo funciona la Universidad**

  Su organización es la siguiente:

  - Unidades académicas: Está integrada por 13 unidades académicas divididas en 7 facultades, una escuela, tres institutos y dos unidades con carácter especial que ofrecen 19 programas de Pregrado (13 con Acreditación Nacional, 5 Re-acreditados y 1 Re-acreditado internacionalmente).

  - Facultades e Institutos: Presenta las Facultades de Comunicación, Derecho, Educación, Enfermería y Rehabilitación, Ingeniería, Medicina, Psicología y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Además cuenta con El Instituto de Posgrados-Forum; el Instituto de la Familia; el Instituto de Humanidades; el *Departament of Foreign Languages and Cultures* y el Centro de Tecnologías para la Academia CTA.

- **Gestión del Posgrado**

  En posgrado, ofrece un Doctorado, 32 Especializaciones, 13 Especialidades médicas y 11 Maestrías, para un total de 58 programas en esa modalidad. Además, ofrece 320 programas de educación no formal entre diplomados, programas cortos, programas corporativos y otros cursos de educación continua.[37]

---

[36] Universidad de la Sabana (s.f.). Recuperado el 11de agosto de 2012 de http://www.unisabana.edu.co/
[37] Universidad de la Sabana (s.f.). Recuperado el 11de agosto de 2012 de http://www.unisabana.edu.co/postgrados/

- **INALDE**

Como informa el INALDE[38], la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana fue fundada en 1985, se dedica a la formación de empresarios y al mejoramiento de sus habilidades directivas, respondiendo así a la necesidad del país y sus organizaciones de contar con líderes capaces de enfrentar los desafíos del contexto mundial.

Su dirección está a cargo de su Director General, quien trabaja con un Secretario académico. Además tiene cuatro Direcciones (Académica, Investigación, Administrativa y Financiera y Comercial). La Dirección Académica está conformada por las áreas académicas, las cuales tienen a cargo los programas de posgrado que se imparten en la Escuela.

[38] INALDE Business School (s.f.). Recuperado el 11 de agosto de 2012, de http://www.inalde.edu.co

Capítulo 3

Situación del posgrado en el Perú

3.1. Introducción

En el siguiente capítulo se muestra la situación de posgrado en el Perú a través de antecedentes e índices, con el fin de poder conocer las estrategias que utilizan sus principales universidades para organizar y gestionar su educación de posgrado.

3.2. Situación del Posgrado en el Perú

Perú posee una trayectoria universitaria con la fundación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la primera mitad del siglo XVI. Sin embargo, el desarrollo real de su educación, y particularmente del nivel superior, ha sido bastante escaso.

Luis Menacho Chiok[1] afirma que el nivel de educación superior se divide en dos aspectos: uno técnico que lo dictan Institutos o Escuelas Superiores en un período de tres o cuatro años y otorgan un título técnico en una determinada rama del conocimiento humano; el otro, es el profesional que lo dictan en la universidades y algunas instituciones de rango universitario como la Escuela Nacional Autónoma de Bellas Artes y Escuela Superior de Periodismo "Bausate y Meza". Sin embargo, existían centros de estudios no universitarios como la Escuela Superior de Administración para Graduados (ESAN) –hoy universidad- que otorgaban grados académicos de Maestrías.

[1] Menacho Chiok, L. P. (2007). Historia de la educación superior y de posgrado. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de http://www.gestiopolis.com/economia/historia-de-la-educacion-superior.htm

3.2.1. Características del posgrado en Perú

Como informa Alejandro Arce[2] a través del Especial de Maestrías del Comercio, La educación de posgrado en diferentes universidades del Perú, tiene diferentes características:

a) La dinámica del mercado de educación superior al nivel de posgrado en el Perú ha estado determinada por dos factores:

- El primero, es el proceso de modernización de la economía, que ha generado una reducción sustantiva de los puestos ejecutivos tanto en el ámbito comercial como financiero; obligando a muchos de estos ejecutivos a buscar un mayor nivel de calificación mediante el ingreso a una Escuela de Posgrado, para la obtención de un MBA.

- El segundo factor, explica que la demanda de estudios de posgrado, tiene que ver con las exigencias administrativas de la universidad peruana respecto a sus docentes

b) Para asegurar la calidad de la educación hay muchos caminos; sin embargo, la forma más idónea es la acreditación. Entre las más importantes acreditadoras del mundo, respecto a Escuelas de Posgrado, están AACSB, EQUIS y AMBA. Tan sólo cincuenta y siete escuelas en el mundo han conseguido estas tres acreditaciones de manera simultánea y se les conoce como la triple corona. En el Perú, sólo CENTRUM, Escuela de Negocios de la PUCP, la ha conseguido.

c) El uso de plataformas tecnológicas de enseñanza virtual es ahora una tendencia en la formación académica; por ejemplo, se utiliza el *Moodle*, como ambiente educativo virtual que ayuda a los profesores a crear comunidades de aprendizaje en línea.

Además, las herramientas virtuales facilitan el trabajo, ya que pueden tomarse clases desde casa o desde el trabajo. El uso de este tipo de plataformas se ha generalizado en las escuelas de posgrado, hasta el punto que las clases presenciales van cediendo cada vez más terreno a las clases virtuales, con alumnos y profesores participando conectados a través de una computadora.

d) Se observa una mejora en las condiciones ofrecidas por los bancos que participan en el segmento de préstamos para financiar estudios de posgrado. Hace unos meses el monto máximo de un crédito alcanzaba los 50,000 dólares, pero ahora se puede acceder a un préstamo de 80,000 dólares, para maestrías en el exterior. Para maestrías locales, el crédito alcanza los 30,000 dólares con plazos máximos de pago entre 48 y 60 meses. Sin embargo, en la variable tasas de interés es donde menos avances se encuentran. Los bancos siguen cobrando tasas diferenciadas, en función a los ingresos conyugales o personales del solicitante, los niveles varían entre 11.5% y 13.5% anual.

[2] Arce, A. (2012). Especial maestrías. El Comercio, pp. 22-34.

e) Existen evidencias en una variedad de indicadores, entre los que se ubican las tesis, de que las universidades, tanto públicas como privadas, que tienen programas de posgrado, no están cumpliendo con la producción de la articulación de ciencia, tecnología e innovación, debido a la convergencia de un conjunto de tradicionales prácticas pedagógicas de investigación, de diseño curricular y de gestión, así como la carencia de investigadores y la ausencia de la promoción activa del Estado. Se puede decir que la universidad peruana es esencialmente profesionalizante. Por ello, resulta una necesidad nacional, la reestructuración de los estudios de posgrado de las universidades del Perú. De esta manera, se desarrollarían las bases firmes para el despegue científico y tecnológico, con potencial de incidir favorablemente en el desarrollo económico y social del país.

f) Por último, el Perú tiene la Ley Universitaria -Ley 23733- como dispositivo legal que regula lo referido a temas de educación superior. Específicamente, su Capítulo III dispone todo lo concerniente respecto a los estudios y grados. En este sentido, los artículos 16° y 18° de la Ley disponen que el régimen de estudios lo establezca el estatuto de cada universidad, preferentemente mediante el sistema semestral, con currículo flexible y por créditos; y que cada universidad estipule los requisitos para la obtención de los grados académicos y de los títulos profesionales correspondientes a las carreras que ofrece. Con lo cual, cada universidad tiene plena autonomía para organizarse y fijar los requisitos que considere pertinentes.[3]

3.2.2. Índices

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)[4] presenta algunos indicadores de la educación de posgrado en el Perú, a partir del II Censo Nacional Universitario realizado en el 2010:

- **Estudiantes de Posgrado:** De acuerdo al Censo Universitario 2010, cincuenta y seis mil trescientos cincuenta y ocho (56.358) profesionales se encuentran realizando estudios de posgrado. El panorama de algunas universidades con programas de posgrado, incluyendo a la Universidad de Piura es:

Tabla 3.1 Estudiantes de posgrado

UNIVERSIDAD	1996 Posgrado	2010 Posgrado
Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP	516	4700
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC	-	266
Universidad de Piura UDEP	114	798
Universidad ESAN	-	305

Fuente: INEI, 2010

[3] Ley Universitaria N° 23733. Obtenida del portal del Estado Peruano.
[4] INEI. II Censo Nacional Universitario (2010).

- **Distribución de alumnos por programa de posgrado y por sexo:** La población de alumnos de posgrado se encuentra distribuida de la siguiente manera: Maestría 79,1% que constituye la mayor parte de la población, seguido por un 13,7% en II Especialización y 7,2% en Doctorado.

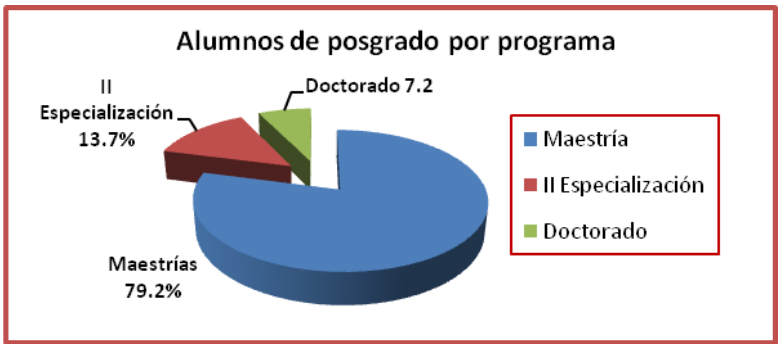


Fig. 3.1 Alumnos de posgrado por programa
Fuente: INEI, 2010

Analizando la composición por sexo de los estudiantes de posgrado, no se encuentran diferencias significativas, ya que las cifras son próximas al 50%, con una mayor presencia de mujeres correspondiente al 51,8%.

- **Distribución de alumnos por grupos de edad:** Observando la edad de los alumnos de posgrado, la mayor concentración en población, tanto en las universidades públicas como privadas, se encuentra en el grupo de edad de 25 a 30 años con un 26,8%, le sigue el grupo de 31 a 35 años con 22,3%, continúa los de 36 a 40 años con 16,1%, el grupo de 41 a 45 años con 12,4% y el grupo de 51 a más años de edad tiene una población de 9,4%.

De esto, se puede concluir que los grupos de edad comprendidos entre los 20 y 35 años de edad conforman la mayor parte de alumnos de posgrado.

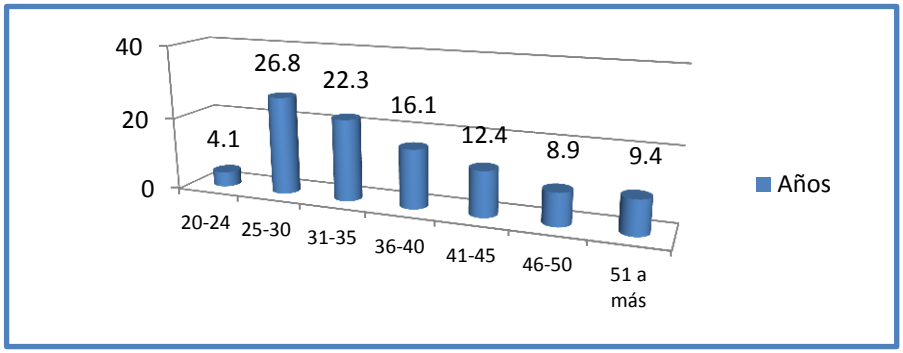


Fig. 3.2 Alumnos de posgrado por edad
Fuente: INEI, 2010

- **Obtención del grado y/o título del alumno de posgrado:** Para la obtención del grado y/o título, los alumnos de posgrado han necesitado un promedio de 1,3 años para el bachillerato y de 2,2 años para el título. En la siguiente Tabla se aprecia el panorama de algunas universidades:

Tabla 3.2 Obtención del grado de alumnos de posgrado

Universidad	Total de alumnos	Bachiller	Titulado
Universidad de Piura	798	0.7	2.9
Pontificia Universidad Católica del Perú	4700	1.1	3
Universidad ESAN	305	1.3	3
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	266	0.8	2.5

Fuente: INEI, 2010

- **Financiamiento de estudio:** El 86,9% de estudiantes de posgrado se autofinancia sus estudios, le sigue en importancia sus padres con el 8,1%, los cónyuges con el 2,9%, el centro de trabajo con el 2,7% y en una posición menor las becas de estudio con el 2,0%. En el comparativo entre universidades públicas y privadas la diferencia más marcada se da con los "centros de trabajo", éstos financian al 2,1% de estudiantes de universidades públicas y al 3,2% de estudiantes de universidades privadas.

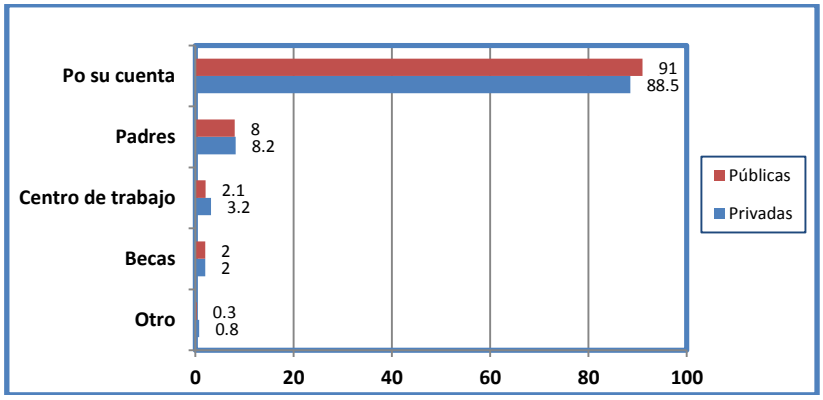


Fig. 3.3 Financiamiento de estudios
Fuente: INEI, 2010

3.2.3. Ejemplos en gestión de posgrado en Perú

3.2.3.1. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

La Pontificia Universidad Católica del Perú fue fundada en Lima en 1917 por la Congregación de los Sagrados Corazones como "Universidad Católica del Perú", siendo reconocida oficialmente esa misma fecha, por lo que es la universidad privada más antigua del país. Es una de las treinta mejores universidades de América Latina y la única peruana entre las 600 mejores del mundo en los rankings internacionales (según *The Times* y el *QS World University Rankings* 2009).[5]

[5] PUCP (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.pucp.edu.pe

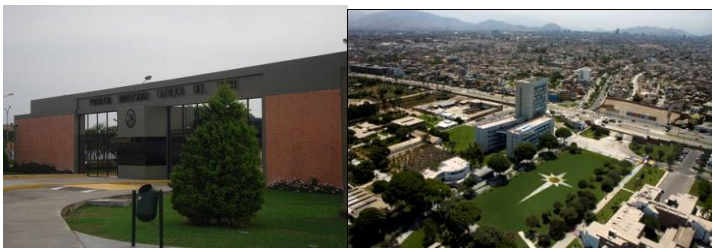


Fig. 3.4 Campus PUCP

- **Cómo funciona la Universidad**

  Como lo informa la PUCP[6], la institución es autónoma en los ámbitos administrativo, económico, normativo, de gobierno y académico. A pesar de lo que da a entender su nombre, la Iglesia Católica no tiene una participación directa en la administración de la Universidad, pero reconoce como su Gran Canciller al Arzobispo de Lima. Es gobernada por sus docentes, quienes eligen a sus autoridades directamente, con participación parcial de los estudiantes y egresados.

  - Escuelas, Facultades y Departamentos: Tiene 14 Departamentos académicos, 10 Facultades, 2 Estudios Generales y 1 Escuela de Posgrado. Además ofrece 44 carreras de Pregrado y en Posgrado, ofrece 106 Maestrías, 15 Doctorados, 14 Diplomaturas y 78 programas de especialización virtuales. Complementa su oferta académica con 29 centros e institutos especializados en el estudio de distintas disciplinas, tales como Lenguas Extranjeras, Medio ambiente, Automatización Industrial y Derechos Humanos.

- **Escuela de Posgrado**

  Para realizar la formación de profesionales de alto nivel en varias disciplinas científicas, la Universidad creó en 1971, el Programa Académico de Perfeccionamiento, destinado a los estudios de posgrado. Fue en 1972 que empezaron a dictarse los cursos conducentes al grado de magíster en las especialidades de Antropología, Sociología, Ingeniería Civil, Matemáticas y Química, y más tardar Economía. A partir de 1984, cuando entró en vigencia la Ley Universitaria, se marca una segunda fase en la evolución de esta unidad académica convertida ahora en la Escuela de Posgrado, que es una unidad de perfeccionamiento conducente a los grados de Máster y Doctor, con autonomía académica, administrativa y de gobierno, al igual que las Facultades.[7]

[6] PUCP (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.pucp.edu.pe/content/
[7] HAMPE, T. (1989). Historia de la Pontificia Universidad Católica del Perú (1ra. ed.). Perú: Fondo Editorial.

Como lo informa la Escuela de Graduados de la PUCP[8], algunas características de la institución son:

- Sistema de Calidad: La Escuela de Posgrado de la PUCP cuenta con un sistema de calidad que desarrolla procedimientos de evaluación y seguimiento de la calidad académica y administrativa de los programas de posgrado, plantea estrategias para la mejora permanente y realiza actividades para cumplir los estándares de calidad correspondientes a un posgrado de excelencia.

- Internacionalización: Se ofrecen alianzas con prestigiosas universidades extranjeras para realizar investigaciones conjuntas, y las ofertas de doble grado. Las actividades de internacionalización prioritarias son: la creación de programas de doble grado, la organización y gestión de programas de movilidad estudiantil y pasantías de investigación, y programas de movilidad docente, la creación de redes internacionales o la incorporación a redes internacionales de prestigio, la elaboración de programas de investigación conjunta con instituciones extranjeras de alta calidad, y la organización de programas de co-tutela y co-asesoría de tesis.

- Organización: La Escuela de Posgrado presenta una Estructura Organizacional, a cargo de un Consejo de la Escuela, dirigido por la Decano. Además, tiene un Director Ejecutivo, Secretario Académico, Coordinadora Administrativa, Coordinadora de Comunicaciones, Coordinadora de Economía, Coordinadora de Relaciones Internacionales y un equipo de Calidad.

- Oferta académica: La Escuela ofrece más de ochenta programas de posgrado entre Doctorados, Maestrías y Diplomaturas. Cuenta con aproximadamente cuatrocientos doctores y magísteres graduados en las más prestigiosas universidades nacionales y extranjeras, encargados de garantizar la alta calidad de los programas.

- Premios y Becas

  - Premio a la Calidad: Desde el 2012 se premia a aquellos programas que hayan alcanzado la mejor puntuación en la Evaluación de Calidad, con el fin de promover el desarrollo de la calidad en los programas.

  - Premio Galileo: Busca impulsar la realización de la tesis de maestría, apoyada en una buena trayectoria académica, para ello otorga estímulos económicos que ayuden a los estudiantes en la culminación de su tesis.

  - Beca Huiracocha: Ofrece becas para doctorados con el fin de contribuir a aumentar el número de estudiantes a tiempo completo en los programas de Doctorado, de manera que se consoliden las líneas de investigación de la Universidad.

[8] PUCP (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.pucp.edu.pe/la-escuela

- Fondo DaVinci: Es un fondo abierto a todos sus programas de maestría y a las diplomaturas de posgrado. Mediante el cual, se trata de apoyar a los diferentes programas en el proceso de virtualización de algunos de sus cursos.

- **CENTRUM**

  Es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Fue una de las primeras 100 organizaciones que firmaron los PRME (*Principles for Responsible Management Education*) del *United Nations Global Compact*, con el fin de guiar los esfuerzos hacia la mejora continua de los planes de estudio y de la investigación con respecto a temas de ciudadanía corporativa y sostenibilidad. Además, es una de las siete escuelas de negocios en América Latina y la primera en Perú que cuenta con la triple acreditación de: AACSB de los Estados Unidos, AMBA de Londres y EQUIS.[9]

3.2.3.2. Universidad ESAN

La Universidad ESAN es una universidad privada ubicada en la ciudad de Lima, Perú. Tiene su origen en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) fundada en 1963, en el marco de un convenio entre los gobiernos de Perú y EE.UU. Fue establecida como Universidad desde el 2003 y lanzó sus primeras carreras universitarias relacionadas a negocios y tecnología desde el 2007. En la actualidad, ofrece ocho carreras profesionales en el nivel de pregrado; asimismo, su Escuela de Posgrado ofrece Maestrías en Administración, trece maestrías especializadas, programas de especialización para ejecutivos, consultoría y otros servicios profesionales.[10]

- **Cómo funciona la Universidad**

  El gobierno de esta Universidad corresponde a sus órganos y autoridades que son: la Asamblea General, el Consejo Universitario, el Rector y el Vicerrector académico, los Consejos de Facultad y los Decanos.

  - <u>Facultades</u>: La Universidad ESAN ofrece ocho carreras

    - Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas: Administración y finanzas, Administración y marketing, Economía y negocios internacionales.

    - Facultad de Ingeniería: Ingeniería de tecnologías de información y sistemas, Ingeniería industrial y comercial.

    - Facultad de Derecho y Ciencias Sociales: Derecho corporativo, Psicología del consumidor, Psicología organizacional.

[9] CENTRUM (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.centrum.pucp.edu.pe
[10] Universidad ESAN (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.esan.edu.pe

- **Gestión del Posgrado**

  Según informa la Universidad ESAN[11], su gestión de posgrado es realizada a través de:

  - Escuela de Administración de Negocios: La Escuela de Administración de Negocios para graduados es la primera institución académica de posgrado en administración creada en el mundo de habla hispana. Es una institución privada, de alcance internacional y sin fines de lucro, con autonomía académica y de gestión.

  - Programas: Ofrece Doctorados, Maestrías, Programas para ejecutivos y diversos servicios académicos y profesionales.

  - Acreditaciones: Ha recibido la acreditación internacional de AMBA.

3.2.3.3. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) fue fundada en 1994. Forma parte de la red de instituciones académicas privadas "*Laureate International Universitie"* (LIU) desde septiembre del 2004, siendo la primera universidad peruana en incorporarse a una red internacional. En la actualidad cuenta con 30 carreras enmarcadas en nueve Facultades y es considerada de alto prestigio, por su calidad educativa y su presencia internacional.[12]

Fig. 3.5 Campus UPC

[11] Universidad ESAN (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.esan.edu.pe/programas-academicos/

[12] Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.upc.edu.pe/acerca-de-upc/historia

- **Cómo funciona la Universidad**

  Como informa la UPC[13], su organización y oferta académica son:

  - Organización: La UPC tiene una estructura empresarial, la misma que la obliga a tener órganos societarios (Junta General de Accionistas, Directorio, Gerencia) además de la estructura académica que es común a varias universidades del medio. En este sentido, está dirigida por un Rectorado. Asimismo, ostenta tres vicerrectorados: Académico, Administrativo y de Innovación y Desarrollo.

  - Oferta académica: La UPC cuenta con 35 carreras enmarcadas en las facultades de Administración en Hotelería y Turismo, Arquitectura, Artes Contemporáneas, Ciencias de la Salud, Ciencias Humanas, Comunicaciones, Derecho, Diseño, Economía, Negocios e Ingeniería. Cuenta actualmente con 10,841 alumnos de pregrado regular, 3,397 alumnos de Estudios Profesionales para Ejecutivos (EPE), y 1,366 profesores. Tiene 35 programas académicos en el pregrado regular y 7 programas académicos en EPE.

- **Escuela de Posgrado**

  En 1998 se creó la Escuela de Empresa de la UPC, para ofrecer cursos de posgrado y de especialización profesional. La Escuela de Posgrado obtuvo la migración de la certificación de la calidad ISO 9001 en el año 2009.[14]

  - Programas: Brinda veinte programas de maestrías, tres maestrías *on line*, cinco máster de dirección y 14 diplomados especializados. Además, ofrece programas regionales en Arequipa y Cusco.

3.2.3.4. PAD – Universidad de Piura

El PAD es la Escuela de Alta Dirección de la Universidad de Piura. En 1977, se tomó la decisión de iniciar un Programa de Formación Empresarial dirigido a empresarios de Piura, Chiclayo, Sullana y Talara. En agosto de ese año se comenzó el primer Programa de Formación Empresarial (PFE).En el año 1979, se inició un Programa de Alta Dirección en Lima, con la participación de profesores del IESE y el IPADE. Es así que en agosto de 1979, el PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura abrió sus puertas.[15]

---

[13] Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.upc.edu.pe/acerca-de-upc

[14] Escuela de Posgrado UPC (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.pad.edu/nuestra-escuela

[15] *PAD Escuela de Dirección: 25 años* (2004). (1ra. ed). Lima: Realidades, pp.7-9.

Fig. 3.6 Campus PAD

El PAD es miembro de "*The Latin America Case Consortium*" (LACC)**,** asociación creada por *Harvard Business School* y que agrupa las escuelas latinoamericanas que aplican la metodología del *Harvard Business School*, sus casos y material de investigación.

- **Cómo funciona el PAD**

  Tal como informa la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura[16], la institución presenta la siguiente organización:

  - Organización: Cuenta con nueve áreas académicas, las cuales concentran sus actividades hacia cada área funcional de una empresa: Análisis de decisiones, Economía, Control Directivo, Gobierno de Personas, Dirección General, Dirección Financiera, Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Sistemas de Información.

  - Programas: Brinda Ph.D (Doctorado en Filosofía) y Maestrías en alta dirección, programas de Dirección Ejecutiva, enfocados y seminarios, programas para empresas y programas de extensión.

  - Estructura organizacional: Tiene un director general, un secretario y directores académicos. Cada programa académico pertenece a un área académica y está a cargo de un director académico.

  Las gestiones administrativas son coordinadas con la Universidad de Piura, a través de sus áreas administrativas como Finanzas, Contabilidad, Logística, entre otras.

[16] PAD Escuela de Dirección (s.f.). Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://www.pad.edu/nuestra-escuela

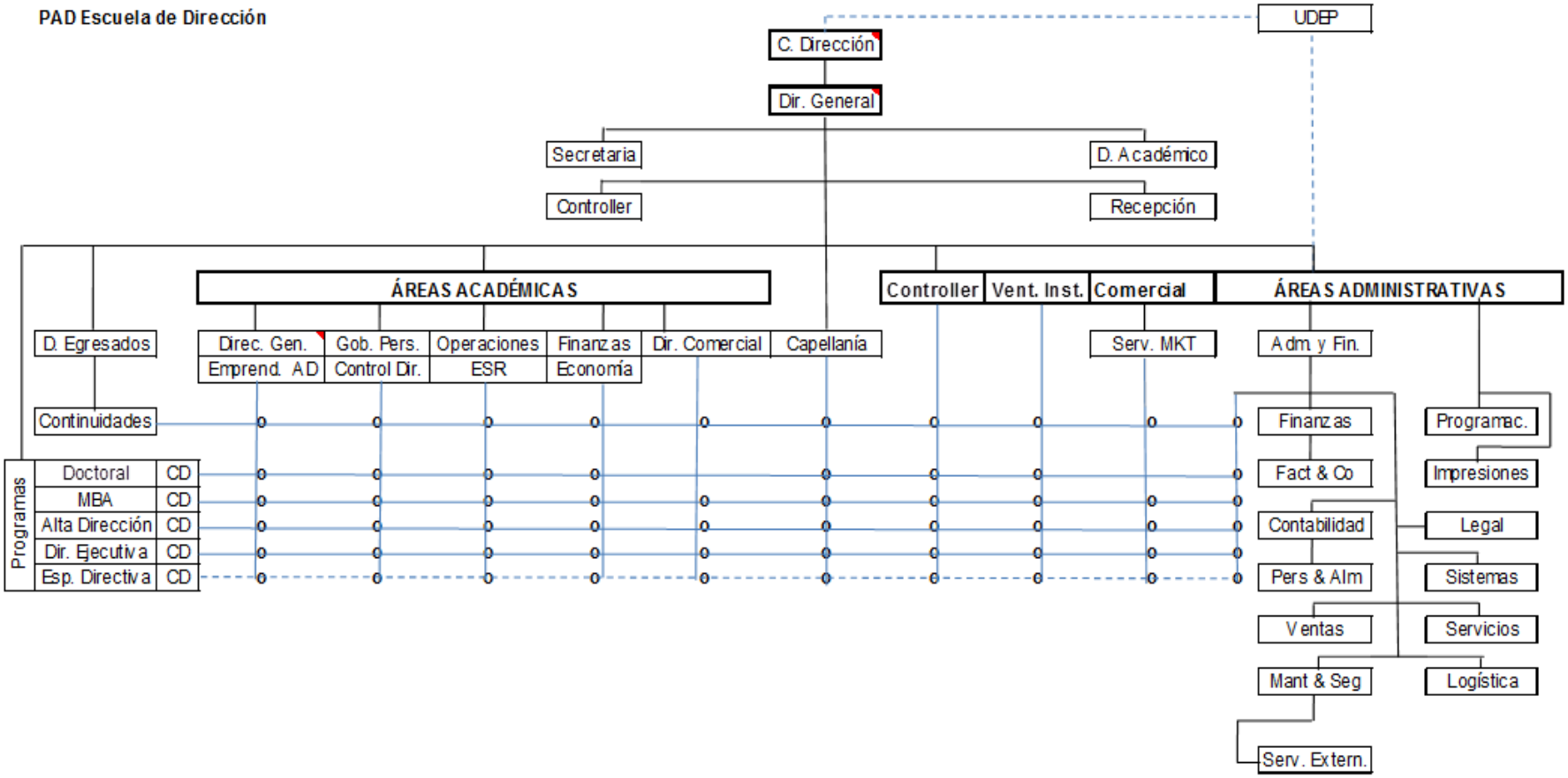


Fig. 3.8 Estructura organizacional del PAD
Fuente: Información del Proyecto UNITAS de la Universidad de Piura, 2012.

Capítulo 4

Situación actual de la Universidad de Piura

4.1. Breve reseña de la Universidad de Piura

La Universidad de Piura (UDEP) es un centro educativo peruano creado por iniciativa de San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei. Un 28 de noviembre de 1964, este santo tuvo un memorable encuentro con profesores de la Universidad de Navarra, en que dijo: "Yo quisiera daros una nueva dimensión de la Universidad de Navarra. Queremos que en ella se formen hombres rectos, limpios, claros, que sepan defender y amar la libertad de los demás. Navarra es punto de partida y no de llegada. Nos llaman de todas partes. Y aquí debemos formar el profesorado para hacer labores universitarias en todo el mundo, para hacer las cosas muy seriamente y al mismo tiempo con buen humor".

En el año 1965, el entonces obispo de Piura, Mons. Erasmo de Hinojosa, solicitó a San Josemaría Escrivá de Balaguer, el inicio de actividades de la Universidad de Piura. Ante tal pedido, San Josemaría aceptó guiar las labores necesarias para el funcionamiento de esta nueva universidad. Algunos meses antes de esta petición, se había constituido en Lima, la Asociación para el Desarrollo de la Enseñanza Universitaria (ADEU), y fue gracias a esta asociación y al impulso de San Josemaría Escrivá de Balaguer, que se puso en marcha la Universidad de Piura. Al año siguiente, muchas familias piuranas, realizaron donaciones de terreno, lo cual, sumado a la cooperación internacional, permitió que se empezara a construir el primer edificio de la Universidad.

En enero de 1968 se consiguió la aprobación por unanimidad de la ley 17040, que autorizaba el funcionamiento de la universidad; y una semana después de esto, los primeros profesores llegaron a la ciudad de Piura. En febrero de 1969 se promulgó la Ley Universitaria 17437 que reconocía la existencia de la Universidad de Piura.[1]

[1] Información obtenida del Manual de Inducción del Proyecto de Optimización de procesos administrativos de la Universidad de Piura, 2012.

Desde ese año, la Universidad de Piura tiene la misión de dar una sólida formación profesional y humana, promoviendo los valores católicos, dentro de un clima de respeto a la libertad de los alumnos. Son fines de la universidad, el fomento de la investigación científica y tecnológica, la formación integral de sus alumnos mediante la enseñanza universitaria y la atención personalizada, a través del asesoramiento académico; y la promoción de una labor de extensión universitaria en beneficio de la comunidad.[2]

4.2. La Universidad de Piura en la actualidad

Actualmente cuenta con un campus en la ciudad de Piura y otro en la ciudad de Lima. Asimismo, desde la década del setenta, viene desarrollando programas de Alta Dirección en su Escuela de Dirección PAD, ubicada en Lima.

- En el Campus Piura, se desarrollan las Facultades de Ingeniería, Comunicación, Derecho, Ciencias Económicas y Empresariales, Ciencias de la Educación, Ciencias y Humanidades y la Escuela Tecnológica Superior (ETS).

- En el Campus Lima, se desarrollan las Facultades de Ingeniería, Ciencias Económicas y Empresariales, y Derecho.

- En el PAD, se ofrecen estudios de alta dirección para el perfeccionamiento de empresarios, directivos y jóvenes profesionales.

- También cuenta con el Instituto de Ciencias para la Familia, el Área Departamental de Ciencias Biomédicas, y el Instituto Confucio; encargado de difundir el idioma y la cultura china.

- Asimismo, cuenta con diversas especialidades de maestrías, diplomados, cursos de extensión y un programa de doctorado en Ingeniería Mecánica. Estos programas son dirigidos por las facultades a las que corresponden.

4.3. Gestión del Posgrado en la Universidad de Piura

4.3.1. Antecedentes

- **Escuela de Dirección PAD**

  La idea nació en 1976, cuando Juan Cruz de Arrillaga, Miguel Ferré y Stephen Pereira, fundadores del PAD**,** se encontraban trabajando en la Universidad de Piura. En esa época, ya se conocía el gran desarrollo y éxito de los Programas de Alta Dirección en otros países. En vista de ello, en 1977, realizaron el primer Programa de Formación Empresarial para empresarios de la zona norte, adaptando una de las aulas del campus de la Universidad de Piura, que en esa época llevaba casi 10 años de existencia. Este programa se denominó PFE y asistieron 40 empresarios de Piura, Chiclayo, Talara y Sullana**.** El curso fue un éxito y al año siguiente se realizó el segundo PFE, cuyo resultado también fue muy satisfactorio.

[2] Universidad de Piura (s.f.) Recuperado el 12 de agosto de 2012 de http://udep.edu.pe/mision_y_vision.html

Después de estas buenas experiencias en Piura, se decidió realizar un Programa de Alta Dirección en Lima. Para ello era necesario el apoyo de otras Escuelas como el IESE *Business School* – Universidad de Navarra (España) y el IPADE – Universidad Panamericana (México). Es así que en agosto de 1979, el PAD abrió sus puertas, a partir de 1981 con el Programa de Desarrollo Directivo-PDD, y en los años sucesivos con el nacimiento de los diferentes programas. Desde esa fecha, el PAD sigue ofreciendo programas de alta dirección para empresarios; tiene autonomía administrativa y de gobierno, y su sede está en Lima.[3]

- **Programas de Posgrado en las Facultades de la UDEP**

Luego de la creación de los Programas de Alta Dirección (PAD) en 1979, la Universidad ha demostrado ser conocedora de las necesidades de actualización profesional y de la demanda cultural y científica de los ciudadanos de su área de influencia. Esta razón motivó a que incorpore esas demandas a la enseñanza universitaria, fuera de sus estrictos estudios reglados. Fue así que se crearon programas de posgrado en las áreas de Ciencias de la Educación, Ingeniería, Ciencias Económicas y Empresariales, y Derecho, para profesionales de las distintas disciplinas en Piura y Lima.

Debido al incremento se hizo necesaria la evaluación y documentación de los procesos académicos de estos programas, fue así que en el 2009 se creó el Proyecto de Reordenamiento Académico - SIGA, cuyo objetivo fue buscar el ordenamiento académico de las actividades de Pregrado y Posgrado de la Universidad de Piura, con la elaboración de documentos como: Manual de Procesos (MAPRO), Reglamento de Funcionamiento Académico General (RFAG), Manual de Organización y Funciones (MOF) de las Actividades de Extensión y Maestrías de la Universidad de Piura.

4.3.2. Situación Actual

4.3.2.1. Oferta de Posgrado y Extensión

La Universidad de Piura ha incrementado su oferta académica en los últimos años con diplomados, cursos de extensión, maestrías y en abril del 2012 se inauguró el Doctorado en control, automatización y optimización de procesos industriales de la Facultad de Ingeniería.

La realización de estas actividades es importante, ya que constituye una fuente importante de ingresos monetarios para los diferentes centros académicos; y además es una excelente oportunidad de difundir la actividad académica de la universidad. Otro beneficio identificado es que permite financiar pasantías breves de profesores, investigadores, científicos, profesionales y empresarios peruanos y extranjeros, fortaleciendo de esta manera el vínculo entre la UDEP y el medio empresarial y académico.

[3] *PAD, Escuela de Dirección: 25 años* (2004). (1ra.ed.), Lima: Realidades, pp. 7-9.

La oferta de posgrado y extensión de las Facultades de la Universidad de Piura está conformada por:

- Cursos de extensión: Son todos aquellos eventos, seminarios, talleres y cursos académicos realizados por los distintos programas académicos como complemento a la labor ordinaria en el pregrado y posgrado.

- Diplomados: Las facultades de Educación, Ciencias Económicas y Empresariales, Comunicación, Derecho, Ingeniería y la Escuela Técnica Superior organizan distintas actividades de formación dirigidas a profesionales; suelen durar de tres a seis meses y pueden ser Cursos de Especialización, Programas *In Company*, Programas Enfocados o Programas de Actualización.

  Un caso sobresaliente es el de la Facultad de Ingeniería, que se ha caracterizado por tener una amplia oferta de diplomados, éstos son gestionados por la Oficina de Extensión de la Facultad, que fue creada en el año 2008 por iniciativa del Ingeniero Juan Ricardo Palma. El primer curso dictado fue el Diplomado en Proyectos, y tal fue el éxito que, a las tres semanas, tuvieron que abrir otro. Próximamente se abrirá el 14° Diplomado en Proyectos. A la fecha se manejan aproximadamente diez diferentes diplomados que abarcan temas de Logística, Mantenimiento, Seguridad Industrial, Calidad, entre otros. De esta manera, se ha logrado unificar la oferta académica de los tres programas académicos de la Facultad de Ingeniería.

- Maestrías: La Universidad inició esta tarea, en 1979, con los Programas de Alta Dirección (PAD). Más tarde se crearon programas en las áreas de Ciencias de la Educación, Ingeniería, Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho.

Tabla 4.1 Maestrías por Facultad

Facultad	Campus	Maestría	Modalidad
Ingeniería	Piura	Maestrías en Ingeniería Mecánico-Eléctrica.	Presencial
	Piura	Maestría en Ingeniería Civil con mención en Recursos Hídricos.	Presencial
	Piura y Lima	Maestría en Ingeniería Civil con mención en Ingeniería Vial.	Presencial
CC.EE y EE	Piura, Chiclayo y Trujillo	Maestría en Dirección y Gestión Empresarial (MDGE).	Presencial
Derecho	Piura y Chiclayo	Maestría en Derecho (MADE), con mención el Derecho Privado Empresarial y en Derecho Público.	Presencial
Educación	Piura	Mención en Teorías y Práctica Educativa (Piura y Lima), Mención en Gestión Educativa, Mención en Psicopedagogía, Mención en Lengua y Literatura.	Presencial

Fuente: Elaboración propia

La Facultad de Educación también brinda la Maestría con mención en Teorías y Práctica Educativa a Distancia. Asimismo, ofrece el Programa Nacional de Formación y Capacitación docente (PRONAFCAP) en coordinación con la Dirección Regional de Educación (DRE).

- Doctorado en Ingeniería (DICOP): La Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura y el Programa Cátedra del CONCYTEC, a través del Programa de Doctorado en Ingeniería con mención en Automatización, Control y Optimización de Procesos (DICOP), desarrollan interdisciplinariamente proyectos de investigación en las áreas de control automático, optimización de procesos, instrumentación, modelado de sistemas y procesos energéticos. El programa está dirigido a profesionales, profesores de centros de formación superior e investigadores.

4.3.2.2. Estructura de los programas

Los programas de posgrado y extensión son gestionados por las Facultades a las que pertenecen, cada uno a cargo de su respectivo Director que es el responsable del programa y que reporta las actividades al Decano de la Facultad.

- Los Diplomados son dirigidos por profesores encargados de cada Facultad, lo que ocasiona un desbalance en su carga de trabajo. En algunos casos, se cuenta con una asistente de extensión.

  En Ingeniería, donde se maneja mayor número de diplomados, la gestión se realiza a través de una Oficina de Extensión, a cargo del Director de Extensión y un Coordinador encargado de las actividades administrativas. Las actividades se coordinan con el Director de Departamento, quien

aprueba su ejecución. Asimismo, se cuenta con alumnos del último año de la Facultad, quienes trabajan como asistentes en las horas que no tienen clase. A cada asistente se le responsabiliza un diplomado; por lo tanto, debe estar presente en todas las sesiones de éste para controlar la asistencia, velar por el buen funcionamiento y disponibilidad de equipos y apoyar al profesor en lo que requiera. Si bien el pago no es alto, esto se ve recompensado con la certificación que reciben por llevar también el diplomado junto con el resto de alumnos.

Vale decir, que dentro de los tres programas académicos (Ingeniería Industrial y de Sistemas, Ingeniería Civil e Ingeniería Mecánica) se manejan otros diplomados que son parte del plan de estudios de las maestrías; tal es el caso de la Maestría Mecánico-Eléctrica, la Maestría con mención en Ingeniería Vial y la Maestría con mención en Recursos Hídricos, en las que los mismos directores se encargan de su gestión. Es así que los diplomados llevan el mismos nombre de las maestrías ("Diplomado en Ingeniería Vial", etc.).

- Las maestrías tienen una estructura de gobierno colegiada que varía según las facultades:

Fig. 4.2 Estructura de Maestrías

Facultad	Estructura de gobierno
Ingeniería	• Director General (3) • Director adjunto, generalmente Director del Departamento, quien gestiona la carga horaria de los profesores de Udep. • Asistente administrativo (3)
CC.EE.EE.	• Director General, responsable de la Maestría y encargado de funciones estratégicas. • Director Ejecutivo, responsable de la gestión académica del programa. • Coordinador administrativo(1)
Educación	• Director del Programa • Coordinador administrativo(1)
Derecho	• Director del Programa • Sub Director • Asistente administrativo (1)

Fuente: Elaboración propia

- El Doctorado en Ingeniería Mecánica tiene una estructura de gobierno similar, dirigida por el Director del Programa, junto al Director de Departamento y con el apoyo de una asistente; en este caso son las mismas personas que conforman la Maestría en Ingeniería Mecánica.

4.3.3. Problemática presente en los programas de Posgrado

La oferta de posgrado de la Universidad de Piura ha presentado muchos cambios y sobre todo un notable aumento. Sin embargo, este incremento se ha dado con algunos problemas de organización y gestión que es necesario resolver con el fin de no perjudicar la calidad de los programas.

4.3.3.1. Diagnóstico

- Externo: La ciudad de Piura muestra un constante crecimiento del sector industrial y comercial, originando una alta demanda para la capacitación de los profesionales. Además, se observa la descentralización de escuelas de posgrado de otras universidades, ubicando sus sedes en nuestra ciudad. Tal es el caso de CENTRUM, la escuela de negocios de la PUCP y ESAN, la escuela de negocios de la Universidad ESAN, las cuales desde este año vienen ofreciendo distintos cursos como diplomados y maestrías.

- Interno: En el último año se han incorporado algunas mejoras en la gestión del posgrado de la Universidad de Piura: el uso del DNI como código único del participante de posgrado y la creación de la Oficina de Facturación y Cobranzas, como responsable de gestionar los pagos e ingresos de los programas de posgrado.

  A pesar de ello, se han identificado algunos problemas que afrontan los programas de posgrado, mismos que se enfocan desde tres puntos críticos: ordenamiento académico, gestión de calidad y gestión comercial (promoción).

4.3.4. Puntos críticos del posgrado en la Universidad de Piura

4.3.4.1. Ordenamiento académico

- Normativa única

  A pesar de que muchos de los programas (todas las maestrías, el doctorado y algunos diplomados) cuentan con su propio Sistema de Funcionamiento Académico (SFA), no existe un Reglamento único que norme las actividades de posgrado y extensión que se desarrollan en la Universidad de Piura. La primera consecuencia de este hecho es la falta de uniformidad en los procesos académicos y administrativos de estos programas, como admisión, gestión de evaluaciones y asistencias, duración de los programas, requisitos académicos, extensión de certificados.

- Idioma Inglés

  El nivel del idioma inglés es uno de los requisitos de los programas de posgrado, este idioma debe ser certificado por el Centro de Idiomas de la UDEP. Uno de los problemas es la poca disponibilidad de los participantes, ya que muchos de ellos trabajan fuera de Piura y no pueden asistir a las clases de inglés.

- Gestión de evaluaciones

  Algunos programas incluyen evaluaciones extraordinarias, como exámenes sustitutorios. Esto origina que los participantes hagan comparaciones entre los programas, generando insatisfacción y en algunos casos quejas. Por otro lado, la nota aprobatoria difiere entre programas. En algunos casos, es once (11), y en otros catorce (14); en tanto en las Facultades que utilizan el sistema cualitativo (Derecho, Educación y CC.EE y EE.) que difiere en su equivalencia con el sistema vigesimal.

- Gestión de asistencias

  El índice de asistencias para poder aprobar también varía entre los programas; en algunas facultades se extienden certificados de asistencia para los participantes que no aprobaron el curso, y de mérito para los que sí lo aprobaron.

- Duración de las actividades

  Existe diversidad en la duración de los programas, sobre todo en las de extensión. Usualmente tienen entre treinta y cincuenta sesiones (de 1 a 2 meses), pero existen cursos que podrían durar hasta seis meses.

- Extensión de certificados

  No existe una norma que reglamente la emisión de certificados que otorga la Universidad de Piura. A pesar, de que ya se está centralizando la gestión de este proceso en la Oficina de Grados y Títulos de la Universidad, no todos los encargados de las actividades conocen este proceso, sobre todo en las actividades de extensión, pues se han identificado certificados con distintos formatos, calidad de papel, redacción de textos, colores, uso de logotipo y escudo.

4.3.4.2. Calidad

- Evaluación de programas

  No existe una política clara en cuanto a la evaluación de la calidad de los programas. Algunos centros tienen la política de realizar encuestas para evaluar aspectos académicos y de servicio. Generalmente, se realizan encuestas auto-administradas y anónimas, evaluando aspectos formales del dictado de clase como la puntualidad, metodología, calidad de los materiales, dominio del tema del profesor. Además, se evalúa la calidad de los refrigerios, atención del personal, comodidad de las instalaciones, etc. No todos los centros tienen esta política y tampoco se ha centralizado, de manera que ayude a tomar medidas de mejora a nivel de toda la UDEP.

- Servicios al alumno

  Debido a la diferencia de los servicios brindados en cada programa, el tratamiento al alumno es muy diferente, lo que ocasiona una falta de uniformidad en cuanto a calidad.

- Profesores

  Actualmente se puede decir que los programas cuentan con tres tipos de profesores: académicos locales (UDEP), académicos extranjeros y profesionales de reconocida trayectoria. Se busca la formación de profesores de posgrado. Esto debido a que la principal conclusión de encuestas aplicadas a ex alumnos de la UDEP, fue que no les animaba asistir a un programa, en el que les enseñen los mismos profesores del pregrado.

- Plataforma virtual (Sistema Académico)

  No existe una única plataforma académica en la que los programas puedan gestionar sus actividades y su información virtual. A pesar que, desde febrero de este año (2012), se lanzó el módulo del Sistema Integrado de Gestión Académica – SIGA - para posgrado, junto al cual se migró información de semestres pasados de todos los programas de posgrado de la Universidad; actualmente es utilizado sólo por algunos de éstos. Se está buscando que ésta sea la plataforma oficial de los alumnos de posgrado. Pero se podría decir que se está en un proceso de transición, pasando de la plataforma "UDEP Virtual" a "SIGA para POSGRADO". Esta situación cambiaría con una norma que reglamente el uso de una plataforma única de posgrado.

- Material entregado

  Los materiales que suelen ser entregados son archivadores, carpetas, libros, separatas, notas técnicas y fotocopias. Existe gran diversidad en la calidad y cantidad del material que se entrega. Algunos centros pueden ofrecer archivadores plásticos o forrados con logo UDEP, mientras otros sólo ofrecen fólderes u hojas sueltas. Tampoco existe una imagen única del logo de la Universidad de Piura en el material impreso que se entrega.

4.3.4.3. Actividades administrativas y Logísticas

- Gestión de cobranza y seguimiento de pagos

  A pesar de la gestión de la Oficina de Facturación y Cobranzas, existen algunos inconvenientes, sobre todo porque no se envían los reportes de morosidad a los responsables del programa, a menos que ellos lo soliciten. Además, el seguimiento de deudas aún lo realizan algunos directores de programas, lo que ocasiona que la cobranza no sea efectiva debido a que la responsabilidad está descentralizada en cada encargado de programa.

  Además, sólo en algunos programas se hace uso de "pagarés" para certificar un compromiso de pago de los alumnos que llevan el programa.

- Pago de profesores y expositores

  No está clara la política de pago o remuneración de profesores en este tipo de actividades, ya que varían según Facultades.

- Actividades Logísticas

  Las labores administrativas de logística en cada programa, usualmente son encargadas a personal docente de cada facultad; lo que ocasiona diversos problemas; el principal es el tiempo que el docente debe dedicar a esta actividad extraordinaria, sobrecargando sus labores académicas.

  En otras facultades, generalmente las más grandes, esta actividad es encargada a los asistentes o coordinadores de los programas. A pesar de ser la misma gestión para todos los programas, se tiene a un gran número de personal trabajando en actividades que podrían centralizarse.

- Aulas y ambientes

  Los locales y ambientes más usados para los programas de posgrado y extensión, son las aulas escalonadas[4] con aire acondicionado (Edificio de Gobierno, Aula E-12, Aula 11, Aula 14 y Auditorio del Instituto Confucio). En determinadas épocas estas aulas no son suficientes y los programas se dictan en aulas planas (las mismas que usan los alumnos del pregrado), debido a la falta de aulas especialmente acondicionadas para este tipo de actividades.

  En el caso de programas dictados fuera de Piura, en las ciudades de Trujillo y Chiclayo, se usan las aulas escalonadas de las Oficinas de UDEP en esas ciudades y en algunos casos se han usado salas alquiladas en algunos hoteles de esas ciudades. La oferta de salas de estos hoteles es variada y difieren en calidad y precio. En este sentido habría que cuidar que los hoteles seleccionados para el dictado de cursos de la Universidad de Piura, guarden coherencia con la imagen que se quiere proyectar.

4.3.4.4. Promoción

La promoción no es una actividad permanente. Existen esfuerzos muy grandes, y muchas veces aislados, en la promoción y captación de alumnos de posgrado; lo que ocasiona que el estilo de los programas sea muy diverso, ya que depende de manera exclusiva de cada centro.

Las prácticas de comunicación son diversas y varían en cuanto a medios utilizados y en cuanto a mensaje: Prensa escrita, páginas web, correos electrónicos, folletos publicitarios, marketing directo (cartas), base de datos son los medios más usados. El contenido y tono de los mensajes son aprobados por la Dirección de Comunicación (DirCom) antes de publicitarse. El problema que surge aquí, es la falta de imagen corporativa que puede estar brindando la UDEP

[4] Aulas acondicionadas que se caracterizan por contar con gradas escalonadas. Generalmente estas aulas tienen forma de semicírculo, con el fin de tener un contacto más directo con el alumno.

al enviar material de promoción y publicidad distinto a un mismo grupo objetivo (empresas, egresados, profesionales, etc.).

4.3.4.5. Estructura organizacional

A pesar, de que los programas de posgrado cuentan con una estructura de gobierno, no existe una única estructura organizativa responsable de la gestión de todos los programas de posgrado y extensión, lo que ocasiona una falta de coordinación entre los encargados de estos programas.

- Número de Personas

  Por programa (diplomado, maestría o doctorado) se tiene un promedio de cuatro personas trabajando; es decir que el programa puede ser gestionado por dos personas (los más pequeños) hasta cuatro o cinco.

  Como se ha mencionado en los apartados anteriores, las actividades administrativas y operativas son comunes entre los programas; por ejemplo: promoción; actividades logísticas; gestión de material; gestión de evaluaciones, documentos y archivos; coordinación de aulas, pasajes y refrigerios, etc. Esto ocasiona, repetitividad de trabajo en las coordinaciones con otras áreas de la Universidad (Contabilidad, Tesorería, Cafetería, Logística, Mantenimiento, etc.). Estas actividades podrían centralizarse, de manera que se cuente con el capital humano necesario.

4.4. Justificación del Diseño de la Escuela de Posgrado

Conforme ya está detallado en los puntos anteriores, la Universidad de Piura no cuenta con una organización académico - administrativa para el posgrado. Los programas son gestionados de manera independiente; es decir, a nivel de cada Facultad y no como una oferta de posgrado unificada, de manera que están subordinados a la gestión y organización del pregrado.

Es necesario efectuar cambios en la estructura organizacional para generar un programa de posgrado eficiente, atractivo y competitivo en el mercado, coherente con las necesidades académicas. Por ello, se presenta el diseño organizacional de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Piura, como una alternativa que fue tomada por requerimiento de la Dirección de Investigación de la Facultad de Ingeniería y que es la propuesta de este estudio.

Para efectuarla se ha partido de identificar las funciones, actividades y procedimientos comunes a todos los programas de posgrado, especialmente en lo que corresponde a gestión académica y administrativa.

La propuesta, además plantea una estructura organizacional de transición a corto plazo dentro de las facultades, denominada “Unidad de Posgrado”, de manera que se puedan ir adoptando cambios organizacionales en las facultades, con miras a conformar un sistema funcional mayor, que sería la Escuela de Posgrado. Cabe resaltar, que no se encuentra dentro del alcance de este trabajo, la implementación de la estructura organizacional de la Escuela de Posgrado.

4.5. Objetivo

La finalidad de este trabajo es proponer el diseño y estructura organizacional de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Piura, a través de una alternativa de mejora en la gestión académica y administrativa de los programas de posgrado, orientada a lograr los siguientes objetivos:

- Lograr el ordenamiento académico de los programas de posgrado.
- Mejorar la calidad de las actividades académicas y administrativas.
- Mejorar la gestión comercial de posgrado, en temas de promoción y captación de alumnos.

4.6. Necesidades y acciones previas

4.6.1. Necesidad de una Escuela de Posgrado

En primer lugar fue importante definir la necesidad y los objetivos de una Escuela de Posgrado dentro de la Universidad de Piura. Para esta primera tarea, se entrevistó personalmente a algunos profesores de la Universidad que tienen conocimiento de la gestión del posgrado. Tal es el caso, de algunos profesores de la Facultad de Ingeniería, que participaron en el estudio de la gestión de las Maestrías de la Facultad. La entrevista fue muy provechosa, obteniendo información del estudio.

Luego, se revisó la información elaborada por los encargados del Proyecto de Reordenamiento Académico de SIGA, la información contenía entrevistas y manuales como: Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Procedimientos Académicos (MAPRO) y Reglamento de Funcionamiento Académico de las Actividades de Extensión y Maestrías (RFAG). Estos documentos fueron el punto de partida para empezar a diseñar las propuestas para la Escuela de Posgrado.

4.6.2. Validación y actualización de información

Se definieron algunas actividades que debían realizarse para direccionar el estudio. Una de ellas, fue apoyar voluntariamente a los encargados del Proyecto de Reordenamiento Académico, que en ese momento se encontraban en la labor de actualizar y validar los manuales de posgrado (MOF, MAPRO y RFAG).

Fue así que se participó en la validación de los tres manuales mencionados, en comunión de actividades con los encargados y asistentes de diplomados, maestrías y del doctorado de la Universidad, de acuerdo a las disponibilidad de tiempo de los Directores. Además, se logró tener comunicaciones vía teléfono, correo y *skype* con los encargados de Lima, aunque en menor medida. Vale mencionar que la Facultad de Ingeniería y la de Ciencias Económicas y Empresariales mostraron una disposición constante a favor de esta actividad.

La información fue actualizada a medida que se tenían más reuniones. Fue muy importante la participación de los directores y asistentes de los programas de posgrado de las diferentes facultades, porque durante las entrevistas se podía

identificar cuáles eran sus objetivos, la gestión académica y administrativa, las principales funciones que realizaban y los puntos críticos de dichos programas.

Durante la elaboración de los complementos a los manuales, se revisó información de los principales documentos de gestión académica de la Universidad de Piura; entre ellos, los Reglamentos de Funcionamiento Académico en Pregrado, para analizar si había uniformidad con la misión y visión de la Universidad. También se analizó el funcionamiento (general) de otras universidades con respecto a las actividades, estructuras y reglamentos de posgrado; muchas de ellas cuentan con unidades de posgrado en las facultades o a nivel de Universidad. Uno de los casos, fue la Escuela de Dirección PAD de la Universidad de Piura, ya que gracias a la información del Proyecto UNITAS encargado de la implementación del ERP en la UDEP, se pudo analizar la estructura directiva y organizacional de esta Escuela. Además, para actualizar el Reglamento de funcionamiento de los programas de posgrado, se consultó la Ley Universitaria y se pidió orientación al personal de la Oficina de Asesoría Legal para asegurar que no existieran ambigüedades en la definición e interpretación de algunas normas.

Además, fue necesario identificar las áreas de la universidad con las que debería interactuar la Escuela de Posgrado. Es por ello, que se entrevistó a las encargadas de la Oficina de Grados y Títulos para confirmar el proceso de extensión de certificados que se está centralizando en esta oficina. Además, se pudo obtener información de los procesos de la oficina de Facturación y Cobranzas, gracias a los documentos del Proyecto de Optimización de las áreas administrativas de la UDEP.

4.6.3. Inicio del Diseño

Una vez validados los manuales y terminadas las entrevistas con los encargados de los programas y profesores expertos como el Vicedecano de Investigación de la Facultad de Ingeniería, se procedió a la actualización de los manuales, ya que al haber sido elaborados en el 2010, no se había contemplado la gestión del Doctorado en Ingeniería. Además, los manuales contemplaban una gestión a nivel de Facultad, es decir que mostraban los procedimientos, normas y funciones de las Facultades y no para un único centro en la Universidad. Fue por ello, que se decidió presentar una propuesta de “transición”, diseñando así una estructura organizativa para las Facultades (unidad de posgrado).

Luego de esta labor, se procedió a la elaboración de la estructura organizacional Escuela de Posgrado, lográndose complementar la información para los tres tipos de programas de posgrado, con lo que se logró plantear lo siguiente:

- Definición y Estructura organizacional de la Escuela de Posgrado
- Manual de Organización y Funciones.
- Reglamento General de funcionamiento de Extensión, Maestrías y Doctorado.
- Manual de Procedimientos de Extensión, Maestrías y Doctorados.

4.6.4.1. Alcance

Para este estudio, se consideran los programas de Maestría y el programa de Doctorado en Ingeniería; además, se ha tomado en cuenta las actividades de extensión de los distintos centros académicos orientados al complemento de la formación de Posgrado, es decir que no se ubican en la línea de los estudios regulares conducentes al grado académico de Bachiller, ni a los títulos profesionales (Licenciado), sino que constituyen actividades de formación continua. Por tanto no se consideran cursos de pregrado como PATs, seminarios, cursos, congresos o talleres, ya que dependen de la gestión académica de cada facultad.

Capítulo 5

Diseño de la Escuela de Posgrado

5.1. Misión, Visión y objetivos de la Escuela de Posgrado

La Escuela de Posgrado es concebida teniendo en cuenta la misión y visión de la Universidad de Piura.

- **Visión**

  Ser la Escuela de Posgrado más reconocida en el mercado nacional y una de las mejores a nivel internacional por la calidad humana y excelencia de sus estudiantes y profesores, promoviendo el espíritu de la Universidad, dentro y fuera de la misma.

- **Misión**

  Gestionar una oferta académica de posgrado unificada que promueva la generación de líderes que transformen la sociedad con el espíritu característico de la Universidad, a través de planes curriculares que promuevan la investigación, especialización y formación continua de sus estudiantes.

- **Objetivos**

  La Escuela de Posgrado es la unidad académica, encargada de la formación de más alto nivel, a través de los estudios de programas de posgrado, Diplomados, Maestrías y Doctorado. Sus objetivos son:

  - Realizar una gestión académica y administrativa eficiente de los programas de posgrado.
  - Promover el desarrollo de la investigación.
  - Garantizar una constante evaluación y mejora continua de los programas de posgrado.
  - Garantizar una constante evaluación y mejora continua de los programas de posgrado y el servicio que brindan.

- Promover la internacionalización de los programas a través de convenios con instituciones afines.
- Difundir la imagen corporativa de la Universidad de Piura, en temas de posgrado.
- Brindar apoyo a la comunidad universitaria a través de becas, teniendo en cuenta el desempeño y rendimiento académico del estudiante.

5.2. Manual de Organización y Funciones

Como se explicó en el capítulo anterior el Manual de Organización y Funciones (MOF) se diseñó tomando como base el MOF elaborado en el Proyecto de Reordenamiento académico, dándole un enfoque para la Escuela de Posgrado. Además, se ha revisado las estructuras y la gestión del posgrado de otras universidades, lo cual también ha servido para el diseño de la estructura organizativa de la Escuela.

Para visualizar mejor la posición de los programas de posgrado dentro en la Universidad, ha sido necesario analizar el organigrama vigente de cada Facultad, que ha servido de base para la propuesta que se presenta.

En el organigrama se visualiza claramente la dependencia de los programas de posgrado a la gestión del pregrado, donde el Director del programa académico es el responsable de coordinar con los Directores de posgrado y extensión.

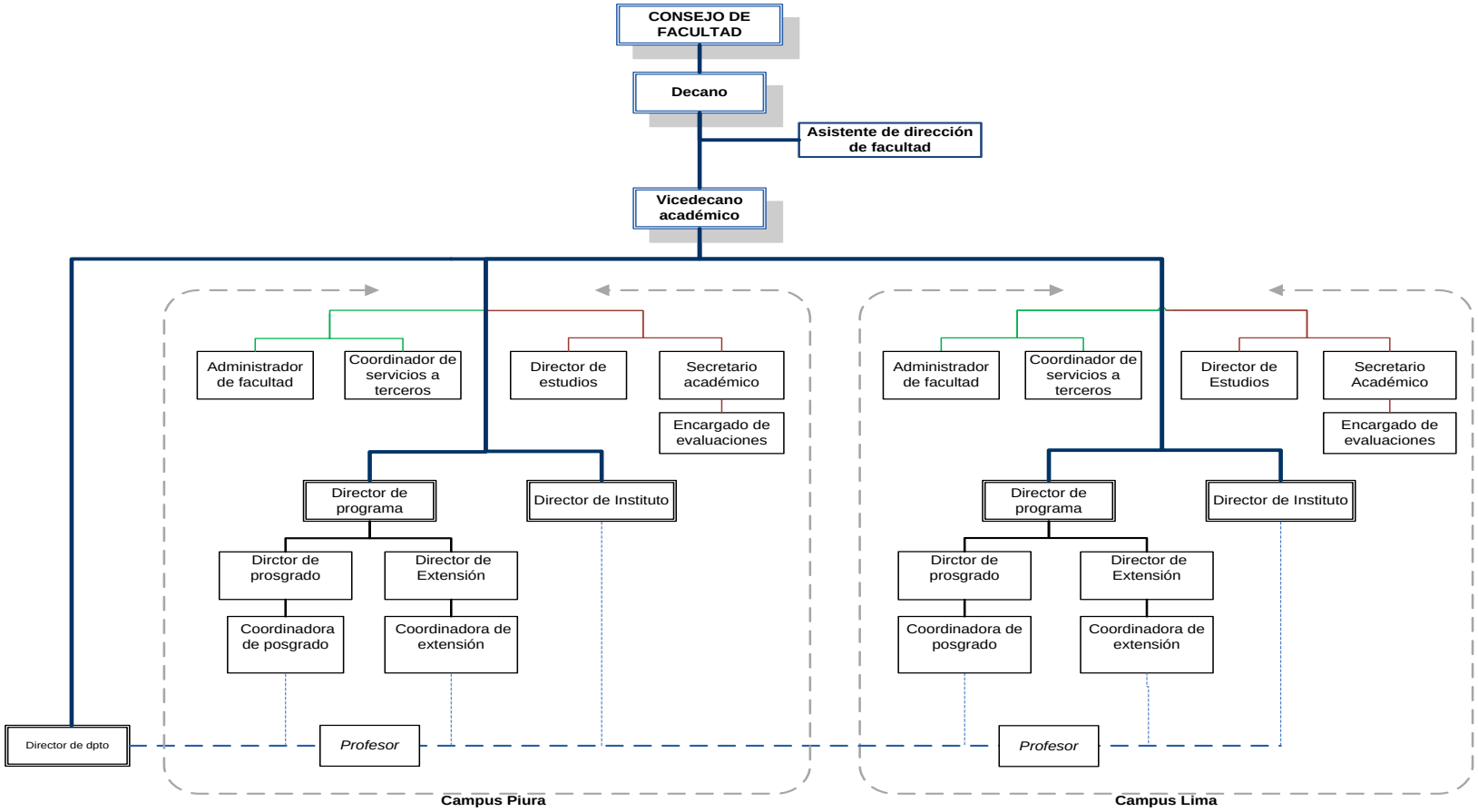


Fig. 5.1. Organigrama actual de las Facultades de la Universidad de Piura
Fuente: Sistema Integrado de Gestión Académica - SIGA

La descripción de los puestos se ha realizado de arriba hacia abajo, y de izquierda a derecha, iniciando con el Decano de la Escuela y finalizando con el Coordinador. Para ello, se indica la *Unidad orgánica* a la que pertenece el puesto, la *descripción* del puesto, sus *responsabilidades*, sus *funciones generales y específicas*, también se ha señalado quiénes son sus *jefes inmediatos* y a quiénes *supervisa* cada puesto. Además, se mencionan las competencias personales y requisitos mínimos que deben cumplir los encargados de los puestos.

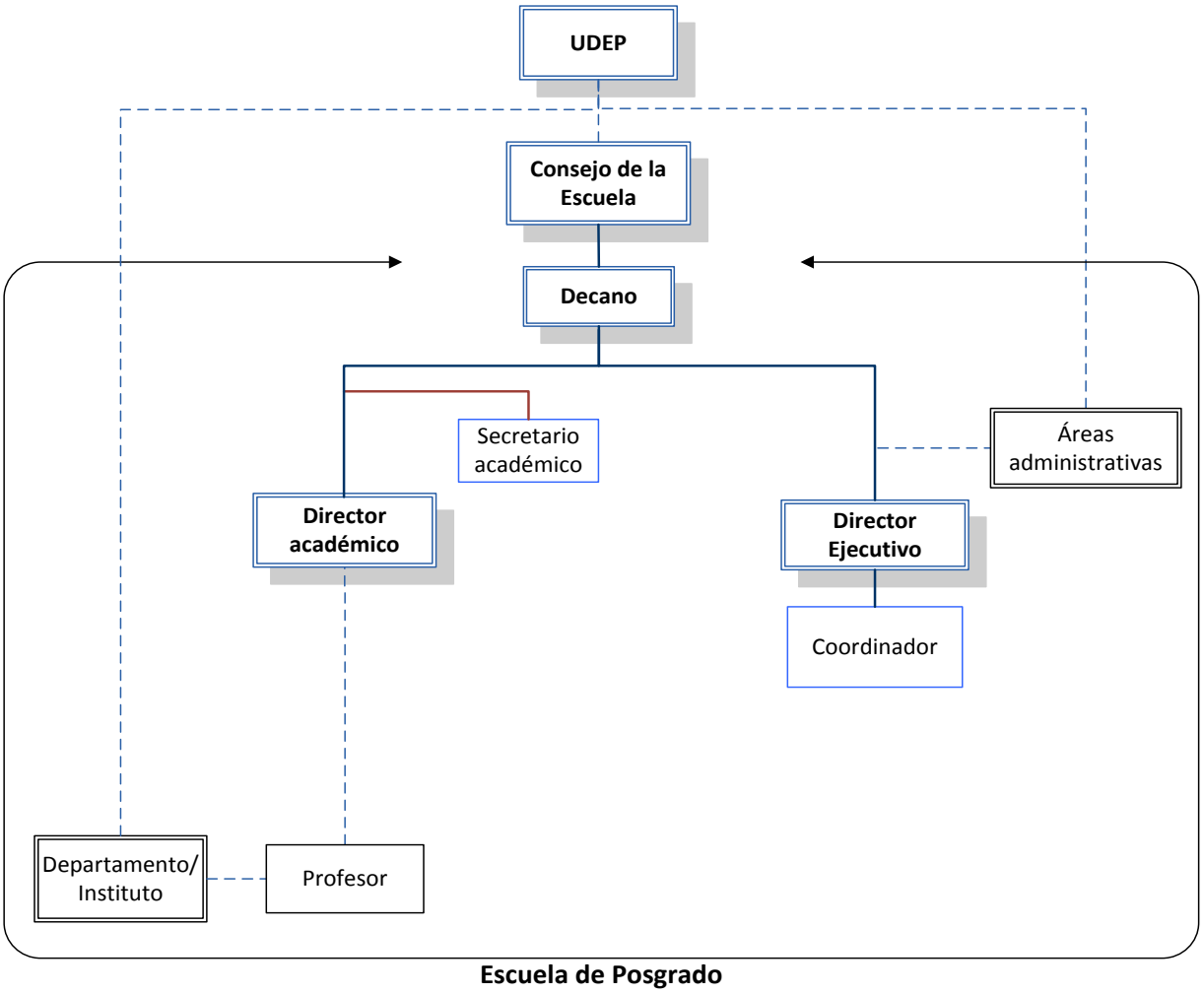


Fig. 5.2. Organigrama de la Escuela de Posgrado

Fuente: Elaboración propia

El gobierno de la Escuela está a cargo del Consejo de la Escuela y del Decano, responsables de establecer los objetivos de la Escuela, dirigir su funcionamiento y evaluar sus actividades. Por ello, tendrá la autonomía académica y administrativa que corresponde a las Facultades.

- Comunicación con otras áreas de la Universidad:

  - Áreas académicas (Departamentos e Institutos): Los programas de Doctorado, de Maestría y Diplomados que ofrece la Escuela de Posgrado, se agrupan a partir de los Departamento e Institutos existentes en las Facultades. De esta manera, se realiza la provisión de profesores para los programas de posgrado.

  - Áreas administrativas: Se mantiene una constante comunicación con Gerencia y las áreas administrativas de la Universidad, para facilitar la ejecución, control y seguimiento de las actividades administrativas de la Escuela. Estas áreas son: Facturación y Cobranzas, Contabilidad, Logística, Oficina de grados y Títulos etc.

- **Descripción de puestos**

Tabla 5.1 Puestos en Campus Lima y Piura

Unidad orgánica	**Puesto**	**Comentarios**
Escuela de Posgrado	5.1. Decano	Uno para ambas sedes
	5.2. Secretario académico	Uno en cada sede
	5.3. Director académico	Uno por programa
	5.4. Director Ejecutivo	Uno en cada sede
	5.5.Coordinador Ejecutivo	Uno en cada sede
	5.6. Asistente de posgrado y extensión	Uno en cada sede

Fuente: Elaboración propia

- **Comité de dirección de programas de posgrado**

Cada programa de posgrado (Maestrías o Doctorados) estará a cargo de un Director Académico de Posgrado. Además, para una mejor orientación y seguimiento de las tareas propias de cada programa de posgrado, así como para facilitar la oportuna toma de decisiones, se define una estructura de gobierno colegiada y autónoma conformada por el Decano, Director Académico de Posgrado y otro miembro (de acuerdo a la realidad del programa de posgrado).

Funciones:

- Evaluar periódicamente el desempeño del programa y desarrollar planes de mejora.
- Aprobar las modalidades y normas de admisión de postulantes; constituir los comités de admisión correspondientes.
- Llevar a cabo la revisión del plan de estudios del programa.
- Proponer a los profesores que se harán cargo de las asignaturas a dictarse en el programa de posgrado y coordinar su asignación.
- Proponer las orientaciones generales para los contenidos de las asignaturas que se dictan en el programa de posgrado.
- Aprobar las modificaciones al reglamento de los programas de posgrado y presentarlas al Decano.
- Validar la lista de participantes separados académicos y separados por faltas disciplinarias.
- Evaluar la solicitud de reincorporación académica de un ex participante.

Tabla 5.2 Descripción del puesto de decano

Puesto	**Decano**
Unidad orgánica	Escuela de Posgrado
Descripción del puesto	Es la autoridad que representa a la Escuela, y es responsable de la dirección y gestión académica, económica y administrativa de la Escuela.
Responsabilidades	1. Velar por el buen funcionamiento de la Escuela. 2. Impulsar la formulación y el seguimiento del plan estratégico de la Escuela, velando por el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. 3. Controlar el cumplimiento de las metas económicas propuestas para la Escuela. 4. Velar porque se cumpla el Reglamento de los programas de posgrado y extensión. 5. Informar permanentemente al Rectorado de las actividades de la Escuela
Funciones Generales	1. Aprobar el plan maestro, calendarios y cronogramas de los programas de posgrado y extensión. 2. Evaluar las políticas generales y las políticas propias de la Escuela, para lograr la unidad de los programas de posgrado y extensión. 3. Velar por el ordenamiento académico, la calidad de enseñanza, el servicio al alumno y el ambiente de trabajo de la Escuela. 4. Establecer mecanismos de coordinación, control y supervisión, necesarios para el correcto desarrollo de las tareas encomendadas. 5. Representar a la Escuela ante otros centros de la Universidad, y ante personas y entidades externas.
Funciones específicas	**Directivas** 1. Dirigir la gestión académica y administrativa de la Escuela y dictar las medidas que se requieran para su debido funcionamiento. 2. Participar con voz y voto en el Consejo Superior. 3. Convocar y presidir las sesiones del Consejo de Escuela, y dar cumplimiento a los acuerdos que se adoptan. 4. Proponer al Consejo Superior nuevas contrataciones o renovación de profesores. 5. Establecer y mantener vinculación con otras organizaciones y unidades similares nacionales e internacionales. **Académicas** 6. Evaluar y aprobar la oferta académica de los programas de

	posgrado y extensión. 7. Orientar en la definición de los contenidos de las asignaturas para la oferta académica de posgrado. 8. Solicitar semestralmente a los Departamentos académicos o Institutos de la Universidad, la provisión de los docentes que cada programa requiera. 9. Realizar las coordinaciones para conseguir, cuando sea necesario, la colaboración de profesores externos. 10. Autorizar que se soliciten los grados académicos correspondientes a máster y doctor. 11. Promover las actividades de asesoramiento personal y los trabajos de investigación. 12. Aprobar los viajes de estudio con el fin de afianzar el entendimiento de las clases impartidas en el programa de posgrado. 13. Evaluar previamente cualquier solicitud de una entidad externa interesada por algún programa de posgrado o extensión, antes de aceptar la preparación de su propuesta académica. 14. Velar porque se utilice correcta y oportunamente la plataforma virtual establecida como herramienta informática. **Administrativas** 15. Aprobar la ejecución del presupuesto en coordinación con Gerencia y Servicios Administrativos. 16. Autorizar los gastos de acuerdo al presupuesto aprobado. 17. Apoyar a los Directores Académicos en la labor de promoción.
Jefe inmediato	▪ Rector
Supervisa a	▪ Director Académico ▪ Director Ejecutivo ▪ Secretario Académico
Competencias personales	▪ Liderazgo. ▪ Pensamiento estratégico. ▪ Afán de logro y orientación a la acción. ▪ Delegación. ▪ Habilidades de comunicación. ▪ Red de relaciones. ▪ Integridad. ▪ Capacidad de dirección y planificación. ▪ Competencia moral. ▪ Capacidad de trabajo en equipo.

	▪ Motivación por la calidad.
Requisitos	▪ Tener estudios de doctorado o máster. ▪ Ser profesor principal de la Universidad con al menos 10 años de experiencia.

Tabla 5.3 Descripción del puesto de secretario académico

Puesto	**Secretario académico**
Unidad orgánica	Escuela de Posgrado
Descripción del puesto	Es el encargado de realizar actividades de atención a profesores y alumnos, y garantiza el adecuado desarrollo de las labores académicas.
Responsabilidades	1. Planificar, coordinar y supervisar los procesos y procedimientos académicos que se realizan en la Escuela. 2. Informar al Decano o al Consejo de la Escuela, según corresponda, sobre los asuntos de la Escuela. 3. Ejecutar oportunamente las disposiciones del Decano y del Consejo de la Escuela. 4. Velar que se cumpla el Reglamento de los programas de posgrado y extensión vigentes. 5. Mantener la confidencialidad de la información que se administre**.**
Funciones Generales	1. Gestionar en cada periodo las actividades de la Secretaría Académica. 2. Coordinar con Secretaría General la elaboración del calendario académico. 3. Participar activamente en los procesos académicos de su competencia.
Funciones específicas	**Académicas** 1. Consolidar y coordinar la definición de la oferta académica de todos los programas de posgrado. 2. Colaborar con los Directores de los programas en la preparación de los horarios de clase, y coordinar la provisión de aulas con el Coordinador Ejecutivo. 3. Generar el horario de clases definitivo para el período que se va a iniciar. 4. Supervisar y controlar el cronograma de entrega de evaluaciones. 5. Gestionar las solicitudes de evaluación extraordinaria y coordinar con los profesores encargados la programación y el registro de estas evaluaciones. 6. Llevar a cabo las fases de asignación de carga académica, y consolidar las listas de carga académica asignada a los alumnos. 7. Coordinar con el director de programa la evaluación de las convalidaciones y actualizar la lista de asignaturas

	convalidadas. 8. Gestionar las solicitudes de cambio de sede. 9. Coordinar y gestionar la actualización de información académica de los alumnos. 10. Al cierre de cada periodo académico, verificar que se calcule y se generen los resultados académicos de todos los alumnos. Consolidar esta información. 11. Registrar las faltas disciplinarias y hacer efectivas las medidas correctivas impuestas a los alumnos infractores. 12. Gestionar y supervisar las solicitudes de aprobación de plan de proyecto de titulación. 13. Generar los expedientes de los alumnos para el otorgamiento del grado. 14. Gestionar las firmas que se requieren en el expediente de otorgamiento de grado. 15. Custodiar los expedientes de los alumnos, ex alumnos y graduados de la Escuela. 16. Cumplir otras funciones que le asigna su jefe inmediato. **Administrativas** 17. Supervisar el registro de notas de los estudiantes y custodiar los documentos de la Escuela. 18. Refrendar los diplomas y constancias que otorga la Escuela. 19. Ejecutar los diferentes memorandos internos a la Escuela. 20. Atender consultas de la comunidad universitaria sobre aspectos de su función.
Jefe inmediato	▪ Decano
Supervisa a	-
Competencias personales	▪ Capacidad de planificación. ▪ Capacidad de organización. ▪ Responsabilidad. ▪ Discreción y confidencialidad. ▪ Calidad en el servicio.
Requisitos	▪ Ser Titulado profesional. ▪ Conocer el funcionamiento académico. ▪ Haber tenido experiencia en puestos similares.

Tabla 5.4 Descripción del puesto de director académico

Puesto	**Director Académico** [1]
Unidad orgánica	Escuela de Posgrado
Descripción del puesto	Es el encargado de dirigir la gestión académica de (los) programa(s) de posgrado o extensión a su cargo, coordinando las actividades con el Decano.
Responsabilidades	1. Velar por la calidad académica de los programas de posgrado. 2. Velar porque se cumplan el plan de estudio, calendarios, cronogramas aprobados y el reglamento de los programas. 3. Motivar y promocionar la sustentación de tesis de los participantes del programa de posgrado. 4. Motivar la participación de los profesores en trabajos de investigación.
Funciones Generales	1. Realizar las coordinaciones que permitan la buena marcha del programa, tomando en cuenta las normas generales vigentes en la Universidad. 2. Diseñar, proponer, programar y ejecutar el plan de estudio del programa que tiene a cargo, en coordinación con el Decano de la Escuela. 3. Coordinar con personal interno y externo del centro académico para garantizar la calidad del servicio formativo ofrecido.
Funciones específicas	**Directivas** 1. Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la marcha académica de los programas de posgrado. 2. Coordinar la elaboración o actualización del reglamento de los programas de posgrado con el Decano. 3. Identificar oportunidades en el mercado para la gestión de la promoción del programa de posgrado, en coordinación con el Director Ejecutivo de la Escuela. 4. Coordinar con los profesores de los programas integrales e *In company*, la operación de los mismos. **Académicas** 5. Presentar semestralmente al Decano la programación de cursos y sugerencia de profesores y horarios. 6. Promover los cambios curriculares necesarios para actualizar los planes de estudios de los programas de posgrado. 7. Definir los contenidos de las asignaturas para la oferta académica de los programas de posgrado. 8. Evaluar la solicitud de admisión de un interesado en el programa de posgrado.

[1] Habrá un Director Académico de Posgrado según sea la cantidad de programas de posgrado, la descripción del puesto será la misma para ambos campus.

	9. Participar en la evaluación y selección de los interesados en los programas de posgrado (Maestría y Doctorado). 10. Solicitar a los profesores la presentación, programa y el modo de evaluación que utilizarán en la asignatura. 11. Diseñar los cronogramas de clases del programa y coordinar posibles cambios de fechas con los profesores. 12. Evaluar la solicitud de un participante para rendir una evaluación extraordinaria y registrar respuesta a la misma. 13. Mantener un reporte consolidado de las calificaciones por período. 14. Coordinar la asignación de asesores y supervisar la labor de asesoramiento (Maestría y Doctorado). 15. Definir si se requiere estudiar el reconocimiento de asignaturas o módulos de un programa de posgrado (Maestría y Doctorado). 16. Determinar si se debe rendir una evaluación extraordinaria para reconocer módulos o asignaturas de un programa de posgrado (Maestría y Doctorado). 17. Gestionar el cierre del período académico para un programa de posgrado. 18. Coordinar la aplicación de encuestas y la retroalimentación correspondiente. 19. Promover y orientar la sustentación de las tesis por parte de los participantes del programa (Maestría y Doctorado). 20. Proponer candidatos a becas, considerando los méritos y el rendimiento académico de los estudiantes. 21. Preparar el informe anual de las actividades realizadas en el programa, para su aprobación y posterior presentación al Comité directivo y al Decano. **Administrativas** 22. Elaborar el presupuesto anual del programa de posgrado, coordinando con el Director Ejecutivo
Jefe inmediato	▪ Decano
Competencias personales	▪ Capacidad de dirección y planificación. ▪ Pensamiento estratégico. ▪ Capacidad de negociación. ▪ Interés por la investigación. ▪ Comportamiento moral.
Requisitos	▪ Tener estudios de Máster o Doctorado. ▪ Ser o haber sido profesor universitario ordinario con al menos 10 años de experiencia.

Tabla 5.5 Descripción del puesto de Director Ejecutivo

Puesto	**Director Ejecutivo**
Unidad orgánica	Escuela de Posgrado
Descripción del puesto	Es el encargado de dirigir la gestión administrativa del (los) programa(s) de posgrado y extensión de la Escuela, coordinando las actividades con el Decano.
Responsabilidades	1. Velar por el adecuado desarrollo administrativo de los programas de posgrado y extensión, en coordinación con los directores académicos de la Escuela. 2. Velar por el uso correcto y por la conservación de materiales, equipos y bienes asignados a su área. 3. Velar porque se cumpla el reglamento de los programas de posgrado y extensión.
Funciones Generales	1. Preparar el presupuesto anual de los programas de posgrado y extensión en coordinación con los Directores Académicos, y supervisar su correcta ejecución. 2. Diseñar, proponer, programar y ejecutar el plan de promoción de los programas de la unidad, en coordinación con los comités directivos de los programas. 3. Supervisar que los servicios logísticos se brinden adecuadamente. 4. Establecer mecanismos de coordinación, control y supervisión, necesarios para el correcto desarrollo de las tareas encomendadas.
Funciones específicas	**Directivas** 1. Identificar oportunidades en el mercado para emprender iniciativas de posgrado y extensión, coordinando con los directores académicos de los programas. 2. Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la marcha administrativa y operativa de los programas de posgrado y extensión. **Administrativas** 3. Brindar apoyo a los directores académicos de los programas en la elaboración del presupuesto anual. 4. Gestionar la ejecución del presupuesto de las actividades de posgrado y extensión, coordinando con los Directores Académicos y gestionar su aprobación con el Decano. 5. Gestionar la ejecución del presupuesto de los programas de posgrado y extensión. 6. Autorizar y ejecutar los gastos de acuerdo al presupuesto aprobado. 7. Supervisar la gestión de cobranza de los programas contando

	con los reportes de la Oficina de Facturación y Cobranzas. 8. Informar a la oficina de facturación y cobranzas la lista de participantes admitidos junto con su cronograma de pago previamente evaluado y aceptado. 9. Aprobar las propuestas de cronogramas de pago por parte de los participantes pertenecientes a los programas. 10. Aprobar el diseño del folleto de los programas y de los avisos publicitarios, en coordinación con los Directores académicos. 11. Gestionar la publicación de avisos en medios externos (prensa escrita, folletos, cartas a empresas, etc.). **Logísticas** 12. Supervisar y coordinar los viajes de profesores. 13. Supervisar la coordinación de servicios (breaks, almuerzos). 14. Supervisar la asignación de las aulas según su disponibilidad.
Jefe inmediato	▪ Decano
Supervisa a	▪ Coordinador Ejecutivo ▪ Asistente de posgrado y extensión
Competencias personales	▪ Capacidad de dirección. ▪ Capacidad de planificación. ▪ Pensamiento estratégico. ▪ Capacidad de negociación. ▪ Comportamiento moral.
Requisitos	▪ Tener estudios de Máster o especialización. ▪ Ser o haber sido profesor universitario ordinario con al menos 5 años de experiencia. ▪ Poseer conocimientos de gestión y planificación.

Tabla 5.6 Descripción del puesto de Coordinador

Puesto	**Coordinador**
Unidad orgánica	**Escuela de Posgrado**
Descripción del puesto	Es el encargado de facilitar el desarrollo sinérgico de los programas de posgrado afines, ejecutando las actividades administrativas y logísticas encargadas por el Director Ejecutivo.
Responsabilidades	1. Velar por el adecuado desarrollo de las actividades académicas y administrativas de los programas de posgrado y extensión, en coordinación con los directores académicos de la Escuela 2. Cumplir con las actividades administrativas y logísticas que le encargue el Director Ejecutivo. 3. Velar que se cumpla el Reglamento de los programas de posgrado y extensión vigentes. 4. Mantener la confidencialidad de la información que se administre. 5. Velar por el uso correcto y por la conservación de materiales, equipos y bienes asignados a su área. 6. Comunicar el cumplimiento y avance de los trabajos y actividades del área al Director Ejecutivo.
Funciones Generales	1. Gestionar las actividades logísticas con el fin de garantizar la correcta ejecución de los programas. 2. Velar por la correcta coordinación con personal externo e interno del centro académico para garantizar la calidad de los servicios. 3. Participar en la organización y ejecución de las conferencias informativas de los programas de posgrado. 4. Participar activamente en los procesos administrativos de su competencia.
Funciones específicas	**Académicas** 1. Verificar que el reglamento establecido para los programas de posgrado y extensión sea correcto y, en todo caso, si necesitara alguna actualización plantear la propuesta correspondiente a los directores académicos. 2. Coordinar el diseño de los afiches informativos sobre los programas, con los directores académicos de posgrado y extensión. 3. Colocar afiches sobre los programas en los paneles de la Universidad. 4. Brindar información sobre los programas de posgrado y extensión a los interesados mediante llamadas o visitas. 5. Registrar a los interesados en los programas. 6. Actualizar en el sistema el estado académico de los participantes tomando en cuenta la lista de participantes inscritos y retiros voluntarios.

	7. Entregar a los profesores encargados los exámenes, prácticas e informes, para que sean evaluados. 8. Mantener un reporte consolidado de las calificaciones y enviarla a los directores académicos. 9. Registrar reclamos sobre las evaluaciones, entregarlos a los profesores encargados y una vez corregidos entregarlos a los participantes correspondientes. 10. Modificar extraordinariamente el acta de evaluaciones. 11. Registrar al participante que rendirá una evaluación extraordinaria y al profesor que elaborará y corregirá dicha evaluación; asimismo comunicar la fecha del examen. 12. Modificar información académica de un determinado participante después de haber rendido una evaluación extraordinaria. 13. Registrar solicitud de actualización de información académica, informar al Director académico, comunicar respuesta al participante y registrar la actualización efectuada de ser el caso. 14. Registrar y consolidar registros de asistencia. 15. Brindar el apoyo necesario en las actividades extra-académicas. 16. Generar, publicar y archivar boletas, al cierre del programa. **Funciones específicas para programas de Máster o Doctorado** 17. Recibir y registrar la solicitud de admisión y los documentos requeridos para la admisión del participante en los programa de Máster o Doctorado. 18. Programar las entrevistas de admisión para los programas de Máster o Doctorado. 19. Informar a los interesados sobre la respuesta después de haber sido evaluados por el Comité de Dirección de los programas de posgrado. 20. Registrar solicitudes para la aprobación, modificación o cancelación del plan de trabajo de investigación, de los participantes del programa de posgrado y publicar respuesta. 21. Registrar solicitud para la evaluación y sustentación del trabajo de investigación y publicar respuesta (posgrado). 22. Registrar el resultado de la evaluación del trabajo de investigación por parte del Comité Evaluador. 23. Programar fecha de sustentación en base a la respuesta del Comité Evaluador.[2] **Administrativas** 24. Preparar la liquidación para el pago de profesores en coordinación con el Director Ejecutivo. 25. Emisión y control de las órdenes de pago relacionadas con la Escuela. 26. Preparar cuadros estadísticos diversos. 27. Archivar los avisos publicitarios de los programas de posgrado y extensión.

[2] El Comité Evaluador está conformado por los miembros del Comité de Dirección del programa de posgrado que se encargan de evaluar el tema de investigación y sustentación de participante.

	28. Proporcionar asistencia general a los profesores. 29. Coordinar con el Director Académico la realización de ceremonias de inicio, clausura o graduación (Maestrías y Doctorados). 30. Preparar y coordinar la impresión de materiales para su distribución a los participantes. 31. Preparar el directorio de participantes y la orla fotográfica. 32. Solicitar y comunicar la creación de accesos al sistema. 33. Apoyar en la supervisión de la buena disposición de los servicios de los programas (aulas, equipos, refrigerios) y reportar al Coordinador Ejecutivo. 34. Aplicar las encuestas de evaluación de los programas de posgrado y remitir la información al Coordinador Ejecutivo. 35. Solicitar la información para la confección de diplomas y certificados. 36. Atender a los participantes, profesores y personas externas a la Escuela que requieran una cita con los Directores Académicos o Director Ejecutivo. 37. Recibir y distribuir la correspondencia que llega a la oficina. 38. Atender las comunicaciones telefónicas hacia y desde la Escuela. 39. Redactar, remitir y archivar los documentos propios de la Escuela. **Logísticas** 40. Atender la compra de los pasajes de profesores, según lo asignado por el Director Ejecutivo. 41. Coordinar la atención de servicios con el Director Ejecutivo. 42. Verificar la disponibilidad de aulas y coordinar su asignación. 43. Supervisar la buena disposición de las aulas y salas de equipos. 44. Solicitar a almacén o, en su caso, adquirir los materiales que se requieren para ejecutar las actividades de extensión. 45. Cumplir otras funciones que le encargue el Director Ejecutivo.
Jefe inmediato	**Director Ejecutivo**
Competencias personales	▪ Capacidad de organización. ▪ Responsabilidad. ▪ Discreción y confidencialidad. ▪ Calidad en el servicio. ▪ Capacidad de negociación. ▪ Comportamiento moral.
Requisitos	▪ Ser Titulado profesional. ▪ Conocer el funcionamiento académico de la Universidad. ▪ Poseer conocimientos del Idioma inglés. ▪ Poseer conocimientos de informática

5.2.1. Ventajas de la Estructura

- Los Directores Académicos estarán a cargo de los programas de posgrado y extensión. Ellos serán los responsables de realizar las gestiones académicas de mayor nivel propias de los programas, tal es el caso de nuevas convocatorias, revisión de planes de estudios, seguimiento de tesis, atención a profesores visitantes, etc.

- El Director Ejecutivo se encargará de ver el funcionamiento operativo de los programas de posgrado y extensión, en el aspecto administrativo y logístico, descargando a los Directores académicos de los programas, a quienes les informaría periódicamente cómo van los programas. Asimismo, será el responsable directo de la asignación de tareas y supervisión del (los) Coordinador (es).

- El Coordinador es el responsable directo de las tareas académicas y administrativas que son necesarias en los programas de posgrado y extensión. Esto permitiría que las actividades comunes, se realizarían bajo un mismo estándar para todos los programas, como: publicidad, material, aulas, refrigerios, atención de alumnos, seguimiento de clases, atención a Directores académicos, y gestión de actividades logísticas encargadas por Director Ejecutivo.

- En Campus Lima, se recomienda que existe una oficina de la Escuela de Posgrado. Como se explicó en la tabla 5.1 es necesario un Secretario, un Director Ejecutivo y Coordinador para que gestionen las actividades solicitadas por los Directores académicos. Y además, se logre la vinculación de tareas administrativas con campus Piura.

5.2.2. Etapa de Transición: "Unidad de Posgrado"

Debido a la organización actual de los programas, es necesario ordenar la estructura organizativa dentro de las Facultades. Es por ello, que la propuesta abarca una etapa de transición, durante la cual se plantea una estructura organizativa en las Facultades llamada "Unidad de Posgrado". Este es un camino a corto plazo para la implementación de la Escuela de Posgrado.

- <u>Alcance</u>

  Es necesario resaltar que no todas las Facultades ofrecen la misma cantidad de programas de posgrado, algunas sólo ofrecen Diplomados. Por tanto, esta estructura no podrá ser implementada en todas las Facultades, pero si podrá ser adaptada.

- <u>Unidad de Posgrado</u>

  Unidad orgánica responsable de dirigir y gestionar las ofertas de los programas de posgrado y actividades de extensión de la Facultad.

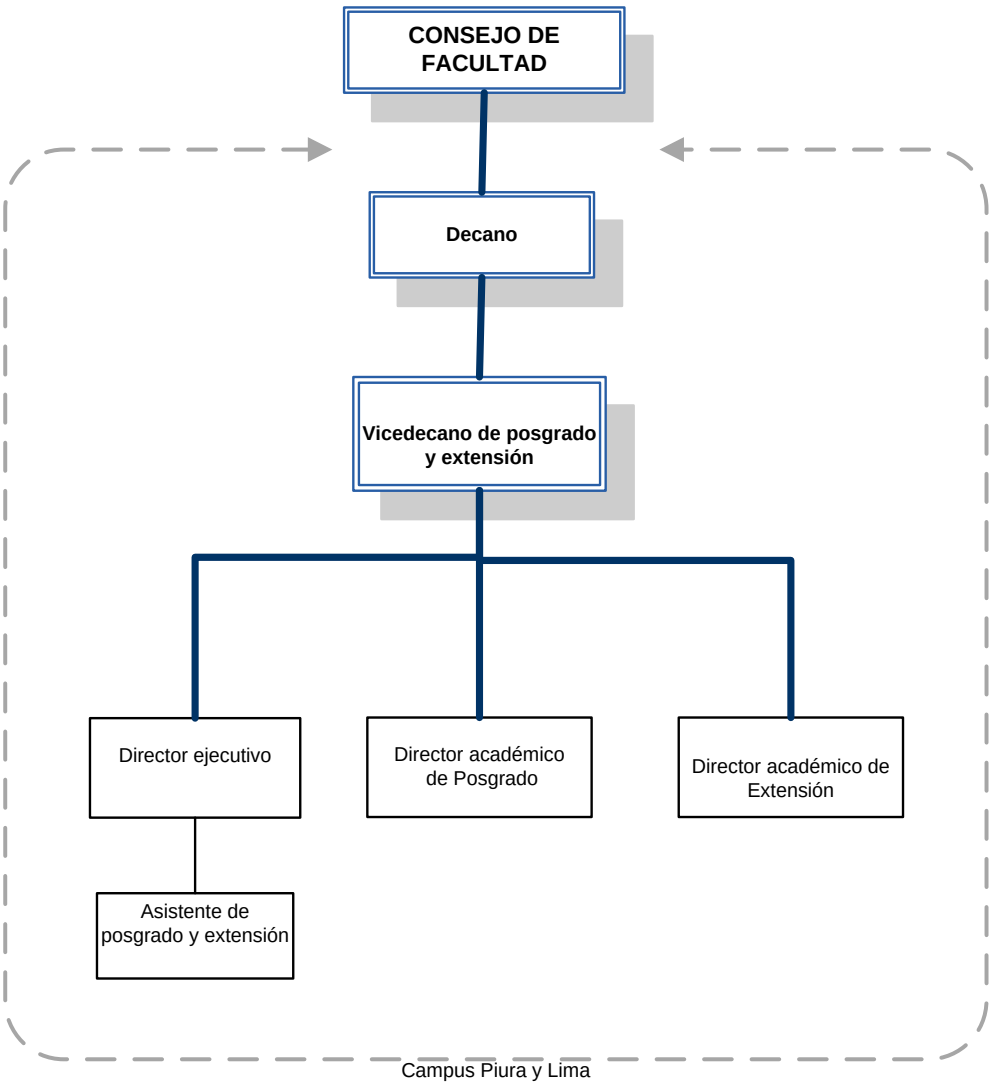


Fig. 5.3 Organigrama de la Unidad de posgrado y extensión dentro de una Facultad

Fuente: Elaboración propia

- Descripción de puestos

Tabla 5.7 Puestos en Campus Lima y Piura

Unidad orgánica	Puesto	Comentarios
Unidad de Posgrado y Extensión	Vicedecano de posgrado y extensión	Uno para ambas sedes
	Director académico	Uno por programa
	Director Ejecutivo	Uno para ambas sedes
	Asistente de posgrado y extensión	Uno en cada sede

Fuente: Elaboración propia

- Habría un Director académico de posgrado por cada programa de Maestría o Doctorado, este tendría las mismas funciones que las expuestas en la tabla 5.3, a diferencia que coordinaría sus actividades con el Vicedecano de Posgrado y extensión y el Decano de la Facultad.

- También, se contaría con la participación del Comité directivo de posgrado, conformado por el Vicedecano de posgrado y extensión y el director del programa (Maestría y Doctorado).

Tabla 5.8 Descripción del puesto de Vicedecano de Posgrado y Extensión de Facultad

Puesto	**Vicedecano de Posgrado y Extensión**
Unidad orgánica	Unidad de posgrado y extensión
Descripción del puesto	Es la autoridad que comparte con el Decano la responsabilidad en la dirección de los programas de posgrado y extensión de la Facultad, estableciendo los lineamientos generales para la buena marcha de las actividades académicas, administrativas, de promoción, de admisión y de operación de los programas.
Responsabilidades	1. Coordinar con el Decano, decisiones académicas y administrativas sobre los programas de posgrado y extensión. 2. Cumplir el plan de estudios de los programas de posgrado y actividades de extensión, en el marco de las políticas y reglamentos de la Universidad de Piura. 3. Cumplir las metas de presupuesto de la Unidad. 4. Velar porque se cumpla el reglamento de los programas de posgrado y extensión.
Funciones Generales	1. Proponer al Decano la oferta de los programas de posgrado y extensión que el mercado requiera. 2. Aprobar el plan maestro, calendarios y cronogramas de los programas de posgrado y extensión, en coordinación con el Decano. 3. Cuidar el cumplimiento de las normas establecidas así como las políticas académicas en el desarrollo de programas de posgrado y extensión. 4. Representar a su Unidad en el Consejo de Facultad, así como ante otros órganos, centros y entidades, internos y externos a la Universidad.
Funciones específicas	**Directivas** 1. Presentar ante el Decano de la Facultad las propuestas específicas por actividad y los acuerdos que surjan del Comité de Dirección de programas de posgrados y de las reuniones con los Directores académicos de extensión, tomando en cuenta las normas vigentes de la Universidad. 2. Presentar al Decano de la Facultad los presupuestos anuales de posgrado y extensión. 3. Suplir al Decano cuando se encuentre ausente o impedido, y realizar las funciones que le delegue en el ámbito académico y administrativo de los programas de posgrado y extensión. 4. Planear, coordinar y evaluar la marcha académica y administrativa de los programas de posgrado y de las actividades de extensión. 5. Identificar oportunidades en el mercado para emprender iniciativas de programas de posgrado y extensión.

	6. Convocar, presidir y dirigir las reuniones del Comité de Dirección de Programas de Posgrados. 7. Establecer y mantener vinculación con otras organizaciones y unidades similares nacionales e internacionales. **Académicas** 8. Promover las actividades de asesoramiento personal y los trabajos de investigación, en coordinación con el Vicedecano de Investigación de la Facultad. 9. Promover los cambios curriculares necesarios para actualizar los planes de estudios de los programas de posgrado. 10. oferta académica de los programas de posgrado y extensión. 11. Velar porque se utilice correcta y oportunamente la plataforma virtual establecida como herramienta informática. 12. Aprobar los viajes de estudio con el fin de afianzar el entendimiento de las clases impartidas en el programa de posgrado. 13. Evaluar previamente cualquier solicitud de una entidad externa interesada por algún programa de posgrado o extensión, antes de aceptar la preparación de su propuesta académica. **Administrativas** 14. Aprobar la ejecución del presupuesto en coordinación con Gerencia y Servicios Administrativos y bajo la supervisión del Decano de la Facultad. 15. Autorizar los gastos de acuerdo al presupuesto aprobado.
Jefe inmediato	▪ Decano
Supervisa a	▪ Director académico de Posgrado (ambos campus). ▪ Director académico de Extensión (ambos campus).
Competencias personales	▪ Liderazgo. ▪ Pensamiento estratégico. ▪ Afán de logro y orientación a la acción. ▪ Delegación. ▪ Habilidades de comunicación. ▪ Red de relaciones. ▪ Capacidad de negociación. ▪ Integridad. ▪ Capacidad de dirección. ▪ Capacidad de planificación. ▪ Competencia moral. ▪ Capacidad de trabajo en equipo. ▪ Motivación por la calidad.
Requisitos	▪ Tener estudios de doctorado o máster. ▪ Ser profesor ordinario de la Universidad con al menos 10 años de experiencia.

Tabla 5.9 Descripción del puesto de Director Ejecutivo de Facultad

Puesto	**Director Ejecutivo**
Unidad orgánica	Unidad de posgrado y extensión
Descripción del puesto	Es el encargado de dirigir la gestión administrativa del (los) programa(s) de posgrado y extensión de la Unidad, coordinando con el Vicedecano de posgrado y extensión de la Facultad.
Responsabilidades	1. Velar por el adecuado desarrollo administrativo de los programas de posgrado y extensión, en coordinación con los directores académicos de la Unidad. 2. Velar por el uso correcto y por la conservación de materiales, equipos y bienes asignados a su área. 3. Velar porque se cumpla el reglamento de los programas de posgrado y extensión.
Funciones Generales	1. Diseñar, proponer, programar y ejecutar el plan de promoción de los programas de la unidad, en coordinación con el Vicedecano de posgrado y extensión. 2. Elaborar el presupuesto anual de los programas de posgrado y extensión en coordinación con los Directores Académicos. 3. Coordinar con personal externo e interno del centro académico para garantizar la calidad de los servicios. 4. Gestionar la operación de los programas de posgrado y extensión, asignando actividades al asistente de posgrado y extensión. 5. Supervisar que los servicios logísticos se brinden adecuadamente.
Funciones específicas	**Directivas** 1. Identificar oportunidades en el mercado para emprender iniciativas de posgrado y extensión, coordinando con los directores académicos de los programas. 2. Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la marcha administrativa y operativa de los programas de posgrado y extensión. **Administrativas** 3. Brindar apoyo a los directores académicos de los programas en la elaboración del presupuesto anual. 4. Gestionar la ejecución del presupuesto de las actividades de posgrado y extensión, coordinando con los Directores Académicos y gestionar su aprobación con el Vicedecano de Posgrado y Extensión. 5. Gestionar la ejecución del presupuesto de los programas de posgrado y extensión. 6. Autorizar y ejecutar los gastos de acuerdo al presupuesto aprobado.

	7. Supervisar la gestión de cobranza de los programas contando con los reportes de la Oficina de Facturación y Cobranzas. 8. Informar a la oficina de facturación y cobranzas la lista de participantes admitidos junto con su cronograma de pago previamente evaluado y aceptado. 9. Aprobar las propuestas de cronogramas de pago por parte de los participantes pertenecientes a los programas. 10. Aprobar el diseño del folleto de los programas y de los avisos publicitarios, en coordinación con el Vicedecano de Posgrado y Extensión. 11. Publicar la oferta de los programas de posgrado y extensión para todos los interesados. **Logísticas** 12. Coordinar temas de viajes de profesores. 13. Coordinar con cafetería las atenciones de los almuerzos y *breaks.* 14. Coordinar la asignación de las aulas según su disponibilidad.
Jefe inmediato	▪ Vicedecano de Posgrado y Extensión
Supervisa a	▪ Asistente de Posgrado y Extensión
Competencias personales	▪ Capacidad de dirección. ▪ Capacidad de planificación. ▪ Pensamiento estratégico. ▪ Capacidad de negociación. ▪ Comportamiento moral.
Requisitos	▪ Tener estudios de Máster o especialización. ▪ Ser o haber sido profesor universitario ordinario con al menos 5 años de experiencia. ▪ Poseer conocimientos de gestión y planificación.

Tabla 5.10 Descripción del puesto de Asistente de posgrado y extensión[3]

Puesto	**Asistente de Posgrado y Extensión**
Unidad orgánica	Unidad de posgrado y extensión
Descripción del puesto	Es el encargado de ejecutar actividades académicas, administrativas y logísticas del programa de posgrado y extensión.
Responsabilidades	1. Cumplir con las actividades administrativas y logísticas que le encargue el Director Ejecutivo. 2. Velar por el adecuado desarrollo de las actividades académicas de los programas de posgrado y extensión, en coordinación con los directores académicos de la Unidad. 3. Velar que se cumpla el reglamento de los programas de posgrado y extensión vigentes. 4. Velar por el uso correcto y por la conservación de materiales, equipos y bienes asignados a su área. 5. Comunicar el cumplimiento y avance de los trabajos y actividades del área al Director Ejecutivo.
Funciones Generales	1. Velar por la correcta coordinación con personal externo e interno del centro académico para garantizar la calidad de los procesos. 2. Participar en la organización y ejecución de las conferencias informativas de los programas de posgrado. 3. Gestionar la operación de los programas de posgrado y extensión de la Unidad. 4. Participar activamente en los procesos administrativos de su competencia.
Funciones específicas	**Académicas** 1. Verificar que el reglamento establecido para los programas de posgrado y extensión sea correcto y, en todo caso, si necesitara alguna actualización plantear la propuesta correspondiente a los directores académicos. 2. Coordinar el diseño de los afiches informativos sobre los programas, con los directores académicos de posgrado y extensión. 3. Colocar afiches sobre los programas en los paneles de la Facultad y gestionar la publicación de avisos en medios externos (periódicos). 4. Brindar información sobre los programas de posgrado y extensión a los interesados mediante llamadas o visitas. 5. Registrar a los interesados en los programas. 6. Generar la propuesta de horarios para el programa de posgrado y/o extensión.

[3] Habrá un Asistente según sea la cantidad de programas; asimismo, se puede diferenciar entre una Asistente de Posgrado y una Asistente de Extensión. La descripción de puesto será la misma para ambos campus.

	7. Actualizar en el sistema el estado académico de los participantes tomando en cuenta la lista de participantes inscritos y retiros voluntarios. 8. Entregar a los profesores encargados los exámenes, prácticas e informes, para que sean evaluados. 9. Registrar en el sistema las calificaciones obtenidas y devolver las pruebas corregidas a los participantes. 10. Mantener un reporte consolidado de las calificaciones y enviarla a los directores académicos. 11. Registrar reclamos sobre las evaluaciones, entregarlos a los profesores encargados y una vez corregidos entregarlos a los participantes correspondientes. 12. Modificar extraordinariamente el acta de evaluaciones. 13. Registrar al participante que rendirá una evaluación extraordinaria y al profesor que elaborará y corregirá dicha evaluación; asimismo comunicar la fecha del examen. 14. Modificar información académica de un determinado participante después de haber rendido una evaluación extraordinaria. 15. Registrar solicitud de actualización de información académica, informar al Director académico, comunicar respuesta al participante y registrar la actualización efectuada de ser el caso. 16. Registrar y consolidar registros de asistencia. 17. Brindar el apoyo necesario en las actividades extra-académicas. 18. Generar, publicar y archivar boletas, al cierre del programa. **Funciones específicas para programas de posgrado** 19. Recibir y registrar la solicitud de admisión y los documentos requeridos para la admisión del participante en el programa de posgrado. 20. Programar las entrevistas de admisión para los programas de posgrado. 21. Informar a los interesados sobre la respuesta después de haber sido evaluados por el Comité de Admisión de los programas de posgrado. 22. Verificar el cierre de las asignaturas, el cumplimiento de condiciones y generar, publicar y archivar boletas. 23. Registrar solicitudes para la aprobación, modificación o cancelación del plan de trabajo de investigación, de los participantes del programa de posgrado y publicar respuesta. 24. Registrar solicitud para la evaluación y sustentación del trabajo de investigación y publicar respuesta (posgrado). 25. Registrar el resultado de la evaluación del trabajo de investigación por parte del Comité Evaluador.[4] 26. Programar fecha de sustentación en base a la respuesta del Comité Evaluador. 27. Elaborar el acta de sustentación y registrar la calificación y las firmas del jurado al final de la sustentación. 28. Preparar el expediente de aquellos participantes que cumplen

[4] El Comité Evaluador está conformado por los miembros del Comité de Dirección del programas de posgrado.

	con los requisitos para obtener el diploma, certificado o el grado académico y remitirlo a la Oficina de Grados y Títulos. 29. Registrar y procesar la solicitud para el cambio de sede de un participante. 30. Registrar y procesar la solicitud de reincorporación de un ex participante. **Administrativas** 31. Brindar apoyo en la elaboración del presupuesto de los programas. 32. Preparar la liquidación para el pago de profesores en coordinación con el Director Ejecutivo. 33. Emisión y control de las órdenes de pago relacionadas con la Unidad. 34. Preparar cuadros estadísticos diversos. 35. Atender a los participantes, profesores y personas externas a la Unidad que requieran una cita con los Directores académicos, Director ejecutivo o con el Vicedecano de Posgrado y Extensión. 36. Recibir y distribuir la correspondencia que llega a la oficina. 37. Atender las comunicaciones telefónicas hacia y desde la oficina. 38. Redactar, remitir y archivar los documentos propios de la oficina. 39. Archivar los avisos publicitarios de los programas de posgrado y extensión. 40. Proporcionar asistencia general a los profesores. 41. Aplicar las encuestas de evaluación de los programas y enviarlas a los directores académicos. 42. Solicitar la información para la confección de diplomas y certificados, así como su entrega final. **Logísticas** 43. Coordinar con el Director Académico de Posgrado la realización de ceremonias de graduación. 44. Coordinar con el Director Académico de Extensión la realización de ceremonias de inicio y clausura de la actividad de extensión. 45. Atender la compra de los pasajes de profesores, según lo asignado por el Director Ejecutivo. 46. Coordinar la atención de servicios con el Director Ejecutivo. 47. Verificar la disponibilidad de aulas y coordinar su asignación. 48. Supervisar la buena disposición de las aulas y salas de equipos. 49. Preparar y coordinar la impresión de materiales para su distribución a los participantes. 50. Preparar el directorio de participantes y la orla fotográfica. 51. Solicitar y comunicar la creación de accesos al sistema. 52. Solicitar a almacén o, en su caso, adquirir los materiales que se requieren para ejecutar las actividades de extensión. 53. Cumplir otras funciones que le encargue el Director Ejecutivo.

Jefe inmediato	▪ Directivo Ejecutivo
Competencias personales	▪ Capacidad de planificación. ▪ Capacidad de organización. ▪ Responsabilidad. ▪ Discreción y confidencialidad. ▪ Calidad en el servicio. ▪ Capacidad de negociación. ▪ Comportamiento moral.
Requisitos	▪ Ser Bachiller o Titulado. ▪ Conocer el funcionamiento académico de la Facultad. ▪ Poseer conocimientos de informática e inglés.

5.2.2.1. Ventajas de la Estructura

- Los programas de posgrado (Diplomados, Maestrías y Doctorado) dependen del Vicedecanato de posgrado y extensión, para no cargar la labor directa del decano de Facultad.

- El Director Ejecutivo es común a todos los programas. Y contará con el número de Asistentes que sea conveniente. Podría llegar a tener una Asistente de Posgrado y una Asistente de Extensión, correspondiente a cada tipo de programa.

5.2.3. Comparación: Personal de Posgrado

Se optimizarían los recursos humanos, ya que muchas actividades operativas que hoy se realizan en cada Facultad se centralizarían en una sola unidad académica y administrativa.

Tabla 5.11 Personal de Posgrado

Panorama actual	Transición	Escuela de Posgrado
Decano de Facultad Director del Programa Asistente	Vicedecano de posgrado y extensión Director por programa Director Ejecutivo Asistente de Posgrado y Extensión	Decano de Escuela Director de programa Director Ejecutivo Coordinador

Fuente: Elaboración propia

- **Panorama actual**

  Cada Director de posgrado cuenta con un asistente que se encarga de realizar las tareas administrativas y logísticas.

- **Unidad de Posgrado**

  Se centralizarían las funciones administrativas en el Director Ejecutivo, de manera que se harían en común las actividades de promoción, logísticas y administrativas. Asimismo, las tareas diarias que se requieran serían asignadas a los Asistentes. Que podrían ser dos para cada tipo de programa. De esta manera se optimizaría el número de personal.

- **Escuela de Posgrado**

  La optimización del número de personal es notable, ya que habría solo un Director Ejecutivo para gestionar las actividades administrativas de la Escuela. Quien a su vez, supervisaría que los coordinadores realicen las actividades académicas y logística que se requieran para los programas. El número de

coordinadores variaría de acuerdo al número de programas, de acuerdo al tipo (posgrado y extensión) y a la afinidad del programa.

5.3. Beneficios generales de la Escuela de Posgrado

Los objetivos principales de esta propuesta de Diseño de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Piura son lograr un Ordenamiento académico, mejorar la calidad de los servicios y la gestión comercial de los programas. Vemos los beneficios generales y específicos de acuerdo a los objetivos expuestos.

- Se organizaría el trabajo de los programas, centralizando actividades como:

  - Antes de: Convocatorias, promoción, admisión e inscripción
  - Durante: Actividades logísticas y académicas (pasajes, *breaks*, aulas, equipos, material, evaluaciones, asistencias, atención alumnos y profesores, etc.).
  - Después: Extensión de certificados, gestión académica necesaria.

- Los procedimientos de admisión e inscripción se podrían realizar de manera estandarizada, a través de los Coordinadores, quienes realizarían actividades de brindar información preliminar.

- La gestión de cobranza y seguimiento de atrasos, lo cual se separaría de la parte académica. Ya que sería responsabilidad del Director Ejecutivo, en coordinación con la Oficina de Facturación y Cobranzas.

- La gestión académica como la administración de los archivos físicos y digitales, los cuales pueden ser consultados en cualquier momento.

- La emisión de certificados, diplomas, certificados de notas en coordinación con la Oficina de grados y títulos de la Universidad.

- Las actividades de promoción se realizarían de manera permanente, dando una imagen corporativa: cortes semestrales de la promoción de toda la Universidad, buen manejo de una potente base de datos, revistas, charlas, elaboración de materia de promoción, entre otros. Se llevaría un trabajo más especializado y se unificarían todos los esfuerzos actuales de cada Facultad en un solo trabajo.

- Fortalecer y generar relaciones y convenios con universidades de primer nivel n las distintas líneas académicas.

- Se lograría tener poder de negociación con los proveedores de materiales y servicios.

- Coordinación unificada del uso de aulas y equipos para todos los programas.

- Los Directores Académicos tendrían más tiempo de atender asuntos que inciden directamente en la calidad de sus programas, tales como, la revisión de planes de estudios, seguimiento de tesis, formación y selección de profesores,

internacionalización de los programas. Además, abarcarían temas vinculados a la investigación, con el objetivo de lograr que los programas, sobretodo Doctorados sean programas que estimulan el desarrollo de la ciencia, con potencial para incidir en la producción de tecnología e innovación.

- Se minimizan recursos humanos, se logran sinergias y una gestión integral a actividades comunes de las Facultades.

5.3.1. Calidad

La calidad de los programas de posgrado y extensión, es otro de los objetivos que persigue la propuesta, con el fin de lograr una mejora continua de los programas y brindar un tratamiento uniforme y adecuado a los alumnos de posgrado, en los servicios, tales como break, almuerzos, material, equipos, infraestructura.

- Indicadores de evaluación de programas de posgrado (Maestrías o Doctorados)[5]

A continuación se exponen algunos indicadores de gestión académica que podrían tomarse en cuenta para una futura acreditación de los programas de posgrado o para medir el funcionamiento y adecuada gestión de éstos.

- La Unidad Académica que gestiona el programa de posgrado cuenta con un plan estratégico elaborado con la participación de sus autoridades y representantes de estudiantes, docentes, egresados y otros grupos de interés.

- La misión de la Unidad Académica es coherente con su campo de acción y la misión de la Universidad.

- La estructura funcional y orgánica de la Unidad Académica determina niveles de autoridad y asigna responsabilidades acordes con la naturaleza, tamaño y complejidad del programa de Posgrado:

- Plan estratégico de la Unidad de posgrado

  - Reglamento de organización y funciones.
  - Manual de organización y funciones.

- Las maestrías cuentan con criterios definidos de selección de los postulantes, los cuales se aplican en cada proceso de admisión.

- Nivel de satisfacción de los profesores y estudiantes con los recursos de los que dispone el programa de posgrado (aulas, biblioteca, laboratorios y talleres, equipamiento informático y espacios de trabajo).

- Los programas tienen registrado el número de invitados internacionales que ha participado en las actividades del programa en los últimos dos años anteriores a la evaluación.

[5] *Modelo de calidad para la acreditación de programas de posgrado, modalidad presencial y estándares para maestrías y doctorados* (2010). Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU

- Existencia de líneas de investigación que orientan y refuerzan el desarrollo de las tesis.

- Los estudiantes cuentan con programas de becas, movilidad académica, bolsas de trabajo y pasantías que contribuyen a su mejor formación.

- El programa de posgrado tiene proyección a nivel nacional e internacional.

    - Información documentada.
    - Convenios de doble certificación.
    - Convenios de homologación con otros programas del extranjero.
    - Número de estudiantes que han realizado pasantías en grupos de investigación extranjeros.
    - Número de créditos homologables en programas del extranjero.
    - Número de tesis dirigidas por docentes externos al programa.

- Tasa de graduación

- Los estudiantes publican los resultados de sus investigaciones en revistas indizadas a nivel internacional.

    - Evidencia escrita y electrónica.
    - Reglamento de grados.
    - Registro de publicaciones.

- Los docentes tienen el grado de doctor en la especialidad requerida por el programa de posgrado.

    - Porcentaje de docentes que obtuvieron la Maestría y el Doctorado en el extranjero.
    - Porcentaje de docentes Doctores.
- Encuestas y entrevistas a estudiantes, docentes y administrativos.

    - Efectividad en el uso de aulas.
    - Efectividad en el uso de laboratorios.
    - Porcentaje de utilización de aulas.
    - Porcentaje de utilización de laboratorios.

5.4. Procesos propuestos

Para poder brindar los servicios y beneficios que se plantean, es necesario desarrollar un conjunto de procesos. Estos procesos han, podido identificar en la validación con los encargados de los programas de las Facultades. El mapa de procesos se muestra para cada tipo de programa: Posgrado (Maestrías y Doctorados) y Extensión.

A continuación se muestra el Mapa de procesos General para Extensión y Posgrado. Los procesos con su respectivo procedimiento y diagrama de flujo, se detallarán en los Anexos A-1 y A-2.

5.4.1. Procesos de extensión

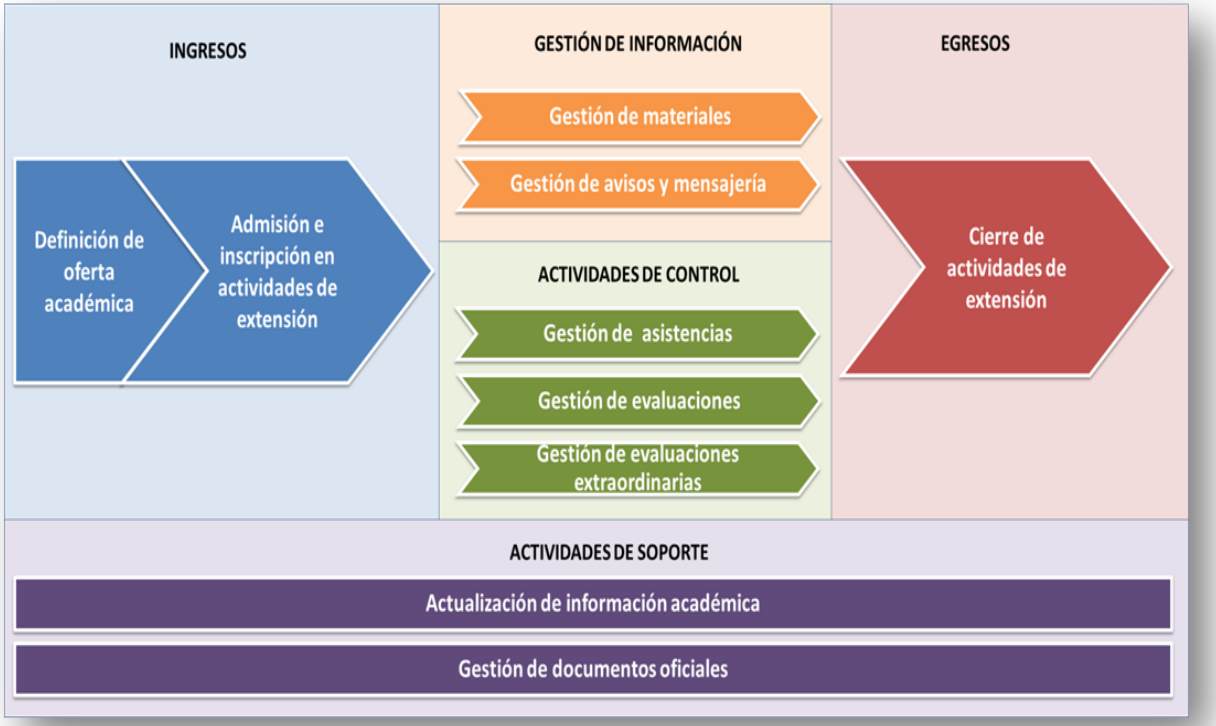


Fig. 5.4 Mapa General de Procesos de extensión
Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Procesos de posgrado

Fig. 5.5 Mapa General de procesos de posgrado
Fuente: Elaboración propia

5.5. Reglamentos de posgrado y extensión

Otro objetivo principal que plantea esta propuesta, es la de lograr un ordenamiento académico. Como se explicó en el Capítulo 4, se ha logrado complementar los manuales elaborados en el Proyecto de Reordenamiento académico. Uno de ellos es el Reglamento Funcionamiento para los programas de posgrado y extensión.

Este manual expone los lineamientos que deberán tomar en cuenta los alumnos, profesores y directores encargados de los programas, con el fin de hacer prevalecer un ordenamiento académico del posgrado de la Universidad y de uniformizar los procesos académicos de admisión, gestión de evaluaciones y asistencias, extensión de certificados, faltas disciplinarias y requisitos académicos.

En el Anexo B-1 y B-2, se muestra el Reglamento General de Funcionamiento de los programas de extensión y de posgrado, respectivamente.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego del estudio realizado:

- **Estructura organizativa**

  El diseño de la estructura organizativa de la Escuela de posgrado busca unificar la gestión del posgrado de la Universidad de Piura, con el fin de lograr la autonomía de los programas y su ordenamiento académico. A través de la organización de las actividades comunes de estos programas, se busca unificar el trabajo, de manera que se optimice el uso del capital humano y se logre una gestión eficiente de la oferta académica de posgrado, orientados a brindar un mejor servicio a los estudiantes. Es necesario, que a medida que se implementa la estructura organizativa propuesta, se gestione la correcta distribución de las funciones, y su respectiva actualización.

  <u>Ordenamiento académico</u>

  Uno de los objetivos que intenta plantear esta propuesta es lograr un ordenamiento académico, brindando una Reglamento General para los estudios de posgrado y extensión, de manera que se uniformicen las actividades académicas como admisión, gestión de evaluaciones y asistencias, requisitos académicos, extensión de certificados, entre otros.

Calidad

La Calidad de los programas de posgrado y extensión, es otro de los objetivos que persigue este estudio, con el fin de lograr una mejora continua de los programas y por ende, de brindar un tratamiento uniforme y adecuado a los alumnos de posgrado, a través de la calidad de los servicios, quipos, infraestructura.

Gestión comercial

Las actividades de promoción y captación de alumnos de posgrado se realizarían de manera permanente, dando una imagen corporativa de la Universidad. Se unificarían todos los esfuerzos presentando un estilo único de posgrado.

Además, al unificar las actividades administrativas comunes a los programas, se descargaría la gestión que realizan los Directores de los programas, de manera que se podrían priorizar actividades importantes de los programas de posgrado como impulsar la investigación, revisión de planes de estudio, formación y selección de profesores, seguimientos de tesis, entre otros.

- **Etapa de transición**

Se plantea una estructura organizacional de transición a corto plazo dentro de las Facultades, denominada "Unidad de posgrado", de manera que se puedan ir adoptando cambios organizacionales en las Facultades, con miras a conformar un sistema funcional mayor, que sería la Escuela de Posgrado. Esta propuesta deberá ser adaptada para cada Facultad. Es necesario evaluar las capacidades de las actuales de las Asistentes y/o Coordinadoras, para determinar si son el personal más apropiado para las nuevas labores. Y se deberá evaluar la redistribución de funciones al abrirse o cerrarse un programas de posgrado.

- **Manuales**

Los manuales presentados en este estudio son un complemento de los manuales iniciales que se elaboraron en el Proyecto de Reordenamiento Académico en el 2009.

El Manual de Procesos y Procedimientos (MAPRO) entregado como parte del diseño de la Escuela, constituye una guía de los principales procesos académicos comunes que se han identificado a través del levantamiento de información. Estos procesos deben ser ajustados cuando se encuentre establecida la Escuela, de acuerdo a la experiencia que adquieran los miembros de la misma, debido a que puede surgir la necesidad de agregar o eliminar alguno, según los nuevos servicios que ofrezcan.

De la misma manera, el Manual de Organización y Funciones (MOF) debe ser actualizado periódicamente, según las nuevas funciones que sean necesarias incorporar a la Escuela. Además, el MOF deberá adecuarse a las modificaciones que puedan realizarse en los procesos.

Por otro lado, el Reglamento de Funcionamiento General (RFAG) está muy ligado a los procesos académicos que se incorporen paulatinamente, por lo tanto es necesario mantener vigente dichas normas para facilitar el ordenamiento y gestión de estas actividades.

- **Eficiencia en el uso de recursos de la universidad**

Para el diseño de la Escuela de Posgrado, se han tomado en cuenta los recursos con los que ya cuenta la Universidad. Principalmente, se deberá coordinar con las siguientes áreas académicas y administrativas:

Departamentos o Institutos: La Escuela coordinará sus actividades académicas con los Departamentos e Institutos existentes en la Universidad. Principalmente se gestionará con estas áreas la provisión de profesores para los diferentes programas de posgrado. Cabe resaltar, que es necesario que los profesores cumplan el perfil requerido.

Oficina de Facturación y Cobranzas: La creación de esta oficina ha facilitado el control y el seguimiento de pago de cada programa de posgrado, descargando así las actividades que antes eran realizadas por cada Director de posgrado. Es necesario que exista una constante coordinación con esa oficina, de manera que se faciliten las actividades administrativas de seguimientos de pagos y deudas de los estudiantes de posgrado, así como el envío de reportes a cada Director acerca de la situación de cada programa.

Se recomienda, que una vez implementada la estructura de posgrado de la Escuela, y con los procesos académicos y administrativos actualizados, la Oficina de Facturación y Cobranzas pase a ser parte de la Escuela, llevando un trabajo conjunto con el Director Ejecutivo.

Oficina de grados y títulos: Es necesario coordinar con esta oficina la extensión de diplomas y certificados, con el fin de mantener la uniformidad y calidad de estos documentos oficiales.

Dirección de comunicación (DIRCOM): Las actividades de promoción deberán seguir coordinándose con DIRCOM, de manera que se aproveche los recursos de esta área. Asimismo, se facilita el desarrollo de publicaciones y la uniformidad de las actividades de promoción.

Gerencia y Servicios administrativos: Al tener la autonomía de gobierno y administración que corresponde a las Facultades, la Escuela de Posgrado deberá mantener una constante comunicación con los servicios administrativos de la Universidad; áreas como Contabilidad, Logística, Mantenimiento, etc. Con el fin de facilitar la ejecución, control y seguimiento de las actividades administrativas de la Escuela.

6.2. Recomendaciones

- **Estructura organizativa**

  Cuando la estructura organizativa de la Escuela de Posgrado empiece a funcionar, se podrá definir con un nivel de detalle más alto las funciones propuestas en la descripción de puestos del manual de organización y funciones.
  Además, se deberán realizar procesos de selección rigurosos para la ocupación de los distintos puestos. Para la primera etapa de funcionamiento de la Escuela se recomienda empezar con personal que haya formado parte de los programas de posgrado, ya que tienen conocimiento de la gestión académica y administrativa de estos programas.

  Por otro lado, se recomienda que en campus Lima, se establezca una "Coordinación de Posgrado", de manera que la gestión de los programas también se uniformice en esa sede, se facilite la comunicación y coordinación de las actividades académicas y administrativas de ambos campus.

- **Módulo para posgrado (plataforma virtual)**

  Será necesario que se uniformice el uso del módulo de posgrado del Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA), de manera que sea la plataforma virtual oficial de todos los programas de posgrado. A pesar, que desde febrero de este año se lanzó el módulo, junto al cual se migró información de semestres pasados de todos los programas de posgrado de la Universidad, este proceso se encuentra actualmente en una etapa de "transición". Con la implementación de la plataforma, se facilitarán tareas como el registro de información personal, la comunicación y la generación de reportes. Asimismo, facilitaría la retroalimentación de la información.

- **Enseñanza virtual**

  Actualmente, sólo existen algunos programas con modalidad a distancia. Se recomienda tomar iniciativas en el uso de plataformas tecnológicas de enseñanza virtual, con el fin de crear comunidades de aprendizaje en línea y facilitar el trabajo de profesores y alumnos. Claro está que se deben fijarse normativas de un mínimo de asistencia a clase en este tipo de programas.

  <u>Requisito académico: Idioma Inglés</u>

  En el Capítulo 4 se mencionaba que uno de los problemas más engorrosos para el alumno de posgrado, es cumplir con el requisito del idioma inglés. Se recomienda facilitar el apoyo al estudiante en la disponibilidad de las clases, ya que mucho de ellos, sobre todo de Maestrías, no residen en Piura. Se recomienda tomar la iniciativa de cursos de inglés en línea gestionados por el Centro de idiomas de la Universidad de Piura. Vale decir, que muchos de los alumnos que han finalizado la Maestría, no pueden obtener su grado debido a este requisito.

- **Acreditación del posgrado**

  Es necesario, tomar en cuenta un proceso futuro de acreditación del posgrado, de manera que pueda realizarse la evaluación de estos programas, a través de indicadores, para lograr una mejora continua de esta gestión.

- **Estudios futuros**

  Con el fin de complementar este estudio, que ha sido realizado en un marco organizacional, sería una buena alternativa definir a detalle, un estudio económico de la Escuela, para poder evaluar y mejorar el diseño propuesto.

Bibliografía

1. DAFT, Richard l.; “Teoría y diseño organizacional”; Novena edición; 2007.

2. ENCINAS, J. A. (1935). Historia de las universidades de Bolonia y de Padua. Chile: Ercilla.

3. HAMPE, T. (1989). *Historia de la Pontificia Universidad Católica del Perú* (1ra. ed.). Perú: Fondo Editorial.

4. Michael A. Hitt, S. B. (2006). *Administración* (9a. ed.). (M. De Anta, Ed.) México: Pearson Educación.

5. RASINES, I. (1964). *La Universidad de Navarra.* Paris, España: Magisterio Español.

6. *PAD, Escuela de dirección : 25 años* (1ra. ed.). (2004). Lima: Realidades.

7. Universidad de Piura; *“Ideario”*; 1998.

Linkografía

1. ARCE, Alejandro; "*Especial maestrías"-El Comercio* (págs.22-34); Lima; 2012.

2. Brunner, J. J. (2008). El proceso de Bolonia en el horizonte latinoamericano: límites y posibiliades. *Revista de Educación.*

3. Don Antunes, H. T. (junio de 2007). The competitive (dis) advantages of European business schools. *Long Range Planning,* vol. 40(3).

4. Editorial Buenos Aires; "Formación de posgrado en América Latina: políticas de apoyo resultados e impactos"; 2010.

5. *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe.*(2006). Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Caracas: Editorial Metrópolis, C.A.

6. Lenhardt, G. (s.f.). *La universidad Europea: entre el Estado y el mercado*. Recuperado el 05 de agosto de 2012, dehttp://www.cned.cl/public/secciones/SeccionSeminario/doc/61/cse_articulo776.pdf

7. Ley Universitaria N°23733. Obtenida del portal del Estado Peruano. 2012.

8. Menacho Chiok, L. P. (2008). *Historia de la educación superior y de posgrado.* Recuperado el 19 de mayo de 2012, de http://www.gestiopolis.com/economia/historia-de-la-educacion-superior.htm

9. *Modelo de calidad para la acreditación de programas de posgrado, modalidad presencial y estándares para maestrías y doctorados* (2010). CONEAU.

10. PISCOYA Hermosa, Luis; "Ranking universitario en el Perú- Plan Piloto"; Lima; 2006.

11. Segundo Censo nacional universitarios (2010). INEI.

12. Tania, A. (2009). Perspectivas y repercusiones del proceso de Bolonia en Iberoamérica. *La Cuestión Universitaria, vol. 5*.

ANEXO A-1

MAPA GENERAL DE PROCESOS DE EXTENSIÓN

I. PROCESO DE DEFINICIÓN DE OFERTA ACADÉMICA - P.EXT.01

A. OBJETIVO

Definir el contenido, profesores, cronograma y vacantes de una actividad de extensión, para luego presentarlo al Decano de la Escuela para su aprobación.

B. NARRATIVA

PROPUESTA DE EXTENSIÓN

1. **Definir contenido:** El Director Académico de Extensión define el contenido, el cronograma y el número de vacantes de la actividad de extensión que va a iniciarse.

2. **Definir profesores:** El Director Académico de Extensión, previa consulta, propone a los profesores de la Universidad que dictarán en la actividad de extensión. Si lo considera necesario, solicitará el apoyo de profesores externos a la Universidad.

   Para ambos casos; profesores de la Universidad y externos; el Director Académico deberá coordinar los recursos, la disponibilidad y las restricciones de horario de cada profesor.

3. **¿Establecer convenio?:** En algunos casos, el Director Académico considerará oportuno establecer convenios con Instituciones para certificar la actividad de extensión. De ser así se continúa con el paso 4, sino con el 5.

4. **Coordinar con Institución:** El Director Académico coordina la certificación de la actividad con la Institución correspondiente. Esto se realiza en base a los pasos establecidos por cada Institución.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5. **Proponer horarios y coordinar aulas:** El Coordinador consolida los contenidos y profesores, así como las restricciones y requisitos para el dictado de las clases. En base a esta información, genera el horario inicial. Asimismo, coordina la disponibilidad de aulas para el desarrollo de la actividad.

6. **Evaluar propuesta (horarios):** El Director Académico evalúa la propuesta de horarios y las aulas asignadas, y realiza los ajustes que considere necesarios.

7. **¿Ajustar horarios y aulas?:** Si los ajustes sobre la propuesta de horarios y aulas ameritan que el Coordinador gestione nuevamente la disponibilidad de las aulas se regresa al punto 5, sino se pasa al punto 8.

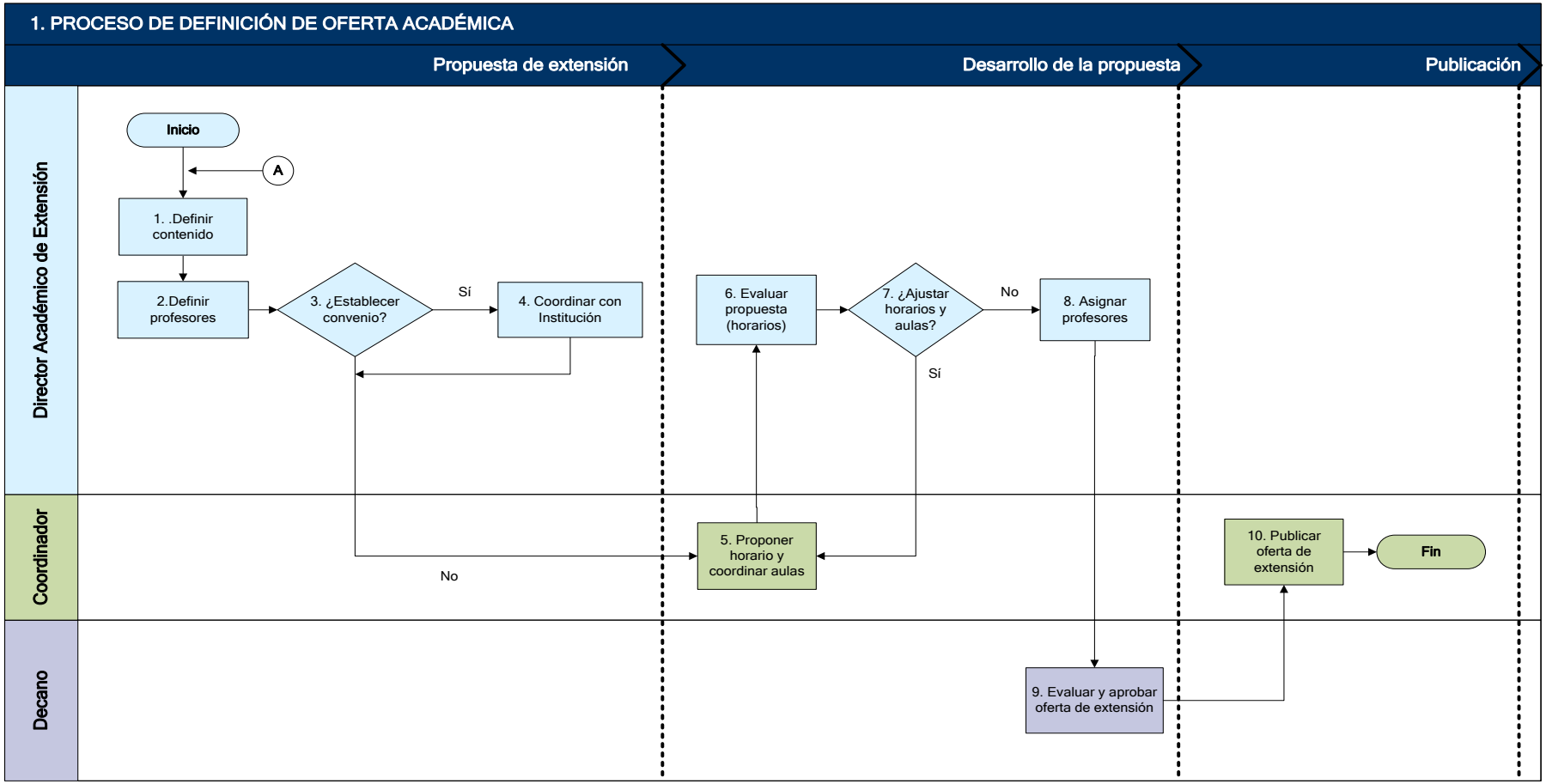
8. **Asignar profesores:** El Director Académico gestiona la asignación de profesores; de la Universidad y/o externos; a la actividad de extensión.

9. **Evaluar y aprobar oferta de extensión:** El Decano evalúa y aprueba la oferta de contenidos definitiva para la actividad de extensión. En caso, no tenga ningún tipo de observación le comunica al Director Académico de Extensión, para que proceda a publicarla.

PUBLICACIÓN

10. **Publicar oferta de extensión:** Finalmente el Coordinador publica la oferta de contenidos de la actividad de extensión para todos los interesados.

C. DIAGRAMA DE FLUJO



II. PROCESO DE ADMISIÓN EN ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN- P-EXT.02

A. OBJETIVO

Inscribir y admitir a los interesados en una determinada actividad de extensión.

B. NARRATIVA

Si el Coordinador envía información sobre la actividad de extensión a los interesados, el proceso inicia en el paso 1.

Si el interesado solicita directamente información sobre la actividad de extensión, el proceso inicia en el paso 2.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. **Publicitar actividad de extensión:** El Coordinador, en coordinación con el Director Ejecutivo, gestiona la publicación de avisos dentro de la Universidad y en medios externos tales como periódicos y páginas web. Asimismo, realiza llamadas telefónicas y/o envía información de la oferta de extensión a posibles interesados que se encuentran registrados en la base de datos.

2. **Solicitar información:** El interesado lee alguno de los medios de publicidad interna o externa y solicita directamente la información de la actividad al Coordinador.

3. **Brindar información:** El Coordinador atiende las llamadas y/o visitas de los interesados y brinda la información necesaria para el proceso de inscripción: requisitos, costo, duración etc.

INSCRIPCIÓN Y PAGO

4. **Completar ficha de admisión:** El interesado completa la ficha de admisión para poder incorporarse a una actividad de extensión. En esta ficha ingresa sus datos personales, información laboral y elige el cronograma de pagos.

5. **Entregar documentos:** Es necesario que el interesado entregue alguna documentación adicional para finalizar su inscripción. Documentos como su copia de DNI o una carta de presentación de la empresa donde trabaja.

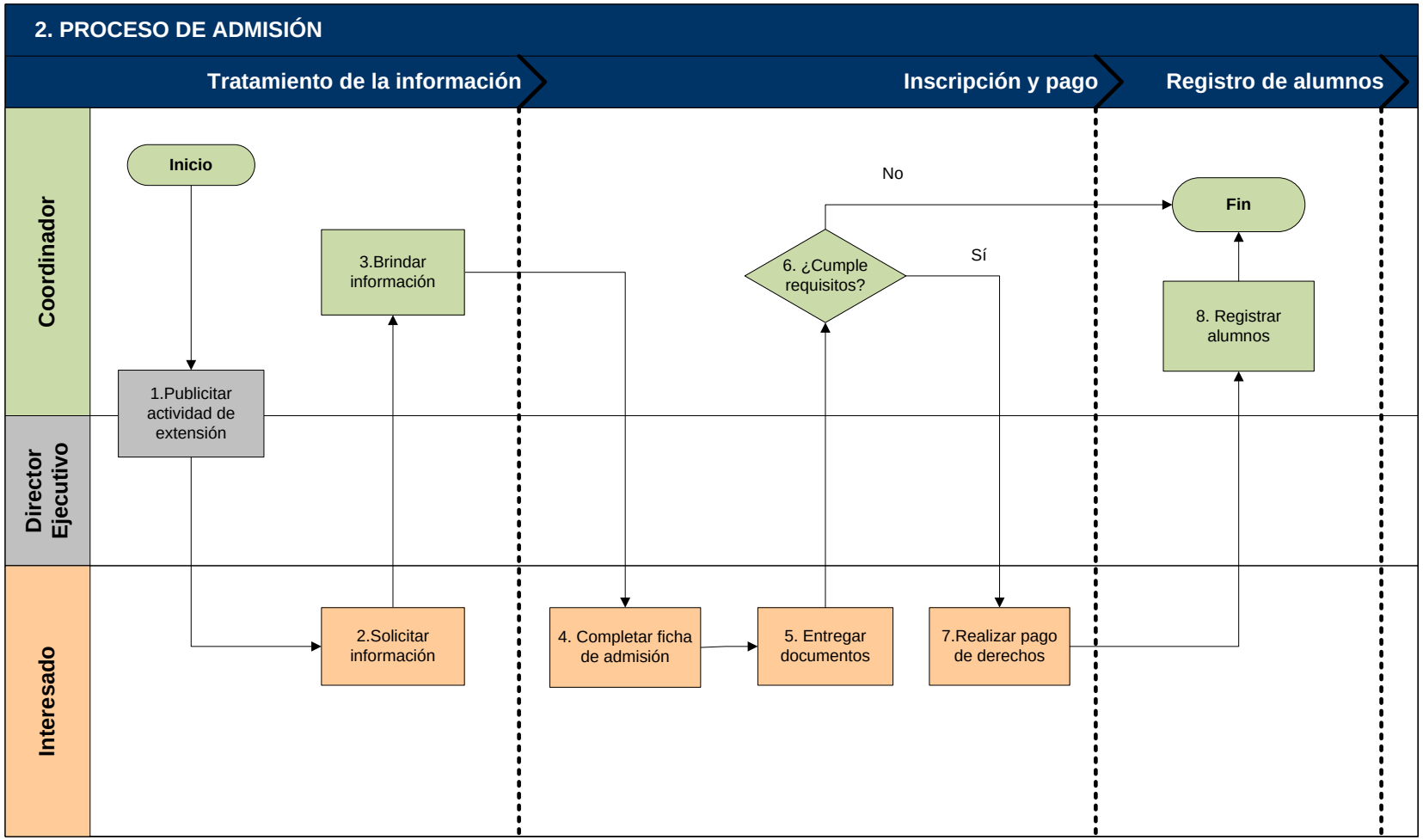
6. **¿Cumple requisitos?:** El Coordinador verifica que el interesado cumpla los requisitos para ser admitido en la actividad. Si es así continúa con el paso 7, sino el proceso finaliza.

7. **Realizar pago de derechos:** El interesado realiza el pago correspondiente a la primera cuota de la actividad de extensión (Derechos de Admisión). Este pago es necesario para confirmar la inscripción del interesado.

REGISTRO DE ALUMNOS

8. **Registrar alumnos:** El Coordinador registra a todos los alumnos en el sistema, a fin de actualizar la base de datos. Además, envía la relación de participantes junto a sus cronogramas de pago al Director Ejecutivo, quien a su vez aprueba este cronograma y coordina con la oficina de Facturación y Cobranzas, para que realice el control del pago de los participantes.

C. DIAGRAMA DE FLUJO



III. PROCESO DE GESTIÓN DE MATERIALES - P.EXT.03

A. OBJETIVO

Controlar y registrar la entrega de material a los participantes de la actividad de extensión durante el desarrollo de la misma.

B. NARRATIVA

CRONOGRAMA Y FORMATO

1. **Definir cronograma de entrega:** El Coordinador, en coordinación con los profesores, define el cronograma de entrega de materiales para la actividad de extensión.

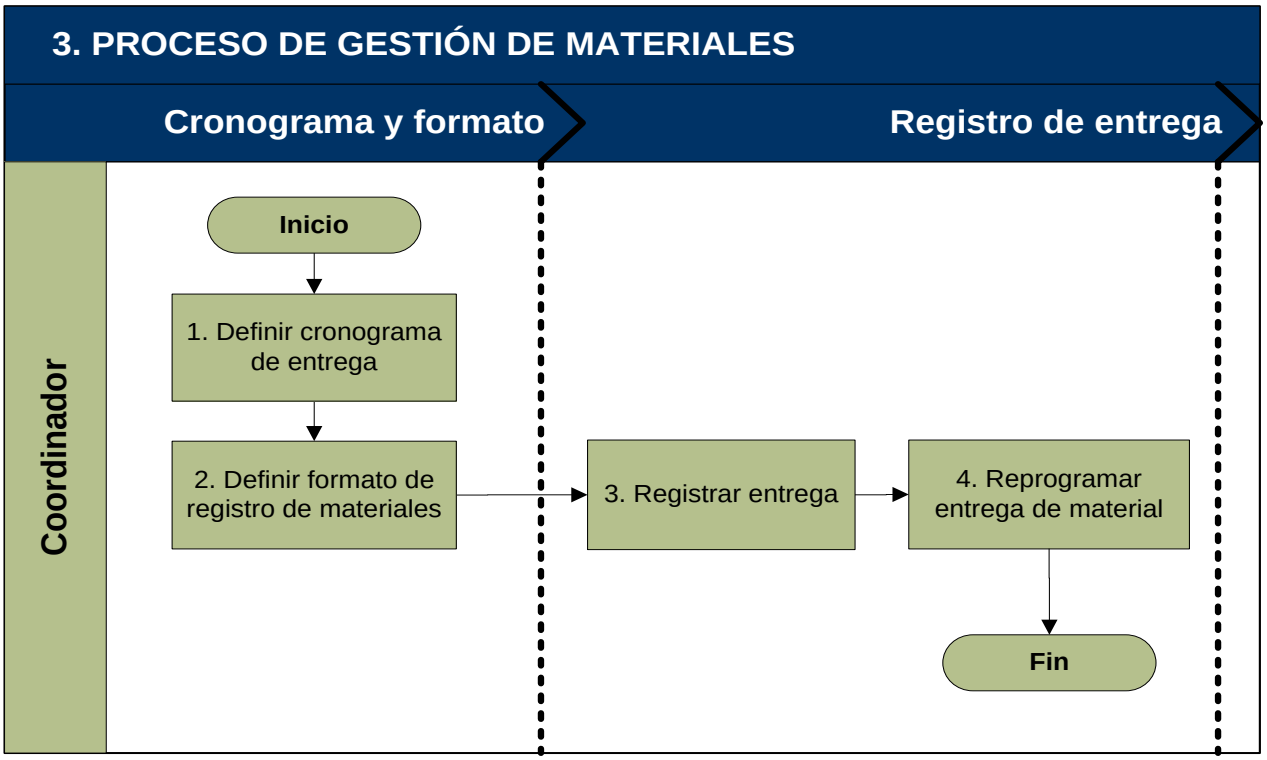
2. **Definir formato de registro de materiales:** El Coordinador define el formato de registro de materiales entregados a los participantes. Asimismo, coordina con el Director Académico de Extensión si el reporte de dicha entrega se realizará por sesión o de manera consolidada.

REGISTRO DE ENTREGA

3. **Registrar entrega:** El Coordinador registra en el formato definido la entrega de materiales a los participantes.

4. **Reprogramar entrega de material:** Si es necesario reprogramar alguna entrega de material, el Coordinador lo hace y comunica esta acción al Director Académico.

C. DIAGRAMA DE FLUJO



IV. PROCESO DE GESTIÓN DE AVISOS Y MENSAJERÍA - P.EXT.04

A. OBJETIVO

Gestionar los anuncios y avisos dirigidos a los participantes de la actividad de extensión a lo largo de la misma.

B. NARRATIVA

CREACIÓN DE AVISO

1. **Elaborar aviso:** El docente o el Director Académico de Extensión elabora un aviso o mensaje que considera necesario enviar a los participantes de la actividad.

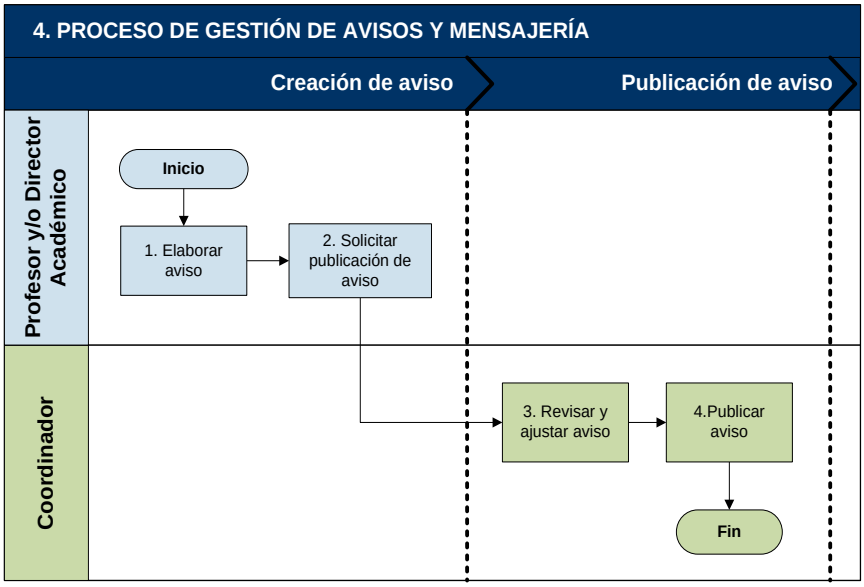
2. **Solicitar publicación de aviso:** El docente o Director Académico solicita al Coordinador la publicación del aviso en el sistema o el envío del mensaje a los correos de los participantes.

PUBLICACIÓN DE AVISO

3. **Revisar y ajustar aviso:** El Coordinador revisa el aviso y/o mensaje y si considera necesario ajusta el aviso, coordinando con la persona que lo solicitó.

4. **Publicar aviso:** El Coordinador publica el aviso en el sistema y/o envía el mensaje al correo electrónico de los participantes.

C. DIAGRAMA DE FLUJO



V. PROCESO DE GESTIÓN DE ASISTENCIAS - P.EXT.05

A. OBJETIVO

Registrar y controlar la asistencia de los participantes a las sesiones programadas de la actividad de extensión.

B. NARRATIVA

PROGRAMACIÓN

1. **Definir formato de registro de asistencia:** El Coordinador junto al Director Académico de Posgrado definen el formato de registro de asistencia considerando las sesiones programadas (hoja de asistencia, carnet de asistencia). Además, define en el sistema si registrará la asistencia por cada sesión o si lo hará de manera consolidada al término de la actividad de extensión.

2. **¿Cambios en la programación?:** Si el profesor desea reprogramar alguna clase o programar una clase adicional informa al Director Académico de Extensión para que apruebe su pedido.

3. **Reprogramar clases:** Después de autorizado el pedido, el Coordinador gestiona la disponibilidad de aulas de acuerdo al nuevo horario. Además, registra las clases que el profesor no haya dictado.

REGISTRO DE ASISTENCIAS

4. **Registrar asistencias:** El Coordinador registra la asistencia de los participantes en el acta de control de asistencias.

5. **Consolidar registro de asistencia:** Al culminar la actividad de extensión, el Coordinador consolida y verifica las asistencias registradas durante las sesiones.

6. **Registrar inasistencias:** El Coordinador registra en el sistema el número de inasistencias de los participantes. De acuerdo a este registro se determina si al participante se le puede entregar o no el diploma correspondiente.

MODIFICACIÓN EXTRAORDINARIA

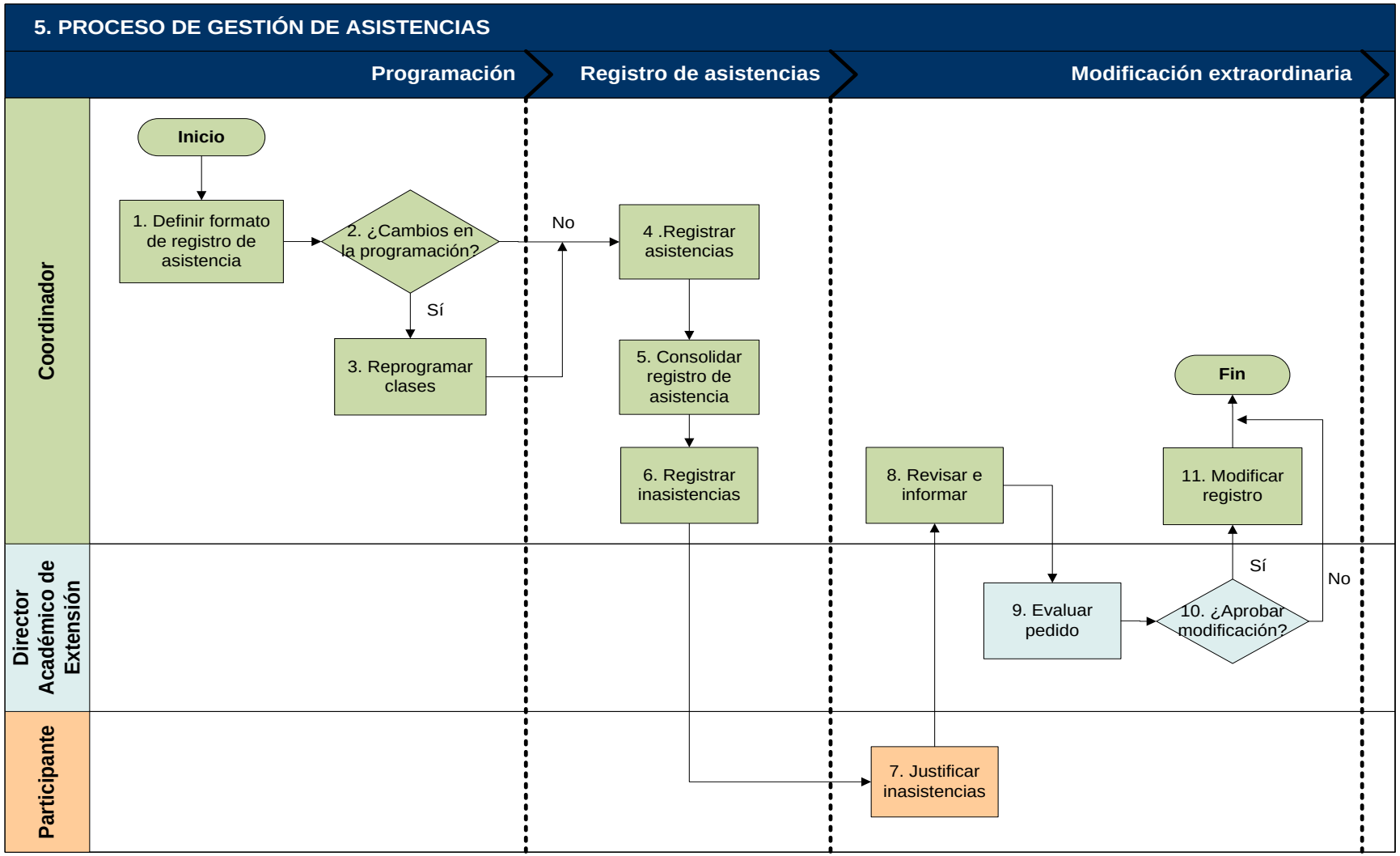
7. **Justificar inasistencias:** El participante presenta al Coordinador la justificación de sus inasistencias y solicita la modificación sobre el acta de asistencia de la actividad.

8. **Revisar e informar:** El Coordinador revisa el caso y comunica al Director Académico de Extensión para que evalúe la situación.

9. **Evaluar pedido:** El Director Académico evalúa el caso y hace las observaciones correspondientes. Posteriormente, emite una respuesta de aceptación o rechazo del pedido.

10. **¿Aprobar modificación?:** Si el Director Académico de Extensión aprueba la solicitud del participante se procede con el punto 11. De lo contrario, el proceso finaliza.

11. **Modificar registro:** El Coordinador procede a realizar la modificación extraordinaria en el acta de asistencias de la actividad de extensión y de ser el caso, hacer entrega del diploma al participante.


5. PROCESO DE GESTIÓN DE ASISTENCIAS
Programación
Registro de asistencias
Modificación extraordinaria
Coordinador
Director Académico de Extensión
Participante
Inicio
1. Definir formato de registro de asistencia
2. ¿Cambios en la programación?
Sí
No
3. Reprogramar clases
4 .Registrar asistencias
5. Consolidar registro de asistencia
6. Registrar inasistencias
7. Justificar inasistencias
8. Revisar e informar
9. Evaluar pedido
10. ¿Aprobar modificación?
Sí
No
11. Modificar registro
Fin

VI. PROCESO DE GESTIÓN DE EVALUACIONES-P.EXT.06

A. OBJETIVO

Programar, registrar y controlar las evaluaciones para cada actividad de extensión.

B. NARRATIVA

CRONOGRAMA Y FÓRMULA DE CÁLCULO

1. **Definir el cronograma y fórmula de cálculo:** Al inicio de la actividad de extensión, el Coordinador coordina con los profesores asignados y define el cronograma de evaluaciones. Asimismo, definen la fórmula de cálculo del promedio final para las evaluaciones de la actividad de extensión.

REGISTRO DE EVALUACIONES

2. **¿Requiere reprogramación?:** Si el profesor decide cancelar una evaluación debido a un caso de imposibilidad se lo comunica al Director Académico de Extensión, el cual evalúa el pedido. Si la respuesta es favorable se procede con el punto 3. De lo contrario, se continúa con el punto 4.

3. **Cancelar o reprogramar evaluación:** El Coordinador comunica la cancelación y si es necesario, reprograma la evaluación. En caso, el profesor requiera programar alguna evaluación adicional deberá consultar y planificar con el Coordinador.

4. **Rendir evaluación:** El Coordinador se encarga de entregar la evaluación a los participantes. Ellos rinden la evaluación, y luego el Coordinador recoge, ordena y entrega las evaluaciones a los profesores.

5. **Corregir evaluaciones:** El profesor corrige las evaluaciones y registra los resultados en el acta generada por el sistema.

6. **Registrar evaluaciones:** En caso, el profesor no pudiera hacer el registro de evaluaciones, lo realizará el Coordinador.

7. **Entregar evaluaciones a participantes:** El Coordinador se encarga de entregar a los participantes las evaluaciones corregidas por el profesor. En el sistema también se realiza un registro de entrega, lo que da inicio a la fase de reclamos.

REGISTRO DE RECLAMOS

8. **¿Es conforme?:** Si el participante no está conforme con su nota procede al punto 9. De lo contrario, procede al punto 10.

9. **Presentar reclamo:** El participante que no está de acuerdo con el resultado de su evaluación puede presentar su reclamo ante el Coordinador.

   El reclamo se presenta de acuerdo a lo especificado en las Normas Académicas de Extensión.

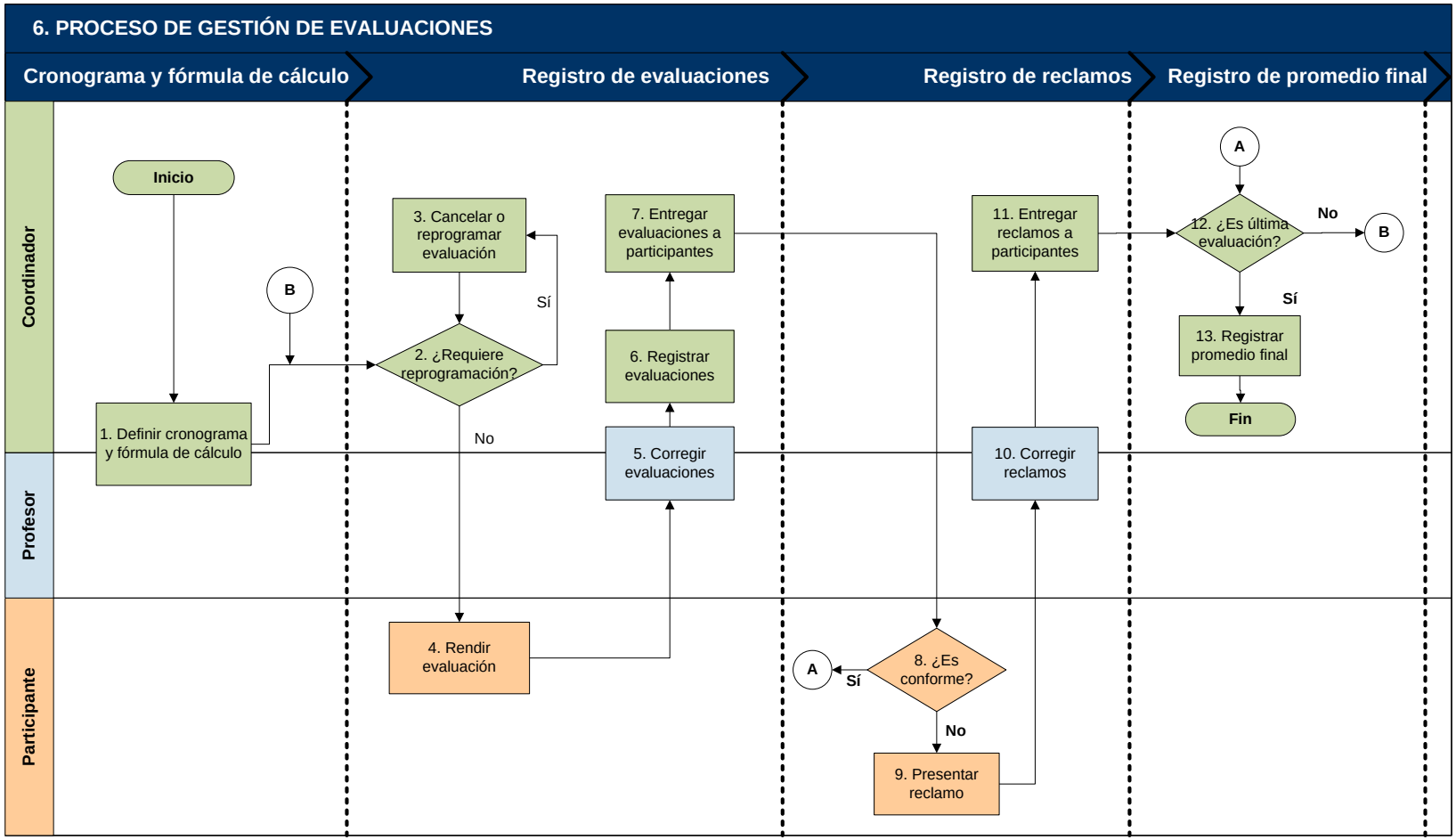
10. **Corregir reclamos:** El Coordinador registra los reclamos que cumplan con los requisitos definidos. Luego, los entrega al profesor para que los corrija. En caso el profesor no lo hiciera, la responsabilidad se le delega al Coordinador corrige los reclamos según el criterio establecido por el profesor.

11. **Entregar reclamos a participantes:** El Coordinador entrega los reclamos a los participantes.

REGISTRO DE PROMEDIO FINAL

12. **¿Es última evaluación?:** Si se trata de la última evaluación de la actividad de extensión, se continúa con las especificaciones del punto 13. De lo contrario, se repite el procedimiento a partir de lo descrito en el punto 2.

13. **Registrar promedio final:** El Coordinador aplica la fórmula establecida para la evaluación de la actividad utilizando todas las calificaciones de las evaluaciones realizadas a lo largo del período. Luego, procede a registrar el promedio final de cada participante.


6. PROCESO DE GESTIÓN DE EVALUACIONES
Cronograma y fórmula de cálculo
Registro de evaluaciones
Registro de reclamos
Registro de promedio final
Coordinador
Profesor
Participante
Inicio
B
1. Definir cronograma y fórmula de cálculo
3. Cancelar o reprogramar evaluación
2. ¿Requiere reprogramación?
Sí
No
4. Rendir evaluación
7. Entregar evaluaciones a participantes
6. Registrar evaluaciones
5. Corregir evaluaciones
11. Entregar reclamos a participantes
10. Corregir reclamos
8. ¿Es conforme?
A
Sí
No
9. Presentar reclamo
A
12. ¿Es última evaluación?
No
B
Sí
13. Registrar promedio final
Fin

VII. PROCESO DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS - P.EXT.07

A. OBJETIVO

Programar y registrar los resultados de una evaluación extraordinaria solicitada por un participante.

B. NARRATIVA

SOLICITUD

1. **Solicitar evaluación extraordinaria:** A través del sistema, el participante solicita al Director Académico de Extensión que se le permita rendir una evaluación extraordinaria.

   Los requisitos que debe cumplir el participante para solicitar cada tipo de evaluación extraordinaria están definidos en las Normas Académicas de Extensión.

2. **Registrar solicitud del participante:** El Coordinador revisa las solicitudes y registra sus comentarios y observaciones, para enviarlas al Director Académico de Extensión.

EVALUACIÓN

3. **Evaluar solicitud y registrar respuesta:** El Director Académico de Extensión evalúa la solicitud de evaluación extraordinaria, y registra su respuesta, que autoriza o no la evaluación extraordinaria.

PROGRAMACIÓN Y REGISTRO DE RESULTADOS

4. **Registrar a participante:** El Coordinador registra la evaluación extraordinaria que rendirá el participante. Posteriormente, informa al Director Académico de Extensión.

5. **Registrar a profesor**: El Coordinador coordina con el Director Académico, y registra al profesor que se encargará de elaborar y corregir la evaluación.

6. **Definir fecha de evaluación:** El Coordinador coordina con los profesores encargados y programa las fechas de las evaluaciones extraordinarias. Asimismo, registra y publica el cronograma de evaluaciones extraordinarias.

   Las fechas en que se pueden rendir las evaluaciones extraordinarias están definidas en el calendario y agenda académica propia de la actividad de extensión.

7. **Rendir evaluación**: El participante rinde la evaluación extraordinaria en la fecha establecida.

8. **Corregir evaluaciones:** El profesor corrige las evaluaciones y registra los resultados en el acta generada por el sistema. En caso, el profesor no pudiera hacer el registro lo realizará el Coordinador.

9. **Modificar información académica del participante:** De ser el caso, el Coordinador modifica la información académica del participante, de acuerdo a la calificación que ha obtenido en la evaluación extraordinaria.

10. **Entregar evaluación al participante:** El Coordinador entrega las evaluaciones a los participantes que lo soliciten.

REGISTRO DE RECLAMO

11. **¿Es conforme?:** Si el participante no está conforme con el resultado de su evaluación procede al punto 12. De lo contrario, procede al punto 13.

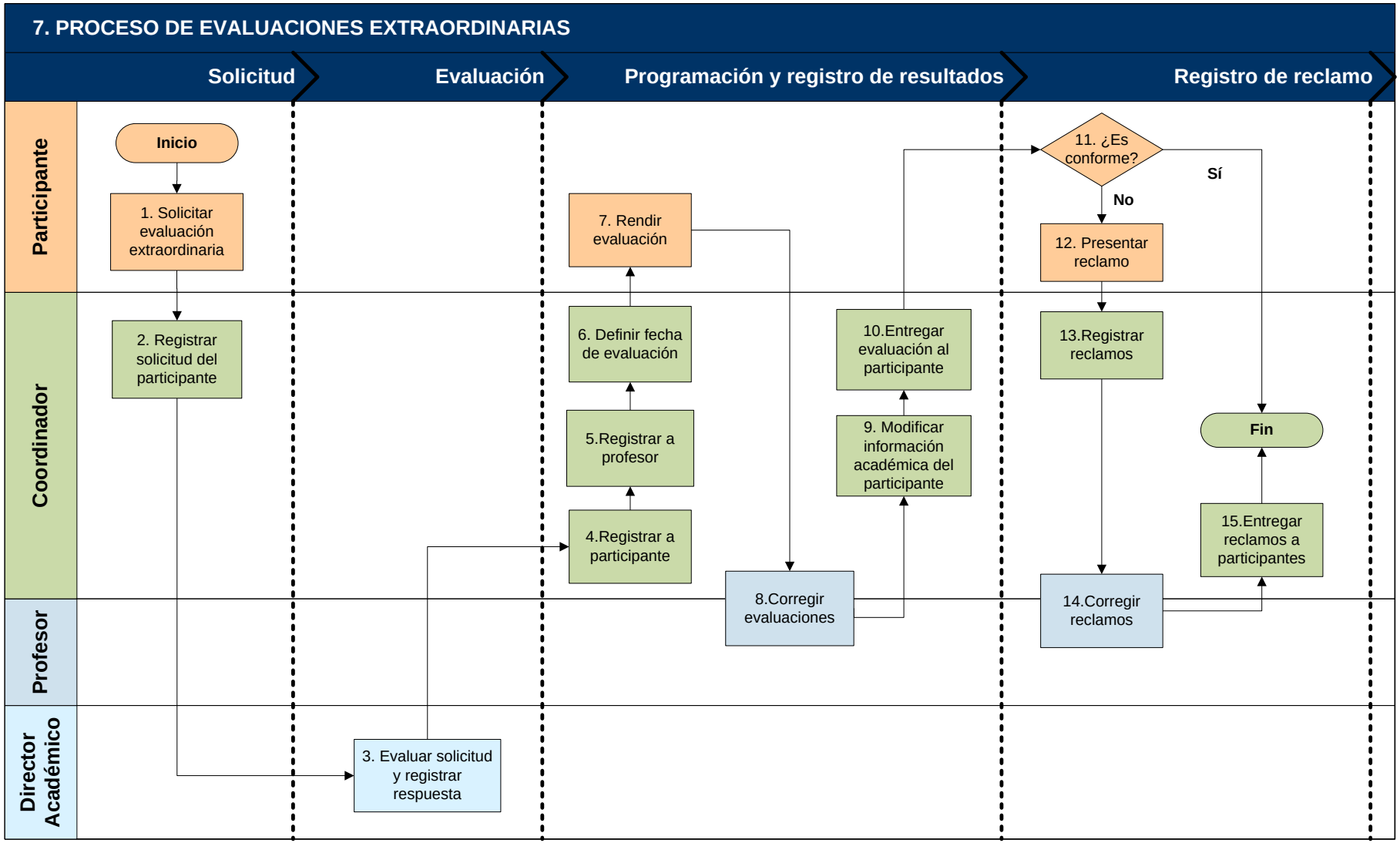
12. **Presentar reclamo:** El participante presenta su reclamo ante el Coordinador.

    El reclamo se presenta de acuerdo a lo especificado en las Normas Académicas de Extensión.

13. **Registrar reclamos:** El Coordinador registra los reclamos que cumplan con los requisitos definidos. Las evaluaciones cuyas solicitudes de reclamo no fueron aceptadas, son devueltas a los participantes.

14. **Corregir reclamos:** El profesor corrige los reclamos y registra los resultados en el acta de reclamos generada en el sistema. Luego, entrega los reclamos corregidos al Coordinador**.**

15. **Entregar reclamos a participantes:** El Coordinador modifica la información académica de los participantes cuyos reclamos han procedido**;** inicia la entrega de las respuestas a los reclamos. Tras finalizar el registro, cierra el acta, lo que impide realizar alguna modificación posterior.


7. PROCESO DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS
Solicitud
Evaluación
Programación y registro de resultados
Registro de reclamo
Participante
Coordinador
Profesor
Director Académico
Inicio
1. Solicitar evaluación extraordinaria
2. Registrar solicitud del participante
3. Evaluar solicitud y registrar respuesta
4.Registrar a participante
5.Registrar a profesor
6. Definir fecha de evaluación
7. Rendir evaluación
8.Corregir evaluaciones
9. Modificar información académica del participante
10.Entregar evaluación al participante
11. ¿Es conforme?
No
Sí
12. Presentar reclamo
13.Registrar reclamos
14.Corregir reclamos
15.Entregar reclamos a participantes
Fin

VIII. PROCESO DE CIERRE DE ACTIVIDAD DE EXTENSIÓN-P.EXT.08

A. OBJETIVO

Consolidar la información académica de los participantes al finalizar la actividad de extensión.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE OBSERVACIONES

1. **Verificar cierre de cursos:** Al final de la actividad de extensión, el Director Académico de Extensión verifica que se haya calculado el promedio final en todos los cursos dictados.

2. **Generar observaciones**: El sistema genera las observaciones académicas. Además, genera la lista de de participantes que superan el número de inasistencias o que no han aprobado sus evaluaciones.

PUBLICACIÓN DE BOLETA DE CALIFICACIONES

3. **Generar, publicar y archivar boletas**: El Coordinador genera las boletas de calificaciones de cada uno de los participantes inscritos en la actividad de extensión. Además, publica en el sistema las boletas de calificaciones e imprime copias para archivarlas en los expedientes de los participantes. Luego, entrega las boletas de calificaciones a los participantes en el día de ceremonia de cierre de actividad de extensión.

REGISTRO DE RECLAMOS

4. **¿Es conforme?:** Si el participante no está de acuerdo con la información de la boleta de calificaciones, presenta al Coordinador una solicitud de modificación de información en boleta de calificaciones.

5. **Actualización de información académica**: Se siguen los pasos del procedimiento de *Actualización de información académica.* Cuando un reclamo procede, se genera y se publica la boleta de calificaciones modificada.

CIERRE DE ACTIVIDAD DE EXTENSIÓN

6. **Cerrar actividad de extensión**: Una vez entregadas las respuestas a los participantes, el Director Académico de Extensión cierra la actividad de extensión; para ello realiza las siguientes acciones:
   - Todos los registros de evaluaciones y observaciones académicas del período cerrados pasan a formar parte del historial de los participantes.
   - Genera los reportes de cierre de la actividad de extensión.

7. **Gestionar certificados**: El Secretario académico coordina con la Oficina de Grado y Títulos de la Universidad, el diseño y la entrega del certificado a los participantes que cumplieron con los requisitos para obtener el certificado final.

8. **¿El certificado es de organismo externo?:** Si el certificado es de un organismo externo, se pasa al punto 9 y se elaboran los certificados. Si el certificado no es de un organismo externo se pasa al punto 12.

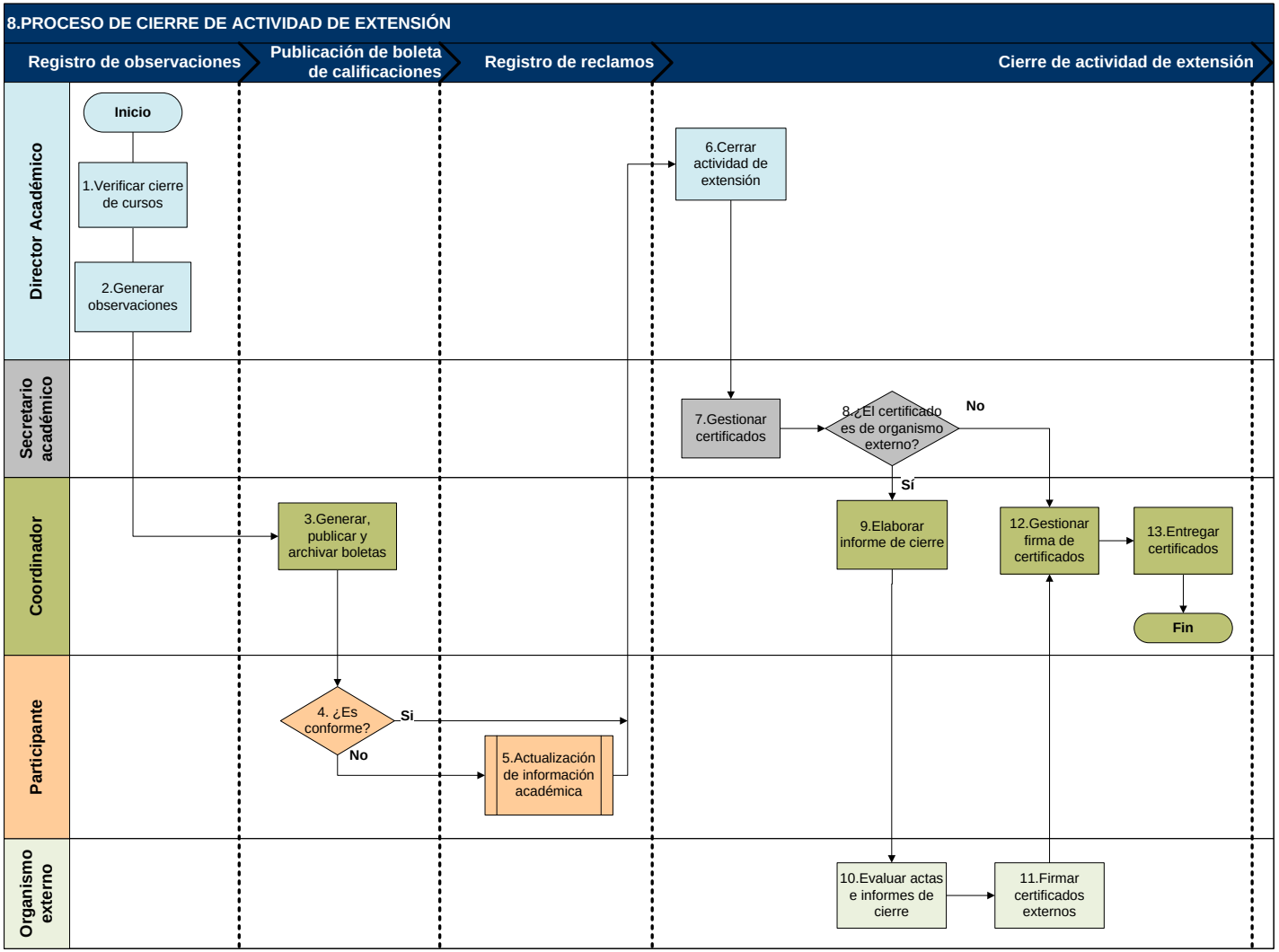
9. **Elaborar informe de cierre:** El Director Académico de extensión utiliza como base el formato diseñado por el organismo externo para elaborar un informe con toda la información de la actividad.

10. **Evaluar actas e informe de cierre:** El organismo externo evalúa las actas y el informe de cierre de acuerdo a sus criterios internos y decide el otorgar o no la certificación al participante.

11. **Firmar certificados externos:** El organismo externo se encarga de realizar las gestiones para que los certificados sean firmados por las autoridades competentes y envía los certificados firmados a la Universidad. Una vez finalizada esta actividad se pasa directamente al punto 13 de este procedimiento.

12. **Gestionar firma de certificados:** El Coordinador se encarga de realizar las gestiones para que los certificados sean firmados por el Decano.

13. **Entregar certificados:** El Secretario académico entrega los certificados a los participantes que cumplieron los requisitos de la actividad de extensión.


8.PROCESO DE CIERRE DE ACTIVIDAD DE EXTENSIÓN
Registro de observaciones
Publicación de boleta de calificaciones
Registro de reclamos
Cierre de actividad de extensión
Director Académico
Secretario académico
Coordinador
Participante
Organismo externo
Inicio
1.Verificar cierre de cursos
2.Generar observaciones
3.Generar, publicar y archivar boletas
4. ¿Es conforme?
Si
No
5.Actualización de información académica
6.Cerrar actividad de extensión
7.Gestionar certificados
8.¿El certificado es de organismo externo?
No
Sí
9.Elaborar informe de cierre
10.Evaluar actas e informes de cierre
11.Firmar certificados externos
12.Gestionar firma de certificados
13.Entregar certificados
Fin

IX. PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA-P.EXT.09

A. OBJETIVO

Registrar cambios en la información académica de un participante.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE SOLICITUD

1. **Generar solicitud:** A través del sistema, el participante envía al Director Académico de Extensión una solicitud de actualización de información académica, en la cual explica las razones de su pedido.

   La solicitud puede ser generada en el sistema sólo por aquellos participantes que cumplan con los requisitos estipulados en las Normas Académicas; y, dependiendo del tipo de solicitud, deben presentar la documentación determinada en las Normas Académicas.

2. **Registrar solicitud:** El Coordinador recibe la solicitud y la registra. En el caso de las solicitudes que necesiten de algún tipo de documentación, el registro se realiza luego de verificar la conformidad de dicha documentación. Posteriormente, el Coordinador envía la solicitud al Director Académico de Extensión, junto con las observaciones que considere oportunas.

EVALUACIÓN DE SOLICITUD

3. **Evaluar solicitud:** El Director Académico de Extensión evalúa la solicitud de actualización de información académica, y registra en el sistema si la acepta o no, junto a los comentarios que considere convenientes.

4. **Comunicar respuesta:** A través del sistema, el Coordinador comunica al participante la respuesta a su solicitud.

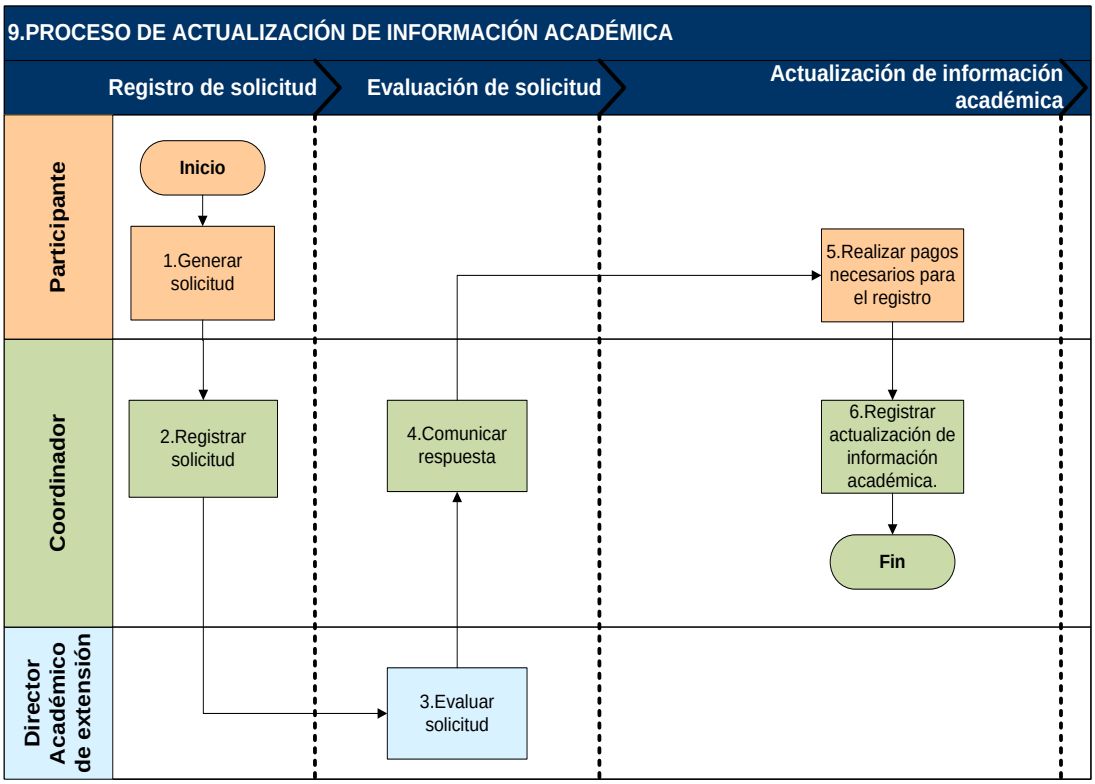
ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA

5. **Realizar pagos necesarios para el registro:** Si es necesario, el participante realiza el pago para el registro de actualización de información académica, en la Oficina de Facturación y Cobranzas de la Universidad de Piura.

Las actualizaciones de información académica que requieran un pago para ser registradas, están especificadas en las Normas Académica de extensión.

6. **Registrar actualización de información académica:** El Coordinador registra la actualización de información académica.

C. DIAGRAMA DE FLUJO



X. PROCESO DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES-P.EXT.10

A. OBJETIVO

Registrar, emitir y entregar documentos oficiales a los participantes o ex participantes que los soliciten.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE SOLICITUD DEL DOCUMENTO OFICIAL

1. **Solicitar documento oficial:** El participante, solicita a través del sistema o de manera personal el documento oficial que requiere. Para participantes, graduados o ex participantes de campus Piura, la solicitud se hará de manera personal acercándose a Secretaría General y para los de campus Lima la hacen a través de la Coordinación de Posgrado. Los solicitantes deben adjuntar a su solicitud toda la documentación requerida (comprobantes de pagos, fotos, etc.)

   Los requisitos para solicitar cada tipo de documento oficial están definidos en las Normas Académicas de extensión.

2. **Registrar solicitud:** Secretaría General o Secretaría académica de la Escuela verifica que el solicitante cumpla con los requisitos de pagos de derechos y otros inherentes al tipo de documento solicitado. En caso el solicitante no cumpla con los requisitos, se lo comunica y este se encarga de conseguir los documentos faltantes.

3. **Validar y autorizar solicitud:** Posteriormente, Secretaría General valida y autoriza la solicitud para proceder con la generación del documento.

4. **¿Foto adecuada?:** Secretaría General o Secretaría académica de la Escuela verifica que la foto que se encuentra en el sistema o la presentada por el participante sea conforme. Si no es conforme, se procede con el punto 5.

5. **Actualizar foto:** Secretaría General o Secretaría académica de la Escuela escanea y sube la foto del solicitante en el sistema.

GENERACIÓN DEL DOCUMENTO OFICIAL

6. **Generar documento oficial:** Secretaría General haciendo uso del sistema, genera el documento oficial.

7. **Actualizar y guardar el archivo:** Secretaría General actualiza el documento generado con la información proporcionada por el solicitante y lo guarda.

8. **Imprimir documento:** Secretaría General imprime el documento para que sea firmado por el Secretario General.

FIRMA DEL DOCUMENTO

9. **¿Es correcto?:** El Secretario revisa el documento, si no existe ninguna observación procede con el paso 10. De lo contrario, devuelve el documento a Secretaría General para que levante la observación, se regresa al paso 6.

10. **Firmar documento:** El Secretario General firma el documento oficial.

11. **Guardar documento en el sistema:** Secretaría General escanea el documento y lo guarda en el sistema.

ENTREGA DEL DOCUMENTO

12. **¿Es Campus Piura?:** Secretaría General, verifica si el documento debe entregarse en el campus Piura o en el campus Lima. Si es que el documento se debe entregar en campus Lima, procede con el paso 13. De lo contrario, procede con el punto 16.

13. **Enviar documento a Campus Lima:** Secretaría General envía el documento a la Secretaría de Facultad del campus Lima correspondiente.

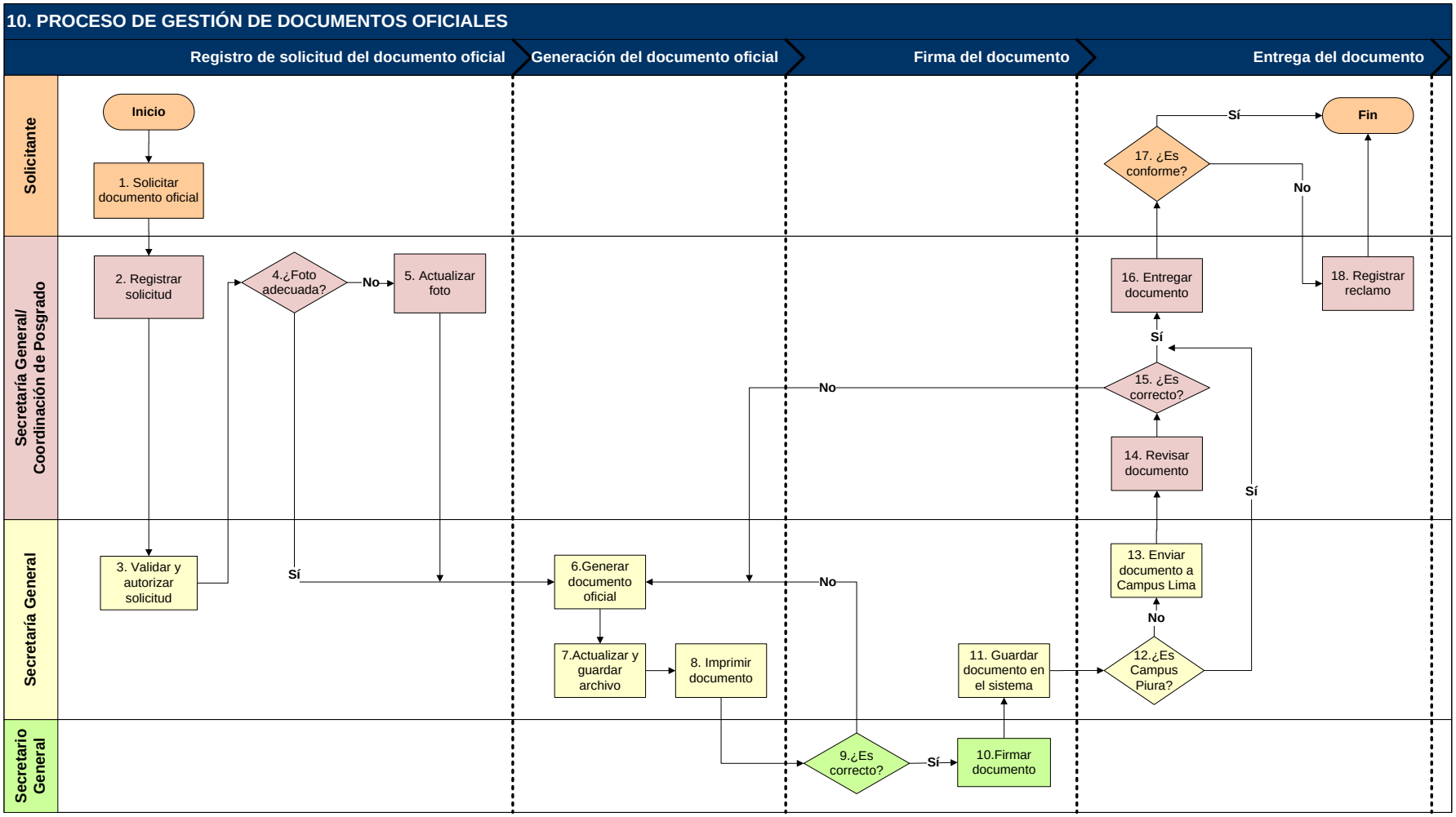
14. **Revisar documento:** Secretaría académica de la Escuela, se encarga de revisar el documento enviado por la Secretaría General.

15. **¿Es correcto?:** Si el documento es correcto, Secretaría académica de la Escuela procede con el paso 16. De lo contrario, el proceso regresa al punto 6.

16. **Entregar documento:** Secretaría General o Secretaría académica de la Escuela entrega el documento al solicitante.

17. **¿Es conforme?:** El solicitante verifica la conformidad de su documento y si existe algún error, lo devuelve y se prosigue con el paso 18. Si el documento está conforme el proceso finaliza.

18. **Registrar reclamo:** Secretaría General o Secretaría académica de la Escuela registra el reclamo hecho por el solicitante y el proceso continúa a partir del paso 5.


10. PROCESO DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES
Registro de solicitud del documento oficial
Generación del documento oficial
Firma del documento
Entrega del documento
Solicitante
Secretaría General/ Coordinación de Posgrado
Secretaría General
Secretario General
Inicio
1. Solicitar documento oficial
2. Registrar solicitud
3. Validar y autorizar solicitud
4.¿Foto adecuada?
No
5. Actualizar foto
Sí
6.Generar documento oficial
7.Actualizar y guardar archivo
8. Imprimir documento
9.¿Es correcto?
Sí
10.Firmar documento
11. Guardar documento en el sistema
12.¿Es Campus Piura?
No
13. Enviar documento a Campus Lima
14. Revisar documento
15. ¿Es correcto?
No
Sí
16. Entregar documento
17. ¿Es conforme?
Sí
No
18. Registrar reclamo
Fin

ANEXO A-2

MAPA GENERAL DE PROCESOS DE POSGRADO

I. PROCESO DE DEFINICIÓN DE OFERTA ACADÉMICA - P.POS.01

A. OBJETIVO

Definir el contenido, profesores, cronograma y vacantes de un programa de posgrado, para luego presentarlo al Decano de la Escuela para su aprobación.

B. NARRATIVA

PROPUESTA DE POSGRADO

1. **Definir contenido:** El Director Académico de Posgrado, en coordinación con el Comité de Dirección del programa, definen el contenido, el cronograma y el número de vacantes del programa de posgrado que va a iniciarse.

2. **Definir profesores:** El Director Académico de Posgrado, previa consulta, propone a los profesores de la Universidad que dictarán en el programa de posgrado. Si lo considera necesario, solicitará el apoyo de profesores externos.

   Para ambos casos; profesores de la Universidad y externos; el Director Académico deberá coordinar los recursos, la disponibilidad y las restricciones de horario de cada profesor.

3. **¿Establecer convenio?:** En algunos casos, el Director Académico considerará oportuno establecer convenios con Instituciones para certificar el programa de posgrado. De ser así se continúa con el paso 4, sino con el 5.

4. **Coordinar con Institución:** El Director Académico coordina la certificación del programa con la Institución correspondiente.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5. **Proponer horarios y coordinar aulas:** El Coordinador consolida los contenidos y profesores, así como las restricciones y requisitos para el dictado de las clases. En base a esta información, genera el horario inicial. Asimismo, coordina la disponibilidad de aulas para el desarrollo del programa.

6. **Evaluar propuesta (horarios):** El Director Académico evalúa la propuesta de horarios y las aulas asignadas, y realiza los ajustes que considere necesarios.

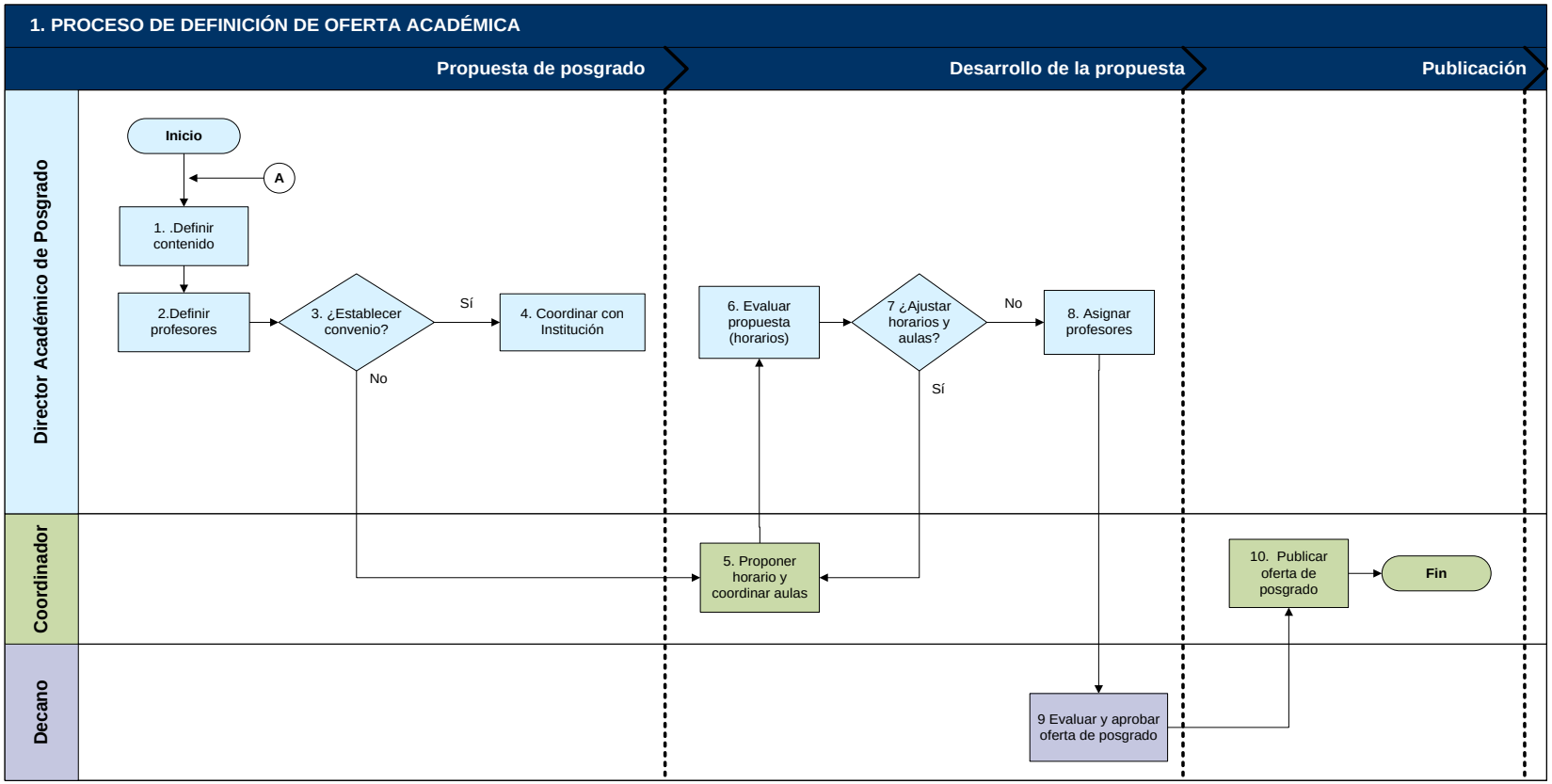
7. **¿Ajustar horarios y aulas?:** Si los ajustes sobre la propuesta de horarios y aulas ameritan que el Coordinador gestione nuevamente la disponibilidad de las aulas se regresa al punto 5; sino, se procede al punto 8.

8. **Asignar profesores:** El Director Académico gestiona la asignación de profesores; de la Universidad y/o externos; al programa de posgrado.

9. **Evaluar y aprobar oferta de posgrado:** El Decano evalúa y aprueba la oferta de contenidos definitiva para el programa de posgrado. En caso no tenga ningún tipo de observación le comunica al Director Académico de Posgrado, para que proceda a publicarla.

PUBLICACIÓN

10. **Publicar oferta de posgrado:** Finalmente, el Coordinador publica la oferta de contenidos del programa de posgrado para todos los interesados.


1. PROCESO DE DEFINICIÓN DE OFERTA ACADÉMICA
Propuesta de posgrado
Desarrollo de la propuesta
Publicación
Director Académico de Posgrado
Coordinador
Decano
Inicio
A
1. .Definir contenido
2.Definir profesores
3. ¿Establecer convenio?
Sí
No
4. Coordinar con Institución
6. Evaluar propuesta (horarios)
7 ¿Ajustar horarios y aulas?
No
Sí
8. Asignar profesores
5. Proponer horario y coordinar aulas
10. Publicar oferta de posgrado
Fin
9 Evaluar y aprobar oferta de posgrado

II. PROCESO DE ADMISIÓN – P.POS.02

A. OBJETIVO

Este proceso permite brindar información a los interesados, evaluarlos y seleccionarlos con el fin de que sean admitidos en un programa de posgrado.

B. NARRATIVA

Si el Coordinador envía información sobre el programa de posgrado a los interesados, el proceso inicia en el paso 1.

Si el interesado solicita directamente información sobre el programa de posgrado, el proceso inicia en el paso 2.

INFORMACIÓN DEL PROGRAMA

1. **Publicitar programa de posgrado:** El Coordinador, en coordinación con el Director Ejecutivo, gestiona la publicación de avisos dentro de la Universidad y en medios externos tales como periódicos y páginas web. Asimismo, realiza llamadas telefónicas y/o envía información de la oferta de posgrado a posibles interesados que se encuentran registrados en la base de datos.

2. **Solicitar información:** El interesado accede a alguno de los medios de publicidad interna, externa, o realiza alguna llamada solicitando información al Coordinador.

3. **Brindar información:** El Coordinador atiende las llamadas y/o visitas de los interesados en los programas de posgrado y brinda información necesaria para el proceso de admisión. Como parte de la información que se brinda se encuentra el cronograma de clases, la solicitud de admisión, el costo del programa y las modalidades de pago existentes, las cuales han sido coordinadas con la Oficina de Facturación y Cobranzas.

ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN

4. **Entregar documentación:** El interesado hace llegar al Coordinador la documentación necesaria para postular al programa de posgrado. Posteriormente, el Coordinador le indica al interesado la fecha en que se realizará la entrevista.

   La documentación necesaria para solicitar la admisión al programa de posgrado se encuentra definida en las Normas Académicas de Posgrado.

5. **Registrar interesados:** El Coordinador se encarga de registrar a los interesados en la base de datos.

EVALUACIÓN DE INTERESADOS

6. **Realizar entrevista:** El Comité de Dirección del programa de posgrado realiza entrevistas a los candidatos verificando la información proporcionada y completando datos de interés necesarios para su evaluación.

7. **Elaborar informe:** El Director Académico de Posgrado elabora un informe luego de realizada la entrevista.

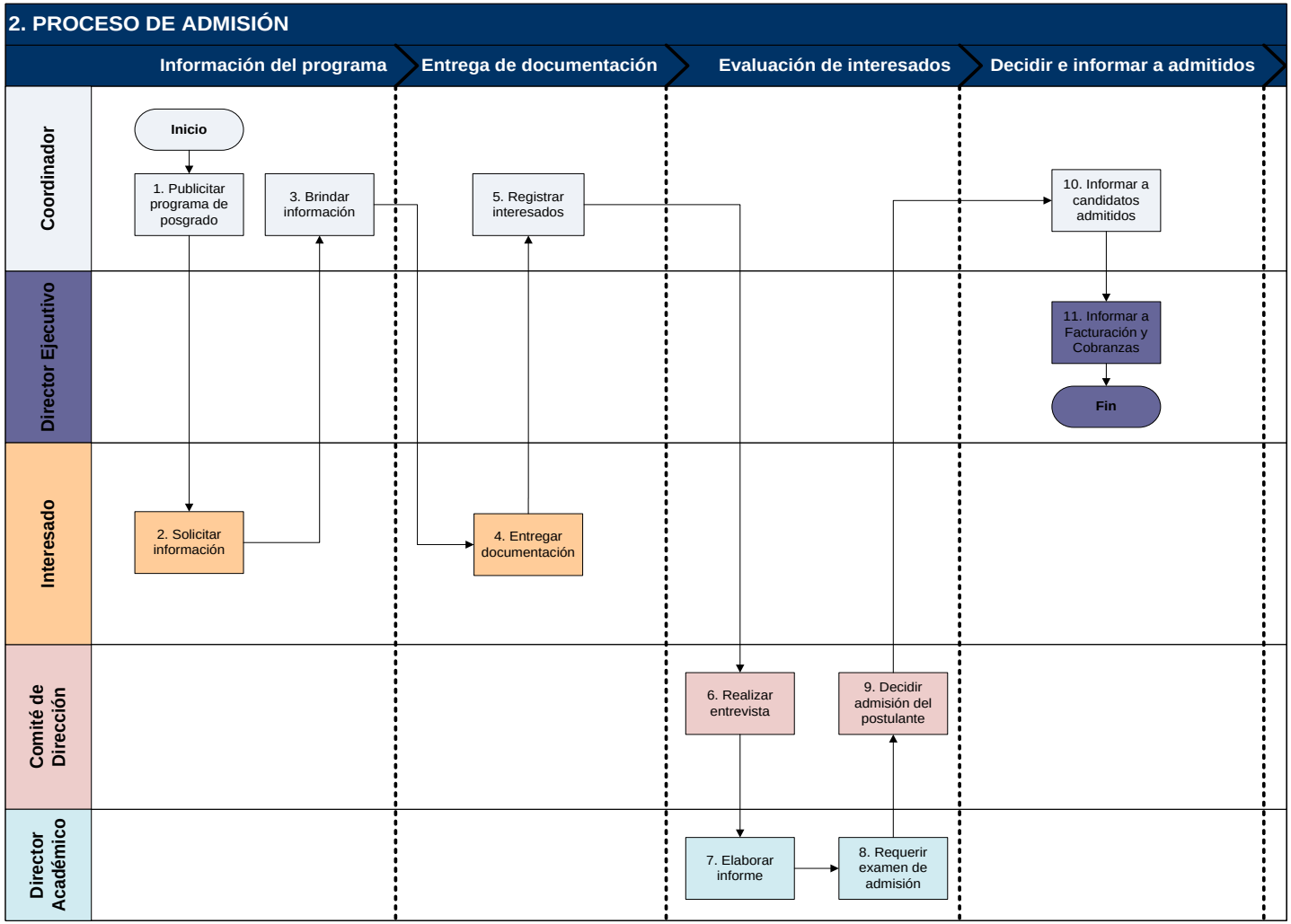
8. **Requerir examen de admisión:** De acuerdo a los resultados del informe cabría requerir un examen de admisión.

9. **Decidir admisión del candidato:** El Comité de Dirección una vez realizada la evaluación decide la admisión o no del interesado.

DECIDIR E INFORMAR A ADMITIDOS

10. **Informar a candidatos admitidos:** Culminado el proceso de admisión, el Coordinador envía una Carta Oficial de Admisión a los candidatos admitidos.

11. **Informar a facturación y cobranzas:** El Coordinador envía la lista de admitidos al Director Ejecutivo, y éste envía a Oficina de Facturación y Cobranzas la lista de admitidos y el plan de pagos correspondiente. De esta manera, son registrados y se puede realizar el control del pago de sus cuotas.


2. PROCESO DE ADMISIÓN
Información del programa
Entrega de documentación
Evaluación de interesados
Decidir e informar a admitidos
Coordinador
Director Ejecutivo
Interesado
Comité de Dirección
Director Académico
Inicio
1. Publicitar programa de posgrado
3. Brindar información
5. Registrar interesados
10. Informar a candidatos admitidos
11. Informar a Facturación y Cobranzas
Fin
2. Solicitar información
4. Entregar documentación
6. Realizar entrevista
9. Decidir admisión del postulante
7. Elaborar informe
8. Requerir examen de admisión

III. PROCESO DE ASIGNACIÓN DE CARGA ACADÉMICA – P.POS.03

A. OBJETIVO

Configurar en el sistema los cursos que se dictarán en el periodo, los profesores responsables y el cronograma de clases y evaluaciones; además permite asignar la carga académica que llevarán los participantes durante periodo académico.

B. NARRATIVA

CONFIGURACIÓN DE ASIGNATURAS

1. **Seleccionar asignaturas:** Con ayuda del sistema, el Secretario Académico selecciona, del conjunto de asignaturas del plan de estudios, las asignaturas que corresponden al periodo que se va a iniciar.

2. **Asignar a profesores:** Luego de seleccionar las asignaturas, el Coordinador, asigna los profesores responsables de acuerdo a lo indicado por el Director Académico del programa de posgrado.

3. **Configurar horario:** El Coordinador, ingresa el horario de clases del periodo (hora y aula) y el cronograma de evaluaciones (si es que ya se tiene definido).

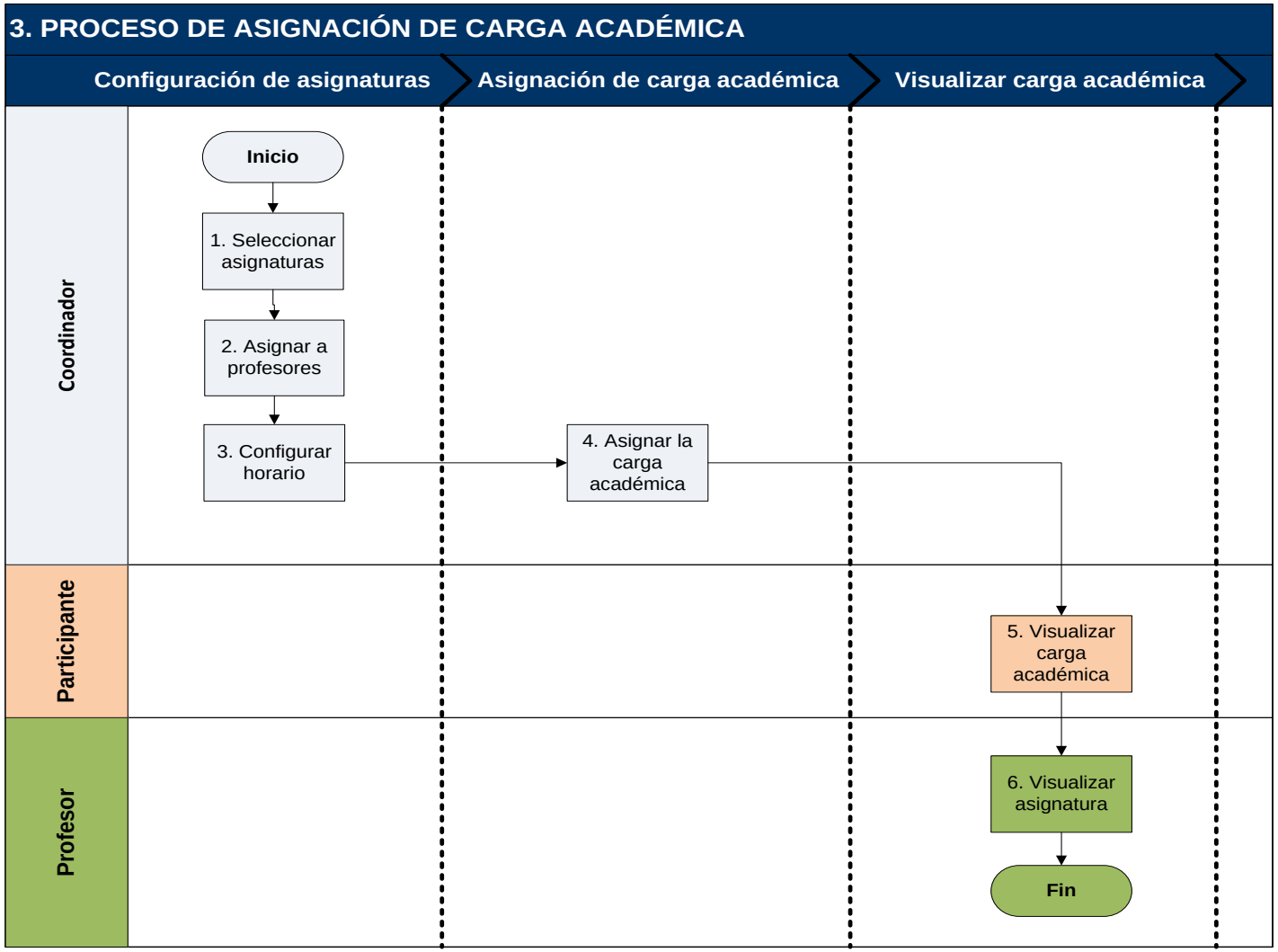
ASIGNACIÓN DE CARGA ACADÉMICA

4. **Asignar la carga académica:** El Coordinador con ayuda del sistema asigna de manera automática los cursos que les corresponde llevar a los participantes durante el periodo académico que se va a iniciar.

VISUALIZAR CARGA ACADÉMICA

5. **Visualizar carga académica:** Cuando inicie el periodo académico, los participantes podrán visualizar en el sistema las asignaturas que llevarán, horario de clases y de evaluaciones.

6. **Visualizar asignatura:** El profesor visualizará en el sistema la asignatura que tiene a cargo, horario de clases y lista de participantes.


3. PROCESO DE ASIGNACIÓN DE CARGA ACADÉMICA
Configuración de asignaturas
Asignación de carga académica
Visualizar carga académica
Coordinador
Participante
Profesor
Inicio
1. Seleccionar asignaturas
2. Asignar a profesores
3. Configurar horario
4. Asignar la carga académica
5. Visualizar carga académica
6. Visualizar asignatura
Fin

IV. PROCESO DE GESTIÓN DE MATERIALES –P.POS.04

A. OBJETIVO

Llevar a cabo la entrega y/o publicación de material a los participantes del programa de posgrado durante el desarrollo del mismo.

B. NARRATIVA

ENVÍO Y ENTREGA DE MATERIAL

1. **Diseñar cronograma de entrega:** El Coordinador, en coordinación con los profesores, diseña el cronograma de entrega de materiales.

2. **Publicar material:** El profesor del curso envía al Coordinador el material de las clases para que sea impreso y entregado a los participantes. Asimismo, publica a través del sistema el material para que sea consultado por los participantes.

   En caso el profesor no pueda realizar la publicación, esta es realizada por el Coordinador.

REPORTAR Y GUARDAR EJEMPLAR DE MATERIAL ENVIADO

3. **Reportar al Director Académico del programa:** Cuando el Coordinador recibe el material lo reporta al Director Académico.

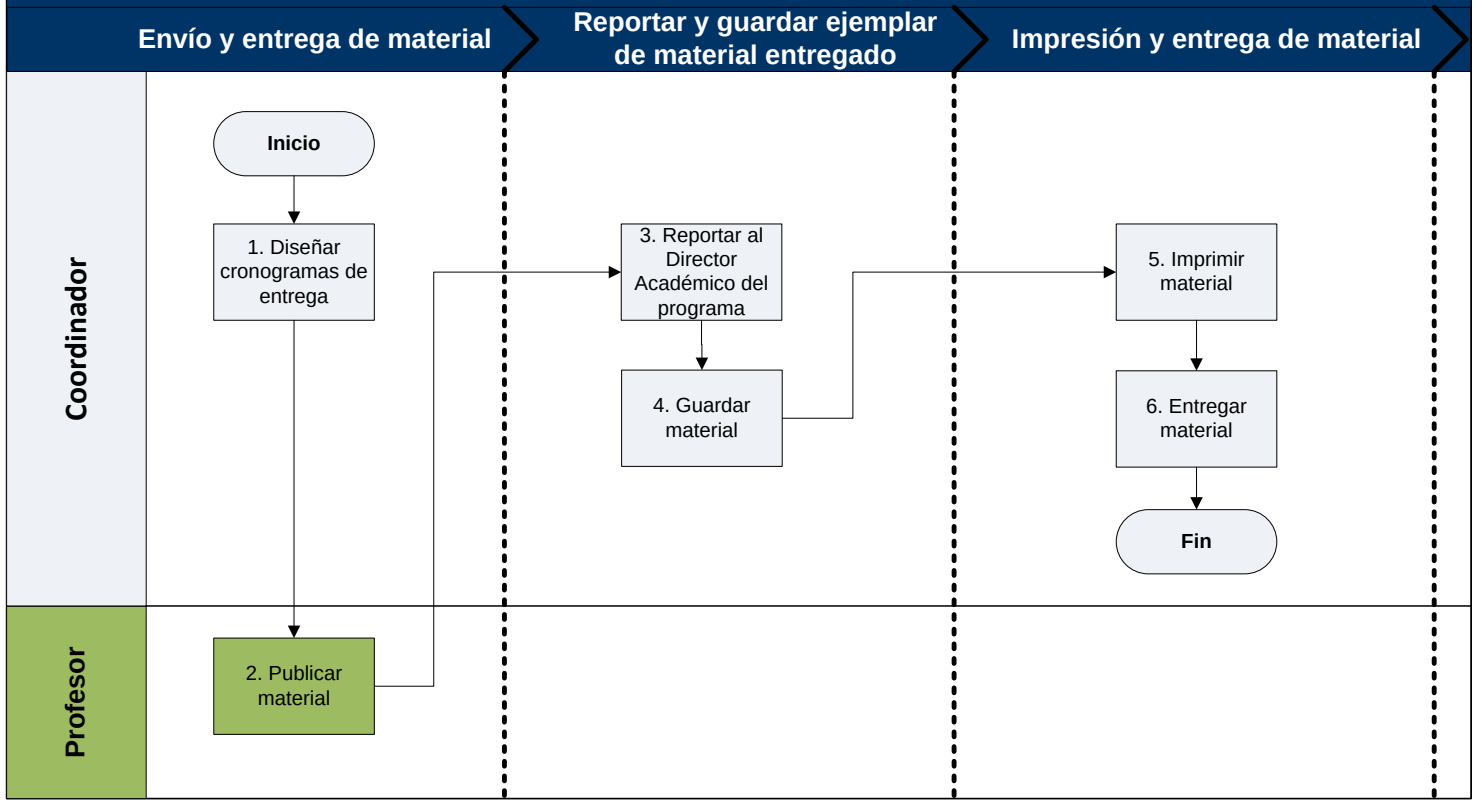
4. **Guardar material:** El Coordinador guarda en una base de datos, el material entregado por el profesor y archiva un ejemplar.

IMPRESIÓN Y ENTREGA DE MATERIAL

5. **Imprimir material:** El Coordinador se encarga de imprimir y/o fotocopiar el material del curso para entregárselo a los participantes de acuerdo al cronograma establecido.

6. **Entregar material:** El Coordinador entrega el material del curso a los participantes**.** Por lo general, esta entrega se realiza por anticipado para que los participantes tengan la oportunidad de profundizar en los temas.

4. PROCESO DE GESTIÓN DE MATERIALES



V. PROCESO DE GESTIÓN DE ASISTENCIAS-P.POS.05

A. OBJETIVO

Registrar y controlar la asistencia de los participantes a las sesiones programadas del programa de posgrado.

B. NARRATIVA

PROGRAMACIÓN

1. **Definir formato de registro de asistencia:** El Coordinador, junto al Director Académico de Posgrado definen el formato de registro de asistencia considerando las sesiones programadas (hoja de asistencia, carnet de asistencia). Además, define en el sistema si registrará la asistencia por cada sesión o si lo hará de manera consolidada al término del programa.

2. **¿Cambios en la programación?:** Si el profesor desea reprogramar alguna clase o programar una clase adicional informa al Director Académico de Posgrado para que apruebe su pedido.

3. **Reprogramar clases:** Después de autorizado el pedido, el Coordinador gestiona la disponibilidad de aulas de acuerdo al nuevo horario. Además, registra las clases que el profesor no haya dictado.

REGISTRO DE ASISTENCIAS

4. **Registrar asistencias:** El Coordinador registra la asistencia de los participantes en el acta de control de asistencias.

5. **Consolidar registro de asistencia:** Al culminar el programa, el Coordinador consolida y verifica las asistencias registradas durante las sesiones.

6. **Registrar inasistencias:** El Coordinador registra en el sistema el número de inasistencias de los participantes. De acuerdo a este registro, se determina si al participante se le puede entregar o no el diploma correspondiente.

MODIFICACIÓN EXTRAORDINARIA

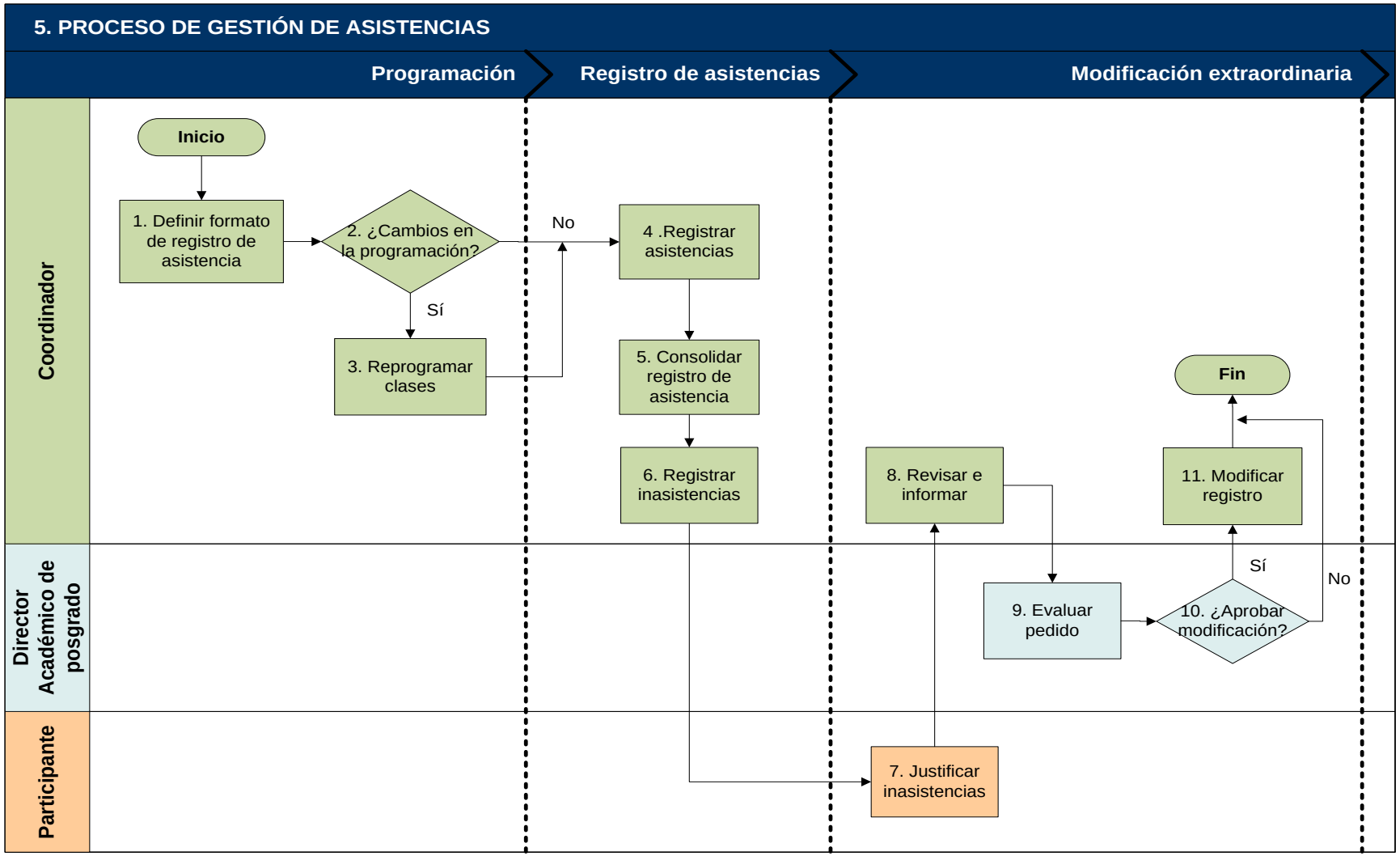
7. **Justificar inasistencias:** El participante presenta al Coordinador la justificación de sus inasistencias y solicita la modificación sobre el acta de asistencia del programa.

8. **Revisar e informar:** El Coordinador revisa el caso y comunica al Director Académico de Posgrado para que evalúe la situación.

9. **Evaluar pedido:** El Director Académico de Posgrado evalúa el caso y hace las observaciones correspondientes. Posteriormente, emite una respuesta de aceptación o rechazo del pedido.

10. **¿Aprobar modificación?:** Si el Director Académico de Posgrado aprueba la solicitud del participante se procede con el punto 11. De lo contrario, el proceso finaliza.

11. **Modificar registro:** El Coordinador procede a realizar la modificación extraordinaria en el acta de asistencias y de ser el caso, hacer entrega del diploma al participante.


5. PROCESO DE GESTIÓN DE ASISTENCIAS
Programación
Registro de asistencias
Modificación extraordinaria
Coordinador
Director Académico de posgrado
Participante
Inicio
1. Definir formato de registro de asistencia
2. ¿Cambios en la programación?
Sí
No
3. Reprogramar clases
4 .Registrar asistencias
5. Consolidar registro de asistencia
6. Registrar inasistencias
7. Justificar inasistencias
8. Revisar e informar
9. Evaluar pedido
10. ¿Aprobar modificación?
Sí
No
11. Modificar registro
Fin

VI. PROCESO DE GESTIÓN DE EVALUACIONES -P.POS.06

A. OBJETIVO

Programar, registrar y controlar las evaluaciones y sus resultados, para cada uno de las asignaturas pertenecientes a un programa de posgrado.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE CRONOGRAMA Y FÓRMULA DE CÁLCULO

1. **Definir la fórmula de cálculo de promedio final y el cronograma de evaluaciones:** Al inicio del período académico, el profesor registra y publica en el sistema el cronograma de evaluaciones de la asignatura y la fórmula referencial que utilizará para el cálculo del promedio final.

REGISTRO DE EVALUACIONES

2. **¿Requiere reprogramación?**: Si el profesor decide reprogramar una evaluación debido a un caso especial de uno a varios participantes, procede de acuerdo al punto 3 de este procedimiento. De lo contrario, continúa con el punto 4.

3. **Cancelar o reprogramar evaluaciones:** El profesor, en coordinación con el Coordinador, gestiona la cancelación o reprogramación de alguna de sus evaluaciones. Asimismo, si requiere programar alguna evaluación adicional deberá consultar y planificarla con el Coordinador.

4. **Confirmar evaluación a rendir:** Antes de llevarse a cabo una evaluación, el profesor la envía al Director Académico de Posgrado, éste da el visto bueno y se comunica con el profesor para que éste aplique la evaluación a los participantes (la evaluación también puede ser tomada por el Coordinador).

5. **Entregar evaluaciones al profesor:** El Coordinador recoge las evaluaciones rendidas, las ordena y las entrega al profesor del curso.

6. **Corregir y registrar evaluaciones:** El profesor corrige las evaluaciones y registra los resultados **en** el sistema, indicando la fecha de corrección y la nota obtenida por los participantes. En caso el profesor no pueda hacer el registro de los resultados en el sistema, debe enviar los resultados al Coordinador para que éste lo haga.

7. **Entregar evaluaciones a participantes:** El Coordinador se encarga de entregar a los participantes las evaluaciones corregidas. En el sistema también se realiza un registro de entrega, lo que da inicio a la fase de reclamos.

8. **Presentar reclamo:** Un participante que no está de acuerdo con el resultado de su evaluación puede presentar su reclamo al Coordinador.

REGISTRO DE RECLAMOS

9. **Registrar reclamos:** El Coordinador registra los reclamos en el sistema, de esta manera se genera un acta de reclamos y alerta al profesor.

10. **Entregar reclamos al profesor:** El Coordinador entrega los reclamos al profesor. En caso el profesor no pueda acercarse a recogerlos, el Coordinador se encarga de enviar escaneados los reclamos y la evaluación.

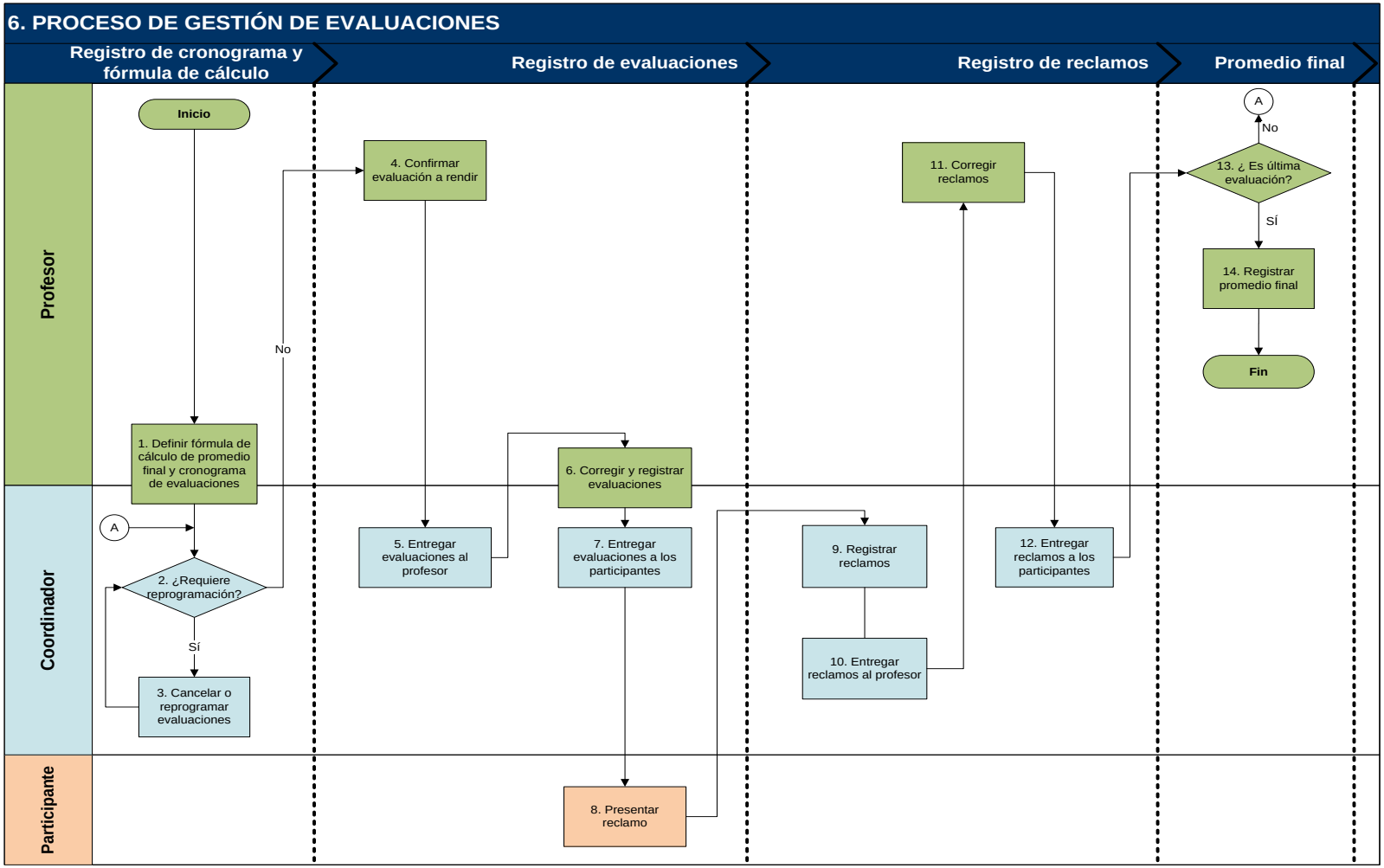
11. **Corregir reclamos:** El profesor corrige los reclamos, registra los resultados en el sistema y cierra el acta correspondiente**.** Posteriormente, entrega los reclamos corregidos al Coordinador y éste registra en el sistema la fecha de recepción.

12. **Entregar reclamos a los participantes:** El Coordinador entrega los reclamos y registra en el sistema la fecha de esta entrega.

PROMEDIO FINAL

13. **¿Es última evaluación?:** Si se trata de la última evaluación del curso de posgrado, se continúa con las especificaciones del punto 14. De lo contrario, se repite el procedimiento a partir de lo descrito en el punto 2.

14. **Registrar promedio final:** El profesor registra el promedio final en base a la fórmula establecida utilizando todas las evaluaciones realizadas a lo largo del período. Asimismo, toma en cuenta las asistencias de los participantes a cada una de las sesiones. Posteriormente, cierra el acta.


6. PROCESO DE GESTIÓN DE EVALUACIONES
Registro de cronograma y fórmula de cálculo
Registro de evaluaciones
Registro de reclamos
Promedio final
Profesor
Coordinador
Participante
Inicio
1. Definir fórmula de cálculo de promedio final y cronograma de evaluaciones
A
2. ¿Requiere reprogramación?
No
Sí
3. Cancelar o reprogramar evaluaciones
4. Confirmar evaluación a rendir
5. Entregar evaluaciones al profesor
6. Corregir y registrar evaluaciones
7. Entregar evaluaciones a los participantes
8. Presentar reclamo
9. Registrar reclamos
10. Entregar reclamos al profesor
11. Corregir reclamos
12. Entregar reclamos a los participantes
13. ¿ Es última evaluación?
A
No
Sí
14. Registrar promedio final
Fin

VII. PROCESO DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS-P.POS.07

A. OBJETIVO

Programar y registrar los resultados de una evaluación extraordinaria solicitada por un participante.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE SOLICITUD DE EVALUACIÓN

1. **Solicitar evaluación extraordinaria:** A través del sistema, el participante solicita al Coordinador que se le permita rendir una evaluación extraordinaria.

2. **Revisar solicitud del participante:** El Coordinador revisa la solicitud y registra sus comentarios y observaciones; posteriormente informa al Director Académico del programa.

EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD

3. **Evaluar solicitud:** El Director Académico del programa de posgrado realiza las coordinaciones respectivas con el profesor de la asignatura (define si es factible realizar la evaluación) y registra la respuesta a la solicitud del participante. Si la respuesta es positiva el proceso continúa, de lo contrario finaliza.

PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN

4. **Publicar fecha de evaluación:** El Coordinador registra y publica la fecha de la evaluación, e informa al Director Académico del programa.

5. **Corregir evaluaciones:** El Coordinador genera en el sistema el acta correspondiente a la evaluación extraordinaria programada. Una vez rendidas las evaluaciones, el profesor las corrige, registra los resultados y cierra el acta generada.

6. **Modificar información académica del participante:** De ser el caso, el Coordinador modifica la información académica del participante, de acuerdo a la calificación que ha obtenido en la evaluación extraordinaria.

7. **Entregar evaluación al participante:** El Coordinador entrega las evaluaciones a los participantes que **lo** soliciten.

REGISTRO DE RECLAMO

8. **Presentar reclamo:** Un participante que no está de acuerdo con el resultado de su evaluación puede presentar su reclamo al Coordinador.

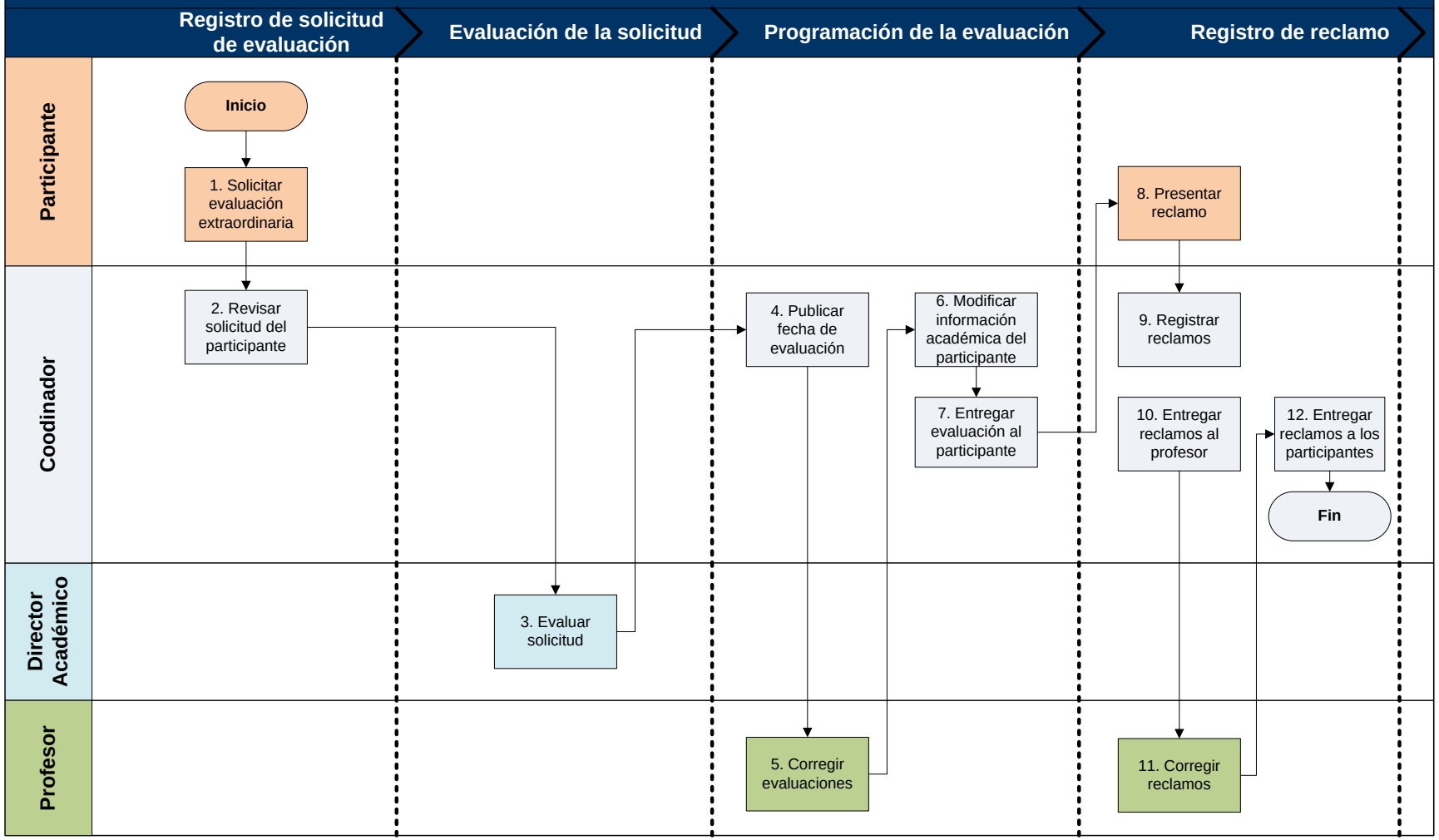
9. **Registrar reclamos:** El Coordinador registra los reclamos en el sistema. El sistema genera un acta de reclamos y alerta al profesor.

10. **Entregar reclamos al profesor:** El Coordinador entrega los reclamos al profesor. En caso que el profesor no pueda acercarse a recogerlo, éste se encarga de enviar escaneado el reclamo y la evaluación.

11. **Corregir reclamos:** El profesor corrige los reclamos, registra los resultados en el sistema y cierra el acta correspondiente**.** Posteriormente, entrega los reclamos corregidos al Coordinador y éste registra en el sistema la fecha de recepción.

12. **Entregar reclamos a los participantes:** El Coordinador entrega los reclamos y registra en el sistema la fecha de esta entrega.

7. PROCESO DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS



VIII. PROCESO DE GESTIÓN DE ASESORAMIENTO PERSONAL-P.POS.08

A. OBJETIVO

Este proceso permite llevar a cabo la gestión del asesoramiento personal que brindan los profesores a los participantes de los programas de posgrado.

B. NARRATIVA

ASIGNACIÓN DE ASESORES

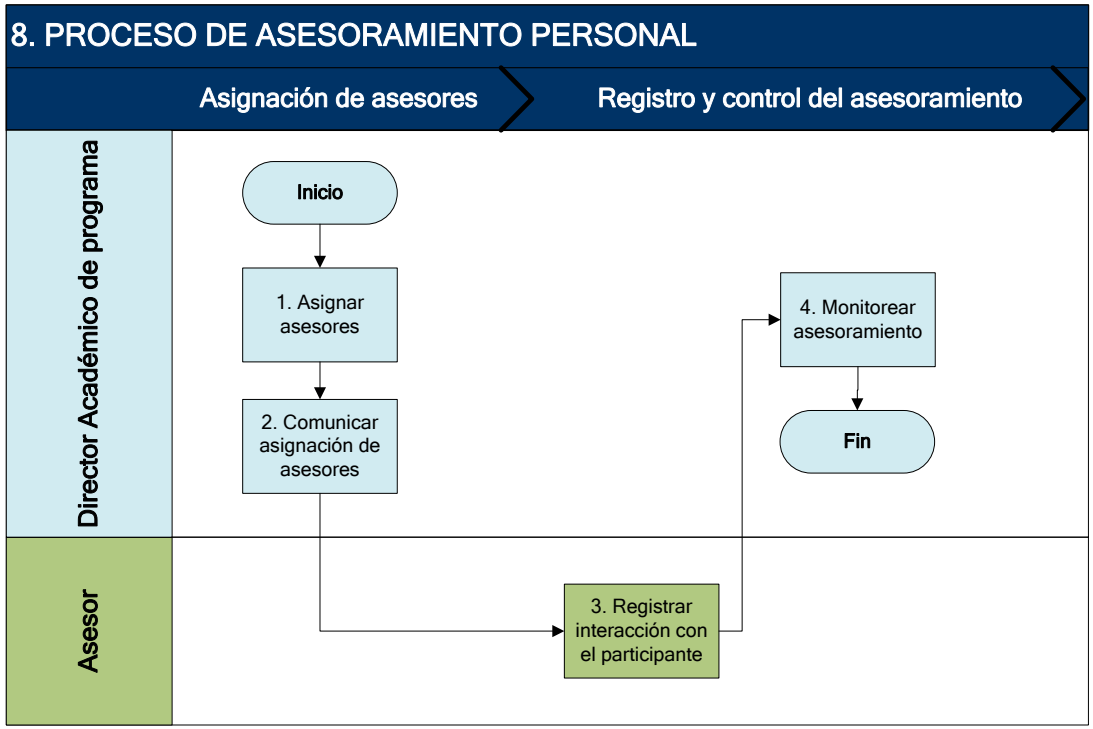
1. **Asignar asesores:** El Director Académico de Posgrado, considerando los criterios definidos para su estudio, efectúa la asignación de asesores.

2. **Comunicar asignación de asesores:** Un vez finalizada la asignación, el Director Académico de posgrado comunica las designaciones a los respectivos participantes y asesores.

REGISTRO Y CONTROL DEL ASESORAMIENTO

3. **Registrar interacción con el participante:** A lo largo del programa de posgrado, el participante interactúa con el asesor mediante entrevistas personales, comunicaciones telefónicas, correos electrónicos, entre otros. Estas interacciones son la esencia del proceso de asesoramiento; sin embargo, el asesor sólo debe registrar en el sistema información general sobre ellas: fecha de la interacción, categoría del tema tratado (académico, personal o profesional) y fecha de la próxima interacción programada

4. **Monitorear asesoramiento:** Finalmente, el Director Académico de Posgrado utiliza la información registrada por los asesores para monitorear la labor de asesoramiento.


8. PROCESO DE ASESORAMIENTO PERSONAL
Asignación de asesores
Registro y control del asesoramiento
Director Académico de programa
Asesor
Inicio
1. Asignar asesores
2. Comunicar asignación de asesores
3. Registrar interacción con el participante
4. Monitorear asesoramiento
Fin

IX. PROCESO DE RECONOCIMIENTO-P.POS.09

A. OBJETIVO

Definir las relaciones existentes entre las asignaturas pertenecientes al plan vigente del programa de posgrado, con asignaturas pertenecientes a un plan de estudios de otro programa de posgrado o a otro plan no vigente del mismo programa.

B. NARRATIVA

El proceso de reconocimiento es invocado cuando un participante desea reincorporarse o cuando un participante ha cursado estudios de posgrado en otro centro académico de la Universidad o fuera de ella.

SOLICITUD DE RECONOCIMIENTO

1. **Clasificar asignaturas que se van a reconocer:** Las asignaturas que se van a reconocer podrían o no estar registradas en las tablas de reconocimiento del programa de posgrado, si no están registradas en las tablas, se requiere un estudio de reconocimiento para determinar la relación entre ellas.

   Para aquellas asignaturas en las que se requiere estudiar el reconocimiento**,** se procede según lo especificado en los puntos 2 y 3. De lo contrario, se atiende directamente a lo detallado en el punto 4.

EVALUACIÓN DEL RECONOCIMIENTO

2. **Evaluar reconocimiento de asignaturas:** El Director Académico de Posgrado, en coordinación con el Comité de Dirección del programa, determina la relación entre las asignaturas evaluadas, basándose en el plan de los cursos u otros documentos necesarios.

3. **Actualizar tablas de reconocimientos:** El Coordinador registra en el sistema los reconocimientos efectuados, en base a lo indicado por el Director Académico de Posgrado.

4. **Comunicar reconocimientos:** El Coordinador comunica al participante qué cursos puede convalidar directamente, y cuáles puede convalidar con un examen.

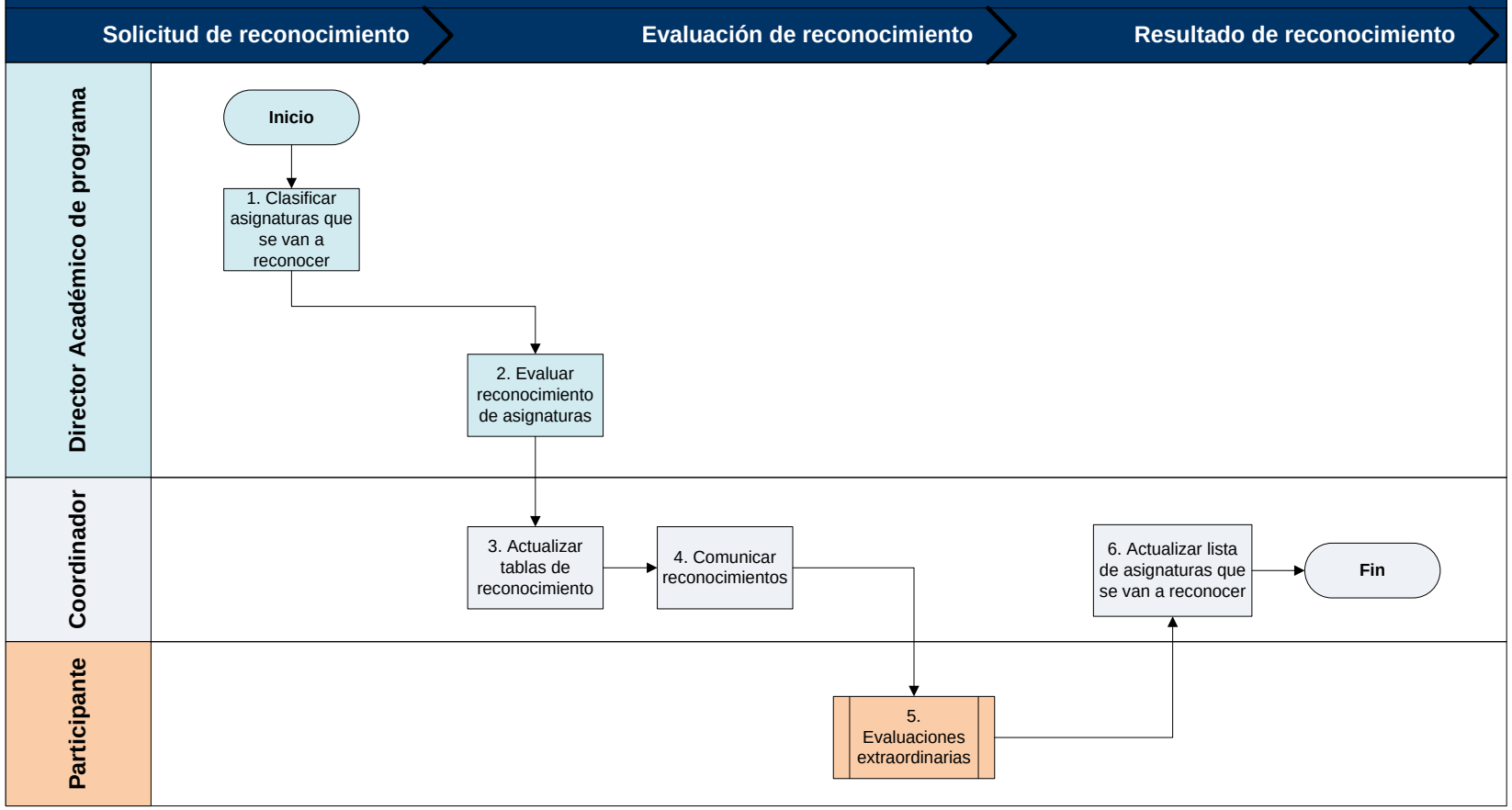
   Si es necesario rendir un examen de convalidación y el participante decide hacerlo, procede según lo estipulado en el punto 5. De lo contrario, pasa directamente al punto 6.

5. **Evaluaciones extraordinarias:** El participante rinde el examen de convalidación, que es gestionado siguiendo el proceso de evaluaciones extraordinarias.

RESULTADOS DE RECONOCIMIENTO

6. **Actualizar lista de asignaturas que se van a reconocer:** El Coordinador actualiza las asignaturas que se va a reconocer; de ser el caso, considera las asignaturas convalidadas por la aprobación de un examen. Finalmente, publica en el sistema la lista de las asignaturas que el participante podrá convalidar en el programa de posgrado.

9. PROCESO DE RECONOCIMIENTO



X. PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA-P.POS.10

A. OBJETIVO

Registrar cambios en la información académica de un participante.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE SOLICITUD

1. **Generar solicitud:** A través del sistema, el participante envía al Coordinador una solicitud de actualización de información académica, en la cual, si es necesario, explica las razones de su pedido.

   La solicitud puede ser generada en el sistema sólo por aquellos participantes que cumplan con los requisitos estipulados en las Normas Académicas de posgrado; y, dependiendo del tipo de solicitud, deben presentar la documentación necesaria.

2. **Registrar solicitud:** El Coordinador recibe la solicitud y la registra. En el caso de las solicitudes que necesiten algún tipo de documentación, el registro se realiza luego de verificar la conformidad de dicha documentación. Posteriormente, el Coordinador envía la solicitud al Director Académico de Posgrado, junto con las observaciones que considere oportunas.

EVALUACIÓN DE SOLICITUD

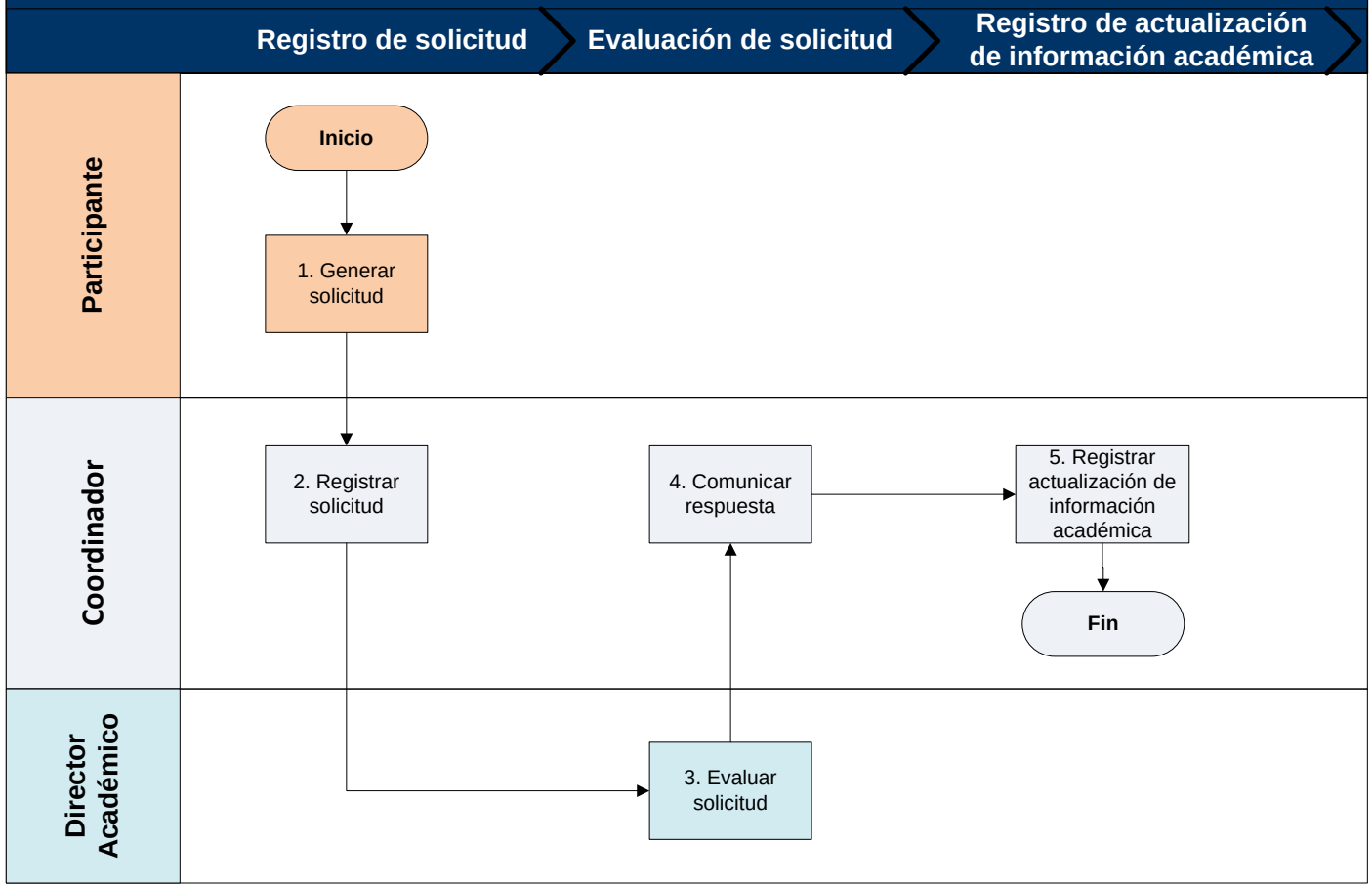
3. **Evaluar solicitud:** El Director Académico de Posgrado evalúa la solicitud de actualización de información académica, y registra en el sistema si la acepta o no, junto a los comentarios que considere convenientes.

4. **Comunicar respuesta:** A través del sistema, el Coordinador comunica al participante la respuesta a su solicitud.

REGISTRO DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA

5. **Registrar actualización de información académica:** El Coordinador registra la actualización de información académica.

10. PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA



XI. PROCESO DE CIERRE DEL PERÍODO ACADÉMICO-P.POS.11

A. OBJETIVO

Consolidar la información académica de los participantes del programa de posgrado del periodo académico que finaliza.

B. NARRATIVA

GENERACIÓN Y REGISTRO DE OBSERVACIONES

1. **Verificar cierre de asignaturas**: Al culminar el período académico, el Coordinador junto con el Director Académico de Posgrado verifican que se haya calculado el promedio final en todas las asignaturas dictadas.

   Los índices académicos que se calculan son los establecidos en las Normas Académicas de posgrado.

2. **Verificar cumplimiento de condiciones**: El Coordinador verifica el cumplimiento de las condiciones académicas de aquellos participantes que ameritan.

3. **Consultar observaciones generadas**: El Coordinador consulta las observaciones académicas generadas por el sistema y las observaciones disciplinarias para todos los participantes del programa de posgrado.

VALIDACIÓN DE SEPARADOS

4. **Validar lista de separados**: El Director Académico de Posgrado revisa qué participantes se encuentran en condición de retiro académico. Luego, el Comité de Dirección del Programa de posgrado revisa estos casos y confirma o no la separación.

   Las condiciones por las que un participante puede ser retirado del programa de posgrado se encuentran definidas en las Normas Académicas de posgrado.

GENERACIÓN DE BOLETA

5. **Generar, entregar y archivar boletas**: El Coordinador genera las boletas de calificaciones de cada uno de los participantes que estudiaron en el período académico al cierre. Asimismo, imprime copias para archivarlas en los expedientes de los participantes, y las entrega a los participantes que las soliciten, en las fechas determinadas.

RECLAMO POR BOLETA

6. **Actualización de información académica**: Si el participante no está de acuerdo con la información contenida en la boleta de calificaciones, presenta ante el Coordinador una solicitud sobre modificación de información en boleta de calificaciones; inicia así el proceso definido de *Actualización de información académica*.

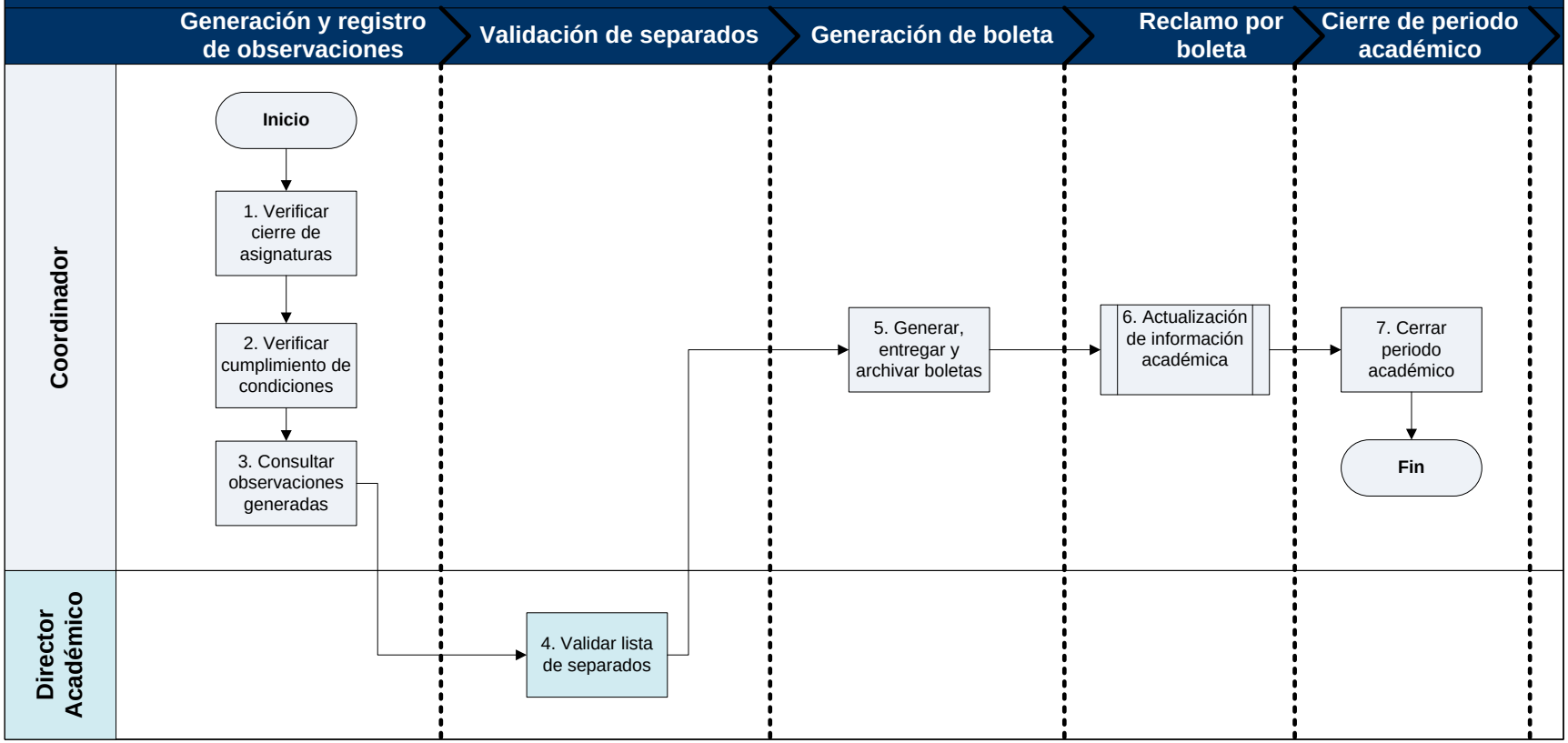
   Cuando un reclamo procede, se genera y se publica la boleta de calificaciones modificada.

CIERRE DE PERIODO ACADÉMICO

7. **Cerrar período académico**: Una vez terminado el plazo de reclamos y entregadas las respuestas a los participantes, el Director Académico de Posgrado cierra el período académico de manera definitiva; para ello realiza las siguientes acciones:

   - Todos los registros de evaluaciones, índices y observaciones académicas del período cerrado pasan a formar parte de los historiales de los participantes.
   - Actualiza la información académica de los participantes con separación disciplinaria o académica.

11. PROCESO DE CIERRE DE PERIODO ACADÉMICO



XII. PROCESO DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES-P.POS.12

A. OBJETIVO

Registrar, emitir y entregar documentos oficiales a los participantes, ex participantes o egresados que los soliciten.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE SOLICITUD OFICIAL

1. **Solicitar documento oficial:** El participante, solicita el documento oficial que requiere a través del sistema o de manera personal, acercándose a Secretaría General o Secretaría de la Escuela. En el caso de los ex participantes y aquellos participantes que terminaron sus estudios esta solicitud, se realiza necesariamente de manera personal pues no cuentan con acceso al sistema.

   Los solicitantes deben adjuntar a su solicitud toda la documentación requerida (comprobantes de pagos, fotos, etc.). Temporalmente, los solicitantes de Campus Lima deberán dirigirse a la Secretaría General a través del Coordinador.

   Los requisitos para solicitar cada tipo de documento oficial están definidos en las Normas Académicas de posgrado.

2. **Recibir, validar y registrar solicitud:** Secretaría General/ Coordinador verifica que el solicitante cumpla con los requisitos de pago de derecho y otros inherentes al tipo de documento solicitado. En caso, el solicitante no cumpla con los requisitos, se le comunica y éste se encarga de conseguir los documentos faltantes y presentar nuevamente la solicitud.

3. **¿Requiere foto?:** Si el documento requiera de alguna foto, se sigue el procedimiento indicado en el paso 4, caso contrario continuar en el punto 5.

4. **Verificar foto:** Secretaría General, verifica que la foto que se encuentra en el sistema o que es presentada por el participante sea conforme. Si no lo es, Secretaría General escanea y/o sube la foto del solicitante en el sistema.

5. **Autorizar solicitud:** Secretaría General autoriza la solicitud para proceder con la generación del documento.

GENERACIÓN DEL DOCUMENTO OFICIAL

6. **Generar y revisar el documento oficial:** Secretaría General haciendo uso del sistema, genera y revisa la conformidad del documento.

7. **Actualizar y guardar documento:** Secretaría General actualiza el documento generado con la información proporcionada por el solicitante y lo guarda en el sistema.

8. **Imprimir documento:** Secretaría General imprime el documento para que sea firmado posteriormente por el Secretario General.

FIRMA DEL DOCUMENTO

9. **¿Es correcto?:** El Secretario General revisa el documento, si no existe ninguna observación prosigue con el paso 10. De lo contrario, devuelve el documento a Secretaría General para que levante la observación, volviendo el proceso al paso 6.

10. **Firmar documento:** El Secretario General firma el documento oficial.

11. **Escanear y guardar documento en el sistema:** Secretaría General escanea el documento firmado y lo guarda en el sistema.

ENTREGA DEL DOCUMENTO

12. **¿Campus Piura?:** Secretaría General, verifica si el documento debe entregarse en Campus Piura o en Campus Lima. Si el documento se debe entregar en campus Lima, procede con el paso 13. De lo contrario, el proceso continúa con el punto 15.

13. **Enviar documento a Campus Lima:** Secretaría General, envía el documento al Coordinador de Campus Lima**.**

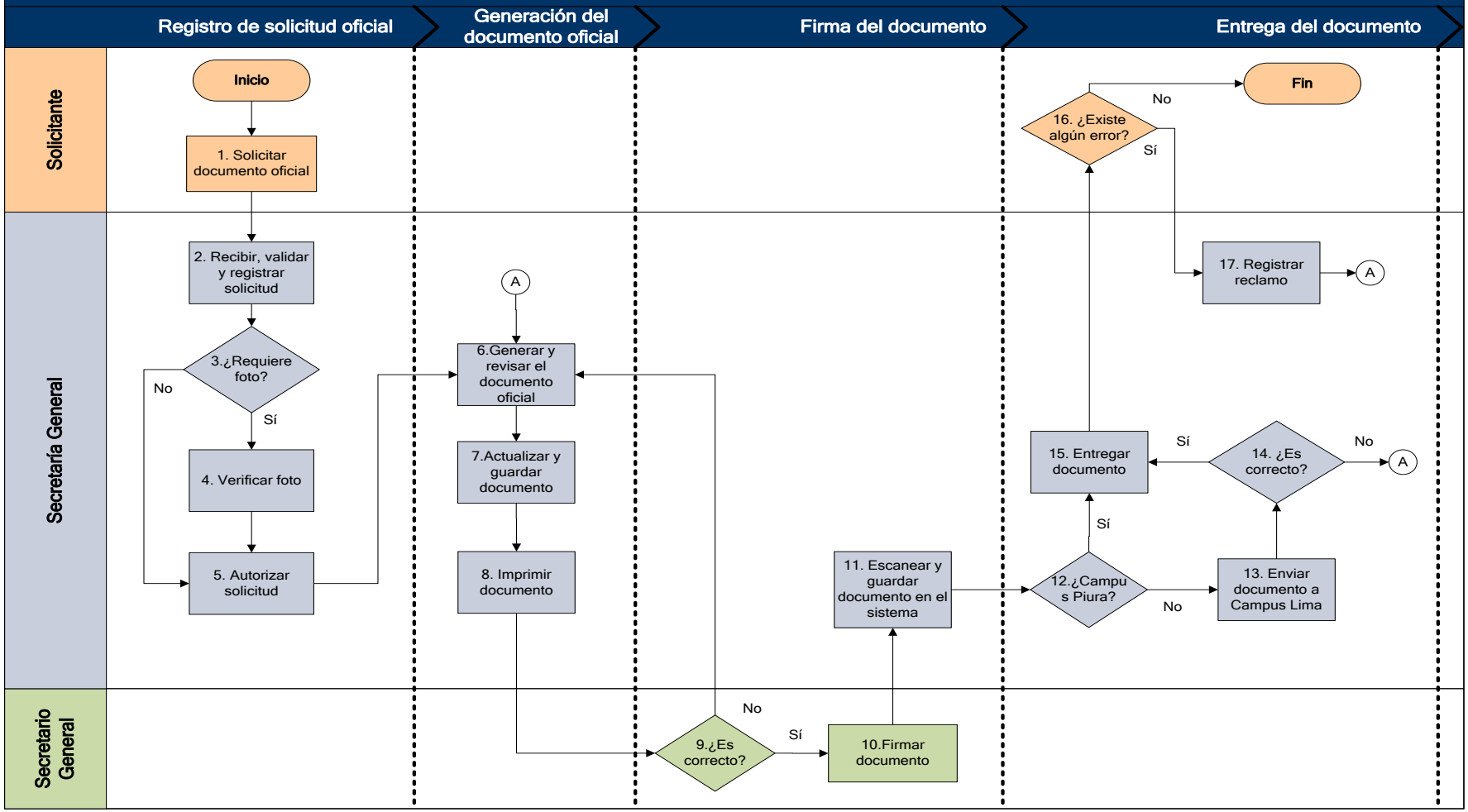
14. **¿Es correcto?:** En Campus Lima, el Coordinador se encarga de revisar el documento enviado por Secretaría General. Si el documento es correcto, continúa con el paso 15. De lo contrario, el proceso vuelve al paso 6.

15. **Entregar documento:** Secretaría General entrega el documento al solicitante. En Campus Lima, el documento oficial es entregado por el Coordinador.

16. **¿Existe algún error?:** El solicitante verifica la conformidad del documento entregado y si existe algún error, lo devuelve y continúa con el paso 17. Si el documento está conforme el proceso finaliza.

17. **Registrar reclamo:** Secretaría General registra el reclamo hecho por el solicitante y el proceso vuelve al paso 6. En Campus Lima, el reclamo es registrado por el Coordinador, quien se encargará de comunicarlo a Secretaría General.

12. PROCESO DE DOCUMENTOS OFICIALES



XIII. PROCESO DE APROBACIÓN DE LA PROPUESTA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - P.POS.13

A. OBJETIVO

Registrar, evaluar y aprobar la propuesta de trabajo de investigación presentado por un participante.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE LA PROPUESTA

1. **Solicitar aprobación de la propuesta de trabajo de investigación:** El participante presenta ante el Coordinador la propuesta de trabajo de investigación, junto a una solicitud dirigida al Director Académico del programa de posgrado, en la que pide su aprobación e indica el nombre del asesor elegido, previo acuerdo con éste.

2. **Registrar solicitud:** El Coordinador registra la solicitud en el sistema e informa al Director Académico del programa de posgrado.

EVALUACIÓN DEL PLAN

3. **Registrar a Comité Evaluador:** El Director Académico del programa de posgrado, designa y registra a los profesores informantes que formarán parte del Comité Evaluador de la propuesta de trabajo de investigación.

4. **Evaluar propuesta:** El Comité Evaluador revisa la propuesta de trabajo de investigación y cada uno de sus miembros registra sus comentarios y observaciones.

5. **Consolidar y registrar resultados:** El Director Académico del programa consolida los comentarios y las observaciones del Comité Evaluador, y registra en el sistema el resultado de la evaluación.

6. **Publicar respuesta:** El Coordinador comunica y/o publica en el sistema la respuesta a la solicitud del participante, que indica si la propuesta ha sido aprobada; si ha sido aprobada con observaciones y podría ser corregida; o si ha sido desaprobada.

   Si la propuesta fue aprobada con observaciones, el participante continúa con lo estipulado en el punto 7. Si la propuesta fue desaprobada sin posibilidades de corrección, el proceso finaliza.

   Si la propuesta fue aprobada, el proceso también finaliza; pero en caso de que el participante desee cancelar la propuesta aceptada o efectuarle alguna modificación, debe realizar lo que se indica en el punto 8.

CORRECCIÓN DEL PLAN

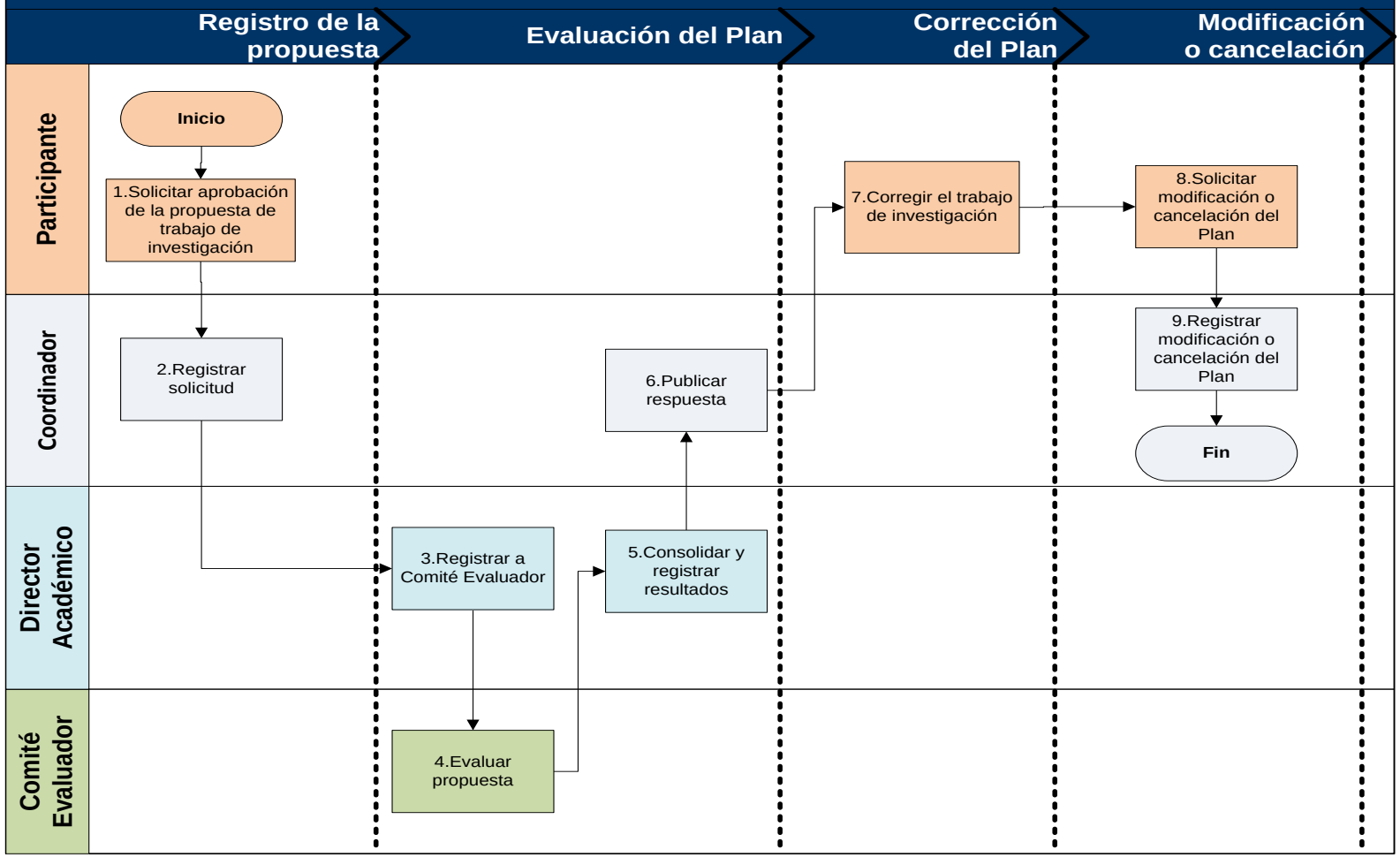
7. **Corregir el trabajo de investigación:** En base a las observaciones del Comité Evaluador, el participante corrige su propuesta de trabajo de investigación y la presenta nuevamente ante el Director Académico del programa. El procedimiento retorna a las acciones detalladas en el punto 2.

MODIFICACIÓN O CANCELACIÓN DEL PLAN

8. **Solicitar modificación o cancelación del Plan:** Si el participante en algún momento decide cancelar la propuesta de trabajo de investigación aceptada o efectuarle alguna modificación considerable, debe presentar ante el Director Académico del programa de posgrado una "solicitud sobre modificación o cancelación de propuesta de trabajo de investigación".

9. **Registrar modificación o cancelación del Plan:** El Coordinador registra la solicitud en el sistema. Si el participante solicita la modificación, se retoman las acciones referidas a partir del punto 3. Si solicita la cancelación, el proceso finaliza.

13. PROCESO DE APROBACIÓN DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



XIV. PROCESO DE EVALUACIÓN Y SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN-P.POS.14

A. OBJETIVO

Registrar, evaluar y aprobar el Trabajo de Investigación presentado por un participante del programa de posgrado.

B. NARRATIVA

EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1. **Solicitar sustentación del trabajo de investigación:** El participante presenta ante el Coordinador la solicitud de sustentación, junto a su trabajo de investigación y el comprobante de pago correspondiente.

2. **Registrar solicitud:** El Coordinador registra la solicitud en el sistema e informa al Director Académico del programa.

3. **Registrar a Comité Evaluador:** El Director Académico del programa designa y registra la conformación del Comité Evaluador del trabajo de investigación. Generalmente, este Comité es el mismo que aprobó la propuesta del trabajo de investigación.

4. **Evaluar trabajo de investigación:** El Comité Evaluador revisa el trabajo de investigación y cada uno de sus miembros registra sus comentarios y observaciones.

5. **Registrar resultados de evaluación:** El Director Académico del programa consolida los comentarios y las observaciones del Comité Evaluador y registra en el sistema el resultado de la evaluación.

6. **Publicar respuesta:** El Coordinador publica en el sistema la respuesta a la solicitud que indica si el trabajo está listo para ser sustentado o si el Comité Evaluador ha planteado observaciones que el participante debe tomar en cuenta para su corrección.

   Si el trabajo de investigación aún no se encuentra en condiciones de ser sustentado, se procede según lo anotado en el punto 7. De lo contrario, se sigue lo que indica el punto 8.

CORRECCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

7. **Presentar trabajo de investigación corregido:** El participante, en base a las observaciones indicadas por el Comité Evaluador, corrige su trabajo de investigación y lo presenta.

El procedimiento retorna a las acciones detalladas a partir del punto 4.

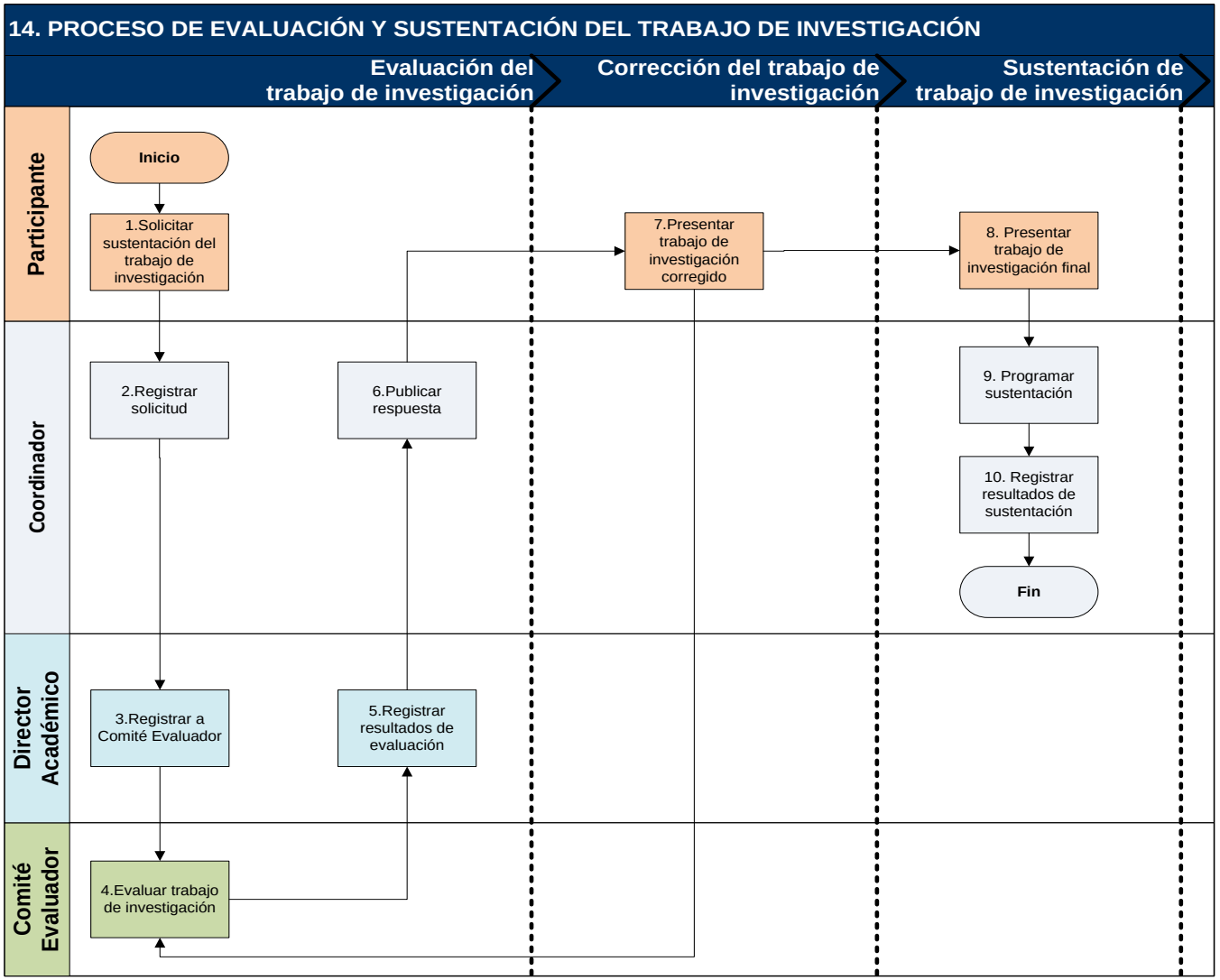
SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

8. **Presentar trabajo de investigación final:** El participante presenta el trabajo de investigación en formato oficial.

9. **Programar sustentación:** El Coordinador en coordinación con el Director Académico del programa de posgrado, programa la fecha y hora de sustentación.

   El participante sustenta su trabajo de investigación en la fecha programada.

10. **Registrar resultados de sustentación:** El Comité Evaluador asigna una calificación que aprueba o desaprueba la sustentación del proyecto y envía al Coordinador un acta de sustentación firmada para que registre el resultado en el sistema.


14. PROCESO DE EVALUACIÓN Y SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Evaluación del trabajo de investigación
Corrección del trabajo de investigación
Sustentación de trabajo de investigación
Participante
Coordinador
Director Académico
Comité Evaluador
Inicio
1.Solicitar sustentación del trabajo de investigación
2.Registrar solicitud
3.Registrar a Comité Evaluador
4.Evaluar trabajo de investigación
5.Registrar resultados de evaluación
6.Publicar respuesta
7.Presentar trabajo de investigación corregido
8. Presentar trabajo de investigación final
9. Programar sustentación
10. Registrar resultados de sustentación
Fin

XV. PROCESO DE OTORGAMIENTO DE GRADO-P.POS.15

A. OBJETIVO

Entregar el grado académico a aquel participante que ha cumplido con todos los requisitos establecidos por el programa de posgrado.

B. NARRATIVA

ELABORACIÓN Y FIRMA DEL EXPEDIENTE

1. **Elaborar expedientes de otorgamiento de grado:** El Secretario Académico actualiza la lista de participantes que sustentaron su trabajo de investigación y que cumplen con todos los requisitos para obtener el grado.

   A medida que se actualiza dicha lista, el Secretario Académico va elaborando los expedientes de otorgamiento de grado académico y las fichas solicitadas por la Universidad y/o entidades oficiales.

   Los requisitos para acceder al otorgamiento de grado académico están especificados en las Normas Académicas de posgrado.

2. **Gestionar firmas:** El Secretario Académico hace llegar los expedientes al Director Académico del programa, quien los revisa y firma en señal de conformidad. Posteriormente, envía los expedientes al Decano para que también los firme.

3. **Enviar expedientes:** El Secretario Académico envía el consolidado de expedientes a la Oficina de Grados y Títulos.

VERIFICACIÓN DE CONFORMIDAD DE LOS EXPEDIENTES

4. **Verificar conformidad del expediente**: La Oficina de Grados y Títulos verifica que los expedientes hayan sido correctamente firmados, y a la vez contengan todos los requisitos necesarios para la emisión del diploma. Posteriormente, los envía a la Secretaría de Consejo Superior. Si existiera algún error en un expediente, lo devolverá al Secretario Académico para su corrección.

OTORGAMIENTO DE GRADO ACADÉMICO

5. **Ingresar expedientes**: La Secretaría de Consejo Superior ingresa cada expediente al Sistema de Gestión de Expedientes (SGE) para la evaluación y aprobación de los mismos por parte del Consejo Superior.

6. **Aprobar expedientes:** El Consejo Superior se encarga de aprobar los expedientes.

7. **Elaborar Acuerdos de Consejo Superior**: Después de que Consejo Superior ha aprobado los expedientes, Secretaría de Consejo Superior elabora los acuerdos que otorgan el grado académico. Seguidamente, envía los acuerdos a la Oficina de Grados y Títulos.

SOLICITUD DE DIPLOMA DE GRADO ACADÉMICO

8. **Emitir diploma:** Oficina de Grados y Títulos se encarga de la emisión del diploma de grado. Registra en el sistema los datos del diploma, los cuales son, nombre del participante, número de acuerdo, fecha de Acuerdo de Consejo Superior, fecha de expedición del diploma y nombres de la autoridades que firman el diploma.

   La información de este registro es la que solicita la Asamblea Nacional de Rectores.

9. **Entregar diploma al solicitante:** La Oficina de Grados y Títulos entrega el diploma del grado al solicitante cuando éste se acerque a recogerlo.

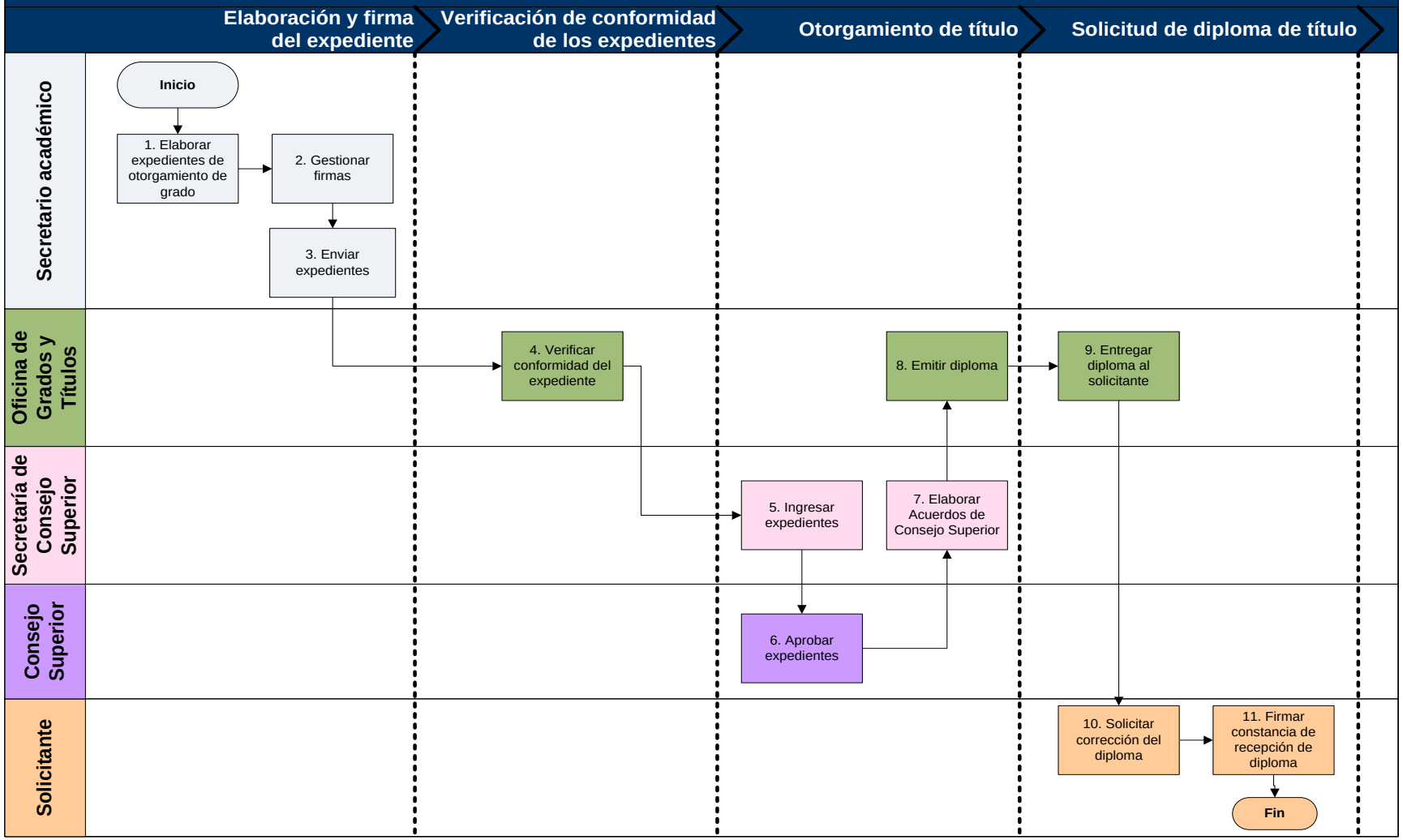
   Si el solicitante no está conforme con el diploma emitido, el proceso continúa con el paso 10. De lo contrario, continúa según lo indicado en el punto 11.

10. **Solicitar corrección del diploma:** El solicitante comunica a la Oficina de Grados y Títulos su inconformidad con el diploma entregado, y solicita que sea emitido nuevamente. La Oficina de Grados y Títulos registra la inconformidad en el sistema y deriva a los encargados la evaluación de la misma.

    Si se tiene que hacer alguna corrección, se retoman los pasos detallados a partir del punto 4. De lo contrario, se indica al solicitante que su reclamo no procede y el proceso continúa en el paso 11.

11. **Firmar constancia de recepción de diploma:** Si el solicitante está de acuerdo con los datos del diploma, deja constancia de esta conformidad firmando en la ficha de registro de Oficina de Grados y Títulos.

15. PROCESO DE OTORGAMIENTO DE GRADO



XVI. PROCESO DE CAMBIO DE SEDE-P.POS.16

A. OBJETIVO

Gestionar el cambio de sede solicitado por un participante de un programa de posgrado, que desea trasladarse de una sede a otra (Piura, Chiclayo, Trujillo o Lima), manteniéndose en el mismo programa de posgrado, sin necesidad de postular a una vacante.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE SOLICITUD DE CAMBIO DE SEDE

1. **Generar solicitud:** El participante que cumpla con los requisitos establecidos genera, mediante el sistema, la solicitud de cambio de sede y la envía al Coordinador de su sede.

   Los requisitos para solicitar el cambio de sede están especificados en las Normas Académicas de posgrado.

2. **Registrar solicitud:** El Coordinador recibe y registra la solicitud en el sistema; puede incluir algunas observaciones y/o comentarios sobre la situación académica o disciplinaria del participante.

3. **Notificar inicio de trámite:** El Coordinador, en coordinación con el Director Ejecutivo, envía a través del sistema notificaciones a las Oficinas de Facturación y Cobranzas, y al Director Académico del programa, con la intención de hacerles saber el posible cambio de sede del participante.

   La Oficina de Facturación y Cobranzas informa si el participante se encuentra al día o no en sus pagos, ésta información es clave antes de proseguir con el proceso.

EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD

4. **Evaluación de monto a pagar en la nueva sede:** El Director Ejecutivo, en base a la información recibida define el monto a pagar por el participante.

5. **Decidir la aprobación o no del cambio de sede:** El Director Académico del programa en base a la información contenida en el expediente del participante decide si acepta o no el cambio de sede.

COMUNICACIÓN Y REGISTRO DE CAMBIO DE SEDE

6. **Comunicar situación al participante:** El Coordinador comunica al participante si procede o no su solicitud; en caso proceda le comunica el monto a pagar en la nueva sede.

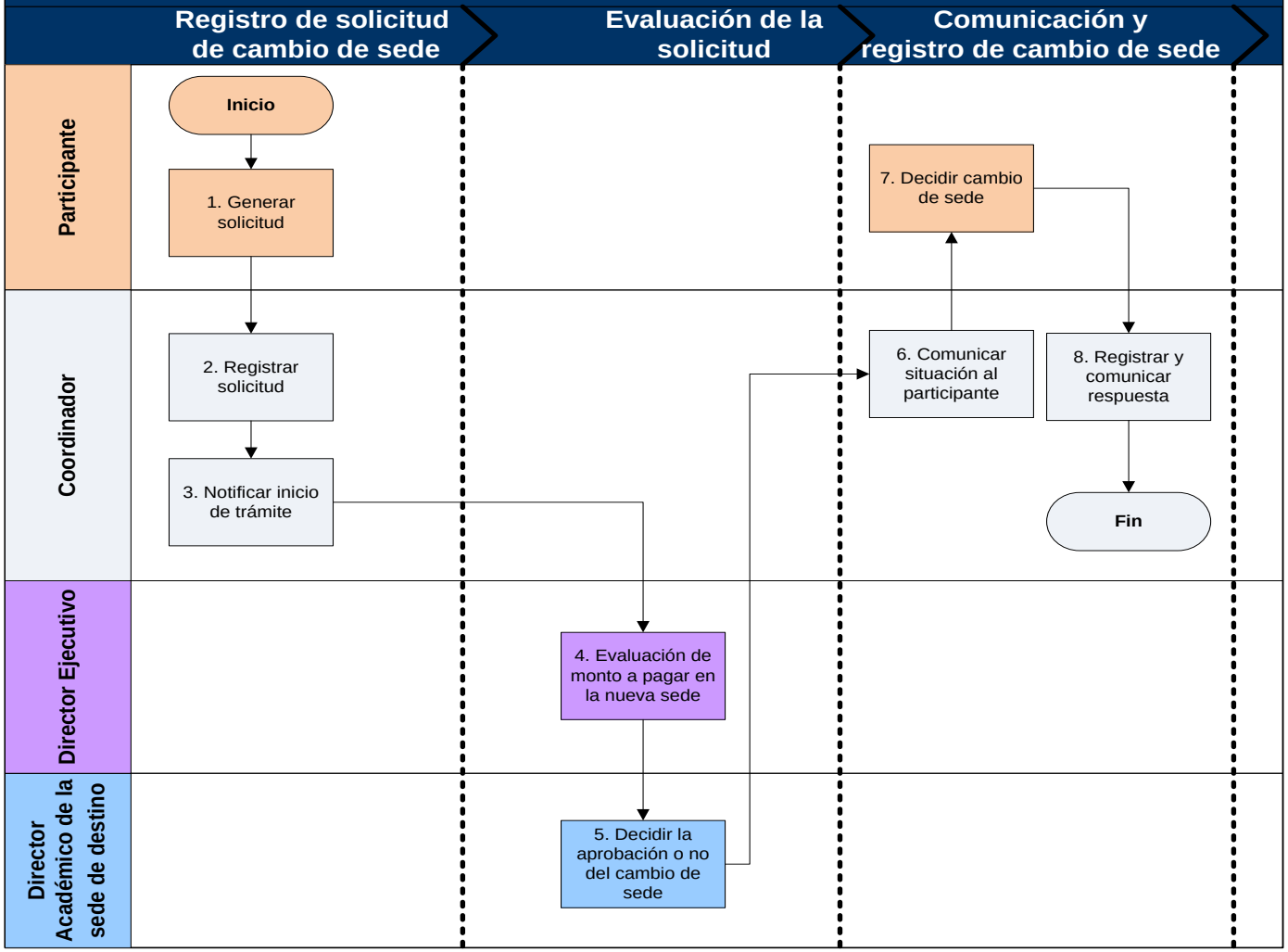
7. **Decidir cambio de sede:** Después de conocer la respuesta a la solicitud y el monto de pago en la nueva sede, el participante decide si se traslada o no.

   Si el participante decide trasladarse, debe firmar en la sede de destino un acuerdo de aceptación de cambio de sede; durante una entrevista con el Director Académico del programa de posgrado.

   Si el participante decide no cambiarse de sede, el proceso finaliza y no se realiza modificaciones en su información académica.

8. **Registrar y comunicar respuesta:** El Coordinador de la sede de destino registra en el sistema la respuesta del participante y la comunica al Director Académico del programa y a la Oficina de Facturación y Cobranzas.

16. PROCESO DE CAMBIO DE SEDE



XVII. PROCESO DE RETIRO VOLUNTARIO – P.POS.17

A. OBJETIVO

Registrar en el sistema el retiro voluntario de un participante del programa de posgrado.

B. NARRATIVA

SOLICITUD DE RETIRO VOLUNTARIO

1. **Solicitar retiro voluntario**: Un participante que haya decidido retirarse de su programa de posgrado, debe registrar en el sistema una solicitud de retiro voluntario, de manera que ya no se le considere en el resto de tiempo del programa. Esta solicitud es enviada, a través del sistema, al Coordinador.

2. **Informar al Director Académico:** El Coordinador informa al Director Académico del programa acerca de la solicitud de retiro voluntario de un participante. De acuerdo a su criterio, el Director Académico del programa puede solicitar una entrevista personal con el participante a fin de conocer sus motivos. El participante puede aceptar o rechazar la entrevista; y de realizarse, es él quien en última instancia decide si cancela o no su solicitud.

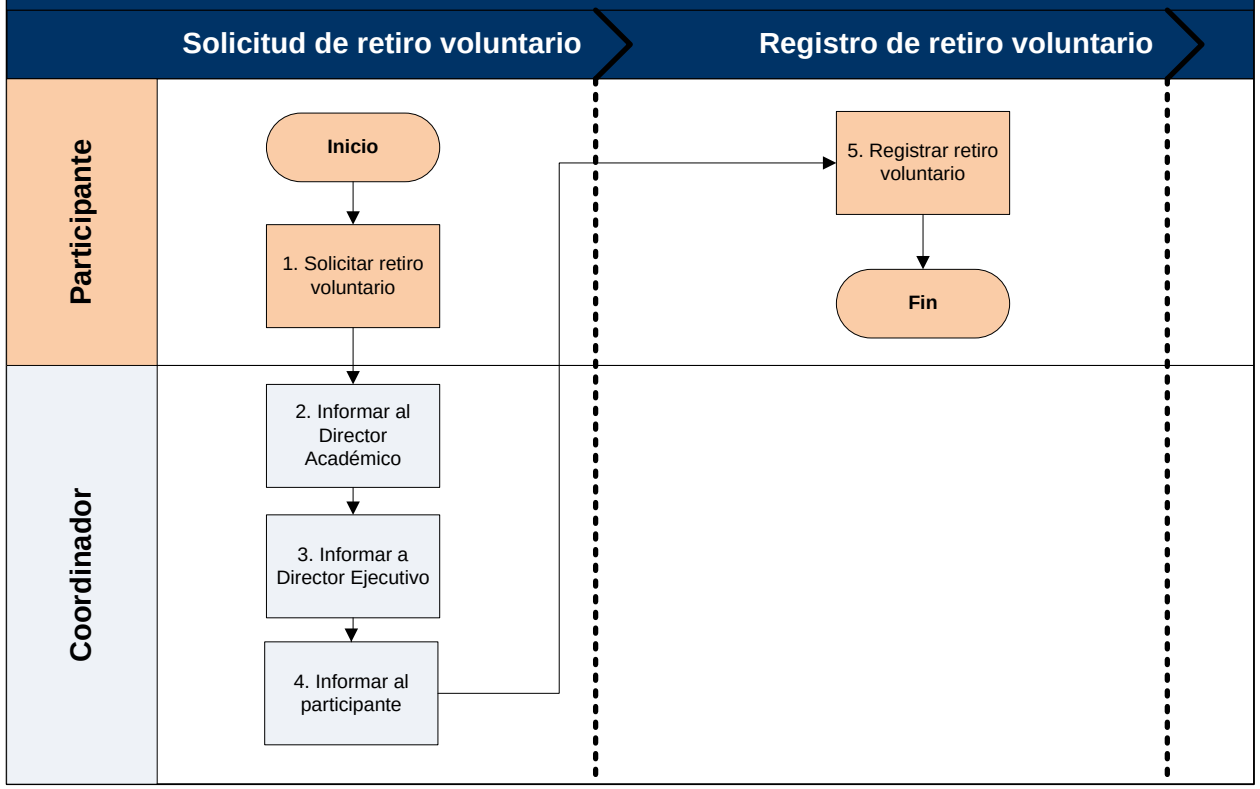
3. **Informar a Facturación y Cobranzas:** Una vez confirmado el retiro, el Coordinador informa al Director Ejecutivo y a Oficina de Facturación y Cobranzas indicando el periodo de estudios que cursó el participante, de tal manera que se determine el monto que debe cancelar hasta la fecha el participante.

4. **Informar al participante:** Mediante el sistema, el Coordinador indica al participante que su solicitud de retiro voluntario ha sido aceptada. Asimismo, le comunica el monto que debe cancelar de ser el caso.

REGISTRO DE RETIRO VOLUNTARIO

5. **Registrar retiro voluntario**: El Coordinador actualiza en el sistema el estado académico del participante atribuyéndole el estado de “Ex participante en condición de retiro voluntario”.

17. PROCESO DE RETIRO VOLUNTARIO



XVIII. PROCESO DE REINCORPORACIÓN ACADÉMICA-P.POS.18

A. OBJETIVO

Reincorporar al programa de posgrado a un participante que dejó de estudiar por uno o más periodos.

B. NARRATIVA

REGISTRO DE SOLICITUD

1. **Presentar solicitud**: El ex participante presenta al Coordinador una solicitud de reincorporación dirigida al Director Académico del programa de posgrado.

   Los requisitos para solicitar la reincorporación académica están especificados en las Normas Académicas de posgrado.

2. **Registrar solicitud**: El Coordinador registra la solicitud en el sistema, junto con sus comentarios sobre la información académica y disciplinaria del solicitante.

3. **Notificar inicio de trámite:** Una vez que ha registrado la solicitud, el Coordinador informa al Director Académico del programa. Asimismo, comunica al Director Ejecutivo para que, en coordinación con la Oficina de Facturación y Cobranzas, realicen la evaluación correspondiente.

EVALUACIÓN DE SOLICITUD

4. **Evaluar monto a pagar**: El Director Ejecutivo, en base a la información recibida por la Oficina de Facturación y Cobranzas determina el monto que debe pagar el solicitante.

5. **Evaluar solicitud:** El Comité de Dirección del programa de posgrado evalúa la solicitud de reincorporación, tomando en cuenta el expediente del ex participante y decide si acepta o no la reincorporación. De aceptarse la reincorporación se determina las asignaturas que deberá llevar el ex participante y las condiciones que debe cumplir de ser el caso.

6. **Comunicar respuesta**: El Coordinador comunica al ex participante lo decidido. Si el Comité de Dirección del programa de posgrado no acepta la reincorporación, el Director Académico del programa comunica esta decisión explicando los motivos por los que no fue aceptada su solicitud.

REGISTRO DE REINCORPORACIÓN

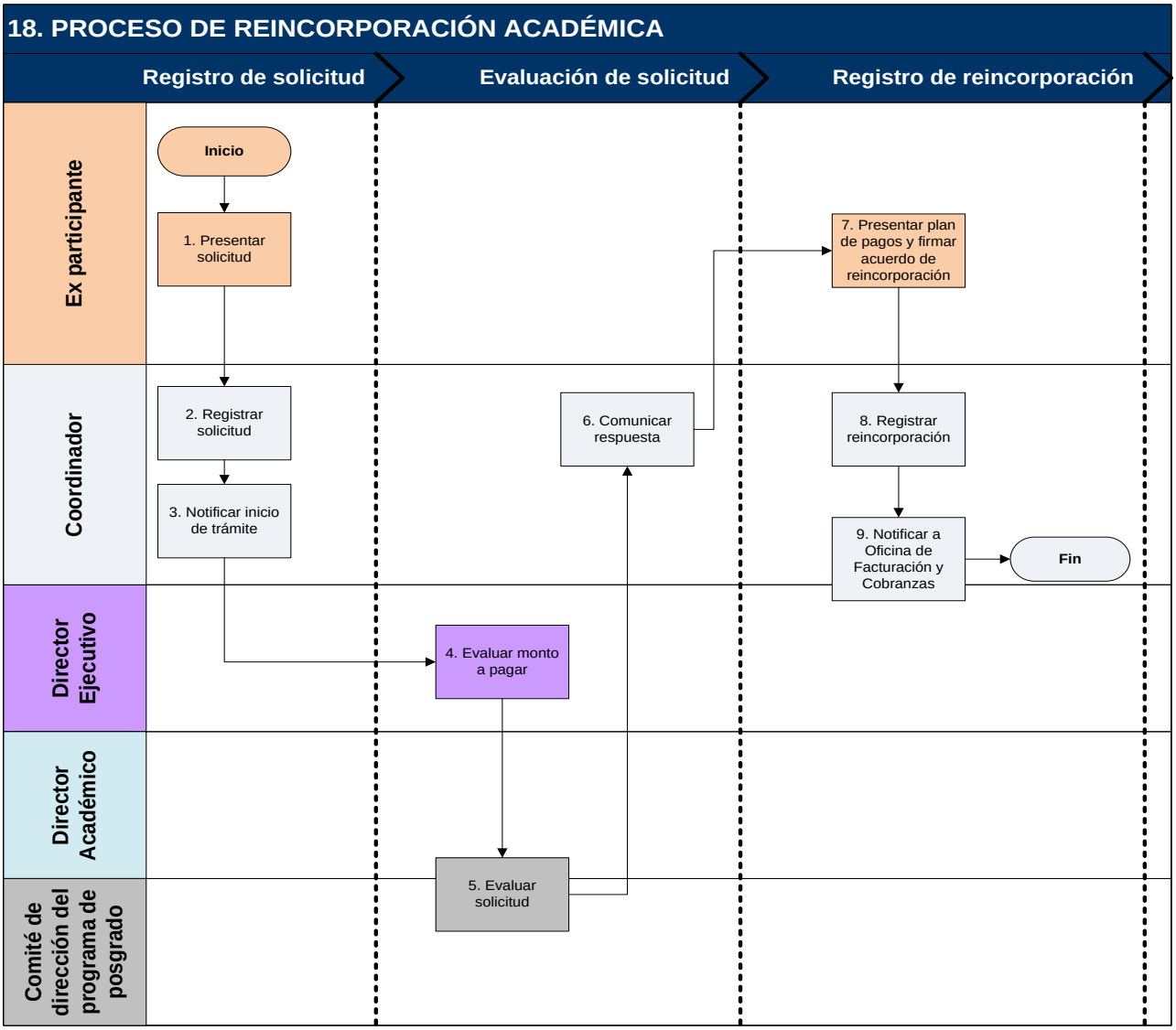
7. **Presentar plan de pagos y firmar acuerdo de reincorporación:** Después de recibir la respuesta, el ex participante tiene un plazo definido para firmar el acuerdo

de Dirección y presentar su plan de pagos. Cumplido este plazo, el acuerdo pierde vigencia. El plan de pagos debe ser aprobado por el Director Ejecutivo, en coordinación con Oficina de Facturación y Cobranzas.

El plazo para firmar el acuerdo está definido en las Normas Académicas de posgrado.

8. **Registrar reincorporación:** El Coordinador registra la reincorporación en el sistema. Si es que existiera alguna condición para la reincorporación, estas también son registradas.

9. **Notificar a Oficina de Facturación y Cobranzas:** El Director Ejecutivo notifica a la Oficina de Facturación y Cobranzas para que se encargue del seguimiento de los pagos del reincorporado.


18. PROCESO DE REINCORPORACIÓN ACADÉMICA
Registro de solicitud
Evaluación de solicitud
Registro de reincorporación
Ex participante
Coordinador
Director Ejecutivo
Director Académico
Comité de dirección del programa de posgrado
Inicio
1. Presentar solicitud
2. Registrar solicitud
3. Notificar inicio de trámite
4. Evaluar monto a pagar
5. Evaluar solicitud
6. Comunicar respuesta
7. Presentar plan de pagos y firmar acuerdo de reincorporación
8. Registrar reincorporación
9. Notificar a Oficina de Facturación y Cobranzas
Fin

ANEXO B-1

REGLAMENTO GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DE EXTENSIÓN

DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS DE EXTENSIÓN

I. DEFINICIÓN DE OFERTA ACADÉMICA

Artículo 1º Se entiende por Definición de Oferta Académica, al proceso por el cual se determina la oferta de extensión que se va a brindar, las aulas, los horarios y los profesores antes de iniciarse una actividad de extensión.

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN

Artículo 2º Las actividades de extensión universitaria, objeto de este reglamento, son todos aquellos diplomados y cursos impartidos en los distintos centros académicos, que se realizan bajo las diversas formas de metodología y que van encaminadas a la expedición de un diploma o certificado.

- **Diplomados**, son programas destinados a actualizar y fortalecer las habilidades y competencias profesionales. Los participantes reciben un conjunto de nuevos conocimientos teóricos, prácticos y técnicos sobre áreas específicas. El diplomado no es un programa de segunda especialización, ya que no se ubica en la línea de los estudios regulares conducentes a los grados académicos (Bachiller, Magister, Doctor), ni a los títulos profesionales (Licenciado), sino que constituyen actividades de formación continua.
  Pueden existir tres tipos de diplomados: de estudio (o académico), de actualización y de perfeccionamiento. Los de estudios son programas para complementar o ampliar la formación académico-profesional, los de actualización para poner al día a los profesionales en áreas específicas y los de perfeccionamiento para avanzar más en áreas específicas tecnológicas y del conocimiento.

- **Diplomado de capacitación**, es el programa que se lleva a cabo por la iniciativa de algún organismo externo o entidad interesada en alguna línea de conocimiento que pueda impartir el centro académico.

- **Curso de extensión**, es la actividad programada para la complementación de un curso que se dicta en un centro académico, o que complemente alguna práctica profesional afín a la carrera de un determinado centro académico.

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 3º En el presente proceso, se toman en cuenta el siguiente concepto:

- **Oferta de extensión:** Es el conjunto de actividades de extensión que se dictan en un período y que son definidas por el Director Académico de Extensión, en coordinación con el Decano de la Escuela. Además, para cada una de estas actividades se define los horarios de evaluaciones y clases, las aulas y los profesores.

PROPUESTA DE OFERTA DE EXTENSIÓN

Artículo 4º La creación de nuevas actividades de extensión debe ser propuesta por el Director Académico de Extensión y aprobada por el Decano de la Escuela.

Artículo 5º La propuesta de extensión, deberá comprender los siguientes puntos:

- Antecedentes, justificación y objetivos de la actividad de Extensión.
- Estudio de mercado y resultados
- Propuesta de Extensión
  - Estructura
  - Plan de estudio
  - Plana docente
  - Horario
  - Metodología
  - Beneficios y riesgos
- Presupuesto económico.

CONVENIOS CON ENTIDADES EXTERNAS

Artículo 6º Las disposiciones tales como tiempo, necesidades, y características generales del curso (material, formatos de certificados y otros) son especificadas por el organismo externo.

ASIGNACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD

Artículo 7º Cuando se estime necesario, se realizará la asignación de profesores de los Departamentos e Institutos de la Universidad. Es encargo del Director Académico de Extensión coordinar con el Director de Departamento o Instituto la asignación de los profesores requeridos.

En este caso, se definirán los recursos necesarios para llevar a cabo el dictado de las clases y las restricciones de horario de los profesores. Se tendrá en cuenta que la dedicación de los profesores a estas actividades deberá estar fuera de sus horas de trabajo.

ASIGNACIÓN DE PROFESORES EXTERNOS

Artículo 8º La asignación de profesores externos es consecuencia de una decisión colegiada, entre el Decano y el Director Académico de Extensión. Para ello

se tomará en cuenta lo dispuesto en las "Normas de incorporación, nombramiento y promoción del personal académico", según la categoría de cada profesor.

PRESUPUESTO DE LA ACTIVIDAD DE EXTENSIÓN

Artículo 9º Para que se dicte una actividad de extensión se debe contar con el presupuesto económico mínimo para poder adquirir los recursos necesarios.

Artículo 10º El presupuesto anual deberá ser aprobado por el Decano.

NÚMERO ADECUADO DE PARTICIPANTES

Artículo 11º Para que se dicte una actividad de extensión se debe contar con el número mínimo de participantes que garantice la rentabilidad de la misma.

CONVALIDACIÓN DE CRÉDITOS

Artículo 12º Los alumnos de pregrado podrán obtener los créditos de libre configuración (CLC) participando en los cursos de extensión organizados por los centros académicos de la Universidad de Piura.

Artículo 13º Los créditos se podrán convalidar cuando el participante haya sido calificado como aprobado. Asimismo, se considerarán los créditos mientras el participante sea alumno de la Universidad y haya concluido el sexto ciclo de su carrera universitaria.

Artículo 14º No se podrán reconocer más de 04 créditos por este concepto, pudiendo obtener de 01 a 04 créditos por actividad, dependiendo del número de horas invertidas y de la evaluación del alumno. Para ello, los cursos y seminarios deben contar con una duración mínima de 14 horas, mientras que los diplomados con una de 03 meses.

CANCELACIÓN O POSTERGACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE EXTENSIÓN

Artículo 15º Es potestad del Decano cancelar la oferta de extensión si no se cumplen las condiciones antes citadas.

II. ADMISIÓN

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 16º Se entiende por Admisión, al proceso por el cual se inscribe a los interesados que cumplan los requisitos para poder ser admitidos en una actividad de extensión.

CONDICIONES PARA LA INSCRIPCIÓN DE LOS INTERESADOS

Artículo 17º Para postular a las actividades de extensión se deben presentar los siguientes documentos:

a) Ficha de Admisión, según el formato mostrado del Anexo C-1.
b) Copia simple de:
- Para ciudadanos peruanos: Documento Nacional de Identidad (DNI).
- Para ciudadanos extranjeros: Pasaporte o documento que lo acredite como residente en el Perú.

c) Recibo de pago por Derechos de Admisión.

PUBLICIDAD DE LA OFERTA DE EXTENSIÓN

Artículo 18º La publicidad de la actividad de extensión está a cargo del Director Ejecutivo, quien a su vez coordina con el área de DirCom para dar aprobación a la difusión de la publicidad.

FINANCIAMIENTO

Artículo 19º Los postulantes que hayan sido admitidos deberán abonar los Derechos de Admisión, es decir el pago de la cuota inicial del programa según la fecha límite de pago. Asimismo, el código con el cual el participante podrá registrarse y realizar el abono, es su DNI o RUC de la empresa.

Artículo 20º Se le deberá informar al participante el precio total del programa y las modalidades de pago establecidas. Asimismo, el participante deberá escoger la modalidad de pago a la cual se acogerá o presentar su propio cronograma de pagos, el cual deberá ser aprobado por el Director Ejecutivo, quien emitirá el reporte de los participantes a la Oficina de Facturación y Cobranzas.

Artículo 21º La inasistencia al programa no supone el reembolso del dinero. Así como el no uso de reservas formalizadas que no hubieran sido pagadas, origina el cobro del 100% del precio por concepto de inutilización de vacantes reservadas.

III. GESTIÓN DE MATERIALES

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 22º Se entiende por Gestión de materiales, al proceso por el cual se controla y registra la entrega de material a los participantes de la actividad de extensión durante el desarrollo de la misma.

CONDICIONES PARA EL REGISTRO DEL MATERIAL

Artículo 23º La impartición de material se deberá realizar tanto en físico, a cada participante; así como, de manera digital, por medio del sistema académico. Esto se realiza con el fin de que los participantes tengan la disponibilidad de consultar el material en cualquier momento.

Artículo 24º El material será publicado y entregado de acuerdo al cronograma de cada actividad de extensión, procurando siempre que los participantes cuenten con él con una semana de anticipación de modo que puedan profundizar en los temas a tratar.

IV. GESTIÓN DE AVISOS Y MENSAJERÍA

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 25º Se entiende por Gestión de avisos y mensajerías, al proceso por el cual se gestionan los anuncios para los participantes de la actividad de extensión a lo largo de la misma.

CONDICIONES PARA LA GESTIÓN DE AVISOS

Artículo 26º El medio de comunicación oficial establecido por el Reglamento General de Extensión es el sistema académico (plataforma virtual). Salvo excepciones, se utilizará el envío de avisos a los correos electrónicos de los participantes.

Artículo 27º Por medio del sistema académico, el profesor podrá publicar cualquier aviso académico que crea conveniente para los participantes.

V. GESTIÓN DE ASISTENCIAS

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 28º Se entiende por Gestión de asistencias, al proceso por el cual se lleva a cabo el control y registro de asistencias de las clases programadas en cada una de las actividades de extensión.

CONTROL DE ASISTENCIAS

Artículo 29º La asistencia a clase debe ser puntual y será controlada en cada sesión programada. Los participantes deben hacer constar su presencia firmando en la hoja de asistencia que será proporcionada antes del inicio de la sesión.

Artículo 30º El control de asistencias se registra en el sistema -a elección del profesor- por cada sesión o al finalizar las clases de la actividad de extensión.

REGISTRO DE INASISTENCIAS

Artículo 31º Todos los centros académicos deben considerar que si el participante supera el 30% de inasistencias en base al total de clases, no podrá recibir el certificado o diploma al cierre de la actividad.

Artículo 32º A aquellos participantes que superen el 70% de asistencias, se les otorgará un diploma por participación.

Artículo 33º El número de inasistencias se hace en base al consolidado final de asistencias que se genera al terminar el período de la actividad de extensión.

VI. GESTIÓN DE EVALUACIONES

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 34º Se entiende por Gestión de evaluaciones, al proceso académico mediante el cual se realiza la programación, control y registro de las evaluaciones ordinarias en cada actividad de extensión.

Artículo 35º En el presente proceso, se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- Evaluaciones ordinarias: Son los medios que utiliza el profesor para medir el desempeño y el aprendizaje de los participantes de una actividad de extensión. Existen distintos tipos de evaluaciones, de acuerdo a su naturaleza, frecuencia, alcance, peso y/o carácter de obligatoriedad: exámenes, controles e informes, entre otras.

- Exámenes ordinarios: Son las evaluaciones que corresponden a las clases ofrecidas durante un período académico en una actividad de extensión. Los exámenes ordinarios son escritos y su calificación es siempre individual.

- Controles: Son evaluaciones generalmente tomadas en clase para determinar el nivel de aprendizaje y/o repaso del contenido de la actividad de extensión por parte del participante.

- Informes o trabajos escritos: Consisten en elaborar un documento escrito sobre algún tópico o caso práctico que el profesor considere conveniente.

- Participación: La evaluación tomará en cuenta el desempeño a través de la participación en clase, pues se considera que la formación profesional incluye también el desarrollo de las competencias de comunicación del participante.

- Otras evaluaciones: Discusión de casos, trabajos en seminarios y/o dinámica de grupo, trabajos encargados (personales o de grupo).

Artículo 36º Reclamo ordinario: Es aquella solicitud escrita en la que un alumno pide una nueva revisión de una o varias de sus respuestas de una evaluación rendida, por no encontrarse conforme con la calificación que se ha otorgado.

SISTEMA DE EVALUACIONES

Artículo 37º Cada profesor define el sistema de evaluación que aplicará, el cual debe estar indicado en el cronograma correspondiente. Por lo general, se evaluarán los trabajos escritos, controles y exámenes, la asistencia, la participación; dependiendo del sistema de evaluación elegido.

Artículo 38º Las calificaciones serán evaluadas de acuerdo al sistema vigesimal y se expresan de 00 a 20. En caso, se utilice un sistema cualitativo se deberá indicar su equivalencia en el sistema vigesimal.

Artículo 39º La nota mínima aprobatoria que deberá alcanzar el participante será once (11). Las fracciones 10.5 o más, son equivalentes a 11.

Artículo 40º A los participantes que dejen de rendir una evaluación, se les adjudicará nota cero (00).

DESARROLLO DE LAS EVALUACIONES

Artículo 41º Los participantes deben rendir sus evaluaciones escritas en el aula que indique el Coordinador.

Artículo 42º Si el profesor encargado no establece algo distinto, la duración de los exámenes escritos no puede ser menor a treinta (30) minutos.

CONDICIONES PARA LA REPROGRAMACIÓN DE EVALUACIONES

Artículo 43º El participante que, por razones de caso fortuito o fuerza mayor, no pueda o no haya podido rendir una evaluación en las fechas programadas, pueden solicitar la reprogramación de la misma, presentando oportunamente una solicitud al Director Académico de Extensión y adjuntando la justificación respectiva.

Artículo 44º El participante podrá solicitar la reprogramación de sus evaluaciones, siempre y cuando, justifique su ausencia y cuando cumpla los siguientes casos:

- Enfermedad acreditada con certificado médico del Colegio Médico del Perú.
- Viaje debido a exigencias laborales, respaldado por carta de la empresa.
- Motivos personales de fuerza mayor.
- La fecha de la evaluación reprogramada será definida por cada Director Académico de Extensión.

Artículo 45º El participante que por motivos justificables no puede asistir a una evaluación reprogramada, tendrá como máximo una oportunidad más de reprogramar la evaluación en cuestión, presentando oportunamente una solicitud al Director Académico de Extensión y adjuntando la justificación respectiva.

Artículo 46º El costo por rendir exámenes reprogramados del tipo extraordinario deberá cancelarse luego de aprobada la reprogramación y antes de rendir el nuevo examen.

CONDICIONES PARA PRESENTAR RECLAMOS ORDINARIOS

Artículo 47º En caso un participante considere tener derecho a reclamar por una calificación recibida, debe presentar, oportunamente, por escrito una solicitud al Coordinador, para que éste se encargue de coordinar con el profesor.

Artículo 48º No son estimadas las solicitudes que:

- No estén debidamente motivadas o incorporen reclamos genéricos o globales.
- Soliciten la reconsideración del puntaje por motivos ajenos a la evaluación o a lo que se encuentre estrictamente expresado en ella.
- No cumplen con el formato de Solicitud de la Universidad de Piura.

Artículo 49º A la solicitud de reclamo ordinario se le anexan los siguientes documentos:

- La evaluación objeto del reclamo.
- La argumentación correspondiente y, de ser el caso, los documentos que la sustenten.

FALTA DE PROBIDAD DE EVALUACIONES

Artículo 50º En caso de que el participante sometiera a reconsideración un examen que ha sido adulterado, el participante incurrirá en Falta Grave, según las normas de la Universidad de Piura, y podrá ser susceptible de una sanción que incluya su retiro definitivo del programa de extensión. Su calificación será desaprobatoria y el profesor deberá emitir un informe sobre el caso. Asimismo, esta falta se guardará en el historial del participante.

PLAZOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACIONES

Artículo 51º Los plazos que se deben cumplir a lo largo de este proceso son las siguientes:

- La gestión de evaluaciones se lleva a cabo durante cada actividad de extensión.
- Los profesores de las actividades de extensión son responsables de que sus evaluaciones se encuentren listas para ser aplicadas en las fechas programadas.
- Los participantes solicitarán la reprogramación de la evaluación no rendida, en un plazo máximo de setenta y dos (72) horas a partir de la fecha programada para la evaluación.
- El plazo para presentar los reclamos ordinarios es de una semana; transcurridos este plazo, el participante no podrá presentar ningún

reclamo. Estos plazos se computan desde la fecha de entrega de las evaluaciones corregidas a los alumnos.

- El registro de los promedios finales de los participantes se hará en las fechas establecidas en el cronograma de evaluaciones definido.

VII. GESTIÓN DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 52º Se entiende por Gestión de evaluaciones extraordinarias, al proceso mediante el cual un participante solicita rendir un examen que no forma parte de la metodología de evaluación que se define al iniciarse una actividad de extensión.

Artículo 53º En el presente proceso, se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- Evaluaciones extraordinarias: Son aquellas evaluaciones que se rinden fuera del contexto de un período académico ordinario en una actividad de extensión; no es posible su reprogramación.

CONDICIONES PARA SOLICITAR EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 54º Para rendir una evaluación extraordinaria, el participante debe solicitar por escrito una evaluación extraordinaria, indicando el tipo de evaluación que desea rendir y explicando los motivos de su pedido, dirigida al Director Académico de Extensión.

CONDICIONES PAR EL REGISTRO DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 55º La calificación de las evaluaciones extraordinarias sigue el mismo sistema que las evaluaciones ordinarias, es decir se califica de manera vigesimal de 00 a 20. Asimismo, la nota mínima aprobatoria es 11.

CONDICIONES PARA PRESENTAR RECLAMOS EXTARORDINARIOS

Artículo 56º En caso un participante considere tener derecho a reclamar por una calificación de una evaluación extraordinaria, debe presentar, oportunamente, por escrito una solicitud al Coordinador, para que éste se encargue de coordinar con el profesor.

Artículo 57º No son estimadas las solicitudes que:

- No estén debidamente motivadas o incorporen reclamos genéricos o globales.
- Soliciten la reconsideración del puntaje por motivos ajenos a la evaluación o a lo que se encuentre estrictamente expresado en ella.
- No cumplen con el formato de Solicitud de la Universidad de Piura.

Artículo 58º A la solicitud de reclamo ordinario se le anexan los siguientes documentos:

- La evaluación objeto del reclamo.
- La argumentación correspondiente y, de ser el caso, los documentos que la sustenten.

FALTA DE PROBIDAD DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 59º En caso de que el participante sometiera a reconsideración un examen extraordinario que ha sido adulterado, el participante incurrirá en Falta Grave, según las normas de la Universidad de Piura, y podrá ser susceptible de una sanción que incluya su retiro definitivo del programa de extensión. Su calificación será desaprobatoria y el profesor deberá emitir un informe sobre el caso. Asimismo, esta falta se guardará en el historial del participante.

PLAZOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 60º Los plazos que se deben cumplir a lo largo de este proceso son las siguientes:

- Los participantes solicitarán la reprogramación de la evaluación no rendida, en un plazo máximo de setenta y dos (72) horas a partir de la fecha programada para la evaluación.
- El plazo para presentar los reclamos extraordinarios es de una semana; transcurridos este plazo, el participante no podrá presentar ningún reclamo. Estos plazos se computan desde la fecha de entrega de las evaluaciones corregidas a los alumnos.
- El registro de los promedios finales de los participantes se hará en las fechas establecidas en el cronograma de evaluaciones definido.

VIII. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 61º Se entiende por Actualización de Información Académica, al proceso por el cual se registran los cambios en la información académica de un participante de una actividad de extensión, debido a distintos tipos de solicitudes que éste realiza.

Artículo 62º En este proceso se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- Información académica: Está formada por todos aquellos datos académicos del participante generados a lo largo de la actividad de extensión.
- Historial académico: Es la información del promedio final obtenido por un participante en la actividad de extensión.

CONDICIONES PARA PRESENTAR SOLICITUDES DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA

Artículo 63º Para solicitar la actualización de información académica, los participantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

a) Solicitud de retiro de actividad de extensión
- Debe presentarse como máximo una semana antes del cierre de la actividad.

b) Solicitud de reprogramación de evaluaciones
- Se adjunta la documentación que justifique el impedimento de asistir a rendir la evaluación en la fecha que fue programada.

c) Solicitud de modificación de información en boleta de calificaciones
- Si es necesario, se debe adjuntar las evaluaciones que se han rendido en el periodo de la actividad de extensión.

Artículo 64º Toda solicitud de actualización de información debe ser enviada al Coordinador, para que luego sea evaluada por el Director Académico de Extensión, quien decidirá si la solicitud procede o no.

CONDICIONES PARA PRESENTAR UN RECLAMO PARA RECTIFICACIÓN DE BOLETA DE CALIFICACIONES

Artículo 65º Para presentar un reclamo para la rectificación de la boleta de calificaciones, se debe cumplir los siguientes requisitos:

- Presentar una solicitud de reclamo explicando el motivo del mismo.
- Adjuntar a la solicitud las evaluaciones ordinarias o extraordinarias rendidas durante la actividad de extensión.

CONDICIONES DE PLAZOS

Artículo 66º Las solicitudes de actualización de información académica deben presentarse, sin excepción, en las fechas establecidas en el cronograma de la actividad de extensión antes del cierre académico de la actividad.

IX. CIERRE DE ACTIVIDAD DE EXTENSIÓN

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 67º Se entiende por Cierre de Actividad de Extensión, al proceso que se realiza al finalizar el período en el que se desarrolló una actividad de extensión, con el objeto de actualizar y consolidar la información académica de los participantes para poder obtener indicadores u observaciones académicas.

Artículo 68º En este proceso se tiene en cuenta los siguientes conceptos:

- Promedio final: Calificación obtenida en una actividad de extensión, en base a la metodología de evaluación seguida por los profesores encargados de la misma.
- Boleta de calificaciones: Documento que contiene los promedios finales de la actividad de extensión.

INFORMACIÓN ACADÉMICA QUE SE DEBE TENER EN CUENTA

Artículo 69º La actualización y consolidación de la información académica de un participante se realiza en base a la siguiente información:

- Los resultados obtenidos en las evaluaciones de la actividad de extensión.
- Las asistencias a cada uno de las sesiones de la actividad de extensión.
- La participación de cada participante en el desarrollo de las sesiones.
- Los trabajos escritos (informes).
- Los resultados de las evaluaciones extraordinarias rendidas durante la actividad de extensión.
- Las actualizaciones de información académica realizadas a lo largo de la actividad de extensión

Artículo 70º El participante no podrá recibir diploma de la actividad de extensión, cuando presenta las siguientes situaciones:

- Tener un promedio final desaprobatorio al finalizar la actividad de extensión.
- No haber cumplido con el cronograma de pago.
- Exceder el porcentaje de inasistencias (30%).

X. GESTIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 71º Se entiende por Gestión de documentos oficiales, al proceso que tiene como objetivo realizar el registro, emisión y entrega de documentos oficiales a los participantes de una actividad de extensión.

Artículo 72º En este proceso se tiene en cuenta los siguientes conceptos:
Documentos oficiales: Son aquellos documentos emitidos por la Secretaría General de la Universidad de Piura y codificados con un identificador único generado que depende del centro académico al que pertenece el solicitante. Todos estos documentos son firmados por el Secretario General de la Universidad.

TIPOS DE DOCUMENTOS OFICIALES

Artículo 73º Los documentos oficiales que emite la Universidad de Piura para las actividades de extensión son:
Certificado de estudios.
Diploma de participación.

REQUISITOS GENERALES PARA SOLICITAR DOCUMENTOS OFICIALES

Artículo 74º Los requisitos generales para solicitar los documentos oficiales son:

- No tener deudas pendientes en la Universidad.
- Presentar una solicitud de documento oficial y las fotografías que sean requeridas para cada caso.
- Adjuntar el comprobante de pago de Derechos Académicos, según el documento oficial solicitado.
- Los requisitos específicos para cada una de las solicitudes de documentos oficiales estarán a disposición de los solicitantes en Secretaría General de la Universidad de Piura.

CONDICIONES PARA LA ENTREGA DE DOCUMENTOS OFICIALES

Artículo 75º El Coordinador deberá coordinar la entrega de los documentos oficiales con la Oficina de Grados y Títulos, quien se regirá al "Manual de Línea Gráfica para certificados y diplomas" para la elaboración de estos documentos.

Artículo 76º Los participantes que se hayan retirado de la actividad de extensión, no podrán obtener certificados oficiales. En el caso de los participantes que no hayan concluido con el pago antes del cierre de la actividad de extensión, podrán solicitar el certificado, una vez que finalicen el pago de todas las cuotas.

Artículo 77º Aquellos participantes que hayan superado el límite de inasistencias (30%) no podrán obtener certificado de estudios. Sólo podrán solicitar el diploma de participación correspondiente a la actividad de extensión.

Artículo 78º Aquellos participantes que obtienen un promedio final desaprobatorio no tendrán derecho a recibir el certificado de estudios. Sólo podrán solicitar el diploma de participación correspondiente a la actividad de extensión

ANEXO B-2

REGLAMENTO GENERAL DE FUNCIONAMIENTO DEL POSGRADO

DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS DE POSGRADO

I. DEFINICIÓN DE OFERTA ACADÉMICA

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º Se entiende por Definición de Oferta de Posgrado (Maestrías o Doctorados), al proceso por el cual se determinan las asignaturas que se ofertarán a los participantes, las aulas, los horarios y los profesores responsables de cada asignatura, antes de iniciar un programa de posgrado.

Artículo 2º En el presente proceso, se toman en cuenta los siguientes conceptos:

- **Oferta de posgrado:** Es el conjunto de asignaturas de la malla curricular vigente específica, que se dicta en un período académico. Para cada una de estas asignaturas se deben definir los horarios clases y evaluaciones, las aulas y los profesores asignados para cada asignatura.

- **Programa de posgrado:** Es el conjunto de asignaturas agrupadas por módulos, los cuales tienen una duración limitada y son dictados según el orden determinado por la malla curricular de cada programa. Al término de éste, el participante estará en condiciones de realizar un trabajo de investigación (proyecto de grado) de cierto nivel de complejidad, el cual le permitirá obtener el grado académico correspondiente.

PROPUESTA DE PROGRAMA DE POSGRADO

Artículo 3º La creación de nuevos programas de posgrado debe ser propuesta por el Director Académico de Posgrado y aprobada por el Decano de la Escuela de Posgrado.

Artículo 4º La propuesta de posgrado, deberá comprender los siguientes puntos:

a) Antecedentes, justificación y objetivos del programa de posgrado.
b) Denominación del grado académico a otorgarse.
c) Descripción del proceso de selección de los participantes, el cual deberá incluir los requisitos para la admisión que se exigen a los postulantes.
d) Perfil de ingreso de los participantes
e) Perfil de egreso de los participantes
f) Propuesta del nuevo programa:

- Plan de estudio, presentando las asignaturas y seminarios que lo comprendan.

- Plana docente
- Descripción del proceso de selección de los profesores.
- Listado de los profesores nacionales y extranjeros efectivamente comprometidos con el dictado de las asignaturas, y con la asesoría del trabajo de tesis, que incluya la siguiente información:
  - Categoría docente
  - Grado académico
  - Publicaciones importantes
  - Ejercicio profesional de relevancia.
  - Experiencia docente o preparación pedagógica
  - Instituciones de prestigio de las que es miembro o colaborador.
- Horario
- Descripción de la infraestructura requerida: aulas, laboratorios, bibliotecas y equipos.
- Metodología
- Beneficios y riesgos
- Descripción de las líneas de investigación o áreas de especialización con las que está relacionado el programa.
- Información sobre posible apoyo económico a los participantes (becas, préstamos).

g) Estudio de Mercado y resultados.
h) Presupuesto económico.

ASIGNACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD

Artículo 5º Cuando se estime necesario, se realizará la asignación de profesores de la propia Universidad. Es encargo del Director Académico de Posgrado coordinar con el Director de Departamento o Instituto, la asignación de los profesores requeridos. En este caso, se definirán los recursos necesarios para llevar a cabo el dictado de las asignaturas y las restricciones de horario de los profesores. Se tendrá en cuenta que la dedicación de los profesores a estas actividades, deberá estar fuera de sus horas de trabajo.

ASIGNACIÓN DE PROFESORES EXTERNOS

Artículo 6º La asignación de profesores para las asignaturas es consecuencia de una decisión colegiada, entre el Decano y el Comité de Dirección del programa de posgrado. Para ello, se tomará en cuenta lo dispuesto en las "Normas de incorporación, nombramiento y promoción del personal académico", de acuerdo con la categoría de cada profesor.

PRESUPUESTO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO

Artículo 7º El presupuesto anual de la Maestría deberá ser aprobado por el Director Ejecutivo, en coordinación con el Decano.

NÚMERO ADECUADO DE PARTICIPANTES POR PROGRAMA

Artículo 8º Cada programa de posgrado definirá el número adecuado de participantes para proceder a realizar una nueva convocatoria. Será conveniente que este número sea definido por el Decano, en coordinación con el Director

Académico de Posgrado. Asimismo, es necesario elaborar un análisis del punto de equilibrio de acuerdo al presupuesto.

CANCELACIÓN O POSTERGACIÓN DEL PROGRAMA

Artículo 9º Es potestad del Decano cancelar la oferta de posgrado si no se cumplen las condiciones antes citadas.

II. ADMISIÓN

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 10º El proceso de Admisión permite a las personas interesadas en cursar un programa de posgrado, realizar las siguientes acciones: solicitar información, inscribirse en el programa, ser evaluado y finalmente ser informado de los resultados de la evaluación.

Artículo 11º Para postular a los estudios de Maestría se deben presentar los siguientes documentos:

a) Solicitud de Admisión que incluye la fotografía del participante, según el formato del Anexo C-2.
b) Expediente con los siguientes documentos:
- Copia legalizada de:
  - Documento de identidad (DNI) para ciudadanos peruanos.
  - Pasaporte o documento que acredite residencia en el Perú, para ciudadanos extranjeros.
  - Diploma de grado de bachiller o título universitario a nombre de la Nación.
  - En caso de graduados en el extranjero, los grados y títulos deberán ser convalidados según los Requisitos vigentes en la Oficina de Grados y Títulos.
- Certificado original de estudios universitarios
- Currículum vitae no documentado.
- Dos cartas de presentación en sobre cerrado, emitidas por profesores o jefes directos.
- Recibo de pago por Derechos de Admisión.

Artículo 12º Para postular a estudios de Doctorado se deben presentar los siguientes documentos:

a) Solicitud de Admisión que incluye la fotografía del participante, según el formato del Anexo A.
b) Presentar un expediente con los siguientes documentos:
- Copia simple de:
  - Documento de identidad (DNI) para ciudadanos peruanos.

- Pasaporte o documento que acredite residencia en el Perú, para ciudadanos extranjeros (Carné de extranjería).
- Título profesional a nombre de la nación o reconocido por el Ministerio de Educación.
- Título de Máster.
- En caso de graduados en el extranjero, los grados y títulos deberán ser convalidados según los Requisitos vigentes en la Oficina de Grados y Títulos.
- Dos cartas de recomendación en sobre cerrado emitidas por profesores o por jefes directos
- Recibo de pago por Derecho de Admisión (primer abono)
- Currículum vitae
- Propuesta de modalidad de pago y carta de compromiso
- Constancia de suficiencia de idioma inglés, del Centro de Idiomas de la Universidad de Piura
- Certificado original de estudios de pregrado

c) Presentación de un Plan Preliminar de Investigación, el cual deberá estar en el marco de las áreas relacionadas con el doctorado.

Artículo 13º Luego de la entrega de la documentación, el postulante participará de una entrevista, para lo cual debe ser convocado oportunamente por el Comité de Dirección del programa de posgrado.

PUBLICIDAD DEL PROGRAMA

Artículo 14º La publicidad del programa está a cargo del Director Ejecutivo, quien a su vez coordina con el área de DirCom para dar aprobación a la difusión de la publicidad.

FINANCIAMIENTO

Artículo 15º Se deberá informar al participante el precio total del programa y las modalidades de pago establecidas. Asimismo, el participante deberá escoger la modalidad de pago a la cual se acogerá o elaborar su propio cronograma de pagos, el cual deberá ser aprobado por el Comité de Dirección del programa de posgrado en coordinación con el Director Ejecutivo, quien, luego emitirá el reporte de los participantes a Oficina de Facturación y Cobranzas.

Artículo 16º La evaluación de los postulantes considera:

a) Expediente que incluye el informe de las entrevistas personales.
b) Entrevista personal

Artículo 17º Luego de realizada la evaluación de los postulantes, el Comité de Dirección del programa de posgrado deberá definir si el postulante es admitido o no.

Los postulantes recibirán una carta oficial en la que se le informa si han sido admitidos o no al programa de posgrado correspondiente.

Artículo 18º Los postulantes que hayan sido admitidos deberán abonar los Derechos de Admisión, es decir el pago de la cuota inicial del programa según la fecha límite de pago. Asimismo, el código con el cual el participante podrá registrarse y realizar el abono, es su DNI o RUC de la empresa.

Artículo 19º La inasistencia al programa no supone el reembolso del dinero. Así como el no uso de reservas formalizadas que no hubieran sido pagadas, origina el cobro del 100% del precio por concepto de inutilización de vacantes reservadas.

Artículo 20º El proceso de Admisión en los programas de posgrado es permanente.

BECAS

Artículo 21º Si es disposición de la Dirección del Programa de Posgrado, un participante puede obtener financiamiento parcial o total a través de una beca. Para ello, se tendrá en cuenta:

- Descuento para trabajadores UDEP: Se regirá de acuerdo al tratamiento económico para trabajadores UDEP en los cursos organizados por la Universidad. Revisar la *Norma B – 05 Tratamiento económico para trabajadores Udep en cursos organizados por la misma Udep*.
- Descuento para graduados: Se regirá de acuerdo a la *Norma E-10-A Beneficios internos para la agrupación de Graduados*.

III. GESTIÓN DE MATERIALES

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 22º Se entiende por Gestión de materiales, al proceso por el cual se controla y registra la entrega de material a los participantes del programa, durante el desarrollo del mismo.

CONDICIONES PARA EL REGISTRO DEL MATERIAL

Artículo 23º Toda asignatura que se imparta contará con el material adecuado, el cual podrá ser entregado por módulos, asignaturas o programa completo de posgrado.

Artículo 24º La impartición de material se deberá realizar tanto en físico, a cada participante, así como, de manera digital, por medio del sistema académico. Esto se realiza con el fin de que los participantes tengan la disponibilidad de consultar el material en cualquier momento. Si fuera necesario, el material también podrá repartirse por medio de dispositivos electrónicos.

Artículo 25º El material será publicado y entregado siguiendo el cronograma de cada programa de posgrado, procurando siempre que los participantes cuenten con él con una semana de anticipación de modo que puedan profundizar en los temas a tratar.

IV. GESTIÓN DE AVISOS Y MENSAJERÍA

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 26º Se entiende por Gestión de avisos y mensajerías, al proceso por el cual se gestionan los anuncios para los participantes del programa de posgrado.

Artículo 27º El medio de comunicación oficial establecido por el Reglamento General de Posgrado es el Sistema Académico (plataforma virtual). Salvo excepciones, se utilizará el envío de avisos a los correos electrónicos de los participantes.

Artículo 28º Por medio del Sistema Académico, el profesor podrá publicar cualquier aviso que crea conveniente para los participantes.

V. GESTIÓN DE ASISTENCIAS

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 29º Se entiende por Gestión de asistencias, al proceso por el cual se lleva a cabo el control y registro de asistencias a las clases programadas en cada una de las asignaturas pertenecientes a un programa de posgrado durante un período académico.

CONTROL DE ASISTENCIAS

Artículo 30º La asistencia a clase debe ser puntual y será controlada en cada sesión programada. Los participantes deben hacer constar su presencia firmando en la hoja de asistencia que será proporcionada por el Coordinador antes del inicio de la sesión.

Artículo 31º El control de asistencias se hace por cada sesión y se registra en el sistema -a elección del profesor- por cada día de clase o al finalizar el período académico. El registro de la inasistencia lo puede realizar el Coordinador, en caso el profesor de la asignatura no lo pudiera hacer.

REGISTRO DE INASISTENCIAS

Artículo 32º Se debe considerar que si el participante supera el 30% de inasistencias en base al total de clases, no podrá recibir el certificado oficial.

Artículo 33º El número de inasistencias se hace en base al consolidado final de asistencias que se genera al terminar el período del programa de posgrado.

Artículo 34º Si las inasistencias acumuladas superan el límite establecido, la calificación correspondiente será desaprobatoria en esa asignatura. Asimismo, se estudiará los atenuantes que podrían sugerir una excepción. El perjuicio en la evaluación del participante que ha superado el límite permitido está en concordancia con los conocimientos que deja de recibir y no con la inasistencia en sí.

Artículo 35º En caso de inasistencias inevitables y con razones justificadas, estas deberán ser comunicadas con anticipación y por escrito al Coordinador. Las ausencias, aunque sean justificadas, serán consideradas como inasistencias en la suma acumulada para cada asignatura.

Artículo 36º Las inasistencias serán tomadas en cuenta en la apreciación del desempeño académico y mérito, y en el Proceso de Revisión Académica.

VI. GESTIÓN DE EVALUACIONES

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 37º Se entiende por Gestión de Evaluaciones, al proceso académico mediante el cual se realiza la programación, control y registro de las evaluaciones, para cada una de las asignaturas en un determinado período académico del programa de posgrado.

Artículo 38º En el presente proceso, se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- **Evaluaciones ordinarias:** Son los medios que utiliza el profesor para medir el desempeño y el aprendizaje de los participantes, de una determinada asignatura y dentro de un período académico. Existen distintos tipos de evaluaciones, de acuerdo a su naturaleza, frecuencia, alcance, peso y/o carácter de obligatoriedad: exámenes, prácticas escritas calificadas, informes, trabajos, entre otras.

- **Exámenes ordinarios:** Estos exámenes constituirán la principal fuente de evaluación y generalmente tendrán más peso que otra evaluación. Dichos exámenes abarcarán toda la materia estudiada hasta la fecha del examen.

- **Prácticas escritas calificadas:** Son evaluaciones aplicadas para apreciar el nivel de aprendizaje de un determinado tema de la asignatura.

- **Controles:** Son evaluaciones generalmente aplicadas en clase para apreciar el nivel de aprendizaje y/o repaso del contenido de la asignatura por parte del participante.

- **Informes o trabajos escritos:** Consisten en elaborar un documento escrito sobre algún tópico o caso práctico que el profesor de la asignatura considere conveniente.

- **Participación:** La evaluación de las asignaturas tomará en cuenta el desempeño en el aula a través de la participación en clase, pues se considera que la formación profesional incluye también el desarrollo de las competencias de comunicación del participante.
- **Otras evaluaciones:** Ejercicios dirigidos, trabajos de laboratorio, discusión de casos, prácticas de campo, trabajos en seminarios y/o dinámica de grupo, visitas técnicas a lugares de interés, trabajos encargados (personales o de grupo), sustentación de trabajos, pruebas orales.

- **Reclamo ordinario:** Es aquella solicitud escrita en la que un alumno pide una nueva revisión de una o varias de sus respuestas de una evaluación rendida, por no encontrarse conforme con la calificación que se ha otorgado.

SISTEMA DE EVALUACIONES

Artículo 39º Cada profesor define el sistema de evaluación que aplicará, el cual debe estar indicado en el cronograma correspondiente. Por lo general, se evaluarán los trabajos escritos, controles y exámenes, la asistencia, la participación; dependiendo del sistema de evaluación elegido.

Artículo 40º Las calificaciones serán evaluadas de acuerdo al sistema vigesimal y se expresan de 00 a 20. En caso, se utilice un sistema cualitativo se deberá indicar su equivalencia en el sistema vigesimal.

Artículo 41º La nota mínima aprobatoria que deberá alcanzar el participante será once (11). Las fracciones 10.5 o más, son equivalentes a 11.

Artículo 42º A los participantes que dejen de rendir una evaluación, se les adjudicará nota cero (00).

DESARROLLO DE LAS EVALUACIONES

Artículo 43º Los participantes deben rendir sus evaluaciones escritas en el aula que indique el Coordinador.

Artículo 44º Si el profesor de la asignatura no establece algo distinto, la duración de los exámenes escritos no puede ser menor a treinta (30) minutos.

CONDICIONES PARA PRESENTAR RECLAMOS ORDINARIOS

Artículo 45º En caso de que un participante considere tener derecho a reclamar por una calificación recibida, debe presentar por escrito una solicitud al Coordinador, para que éste se encargue de contactar con el profesor.

Artículo 46º No son estimadas las solicitudes que:

a) No estén debidamente motivadas o incorporen reclamos genéricos o globales.

b) Soliciten la reconsideración por motivos ajenos a la evaluación o a lo que se encuentre estrictamente expresado en ellas.
c) No cumplan con el formato de Solicitud de la Universidad de Piura.

Artículo 47º A la solicitud de reclamo ordinario se le anexan los siguientes documentos:

a) La evaluación objeto del reclamo.
b) La argumentación correspondiente y, de ser el caso, los documentos que la sustenten.

FALTAS DE PROBIDAD DE LA EVALUACIÓN

Artículo 48º En caso de que el participante sometiera a reconsideración un examen que ha sido adulterado, el participante incurrirá en Falta Grave, según las normas de la Universidad de Piura, y podrá ser susceptible de una sanción que incluya su retiro definitivo del programa de posgrado. Su calificación será desaprobatoria y el profesor deberá emitir un informe sobre el caso. Asimismo, esta falta se guardará en el historial del participante.

Artículo 49º Los participantes que, a juicio del profesor, hubieran cometido o intentado cometer una falta de probidad durante una evaluación.

a) Recibirán la nota 00 (cero por copia) y la amonestación pertinente.
b) El cuadernillo e informe se retendrá en la Secretaría para su archivo en la documentación personal del participante.
c) La reincidencia en tres (3) faltas de igual tenor llevará al alumno a la separación definitiva del programa de posgrado.

PLAZOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACIONES

Artículo 50º Los plazos que se deben cumplir a lo largo de este proceso son las siguientes:

a) La gestión de evaluaciones se lleva a cabo durante cada periodo del programa.
b) Los profesores de las asignaturas del programa, son responsables de que sus evaluaciones se encuentren listas para ser aplicadas en las fechas programadas.
c) Los participantes solicitarán la reprogramación de la evaluación no rendida, en un plazo máximo de setenta y dos (72) horas a partir de la fecha programada para la evaluación.
d) El plazo para presentar los reclamos ordinarios es de una semana; transcurridos este plazo, el participante no podrá presentar ningún reclamo. Estos plazos se computan desde la fecha de entrega de las evaluaciones corregidas a los alumnos.
e) El registro de los promedios finales de los participantes se hará en las fechas establecidas en el cronograma de evaluaciones definido.

VII. GESTIÓN DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 51º Se entiende por Gestión de Evaluaciones Extraordinarias, al proceso académico mediante el cual un participante solicita rendir un examen que no forma parte de la metodología de evaluación que se define al iniciarse el período de un programa de posgrado

CONDICIONES PARA SOLICITAR EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 52º Para rendir una evaluación extraordinaria, el participante debe solicitar por escrito una evaluación extraordinaria, indicando el tipo de evaluación que desea rendir y explicando los motivos de su pedido, dirigida al Director Académico de Posgrado.

Artículo 53º Los tipos de evaluación extraordinaria son:

- **Examen reprogramado:** Es el examen que el participante, por causas de fuerza mayor comprobadas, rinde fuera de la fecha establecida.

Requisitos para solicitar la reprogramación de un examen

a) Presentar una Solicitud de examen reprogramado al Director Académico de Posgrado, siempre y cuando, justifique su ausencia y cuando cumpla los siguientes casos:
   - Enfermedad acreditada con certificado médico del Colegio Médico del Perú.
   - Viaje debido a exigencias laborales, respaldado por carta de la empresa.
   - Motivos personales de fuerza mayor.

b) Pagar los Derechos Académicos correspondientes.
   - La Dirección del Programa deberá coordinar con el profesor responsable de la asignatura para determinar si es posible la realización del examen.
   - El costo por la reprogramación de un examen deberá cancelarse luego de aprobada la reprogramación y antes de rendir el nuevo examen, el mismo que será preparado exclusivamente para el participante.

c) El participante que por motivos justificables no puede asistir a una evaluación reprogramada, tendrá como máximo una oportunidad más de reprogramar la evaluación en cuestión, presentando oportunamente una solicitud al Director Académico de Posgrado y adjuntando la justificación respectiva.

- **Examen extraordinario:** Es un examen opcional que la Dirección de Posgrado puede programar en cualquier asignatura, ante una situación excepcional.

Requisitos para solicitar rendir examen extraordinario

a) Presentar una solicitud de examen extraordinario a la Dirección de Posgrado.
b) Pagar los Derechos Académicos correspondientes

- **Examen de convalidación:** Es aquel que un participante podrá rendir, cuando no ha concluido el programa en un periodo pasado o cuando ha llevado satisfactoriamente unas asignaturas en otra mención, siempre que los contenidos sean equivalentes a otras del Plan de estudios del programa de posgrado y que cuentan con el visto bueno de la Dirección.
- Las asignaturas convalidadas que resulten desaprobadas, deberán volverse a cursar de forma regular, salvo excepciones que determine la Dirección.
- Las asignaturas convalidadas se computan como créditos aprobados, pero no como matriculados: no reciben calificación alguna ni intervienen en el cálculo del índice académico.

CONDICIONES PAR EL REGISTRO DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 54º La calificación de las evaluaciones extraordinarias sigue el mismo sistema de evaluación que las evaluaciones ordinarias, es decir se califica de manera vigesimal de 00 a 20. Asimismo, la nota mínima aprobatoria es once (11).

CONDICIONES PARA PRESENTAR RECLAMOS EXTRAORDINARIOS

Artículo 55º En caso de que un participante considere tener derecho a reclamar por la calificación obtenida en su evaluación extraordinaria, debe presentar por escrito una solicitud al Coordinador, para que éste se encargue de contactar con el profesor.

Artículo 56º No son estimadas las solicitudes que:

a) No estén debidamente motivadas o incorporen reclamos genéricos o globales.
b) Soliciten la reconsideración por motivos ajenos a la evaluación o a lo que se encuentre estrictamente expresado en ellas.
c) No cumplan con el formato de Solicitud de la Universidad de Piura.

Artículo 57º A la solicitud de reclamo ordinario se le anexan los siguientes documentos:

a) La evaluación objeto del reclamo.
b) La argumentación correspondiente y, de ser el caso, los documentos que la sustenten.

FALTAS DE PROBIDAD DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 58º En caso de que el participante sometiera a reconsideración un examen extraordinario que ha sido adulterado, el participante incurrirá en Falta Grave, según las normas de la Universidad de Piura, y podrá ser susceptible de una sanción que incluya su retiro definitivo del programa de posgrado. Su calificación será desaprobatoria y el profesor deberá emitir un informe sobre el caso. Asimismo, esta falta se guardará en el historial del participante.

Artículo 59º Los participantes que, a juicio del profesor, hubieran cometido o intentado cometer una falta de probidad durante una evaluación.

a) Recibirán la nota 00 (cero por copia) y la amonestación pertinente.
b) El cuadernillo e informe se retendrá en la Secretaría para su archivo en la documentación personal del participante.
c) La reincidencia en tres (3) faltas de igual tenor llevará al alumno a la separación definitiva del programa de posgrado.

PLAZOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACIONES EXTRAORDINARIAS

Artículo 60º Los plazos que se deben cumplir a lo largo de este proceso son las siguientes:

a) Los participantes solicitarán la reprogramación de la evaluación no rendida, en un plazo máximo de setenta y dos (24) horas a partir de la fecha programada para la evaluación.
b) El plazo para presentar los reclamos extraordinarios es de una semana; transcurridos este plazo, el participante no podrá presentar ningún reclamo. Estos plazos se computan desde la fecha de entrega de las evaluaciones corregidas a los alumnos.
c) El registro de los promedios finales de los participantes se hará en las fechas establecidas en el cronograma de evaluaciones definido.

VIII. GESTIÓN DE ASESORAMIENTO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 61º Se entiende por Gestión de Asesoramiento, al proceso académico que permite a la Dirección de Programa de Posgrado, gestionar la labor de asesoramiento que se ofrece a los participantes.

Artículo 62º En este proceso se toman en cuenta los siguientes conceptos:

- **Asesoramiento:** Es la labor académica personalizada que realiza un asesor, en un clima de confianza y máxima libertad, con la finalidad de orientar la formación profesional y fomentar la formación integral de cada uno de sus asesorados.

- **Asesoramiento personal:** El programa de posgrado de cada centro académico ofrecerá a todos sus participantes la atención personalizada por parte del claustro de profesores y, adicionalmente, la asistencia de un profesor asesor. Se asignará un profesor asesor, el cual se puede comunicar con el participante mediante citas preestablecidas o por correo electrónico. Estos asesores tendrán que reunirse con los participantes para discutir, ocasionalmente, los resultados obtenidos en el programa de posgrado y cualquier otra duda que se presente. Este tipo de asesoramiento será registrado para llevar un control estadístico de la aceptación por parte de los participantes con la gestión de asesoramiento que brinda la Universidad.

PERSONAS APTAS PARA BRINDAR ASESORAMIENTO PERSONAL

Artículo 63º Son considerados aptos para realizar la labor de asesoramiento personal:

a) El claustro de profesores que participan en el programa de posgrado perteneciente a los centros académicos de la Universidad de Piura.
b) El personal administrativo, previa aprobación del Comité de Dirección del programa.

Artículo 64º En el caso de asesoramiento personal, los asesores varones sólo pueden asesorar a participantes varones, y las asesoras a participantes mujeres; en ambos casos, los asesores deben pertenecer al centro académico en el que estudian sus asesorados.

Artículo 65º Un participante sólo puede contar con un asesor asignado.

CAMBIO DE ASESOR (ASESORAMIENTO PERSONAL)

Artículo 66º En caso, de que el asesor no tenga disponibilidad de tiempo para realizar el asesoramiento, el Director Académico de Posgrado asignará otro asesor al participante.

IX. RECONOCIMIENTO DE ASIGNATURAS

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 67º Se entiende por Reconocimiento de Asignaturas, al proceso académico mediante el cual, se compara y establece una relación de similitud de contenidos entre una asignatura o módulos de la malla curricular vigente en un programa de posgrado y un curso o módulos pertenecientes a:

a) una malla curricular no vigente, del mismo programa de posgrado.
b) una malla curricular de otro programa de posgrado, que esté o no vigente.
c) una malla curricular de un centro externo a la Universidad.

El reconocimiento puede ser interno, para aquellas asignaturas dictadas dentro de la Universidad o externo, para las asignaturas que se han cursado fuera de la misma.

Artículo 68º Se seguirá un estudio de reconocimiento para los siguientes casos:

- **Asignaturas convalidables sin examen:** Son aquellas asignaturas para las cuales se ha establecido una relación de contenido similar y se pueden convalidar directamente.
- **Asignaturas convalidables con examen:** Son aquellas asignaturas para las cuales se ha establecido una relación de contenido similar, pero no lo suficiente como para convalidarlas directamente; por ello, es necesario que se apruebe un examen de convalidación.
- **Asignaturas diferentes:** Son aquellas asignaturas que son diferentes y no convalidadles.

CONVALIDACIÓN SEGÚN CENTRO ACADÉMICO

Artículo 69º El reconocimiento se efectuará cuando los participantes soliciten el cambio de mención, realicen estudios simultáneos, hayan realizado maestrías en centros de estudios externos o cuando hayan sido reincorporados en una promoción posterior.

PAGO DE CONVALIDACIONES

Artículo 70º Cuando se requiere un examen de convalidación se efectuará el pago de un Derecho por Convalidación.

X. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 71º Se entiende por Actualización de Información Académica, al proceso por el cual se registran los cambios en la información académica de un participante perteneciente a un programa de posgrado, debido a distintos tipos de solicitudes que éste realiza.

Artículo 72º En este proceso se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- **Información académica:** Está formada por todos aquellos datos académicos del participante, generados a lo largo de los periodos académicos estudiados, incluyendo el período que está cursando al momento de presentar su solicitud de actualización.
- **Historial académico:** Es la información de todos los promedios finales (aprobados y desaprobados) obtenidos por un participante en las asignaturas que ha cursado durante sus estudios en el programa de posgrado en la Universidad.

CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN ACADÉMICA

Artículo 73º La información académica está compuesta por:

a) El historial académico del participante, de todos los períodos académicos estudiados.
b) La carga académica de posgrado que ha sido asignada al participante en el período académico en curso y los datos que la componen: número de créditos, siglas, calificaciones obtenidas, actualizaciones de información académica realizadas, observaciones registradas, etc.

CONDICIONES PARA PRESENTAR DE LA SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN ACADÉMICA

Artículo 74º Para solicitar la actualización de información académica, los participantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

a) Presentar una solicitud de actualización de información académica, explicando las razones de su pedido.
b) No tener deudas.

Artículo 75º Los participantes pueden presentar las siguientes solicitudes de actualización de información académica, cumpliendo con los requisitos:

d) Solicitud de convalidación de asignaturas internas

- En el caso de asignaturas que se cursaron en otros programas de posgrado de la Universidad, se debe presentar una solicitud indicando las asignaturas que se desean convalidar, así como el programa de posgrado en el que se cursaron.

e) Solicitud de convalidación de asignaturas externas

- En el caso de asignaturas externas, se debe presentar el certificado de estudios correspondiente y el sílabo de cada una de las asignaturas que se desea convalidar.

f) Solicitud de reprogramación de evaluaciones

- Se adjunta la documentación que justifique el impedimento de asistir a rendir la evaluación en la fecha que fue programada.

g) Solicitud de modificación de calificaciones en el historial

- Se debe adjuntar la documentación que fundamente el cambio solicitado.

h) Solicitud de modificación de información en boleta de calificaciones

- En caso sea necesario, se debe adjuntar a la solicitud las evaluaciones que se han rendido en la asignatura.

i) **Solicitud de retiro del programa de posgrado**

- Debe presentarse como máximo una semana antes del cierre del programa.

Artículo 76º Toda solicitud de actualización de información académica debe ser enviada al Coordinador, para que luego sea evaluada por el Director Académico de Posgrado, quien decidirá si la solicitud procede o no.

CONDICIONES PARA PRESENTAR UN RECLAMO PARA RECTIFICACIÓN DE BOLETAS DE CALIFICACIONES

Artículo 77º Para presentar un reclamo para la rectificación de la boleta de calificaciones, se debe cumplir los siguientes requisitos:

a) Presentar una solicitud de reclamo explicando los motivos del mismo.
b) Adjuntar a la solicitud las evaluaciones ordinarias o extraordinarias rendidas en el período académico, en la asignatura objeto de reclamo.

CONDICIONES DE PLAZOS

Artículo 78º Las solicitudes de actualización de información académica deben presentarse, sin excepción, en las fechas establecidas en el cronograma del programa de posgrado y antes del cierre académico del programa.

XI. CIERRE DE PERÍODO ACADÉMICO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 79º Se entiende por Cierre de Período Académico, al proceso que realiza al finalizar el período del programa de posgrado, con el objeto de actualizar y consolidar la información académica de sus participantes para poder obtener indicadores u observaciones académicas.

Artículo 80º En este proceso, se tiene en cuenta los siguientes conceptos:

- **Promedio final:** Calificación obtenida en una asignatura en base a la metodología de evaluación seguida por el profesor de esa asignatura.

- **Índices académicos:** Valoración cuantitativa del proceso de enseñanza y aprendizaje de un participante. Los índices académicos pueden ser:

- **Índice acumulado:** Índice académico que valora el rendimiento de un participante a lo largo del programa de posgrado. Se calcula de la siguiente manera: se multiplican los promedios finales obtenidos en todas las asignaturas cursadas por el participante en un determinado programa de posgrado -y que cuentan con calificación numérica registrada- por el

número de créditos que les corresponde; los valores obtenidos se suman y se divide el total entre la suma de los créditos de dichas asignaturas.

- **Índice del periodo académico:** Índice académico que valora el rendimiento que alcanza un participante durante un período académico, en un determinado programa. Se calcula de la siguiente manera: se multiplica los promedios finales obtenidos en todas las asignaturas cursadas por el participante durante un período académico – y que cuentan con calificación numérica registrada- por el número de créditos que les corresponde; los valores obtenidos se suman y se divide entre el total de créditos llevados en el período.

- **Condición académica y/o disciplinaria:** Situación en la que un participante debe cumplir con algunos requisitos académicos y/o disciplinarios impuestos por la Dirección del Programa de Posgrado, para poder continuar sus estudios durante el período académico inmediato siguiente.

- **Observación académica:** Es aquella que recibe un participante al finalizar un período académico y que lo alerta o le indica sobre algún cambio en su situación académica para el siguiente período.

- **Observación disciplinaria:** Es aquella que recibe un participante al finalizar un período académico y que lo alerta o le indica sobre algún cambio en su situación académica y/o disciplinaria para el siguiente período.

- **Separación definitiva:** Separación definitiva de un participante del programa de posgrado, que se le impone por razones académicas o disciplinarias.

- **Boleta de calificaciones:** Documento que contiene los promedios finales de las asignaturas que un participante cursó en un período académico.

INFORMACIÓN ACADÉMICA QUE SE DEBE TENER EN CUENTA

Artículo 81º La actualización y consolidación de la información académica de un participante, en el proceso de cierre de período académico, se realiza en base a la siguiente información:

- Los resultados obtenidos en las evaluaciones de cada una de las asignaturas en las que se matriculó en el período académico.
- Las asistencias a cada uno de las sesiones de cada curso del período académico.
- La participación de cada participante en el desarrollo de las sesiones de cada período académico.
- Los trabajos escritos (informes).
- Los resultados de las evaluaciones extraordinarias rendidas por el participante durante el período académico.
- Los resultados de las convalidaciones realizadas por el participante durante el período académico.

- Las actualizaciones de información académica realizadas a lo largo del período académico.
- El cumplimiento de las condiciones académicas y disciplinarias impuestas al participante en el período académico. Asimismo, de ser el caso, se debe tener en cuenta la información sobre las sanciones disciplinarias impuestas al participante durante el período académico.

PROCESO DE REVISIÓN ACADÉMICA Y RETIRO DEL PROGRAMA DE POSGRADO (MAESTRÍAS)

Artículo 82º Se incluye a un participante en el Proceso de Revisión Académica, si después de rendir los exámenes extraordinarios que el programa de posgrado haya ofrecido, el participante ha acumulado tres asignaturas desaprobadas en el conjunto de las asignaturas ya cursadas.

Artículo 83º En las boletas de calificaciones del periodo deberá advertirse al participante que existe el riesgo de que entre en dicho proceso, de modo que ponga los medios adecuados que le libren de ese riesgo.

Artículo 84º Si estando en Proceso de Revisión Académica, el participante desaprueba un curso más, la Dirección del Programa de la maestría decidirá la permanencia y las condiciones de la misma, o en su caso, el abandono del programa informando al participante.

Artículo 85º Los participantes que hayan sido separados académicamente tienen únicamente la opción de solicitar los certificados de los estudios aprobados.

SEPARACIÓN POR MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 86º Cualquier participante que cometa alguna falta disciplinaria, podrá ser sancionado de acuerdo a la falta cometida tomando como base lo establecido en la Norma General de la Universidad de Piura E-07 de Medidas Disciplinarias para participantes.

XII. GESTIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 87º Se entiende por Gestión de documentos oficiales, al proceso que tiene como objetivo realizar el registro, emisión y entrega de documentos oficiales a los participantes, ex participantes o egresados de un programa de posgrado.

Artículo 88º En este proceso, se tiene en cuenta los siguientes conceptos:

- **Documentos oficiales:** Son aquellos documentos emitidos por la Secretaria General de la Universidad de Piura y codificados con un identificador único generado que depende del centro académico al que

pertenece el solicitante. Todos estos documentos son firmados por el Secretario General de la Universidad.

TIPOS DE DOCUMENTOS OFICIALES

Artículo 89º Los documentos oficiales que emite la Universidad de Piura para los programas de posgrado son:

a) Constancias especiales.
b) Constancias de estudios.
c) Certificados de estudios por periodo.

REQUISITOS GENERALES PARA SOLICITAR DOCUMENTOS OFICIALES

Artículo 90º Los requisitos generales para solicitar los documentos oficiales son:

a) No tener deudas pendientes con la Universidad.
b) Presentar una solicitud de documento oficial y las fotografías que sean requeridas para cada caso.
c) Adjuntar el comprobante de pago de derechos académicos, según el documento oficial solicitado.

Los requisitos específicos para cada una de las solicitudes de documentos oficiales estarán a disposición de los solicitantes en la Secretaría General de la Universidad y/o en la Secretaría académica de la Escuela.

CONVALIDACIÓN DE GRADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS EN UNIVERSIDADES EXTRANJERAS

Artículo 91º Un participante que ha llevado un programa de posgrado en una universidad extranjera tiene la opción de solicitar la convalidación de títulos y diplomas. Para ello, deberá presentar los documentos requeridos por la Oficina de Grados y Títulos de la Universidad de Piura, para iniciar el trámite de Convalidación de grados y títulos obtenidos en universidades extranjeras.

CONDICIONES PARA LA ENTREGA DE DOCUMENTOS OFICIALES

Artículo 92º El Coordinador deberá coordinar la entrega de los documentos oficiales con la Oficina de Grados y Títulos, quien se regirá al “Manual de Línea Gráfica para certificados y diplomas” para la elaboración de estos documentos.

Artículo 93º Los participantes que se hayan retirado del programa de posgrado, no podrán obtener certificados oficiales. En el caso de los participantes que no hayan concluido con el pago antes del cierre del programa, podrán solicitar el certificado, una vez que finalicen el pago.

Artículo 94º Aquellos participantes que hayan superado el límite de inasistencias (30%) no podrán obtener certificado de estudios.

Artículo 95º Aquellos participantes que obtienen un promedio final desaprobatorio no tendrán derecho a recibir el certificado de estudios.

Artículo 96º Los participantes que hayan sido sancionados con la separación disciplinaria definitiva e inmediata de la Universidad, no tienen derecho de obtener certificados oficiales de los logros obtenidos durante su permanencia en el programa de posgrado, según lo dispuesto en el Reglamento de Medidas Disciplinarias para participantes vigente en la Universidad.

Artículo 97º Si un participante solicita cualquier documento oficial cuando está en trámite un proceso disciplinario en su contra, en primera o en segunda instancia, por la presunta comisión de una falta grave o muy grave, el documento solicitado podría indicar, a consideración de la Secretaría General, que se encuentra en trámite dicho proceso disciplinario.

XIII. OTORGAMIENTO DE GRADO ACADÉMICO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 98º Se entiende por Otorgamiento de Grado Académico, al proceso mediante el cual se entrega el grado académico a aquel participante que ha cumplido con todos los requisitos establecidos por el programa de posgrado.

Artículo 99º En el presente proceso, se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- **Egresado:** Persona que ha cumplido satisfactoriamente con el Plan de estudios del programa de posgrado, y ha completado el número de créditos, asignaturas y requisitos exigidos como obligatorios para ser registrado como egresado de un programa de posgrado de la Universidad.

- **Grados académicos:** Son aquellos grados que sólo pueden ser otorgados por universidades públicas o privadas, siempre que un participante cumpla con los requisitos establecidos para ello. A nivel de posgrado, el grado académico que se otorga es el de Máster.
  En la Universidad de Piura, el órgano competente para otorgar los referidos grados académicos es el Consejo Superior.

- **Diploma de grado académico:** Documento autorizado por el Consejo Superior de la Universidad y emitido por la oficina de Grados y Títulos en coordinación con la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), que certifica que un egresado ha obtenido el grado académico correspondiente al programa posgrado de la Universidad.

- **Duplicado de Diplomas de grados académicos:** Nuevo documento emitido por la Universidad en los casos que el diploma original se haya perdido, deteriorado o mutilado, siempre que se cumpla con las

formalidades y requisitos de seguridad previstos por la Universidad. Este documento es autorizado por el Consejo Superior, emitido en oficina de Grados y Títulos y registrado en la Asamblea Nacional de Rectores (ANR).

- **Modalidades de obtención de grado académico:** De acuerdo a lo establecido por la Ley Universitaria 23733, para la Maestría es indispensable la sustentación pública y la aprobación de un trabajo de investigación original y crítico; así como el conocimiento de un idioma extranjero.

- **Propuesta de trabajo de investigación:** Documento presentado por un egresado, para optar por el grado académico de Máster, en el cual se señala las etapas y las actividades que se realizarán en cada una de ellas, para la ejecución del trabajo de investigación.

- **Comité Evaluador de la propuesta de trabajo de investigación:** Es el grupo de profesores encargados de revisar la propuesta de trabajo de investigación. Los asesores y los profesores informantes de la propuesta de investigación forman parte del Comité Evaluador. Dependiendo del número de profesores del cual dispone el programa de posgrado, la propuesta de trabajo de investigación podrá ser revisado por al menos un profesor.

- **Comité Evaluador de trabajo de investigación:** Grupo de profesores encargado de revisar el trabajo de investigación y, en la mayoría de los casos conforma el jurado calificador del trabajo de investigación. Generalmente, el Comité Evaluador es el mismo que aprobó la propuesta de trabajo de investigación, pero pueden cambiar sus miembros si la situación así lo requiere. Dependiendo del número de profesores del cual dispone el programa de posgrado, el trabajo de investigación podrá ser revisado por al menos un profesor.

- **Trabajo de investigación:** Modalidad de titulación que consiste en la elaboración de una investigación original y crítica, desarrollada y sustentada por un egresado para optar el grado académico en el programa de posgrado correspondiente.

- **Acto de sustentación:** Acto público por medio del cual el egresado expone y somete a evaluación de un jurado calificador sus conocimientos con la finalidad de obtener una calificación aprobatoria.

Artículo 100º Cada programa de posgrado determinará en qué periodo académico deberá entregar el participante su propuesta de trabajo de investigación.

Artículo 101º El trabajo de investigación debe ser realizado en forma individual por el estudiante, a fin de poder evaluar su capacidad para este tipo de actividad. El proyecto debe tener un carácter de originalidad en el tema o en la metodología y corresponde al desarrollo de un tema específico.

Artículo 102º Si el programa de posgrado así lo determina, pueden presentarse proyectos grupales, es decir, abordar un proyecto general. Cada tesista desarrolla un sub proyecto, el cual debe estar delineado definiendo sus aportes. Por ello, cada tesista presenta su trabajo por separado. La evaluación es individual.

Artículo 103º No hay restricciones en el número de veces que una propuesta de trabajo de investigación puede ser devuelta al solicitante para que realice las correcciones indicadas por el Comité Evaluador o por los asesores.

Artículo 104º No existen restricciones en el número de veces que un participante puede solicitar la modificación de su propuesta de trabajo de investigación. Las modificaciones en la propuesta de trabajo de investigación se hacen siempre que el asesor las considere necesarias. Se considerará la modificación de la propuesta de trabajo de investigación para los cambios sustanciales en el contenido de la propuesta.

REQUISITOS PARA SOLICITAR APROBACIÓN DE LA PROPUESTA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Artículo 105º Los requisitos para solicitar la aprobación de la propuesta de trabajo de investigación son:

a) Presentar una solicitud de aprobación de la propuesta de investigación, indicando el asesor asignado y adjuntando la propuesta respectiva. Esta solicitud debe estar firmada por el participante y el asesor.
b) No tener deudas pendientes con la Universidad.

CRITERIOS PARA LA DESIGNACIÓN DE MIEMBROS DEL COMITÉ EVALUADOR O ASESORES

Artículo 106º Para la designación de asesores o profesores miembros del Comité Evaluador, para el otorgamiento de grado académico, se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

a) La especialidad del profesor debe tener relación con la materia que va a evaluar y/o supervisar.
b) Disponibilidad de tiempo del profesor.
c) Excepcionalmente, se puede designar como miembros del Comité Evaluador o como asesores a profesores de Programas Académicos o Facultades distintas a las que pertenezca el participante.
d) Se pueden asignar como co- asesores a profesores externos, de universidades del Perú o del extranjero.
e) El número mínimo de miembros del Comité Evaluador o asesores dependerá del número de profesores del que disponga el programa de posgrado.

Artículo 107º Los criterios mínimos para evaluar la propuesta de asignación de los asesores, co-asesores y miembros del Comité Evaluador son los siguientes:

a) Deben ser profesores universitarios que ostenten, como mínimo, el mismo grado académico o título universitario en cuyo otorgamiento va a

participar, como miembro del Comité Evaluador, como asesor o co-asesor.

b) Debe tener un nivel académico reconocido mediante *currículum vitae*, el cual se adjunta en la propuesta de asignación.

REQUISITOS PARA SOLICITAR EVALUACIÓN Y SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Artículo 108º Los requisitos para solicitar la evaluación y la sustentación del trabajo de investigación son los siguientes:

a) Tener aprobado una propuesta de trabajo de investigación y que no haya transcurrido más de dos (2) años desde la fecha de su aprobación, con las excepciones establecidas por cada programa de posgrado.
b) Presentar una solicitud de evaluación y sustentación del trabajo de investigación, adjuntando el trabajo, el comprobante de pago de Derechos Académicos y las fotografías que sean requeridas.
c) No tener deudas pendientes con la Universidad.

SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Artículo 109º Para la sustentación del trabajo de investigación, se debe tener en cuenta lo siguiente:

a) Queda a criterio de cada programa de posgrado el número de ejemplares del trabajo de investigación que debe presentar el egresado para la sustentación correspondiente. Un ejemplar será necesariamente destinado a la Biblioteca Central de la Universidad.
b) Las posibles calificaciones de los proyectos de grado presentados en todos los centros académicos son:
   - Excelente
   - Sobresaliente
   - Notable
   - Aprobado
   - Desaprobado

REQUISITOS PARA OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE MÁSTER O DOCTOR

Artículo 110º La concesión del grado académico de máster o doctor está basada en una evaluación acerca del desempeño del participante y su progreso personal en cuanto a los objetivos específicos del programa. Los elementos formales de dicha evaluación son los siguientes:

- Las calificaciones obtenidas en los cursos.
- Calificación del trabajo de investigación.
- Apreciación del desempeño académico y mérito.

Asimismo el participante deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Cursar y aprobar todos los periodos académicos de los que consta el plan de estudios.
b) Sustentar y aprobar en acto público la tesis para obtener el grado máster. La tesis es un trabajo original y crítico, en donde se aplica los conocimientos adquiridos durante el programa.
c) Acreditar el conocimiento de un idioma extranjero.
d) Cancelar la totalidad del costo del programa.

Al contar solamente con los requisitos a) y d) se podrá emitir únicamente q Constancia de egreso y certificado de notas.

REQUISITOS PARA EL IDIOMA EXTRANJERO

Artículo 111º Tal como lo indica la Ley Universitaria, para la obtención de grado de Máster o Doctor, es necesario acreditar el conocimiento del idioma extranjero. Para ello, el participante deberá estudiar el idioma correspondiente en el Centro de Idiomas de la Universidad de Piura, salvo que haya aprendido en ese centro el idioma extranjero.

Artículo 112º En caso, el participante haya estudiado y tenga conocimiento del idioma extranjero, pero no puede certificarlo, podrá rendir un examen de convalidación para medir su aprendizaje y ubicarlo en un nivel correspondiente.

FALTAS DE PROBIDAD EN EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Artículo 113º El participante que, a juicio del profesor, hubiera cometido o intentado adulterar su Trabajo de Investigación:

a) Incurrirá en Falta Grave, según las normas de la Universidad de Piura, y podrá ser susceptible de una sanción que incluya su retiro definitivo del programa.
b) Su calificación será desaprobatoria y el Director Académico de Posgrado deberá emitir un informe sobre el caso
c) El Trabajo se retendrá en la Secretaría para su archivo en la documentación personal del participante.

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Artículo 114º Una vez aprobada la sustentación de los proyectos de grado, el Asistente de Posgrado y Extensión, enviará el expediente de sustentación al Consejo Superior para la emisión del acuerdo que le otorga el grado respectivo al participante.

Artículo 115º El diploma del grado de Máster se puede solicitar en cualquier momento del año, siempre que el solicitante cumpla con los requisitos establecidos para ello.

Artículo 116º Además del interesado, firman los diplomas de grados académicos las siguientes autoridades:

a) Rector
b) Secretario General
c) Decano del centro académico
d) Director ejecutivo del programa de posgrado
e) Director general de posgrado y extensión

EXPEDICIÓN DE DUPLICADOS DE DIPLOMAS POR MOTIVO DE PÉRDIDA, DETERIORO O MUTILACIÓN

Artículo 117º El interesado debe presentar los siguientes documentos:

a) Solicitud de duplicado de diploma, por pérdida, deterioro o mutilación, según sea el caso.
b) Recibo de pago de los derechos correspondientes, vigentes a la fecha de la solicitud.
c) Constancia de la denuncia policial (sólo en el caso de pérdida).
d) Constancia expedida por el Registro Nacional de Grados y Títulos de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR).
e) Copia certificada, expedida por el secretario general de la universidad, del Acuerdo de Consejo Superior que confiere el grado de Máster.
f) Publicación, en un diario de mayor circulación del lugar, del aviso de pérdida del diploma y solicitud del duplicado.
g) Copia de D.N.I.
h) Las fotografías que sean requeridas.
i) Devolución a secretaría general del original del diploma del grado (sólo en el caso de deterioro o mutilación), para su destrucción.
j) Al finalizar el trámite, publicación en el Diario Oficial El Peruano del Acuerdo de Consejo Superior que aprueba la expedición del duplicado de diploma, en caso de pérdida o deterioro. El costo de este trámite lo asume el interesado.

Artículo 118º Según las normas legales vigentes, la expedición del duplicado de los diplomas de los grados académicos, automáticamente anula los diplomas originales, manteniéndose la validez legal del acto jurídico del otorgamiento del grado académico. Debe invalidarse el registro del diploma original, inscribiéndose la existencia de un duplicado.

Artículo 119º Cada mes, la Universidad remitirá a la ANR la información de los duplicados de diplomas expedidos, para el registro correspondiente.

La ficha impresa y el soporte digital de la expedición de duplicados de los grados académicos forman parte de la carpeta que se inscribirá en el Registro de Duplicados de Diplomas de Grados y Títulos Profesionales de la ANR; se debe asignar un número a cada duplicado de diploma.

Artículo 120º La carpeta que la Universidad enviará a la ANR, para el registro correspondiente, debe contener:

a) Ficha de información de la expedición del grado de Máster del Consejo Superior.
b) Copia del duplicado del Diploma del grado de Máster.
c) Soporte digital de la expedición del duplicado del diploma del grado de Máster.

XIV. CAMBIO DE SEDE

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 121º Se entiende por Cambio de Sede, al proceso académico por el cual un participante solicita estudiar temporal o definitivamente en una sede de la Universidad, distinta a su sede de origen, manteniéndose en el programa de posgrado en el que estudia al momento de presentar la solicitud y sin necesidad de postular por una vacante.

Artículo 122º En este proceso, se tiene en cuenta los siguientes conceptos:

- **Sede universitaria:** *Campus* universitario en el que la Universidad de Piura tiene autorizado el funcionamiento y la realización de actividades académicas. La Universidad de Piura cuenta con dos sedes o *campus* universitarios denominados *Campus* Piura y *Campus* Lima, ubicados en las ciudades de Piura y Lima, respectivamente. Asimismo, algunas maestrías pueden realizarse en ciudades como Chiclayo y Trujillo, las cuales también serán consideradas para este proceso como sedes.

REQUISITOS PARA SOLICITAR CAMBIO DE SEDE

Artículo 123º Para solicitar un cambio de sede, el participante debe cumplir con los siguientes requisitos:

a) Presentar, en las fechas establecidas en el cronograma del programa de posgrado, una solicitud de cambio de sede al Director Académico de Posgrado, explicando los motivos de su pedido.
b) No tener deudas pendientes con la Universidad.

Artículo 124º El Director Ejecutivo de la sede de destino es responsable de determinar el monto que deberá pagar el participante en la nueva sede.

Artículo 125º El participante que se cambie de sede para llevar el programa de posgrado deberá elaborar un plan de pago de acuerdo al monto establecido en la sede destino.

ENTREVISTA PERSONAL

Artículo 126º Una vez aprobada la solicitud de cambio de sede, el Director Académico de la sede de destino pueden programar una entrevista con el participante, antes de que firme el acuerdo de aceptación. La entrevista sólo tiene fines informativos.

ACEPTACIÓN DEL CAMBIO DE SEDE

Artículo 127º El participante al que se le acepte su solicitud de cambio de sede, deberá adecuarse al inicio del periodo de la sede destino.

Artículo 128º Es requisito indispensable para hacer efectivo el cambio de sede que el participante solicitante firme el acuerdo de aceptación, después de haber sido aprobada su solicitud. En caso de no firmar este documento en los plazos establecidos, la aprobación queda sin efecto y se considera que el cambio no ha sido aceptado.

CONDICIONES DE PLAZOS

Artículo 129º Los plazos que se deben cumplir a lo largo de este proceso son los siguientes:

a) El plazo máximo de duración del proceso de cambio de sede, desde el registro de la solicitud hasta el registro del resultado del proceso, será de veinte (20) días hábiles.
b) El solicitante cuenta con un plazo máximo de tres (3) días hábiles para aceptar el cambio de sede, presentar el nuevo plan de pagos, y firmar el acuerdo de aceptación; los tres días se cuentan a partir de que se comunica la aprobación de la solicitud. Si el participante no cumple con el plazo establecido, su solicitud queda sin efecto por abandono.

XV. ACTUALIZACIÓN DE PLAN DE ESTUDIOS

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 130º Se entiende por Actualización de Plan de Estudios del participante, al proceso académico que tiene como objetivo migrar la información académica de un participante, desde el plan de estudios que se encuentra cursando actualmente a un nuevo plan de estudios que entrará en vigencia.

Artículo 131º En este proceso, se tiene en cuenta los siguientes conceptos:

- **Plan de estudios:** Es el conjunto sistematizado de asignaturas y actividades distribuidas en forma progresiva, de menor a mayor complejidad, orientadas al logro de competencias expresadas en el perfil académico profesional del estudiante para concluir programa de posgrado y obtener un grado académico de carácter oficial.
- **Malla curricular:** Es la estructura donde se organiza las asignaturas que se seguirán para obtener el grado académico de Máster o Doctor. Grafica la distribución de los períodos académicos de las asignaturas contempladas en el plan de estudios, agrupadas por área de conocimiento y distribuidas a lo largo del tiempo, haciendo visibles las relaciones de prioridad, secuencia y articulación.

PLANES DE ESTUDIOS

Artículo 132º Un plan de estudios se considera vigente sólo cuando ha sido aprobado expresamente por el Consejo Superior de la Universidad.

Artículo 133º En un programa de posgrado, sólo podrán coexistir como máximo dos (2) planes de estudios vigentes en paralelo.

Artículo 134º Si la malla curricular vigente para un participante se modifica y se sustituye por otra, éste debe actualizarse a la última malla curricular, con base a las reglas de reconocimiento establecidas por el programa de posgrado.

XVI. REINCORPORACIÓN ACADÉMICA

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 135º Se entiende por Reincorporación Académica, al proceso por el cual un ex participante que no ha sido separado definitivamente de la Universidad solicita continuar con sus estudios, después de transcurridos uno o varios períodos académicos sin haber estudiado.

Artículo 136º La reincorporación puede ser solicitada por un ex participante, que presentó o no previamente, una solicitud de retiro voluntario del programa de posgrado.

REQUISITOS PARA SOLICITAR LA REINCORPORACIÓN ACADÉMICA

Artículo 137º Para solicitar la reincorporación académica, el ex participante debe cumplir con los siguientes requisitos:

a) Presentar, en las fechas establecidas en el cronograma del programa de posgrado, una solicitud de reincorporación académica.
b) No haber sido separado definitivamente de ningún programa de posgrado de la universidad a consecuencia de una sanción académica o disciplinaria.
c) No tener deudas pendientes con la Universidad.

EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE REINCORPORACIÓN

Artículo 138º La Dirección del Programa de Posgrado es responsable de evaluar la solicitud de reincorporación del participante.

Artículo 139º La Dirección del Programa se encargará de analizar el expediente académico del participante para determinar qué asignaturas le corresponden llevar. De ser necesario, el participante podrá cursar nuevamente todo el plan de estudios, si en el lapso en que dejó el programa, los contenidos de los cursos cambiaron.

Artículo 140º El Director Ejecutivo, en coordinación con la Oficina Facturación y Cobranzas, es el responsable de determinar el monto a pagar por el participante.

ACEPTACIÓN DE REINCORPORACIÓN ACADÉMICA

Artículo 141º Es requisito indispensable para hacer efectiva la reincorporación académica que el ex participante cumpla con lo siguiente:

a) Aceptar la reincorporación y firmar el acuerdo de Dirección, en el que se mencionan las condiciones para tal efecto. En el caso de que el participante no lo firmara en los plazos establecidos, la solicitud queda sin efecto por abandono y se considera que no acepta la reincorporación.

Artículo 142º Es requisito indispensable para hacer efectiva la reincorporación académica, que el participante se reincorpore siempre y cuando haya un periodo académico abierto, de manera que tome los cursos faltantes con la siguiente promoción a fin de completar su plan de estudios. Asimismo, deberá presentar su plan de pagos, el cual deberá ser aprobado por el Director Ejecutivo.

CONDICIONES PARA LA REINCORPORACIÓN ACADÉMICA

Artículo 143º La Dirección del Programa de Posgrado puede "reservase el derecho de readmisión" de ex participantes que solicitan reincorporación, en cualquier modalidad. Este derecho requiere de una decisión motivada y debe aplicarse con especial cuidado, siempre en beneficio del ex participante.

Artículo 144º La respuesta del centro académico que no acepte una reincorporación deberá contener los motivos que fundamente su decisión.

CONDICIONES DE PLAZOS

Artículo 145º Los plazos que se cumplen a lo largo de este proceso son los siguientes:

a) El plazo máximo de duración del proceso de reincorporación académica, desde el registro de la solicitud hasta la comunicación de la respuesta al solicitante, será de veinte (20) días hábiles.
b) La Dirección del Programa de Posgrado cuenta con quince (15) días hábiles para realizar la evaluación de la solicitud de reincorporación.
c) El solicitante cuenta con un plazo máximo de tres (3) días hábiles para aceptar o rechazar expresamente su reincorporación, y firmar, de ser el caso, el acuerdo de reincorporación. Estos tres días se cuentan a partir de que se comunica al participante la aprobación de la solicitud. Si el participante no emitiera ninguna respuesta en el plazo mencionado, la solicitud queda sin efecto por abandono.

Anexo C-1

FORMATO DE SOLICITD DE ASMISIÓN – EXTENSIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA u *cultad de XXX*	**FICHA DE ADMISIÓN** **DIPLOMADO EN XXX-Campus-Año-Semestre**

1. Información Personal (completar con letra imprenta datos de acuerdo a D.N.I)

Apellido Paterno	Apellido Materno	
Nombres	D.N.I.	Fecha Nacimiento / /
Nacionalidad		Estado Civil
Dirección		
E-mail (personal)	Teléfono	Celular
Profesión		

2. Información Laboral

Razón Social		
Dirección		
Cargo	Teléfono	Anexo
E-mail (laboral)	Fax	
Rubro de la empresa		

3. Financiamiento

Pago al contado ☐	Fecha límite de primera cuota: X/X/2012
Pago en cuotas ☐	

4. Comprobante de pago requerido (No se podrá hacer canje de boleta de venta por factura o viceversa, BAJO NINGUNA CIRCUNSTANCIA)

Factura ☐	Boleta ☐	
Si el comprobante de pago requerido es factura, por favor consignar la siguiente información:		
Razón Social		
R.U.C.	Teléfono	Anexo
Dirección		

Por favor, sírvase remitir esta ficha vía e-mail a: **xxx.xxx @udep.pe** adjuntando una copia de DNI.

/ /

Fecha

Firma y/o Nombre

Nota:

- Es importante completar **TODOS** los datos de esta ficha para la correcta emisión de los comprobantes de pago.
- Los nombres y apellidos se consignarán en el certificado de estudios, tal y como figuran en esta ficha.
- En caso de financiamiento directo con la UDEP, será necesaria la firma de un pagaré.

Anexo C-2

FORMATO DE SOLICITD DE ASMISIÓN - POSGRADO

UNIVERSIDAD DE PIURA *Facultad de XXX*	**SOLICITUD DE ADMISIÓN** **MÁSTER/DOCTORADO EN XXX**

I. DATOS PERSONALES[1]

Foto pasaporte a colores

Apellidos: _____

Nombres: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Edad: _____ Nacionalidad: _____ DNI_____

Domicilio: _____

Distrito: _____ Provincia _____ Departamento _____

Teléfono: _____ Celular: _____

N° CIP: _____ E-mail: _____

Profesión: _____

Título o grado académico: _____

Experiencia profesional: __ Años __ Meses

Estado civil _____

Nombre del cónyuge: _____

Ocupación del cónyuge: _____

Profesión: _____ Ocupación: _____

_____

II. DATOS FAMILIARES

Nombre del padre: _____

Nombre de la madre: _____

Número de hermanos: _____ Lugar que ocupa el solicitante: _____

Nombre del cónyuge: _____ Profesión: _____

Hijos (nombre y edad): _____

Hijos (nombres y edades): _____

III. CENTRO DE TRABAJO

Razón Social: _____

Actividad: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Cargo: _____

Antigüedad en la empresa: _____Años _____Meses

Funciones: _____

IV. EDUCACION

A. Historial Académico: Estudios superiores de pre y posgrado

INSTITUCION	CIUDAD	DESDE*	HASTA*	TITULO O GRADO

*Mes / Año

B. Título de la tesis y en qué año la sustentó (opcional):

_____

C**.** Conocimiento y dominio de las lenguas extranjeras:

A, perfecto; B, bien; C, regular; y D, poco.

LENGUA	**COMPRENDE AL LEER**	**COMPRENDE AL OIR**	**ESCRIBE**	**HABLA**
Inglés				
Francés				
Alemán				
Italiano				
Otros (especificar)				

V. INFORMACION COMPLEMENTARIA

A. Indique con detalle cómo llegó a su conocimiento la existencia del Programa de estudios de posgrado: Maestría/Doctorado en XXX a Tiempo Parcial de la Universidad de Piura.

_____

_____

_____

B. En caso de que fuese admitido en el Programa. ¿Se compromete a cumplir con los compromisos económicos que implican estos estudios? ¿Necesitaría financiamiento bancario para el pago del costo del programa?

_____

_____

C. Indique las razones por las que desea realizar este programa y explique de qué manera cree Ud. que formará parte de su plan de desarrollo profesional.

_____

_____

_____

_____

D. Anote los nombres de las personas a las que Ud. ha solicitado que escriban sus cartas de recomendación.

i) Nombres y Apellidos _____

Profesión y Cargo _____

Empresa _____

ii) Nombres y Apellidos _____

Profesión y Cargo _____

Empresa _____

VI. EXPERIENCIA PROFESIONAL

Señale sus empleos cronológicamente empezando por el actual. Describa sus responsabilidades, lo aprendido de cada trabajo, su evolución profesional y logros, así como razón de dejar la empresa.

Empresa:	Empleado desde:	hasta:
Cargo:	No. de trabajadores:	
Actividad de la empresa:		
Dirección:		

_____

_____

_____

Empresa:	Empleado desde:	hasta:
Cargo:	No. de trabajadores:	
Actividad de la empresa:		
Dirección:		

_____

_____

Empresa:	Empleado desde:	hasta:
Cargo:	No. de trabajadores:	
Actividad de la empresa:		
Dirección:		

Comentarios adicionales:

VII. RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Nota: procure ser espontáneo en lo que escriba. Así, por ejemplo, si cree Ud. que es muy inteligente, expréselo. Tenemos un gran respeto por su opinión acerca de Ud. mismo.

A. Haga una evaluación sincera de su personalidad.

B. Describa dos logros sustanciales y un fracaso en el terreno profesional, académico, privado o familiar, y explique por qué los considera como tales. Mencione también qué aprendió de ellos.

C. Describa una situación o un trabajo que haya marcado un hito que Ud. considere importante en su vida profesional, y comente lo que a su juicio aprendió de esa experiencia.

D. Describa una situación en la que se haya encontrado frente a un dilema ético. Argumente de qué modo llevó la situación.

_____

_____

_____

Confirmo mi intención de realizar el proceso de Admisión del Programa de Maestría/Doctorado en XXX que empieza el... (Fecha de inicio) en Campus… en la mención (marque la opción).

☐

La información presentada en la solicitud responde a la verdad. La Universidad de Piura está autorizada para verificar cualquiera de los documentos.

Firma: _____

Fecha: _____

ANEXO D

Para lograr una mejor comprensión del estudio, en el siguiente anexo se detallan las siglas que se han utilizado a lo largo de la tesis.

1. **AACSB**: The Association to Advance Collegiate Schools of Bussines o Asociación para el avance de Escuelas de Negocio.

2. **AMBA**: Association of MBA o Asociación de Másteres en Administración de Empresas.

3. **CONAEVA**: Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior.

4. **CONEAU**: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

5. **Créditos ECTS:** European Credit Transfer and Acumulation System o Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos.

6. **EQUIS**: European Quality Improvement System o Sistema Europeo de mejora de calidad.

7. **MBA**: Master of Business Administration – Maestría en Administración de Negocios

8. **RIACES**: Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior.

9. **SIGA**: Sistema Integrado de Gestión Académica de la Universidad de Piura.

10. **UNESCO**: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura.