

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**LINEAMIENTOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
DE LOS PROCESOS DE LA CARRERA DOCENTE QUE DIRIGE LA
DIRECCIÓN ACADÉMICA DEL PROFESORADO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
COMUNICACIONES**

AUTOR

Pedro Carlos Da Fieno Delucchi

ASESOR

Roberto Carlos Yogui Matsudo

Lima – Perú Diciembre, 2020

Este trabajo no hubiera sido posible sin ustedes. Gracias Denisse, Valentina y Nicolás. Su espera, su apoyo y su cariño, han hecho posible que lo logre. Los amo.

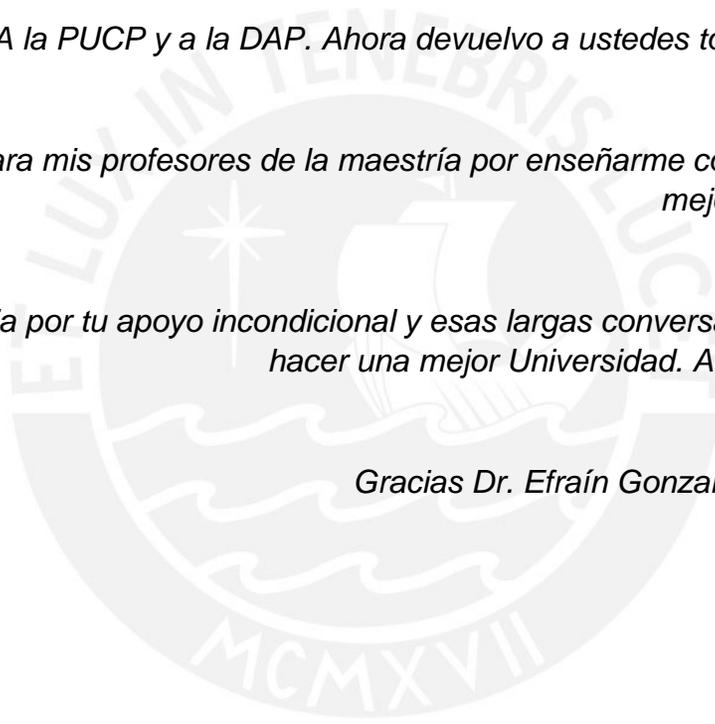
Para mis padres y hermanos, por apoyarme siempre en mis nuevas aventuras.

A la PUCP y a la DAP. Ahora devuelvo a ustedes todo lo aprendido.

Gratitud para mis profesores de la maestría por enseñarme como hacer más y mejor comunicación.

Gracias Nadia por tu apoyo incondicional y esas largas conversaciones de cómo hacer una mejor Universidad. Aquí va un aporte.

Gracias Dr. Efraín Gonzales por su apoyo.



Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
1. Antecedentes.....	11
1.1. Sobre la Pontificia Universidad Católica del Perú.....	12
1.2. De la estructura de la Pontificia Universidad Católica del Perú.....	12
1.2.1. Del gobierno de la Universidad.....	12
1.2.2. De la organización académica.....	14
1.2.3. El plan estratégico institucional (PEI).....	15
1.2.4. La Dirección Académica del Profesorado.....	17
1.3. El contexto de la SUNEDU.....	17
2. Marco teórico.....	19
2.1. El rol de la Universidad en nuestra sociedad.....	19
2.2. Características principales de la comunicación.....	22
2.3. Comunicación organizacional.....	24
2.3.1. Comunicación interna.....	25
2.3.2. Tipos de comunicación interna.....	26
2.4. Cultura.....	28
2.4.1. Cultura organizacional.....	29
2.5. Multicanalidad.....	30
2.6. La Identidad y la reputación como valor en la comunicación.....	32
2.7. Transparencia.....	38
3. Diagnóstico.....	39
3.1. Situación actual de la comunicación en la DAP.....	40
3.2. Análisis de la analítica del portal del profesorado.....	43
3.3. Entrevistas, metodología y aplicación.....	44
3.3.1. Entrevistas.....	46
3.3.2. Análisis de las entrevistas.....	50
4. Proyecto de lineamientos para la mejora del proceso de comunicación de la DAP.....	63
4.1. Objetivo general y objetivos específicos del proyecto de lineamientos para la mejora del proceso de comunicación de la DAP.....	63

4.2. Concepto.....	64
4.3. Descripción	65
4.4. El despliegue del proyecto	67
4.4.1. Proceso de ingreso.....	67
4.4.2. Proceso de permanencia.....	68
4.4.3. Proceso de promoción.....	69
4.4.4. Proceso de cese	70
4.4.5. Proceso de información para los jefes de departamento.....	71
4.5. El plan piloto.....	72
4.5.1. Encuestas realizadas a jefes de departamento sobre el plan piloto. .	76
4.5.2. Análisis de las encuestas realizadas a los jefes de departamento sobre el plan piloto.....	77
4.6. Implementación de los lineamientos para la mejora de la comunicación de la DAP.....	83
4.6.1. Una situación inesperada.....	91
5. Conclusiones	98
6. Referencias bibliográficas.....	103
Anexo: 1 Entrevista Jefe de Departamento 1.....	106
Anexo: 2. Entrevista al profesor principal de tiempo completo de la Sección Lingüística y Literatura del Departamento Académico de Humanidades	116
Anexo: 3. Entrevista al Director de un Centro o Instituto.....	135
Anexo: 4. Entrevista Jefe de Departamento 2.....	143
Anexo: 5. Entrevista a profesor contratado de tiempo parcial por asignaturas de la Sección Ingeniería Industrial del Departamento Académico de Ingeniería	154
Anexo: 6. Entrevista a profesora asociada de tiempo completo de la Sección Ingeniería Informática del Departamento Académico de Ingeniería.....	166
Anexo: 7. Entrevista realizada a profesor contratado de tiempo parcial por asignaturas del Departamento Académico de Comunicaciones.	173
Anexo: 8. Entrevista realizada a la profesora contratada de tiempo completo del Departamento Académico de Educación.	181
Anexo: 9. Entrevista Jefe de Departamento 3.....	189
Anexo: 10. Resumen de respuestas cualitativas de la encuesta realizada a los jefes de departamento.....	197
Gráfico n°1: Flujo actual de comunicación de los procesos de la carrera profesoral aprobados por el Consejo Universitario.	206

Gráfico n°2: Mejora del flujo de comunicación de los procesos de la carrera profesoral aprobados por el Consejo Universitario..... 207



Resumen

La Dirección Académica del Profesorado (DAP) debe ofrecer a sus profesores, por intermedio de los departamentos académicos, una comunicación clara y oportuna sobre los procesos vinculados con su desarrollo dentro de la universidad. El presente trabajo de investigación ha analizado cómo la Dirección Académica del Profesorado lleva a cabo dicha comunicación y cuáles son los canales de comunicación que utiliza para satisfacer la demanda de información requerida por los profesores. Luego de realizado el análisis, se ha detectado que es necesario generar lineamientos que permitan mejorar el proceso de comunicación sobre los procesos de la carrera profesoral (ingreso, permanencia, promoción y cese) e incrementar los canales de comunicación. Las entrevistas realizadas a diferentes profesores de la Universidad han demostrado que se requiere de más información para el desarrollo de la carrera profesoral en la Universidad. La mayoría de los entrevistados consideran que se requiere de un cambio en la estrategia de comunicación de la DAP y de la Universidad y que, en aras de la transparencia, los procesos deben ser mucho más claros. En este trabajo, además de los lineamientos, se propone, para el desarrollo de la carrera profesoral (ingreso, permanencia, promoción y cese), brindar información clara y oportuna a los profesores de la Universidad y afianzar así su identidad con la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Palabras claves: Comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, identidad, transparencia, desarrollo profesoral, institución educativa.

Abstract

The Dirección Académica del Profesorado (DAP) must offer to their teachers, via the academic departments, a clear and timely communication about the procedures linked with the development made inside the University. As this work of research makes evidence how the DAP carries out this communication and what are the vías of communication that uses but to please the demand of knowledge required by the teachers. After making an analysis, has been detected that it is necessary to improve the communication process about the processes of the teaching career (entering, permanence, promotion and cessation) and increase the vias of communication. The interviews made to different profesor of the University have shown that they require more knowledge for the development of the carrer in the University. Mosto of the interviewed agrees that is required a change in the methods of communication of the DAP and the University and, in transparency areas, the processes must be mor clear. With the comunicative actions that they propose to theirselves for the development of the teaching career they search to give clear and timely information for the proffessors of the University and strengthen the identity of the PUCP.

Key words: Communication, organizational communication, internal communication, identity, transparency, teacher development, educational institution.

Introducción

El presente trabajo de investigación está basado en la observación del objeto de estudio, en este caso de la comunicación que desarrolla la Dirección Académica del Profesorado (DAP) de la Pontificia Universidad Católica del Perú sobre los procesos de la carrera docente. En busca de una mejor comunicación, este trabajo aporta con lineamientos claros para la mejora del proceso comunicativo y con acciones que permitan fomentar una cultura comunicacional capaz de incrementar y afianzar la interacción social entre los profesores, jefes de departamento y la DAP.

La Pontificia Universidad Católica del Perú es una universidad con personería jurídica de derecho privado e inscrita como asociación civil sin fines de lucro. Como parte de su misión manifiesta su vinculación de manera efectiva y permanente con la sociedad y su entorno, así como asumir el compromiso con el desarrollo humano y sostenible del país. La DAP, según el Estatuto de la Universidad, es el vínculo entre el Consejo Universitario (máximo órgano decisorio de la Universidad) y los departamentos académicos y facultades en lo relativo al personal docente. Además, conduce los procesos de la carrera docente. En este contexto, el proyecto busca reforzar este permanente encuentro entre la DAP, como órgano rector, los departamentos académicos y los profesores.

En atención a lo mencionado por Dominique Wolton (2009), actualmente existe mucha más información que es difundida muy rápidamente donde aparentemente las formas son más igualitarias, pero es notorio que no aumentan la comunicación. En ese sentido, este trabajo de investigación presenta una alternativa no solo en generar lineamientos que permitan informar sobre los procesos de la carrera docente (ingreso, permanencia, promoción y cese), si no que busca generar una identidad del profesor con la Universidad, mejorar su desempeño como profesor en la Universidad y mantener vivo el concepto institucional de “el espíritu de la casa”.

Este trabajo se enmarca en la comunicación interna. Según la teoría desarrollada, esta comunicación está comprometida a compartir los mensajes entre los miembros de una organización, dentro del marco de las organizaciones, como

lo expresa Gary L. Kreps (1995). En ese contexto, dentro del proyecto se han desarrollado tres lineamientos importantes sobre los que se basa el proyecto: *escuchar, reconocer e informar-comunicar*.

Durante el desarrollo de la investigación se ha confirmado que es necesario que la DAP genere una comunicación más transparente sobre los procesos de la carrera docente. Si bien la información está disponible, aún falta que esta forme parte del qué hacer del profesor de la Universidad.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es plantear los lineamientos para la mejora del proceso de comunicación que dirige la DAP para cubrir la demanda generada por los jefes de departamento y los profesores de la PUCP. Como resultado de las entrevistas realizadas a distintos profesores y con el fin de cumplir con este objetivo, se propone establecer los lineamientos necesarios para realizar las acciones comunicativas que se deben llevar a cabo para mejorar la gestión de comunicación que dirige la DAP. En este contexto, el proyecto presenta la posibilidad de que se cuente con medios digitales y material impreso que permitan generar un intercambio de informaciones y la construcción de conocimiento de la carrera profesoral entre los miembros de la comunidad universitaria.

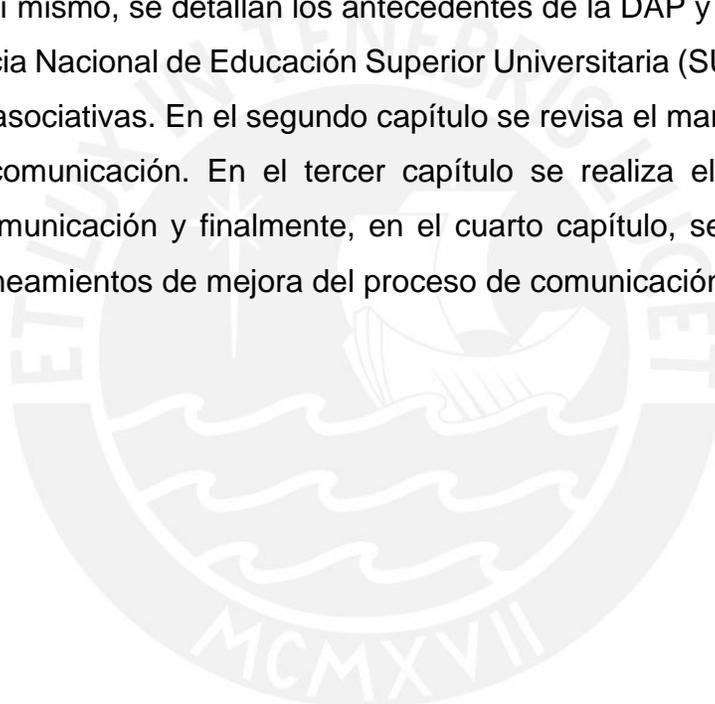
Además, se espera poder crear un proceso de comunicación que permita a la DAP apoyar a los departamentos académicos para que los procesos de la carrera profesoral se lleven de manera eficiente. Para lograr ello, la propuesta incluye mejorar los contenidos y los canales de comunicación para satisfacer la demanda de los profesores con relación a los procesos de la carrera profesoral.

Con los lineamientos propuestos se está contribuyendo a reforzar la identidad y reputación de la PUCP y con la meta seis (6) del Plan estratégico de la Universidad (2018-2022). Será importante que la DAP siga trabajando estrechamente con los departamentos académicos para conocer las necesidades comunicativas que requieren los profesores para su mejor desempeño y para el mejor desarrollo de la carrera profesoral. Asimismo, este proyecto es un primer alcance sobre los lineamientos de mejora del proceso comunicativo para profesores de instituciones educativas de educación superior. Se espera que este trabajo sea el inicio de más

proyectos de investigación que contribuyan con la mejora comunicativa en el entorno Universitario.

El análisis del diagnóstico demuestra que es necesario buscar una adecuada comunicación con los profesores y mejores canales de comunicación. Es necesario también, encontrar un lenguaje adecuado para comunicar los asuntos de la dirección, así como los deberes, derechos y obligaciones de los profesores.

El trabajo comprende cuatro (4) capítulos. En el primer capítulo se detallan los antecedentes sobre el la PUCP, su estructura, su organización y su Plan Estratégico Institucional; así mismo, se detallan los antecedentes de la DAP y el contexto de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) para las Universidades asociativas. En el segundo capítulo se revisa el marco teórico de las teorías de la comunicación. En el tercer capítulo se realiza el diagnóstico del proyecto de comunicación y finalmente, en el cuarto capítulo, se lleva a cabo la propuesta de lineamientos de mejora del proceso de comunicación de la DAP.



1. Antecedentes.

La siguiente propuesta de investigación está basada en la observación directa del objeto de estudio dado que como trabajador de la Dirección Académica del Profesorado (DAP) se ha participado directamente en los procesos académicos y administrativos de la carrera docente tales como el ingreso, la permanencia, la promoción y el cese de los profesores de la Universidad. Asimismo, se ha podido observar la evolución de la Dirección en el proceso de la carrera del profesorado.

De la observación, se han identificado algunas limitaciones en el proceso de comunicación que realiza la Dirección Académica del Profesorado para los profesores de la universidad el cual ha generado, en la mayoría de los casos, desconocimiento sobre la contratación, la dedicación, el salario, los deberes, los derechos, las obligaciones como profesores de la Universidad, la renovación de los contratos, el tiempo máximo de contratación, el proceso de confirmación, el proceso de ratificación, los criterios y requisitos para postular a la promoción de categoría y los requisitos para la jubilación o el cese como profesor de la universidad. Otra observación importante es el desconocimiento sobre la estructura organizativa de la universidad, con respecto a la cual se ha identificado que el profesor no necesariamente diferencia entre la unidad a la que pertenece – un departamento académico – y la unidad donde realiza su labor de dictado – una facultad – .

Asimismo, se ha observado que estas deficiencias comunicativas influyen negativamente en los procesos administrativos referidos al ingreso, la permanencia, la promoción y el cese de los profesores en la Universidad. Además, se observa que los profesores requieren estar informados sobre los diferentes aspectos de la carrera docente, el reglamento y las leyes relacionados con su qué hacer como profesor, su salario, sus derechos, sus obligaciones y sus deberes, la identidad con la Universidad, y su desarrollo dentro de la ella.

Por lo tanto, es importante desarrollar este trabajo de investigación para poder realizar, en primer lugar, un diagnóstico que permita determinar con exactitud cuáles son los posibles problemas que tiene la DAP al comunicar los procesos de

la carrera docente – ingreso, permanencia, promoción y cese – y si está utilizando los canales de comunicación de manera adecuada para satisfacer la demanda de los profesores en relación al desarrollo de la carrera docente. De igual modo, resulta fundamental, luego de realizado el diagnóstico, realizar las mejoras necesarias para contar con un proceso de comunicación que satisfaga la demanda de los profesores en relación con la carrera docente.

1.1. Sobre la Pontificia Universidad Católica del Perú

La Pontificia Universidad Católica del Perú, se define como una comunidad de alumnos, maestros y graduados que se dedica como fin esencial de una institución universitaria católica a la formación académica, humana y cristiana; a la educación profesional; docencia e investigación teológica con la fidelidad del mensaje cristiano y al magisterio de la iglesia. Además, la Pontificia Universidad Católica del Perú es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, según lo establecido en la legislación peruana y según el Derecho de la Iglesia Católica, posee personalidad jurídica. (Art. 1° y 2° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú).

1.2. De la estructura de la Pontificia Universidad Católica del Perú

La Universidad, según su Estatuto, se divide claramente en dos partes. La primera referida al gobierno de la universidad y la segunda, a cómo está organizada. A continuación, se detalla específicamente cada una de estas partes.

1.2.1. Del gobierno de la Universidad

El gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú está conformado por la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rector, Vicerrectores

y los Directores Académicos. Según el artículo 78° del Estatuto de la universidad “La Asamblea Universitaria es el máximo órgano de gobierno de la Universidad y se integra por los siguientes miembros:”. Por otro lado “el Consejo Universitario es un órgano superior de promoción y de ejecución de la Universidad...” (Art. 82 del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú).

El Rector es el representante legal de la Universidad. Además, es quien preside los órganos de gobierno, quien dirige la vida académica de la Universidad y ejerce la función de la administración de la universidad (Art. 89° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú). Asimismo, para cumplir con sus funciones de Rector, tiene el apoyo de tres vicerrectorados. El Vicerrectorado Académico, y quien lo ejerce es el primer vicerrector; el Vicerrectorado de Investigación y el Vicerrectorado Administrativo quienes son el segundo y tercer vicerrector, respectivamente. (Art. 97° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú)

En la universidad existen seis direcciones académicas: la Dirección Académica de Relaciones con la Iglesia, la Dirección Académica del Profesorado, la Dirección de Relaciones Institucionales, la Dirección Académica de Responsabilidad Social, la Dirección Académica de Economía y la Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación. Todas estas direcciones están a cargo de un profesor ordinario. (Art. 99° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú).

La Dirección Académica del Profesorado, en conjunto con los departamentos académicos, es la encargada de ejecutar los procesos administrativos de ingreso, de permanencia, de promoción y de cese de los profesores de la universidad. Entre las funciones principales de la Dirección Académica del Profesorado se encuentran las siguientes:

“ a) formular y proponer políticas y normas de proyección y desarrollo de la carrera profesoral;

- b) ser el vínculo entre el Consejo Universitario y los Departamentos y Facultades en los relativo al personal docente;
- c) promover el desarrollo de la carrera profesoral en coordinación con los Departamentos Académicos y las unidades de apoyo académico;
- d) conducir los procesos de contratación, promoción, ratificación y remoción de los profesores de la Universidad;
- e) conducir los procesos de evaluación permanente y reconocimiento de la labor de los profesores en coordinación con las instancias correspondientes;
- f) gestionar el sistema de registro e información de la labor de los profesores de la Universidad.” (Art. 101 del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú).

1.2.2. De la organización académica

La universidad se organiza académicamente por Facultades, por los Estudios Generales, por la Escuela de Posgrado y por los Departamentos Académicos. Las Facultades, según el artículo 7° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú, “...son las unidades fundamentales de organización y formación académica y profesional...”.

En los Estudios Generales se imparten conocimientos y formación básica general en orden a la formación humana y académica de los estudiantes, según el artículo 20° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La Escuela de Posgrado es la unidad que se encuentra a cargo de la conducción de las diplomaturas de posgrado y a los grados de Magíster y Doctor. (Art. 29° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú).

Finalmente, según el artículo 36° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú “los Departamentos Académicos son las unidades de trabajo académico que agrupan a los profesores de la Universidad vinculados por la dedicación al estudio, la investigación, la enseñanza y la responsabilidad social universitaria en campos afines del saber.”.

Adicionalmente, para que la universidad pueda cumplir con sus funciones principales cuenta con personal directivo y ejecutivo que apoyan a la administración central y a la administración de las unidades académicas (Art. 3° Código de ética y buen gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú).

1.2.3. El plan estratégico institucional (PEI)

La Universidad ha trazado un nuevo plan estratégico institucional (PEI) para los próximos cinco (5) años (2018-2022), en el cual ha establecido cuatro ejes principales: formación, investigación, relación con el entorno y gestión.

La misión planteada por la Universidad es la siguiente:

“La Pontificia Universidad Católica del Perú:

- Es una comunidad académica plural y tolerante, respetuosa de la libertad de conciencia y religión, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos.
- Ofrece una formación ciudadana, humanista, científica e integral de excelencia.
- Contribuye a ampliar el saber mediante la investigación e innovación a nivel internacional.
- Promueve la creación y difusión de cultura y arte, reconociendo la naturaleza multicultural del país.
- Se vincula de manera efectiva y permanente con la sociedad y el entorno, reconociendo la diversidad del país y asumiendo su compromiso con el desarrollo humano y sostenible”. (Plan Estratégico Institucional PUCP 2018-2022, pág. 16)

Asimismo, la Universidad define así su visión:

“Al 2022, nuestra universidad:

- Es un referente académico nacional e internacional en la formación integral, multi- e interdisciplinar.
- Es reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de sus investigaciones.
- Destaca por su participación activa y creativa en la reflexión crítica sobre problemas de actualidad y en los debates sobre sus posibles soluciones.” (Plan Estratégico Institucional PUCP 2018-2022, pág. 16).

La Pontificia Universidad Católica del Perú, además declara nueve (9) valores importantes para el despliegue de su plan estratégico: “Respeto por la dignidad de la persona, la diversidad, la naturaleza y el medio ambiente; justicia; democracia e inclusión; tolerancia y pluralidad; solidaridad y reconocimiento; honestidad y transparencia; responsabilidad social; excelencia académica y autonomía universitaria.”

El plan estratégico se despliega en varios objetivos, uno de ellos está dirigido a asegurar la calidad del profesorado. El plan considera que es necesario contar con profesores comprometidos, con un alto nivel académico y actualizado porque son los profesores quienes garantizarán la excelencia de los procesos formativos de los alumnos. Por ello, el plan propone tres áreas importantes: “...la selección y renovación del profesorado, la evaluación de desempeño del profesor y la internacionalización.” (Plan Estratégico Institucional PUCP 2018-2022, pág. 25).

Como se podrá apreciar, la Universidad apuesta por una formación de excelencia y esta se traduce en una serie de objetivos y acciones que requieren ejecutarse durante los próximos cinco (5) años. La DAP tiene varios encargos a nivel del profesorado y como tal tendrá que desplegar todo lo necesario para que la carrera de los profesores se haga visible en toda la Universidad. Por lo tanto, la comunicación que dirija la dirección debe contribuir a contar con una comunidad de profesores mejor informados.

Para lograr ser un referente académico a nivel nacional e internacional, la Universidad debe comunicar sus objetivos institucionales a toda la comunidad universitaria: alumnos, profesores, egresados y personal administrativo; así como también a la sociedad en general.

1.2.4. La Dirección Académica del Profesorado

La Dirección Académica del Profesorado (DAP) es la unidad encargada de conducir, en coordinación con el rectorado de la Universidad, los procesos que se vinculan con el desarrollo de los profesores de la Universidad. Para ello, según el Estatuto de la PUCP (artículo 101°), debe formular y proponer políticas y normas de proyección y desarrollo de la carrera profesoral. Asimismo, debe promover el desarrollo de la carrera profesoral en estrecha coordinación con los diferentes departamentos académicos y las unidades que apoyan a las unidades académicas. Además, conduce los procesos de contratación, promoción, ratificación y remoción de los profesores de la universidad, así como los de evaluación permanente y reconocimiento de la labor de los profesores de la Universidad. Otra tarea importante dentro de las funciones de la DAP es la gestión del sistema de registro e información de la labor de los profesores de la Universidad que es y debe ser la base para los diferentes procesos de la carrera del profesor. Finalmente, la DAP, es el vínculo entre los departamentos académicos y las facultades y el Consejo Universitario, en lo relativo al personal docente.

1.3. El contexto de la SUNEDU.

El día 3 de julio del año 2014, el Congreso de la República del Perú, aprobó la Ley N° 30220, la nueva Ley Universitaria, que fue promulgada por el Presidente de la República. En este contexto, las universidades del país deberían adecuar sus normas y estatutos a esta nueva ley y buscar su licenciamiento. El licenciamiento institucional es un procedimiento que está a cargo de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), que tiene, entre uno de sus objetivos, comprobar que las universidades cumplan con tener las condiciones básicas de calidad para funcionar como entidades de educación superior universitario (artículo 13° de la Ley 30220 – Ley Universitaria –).

La SUNEDU, es un organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa (artículo 12° de la Ley 30220 – Ley Universitaria –), creada por la misma Ley Universitaria y cuya constitucionalidad fue ratificada por el Tribunal Constitucional el 26 de enero de 2016, empezó sus funciones el 5 de enero de 2015. (<https://www.sunedu.gob.pe/historia/>).

La Pontificia Universidad Católica del Perú fue licenciada por la SUNEDU el 6 de julio del año 2016, según lo establecido en la Resolución del Consejo Directivo N° 025-2016-SUNEDU/CD. (<https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>).

La Pontificia Universidad Católica del Perú, al momento de promulgarse la nueva Ley Universitaria, contaba en total con 2,128 profesores (en todas sus dedicaciones y categorías), de ellos, en valores absolutos, el 21% contaba con el grado de doctor y el 41% con el grado de magíster. Al momento de solicitar el licenciamiento a la SUNEDU, la Universidad contaba con 2,324 profesores, el 23% contaba con el grado de doctor y el 44% contaba con el grado de magíster. Es decir, al momento de promulgarse la Ley Universitaria, los profesores de la Universidad, en un 62%, tenían el grado de magíster o de doctor, según lo exigido en el artículo 82° de la nueva Ley Universitaria y en el momento de su licenciamiento el 67% contaba con los grados de magíster y doctor.

En la actualidad (2019), la Universidad cuenta con 2,579 profesores, de ellos el 25% cuenta con el grado de doctor y el 58% con el grado de magíster, es decir el 83% de los profesores cumple con lo exigido por la SUNEDU y solo el 17% falta adecuarse a lo estipulado y lo pueden hacer hasta el 14 de noviembre del 2020.

2. Marco teórico

En esta sección, se abordará el marco teórico que servirá de referencia para el proyecto de mejora de la comunicación interna que desarrolla la DAP a los profesores de la Universidad, por intermedio de los jefes de departamento. Los temas abordados, tratan sobre la teoría general de la comunicación y la comunicación interna y sus características. Asimismo, aborda el tema de cultura y cultura organizacional en tanto la Universidad tiene una propia identidad proyectada dentro de la organización, como en la sociedad en general. Además, se definen los principios de multicanalidad que apoyan el trabajo en tanto no habrá una única y exclusiva manera de llevar contenidos a los profesores de la Universidad. Finalmente, se han abordados dos temas importantes dentro del marco teórico referencial, el rol que deben desempeñar las universidades en la sociedad actual y globalizada, y el valor de la comunicación desde el punto de vista de la identificación y la reputación de las organizaciones en la sociedad a la que pertenecen.

Todos estos temas son el apoyo que permite abordar la propuesta de mejora de la comunicación que debe dirigir la DAP a los profesores de la Universidad, por intermedio de los distintos departamentos académicos.

2.1. El rol de la Universidad en nuestra sociedad

Actualmente, la sociedad se encuentra experimentando diversos y variados cambios. Dichos cambios, tienen connotaciones positivas y connotaciones negativas. Se pueden describir y nombrar diversos cambios; según Torrelló y Tejada (2013), existen diversos autores que aportan sobre los diversos cambios sociales, como, por ejemplo: la globalización, la revolución tecnológica, las migraciones, la multiculturalidad, la centralización y la descentralización, la nueva realidad sociolaboral, la incertidumbre, la sociedad del conocimiento, entre otros. (Torrelló y Tejada 2013: 19-22).

Ello genera y generará cambios importantes en el entorno universitario, como es de esperarse. Para el ambiente universitario, estos cambios deben ser una oportunidad que le permita afrontarlos de la mejor manera. Es importante resaltar y tener en cuenta que el uso de la tecnología ha configurado a un nuevo docente en donde su palabra y los textos que utiliza como fuente, no son los únicos soportes en su comunicación con los alumnos. Es por ello, que los docentes tienen la obligación de estar permanentemente actualizados con las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Ello les permitirá, tener un desempeño más colaborativo e interactivo con los alumnos. (Torrelló y Tejada 2013: 19-22).

Los alumnos de la universidad son heterogéneos, pero en la actualidad es más notorio debido a los grandes cambios que vienen dándose en nuestra sociedad. Esto variará más con el paso de los años y será inevitable. Por ello, será importante contar con docentes capaces de trabajar de forma colectiva con otros profesores (de manera disciplinar e interdisciplinar) para que el aprendizaje sea significativo. En diversas universidades de nuestra sociedad, el docente ha trabajado de forma individual donde muy posiblemente su único espacio ha sido el aula; pero este tipo de enseñanza ha cambiado mucho en los últimos años y requiere que siga cambiando porque existen diversos entornos y plataformas que hacen que el aprendizaje del alumno sea aún más significativo, sin olvidar la rigidez de la enseñanza. En nuestra realidad nacional, se piensa, por ejemplo, que los cursos que se realizan en entornos virtuales suelen ser más fáciles y poco exigentes, cuando no necesariamente es así. Por ello, se requiere de mucha rigurosidad al momento de crear o reformular cursos en diversas modalidades y plataformas. (Torrelló y Tejada 2013: 23)

El entorno universitario debe adaptarse a las nuevas formas de contratación de sus profesores y de su personal administrativo. La universidad, debe adaptarse a estas diversas modalidades que existen para trabajar, como, por ejemplo: contrataciones a tiempo parcial, subcontrataciones, trabajo autónomo, teletrabajo y hoy por la pandemia trabajo remoto. Estos cambios se encuentran en el entorno actual y afectan de manera directa e indirecta en la gestión de la contratación de los

profesores y en la gestión de la propia universidad, es por ello por lo que la adaptación debe ser rápida y segura, para que la universidad pueda contratar al personal (docente y administrativo) idóneo para realizar estas tareas. (Torrelló y Tejada 2013: 23).

Según Escrigas *et al* (2009), citado por Torrelló y Tejada (2013), la universidad como entidad, desempeña un gran rol dentro de la sociedad, porque además de contribuir con el desarrollo económico de un país, es un agente socialmente responsable. Esto se debe porque se espera que la universidad devuelva a la sociedad ese conocimiento para construir un nuevo modelo de civilización, de la mano con la sociedad. (Torrelló y Tejada 2013: 26).

Por ello, para lograr estos grandes desafíos a los que se enfrenta la Universidad es necesario que la universidad cuente con: financiación, capacitación de personal docente y administrativo, formar a los alumnos en competencias, mejorar y conservar la calidad de la enseñanza, generar investigaciones de calidad, tener servicios de calidad, contar con planes de estudio pertinentes, buscar oportunidades de cooperación internacional y usar la tecnología para mejorar la enseñanza y el saber. (Torrelló y Tejada 2013: 27).

Los cambios que va experimentando la sociedad, como se ha mencionado, es una oportunidad para las Universidades para modificar sus modelos de enseñanza, una enseñanza que incluya en el aula el uso de las tecnologías de información y comunicación para un mejor aprendizaje de los alumnos. Los alumnos que hoy recibe la Universidad son nativos digitales y requieren de una enseñanza acorde con ellos. Además, se necesita una Universidad que cuente con un soporte administrativo adecuado para una Universidad cuente con más y mejor tecnología que apoye el proceso de aprendizaje y enseñanza. Finalmente, se debe tener en cuenta que la Universidad, como miembro de una sociedad, es un referente y un agente de cambio que brinda formación profesional y ética a sus alumnos, quienes luego se convertirán en los agentes de cambio en la sociedad.

2.2. Características principales de la comunicación.

La comunicación, según la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC) está definida como "...producción común de sentido, sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y configuran nuevamente en otras" (Duarte, 2006, citado por Salas: 2011). Asimismo, Alix Belén Rivera y otros dan un alcance sobre lo que consideran es comunicación: "La comunicación viene del latín "*comunicare*" que significa compartir; se entiende por comunicar el proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas..." (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez de Fernández, 2005).

La comunicación tiene una variedad de significados importantes, siendo el más resaltante el intercambio de información. Además, existen componentes inherentes a la vida diaria de los seres humanos, tales como la noción, la percepción, las ideas, las opiniones, las experiencias, entre otros. Por lo tanto, la comunicación, centrada principalmente en el ser humano, debe ser el vehículo para poder entablar relaciones, compartir la información que posee, pero sobre todo para negociar con otros seres humanos y poder habitar conjuntamente.

Para Miller (2005) citado por Fernández y Galguera (2009) existen conceptos comunes aceptados por la mayoría de los estudiosos de la disciplina. En ese contexto se dice que la comunicación tiene las siguientes características principales:

- Es un proceso.
- Es transaccional.
- Es simbólica.

Los autores hacen referencia a la comunicación como un proceso porque está en constante movimiento y cambiando continuamente. Asimismo, refieren a que es

difícil determinar cuándo empieza y cuándo termina, pero que las consecuencias de lo que ocurre en una parte de la comunicación influye en el futuro de la misma.

Cuando se hace referencia a que es transaccional es porque hay una constante correspondencia entre los que participan en la comunicación y el contexto en el que se encuentran. Fernández y Galguera dicen que "...El modelo transaccional subraya la emisión y la recepción simultánea de mensajes en un episodio de comunicación, donde tanto el emisor como el receptor son mutuamente responsables del efecto y la efectividad de la comunicación."

La referencia a que la comunicación es simbólica es porque en el proceso comunicativo es necesario o son imprescindibles los símbolos. Dichos símbolos pueden ser verbales como no verbales que regularmente aparecen en una comunicación cara a cara como en una comunicación a través de otros medios.

Para Verderber (1999) el proceso de comunicación es un proceso que influye en el contexto, en los participantes, en los mensajes, en los canales, con presencia o ausencia de ruido, y retroalimentación. En referencia al contexto, como medio donde ocurre la comunicación, encierra lo que precede como lo que sucede después de lo que se dijo. Los contextos de la comunicación, según Verderber (1999), son: físicos, sociales, históricos, psicológicos y culturales.

En referencia a los participantes, son los transmisores como los receptores durante el proceso comunicativo. Los transmisores son aquellos que forman los mensajes para que, a través de símbolos verbales o no verbales, sean recibidos por los receptores quienes procesan los mensajes y reaccionan ante ellos.

Los mensajes son aquellos que incluyen los elementos de "...significados y símbolos, codificar y descifrar, y forma u organización".

Los canales o el canal de comunicación, según el autor, es la ruta recorrida por el mensaje como los medios de transporte. Asimismo, el autor señala que cuántos más canales se usen para transmitir el mensaje es mucho más probable que la comunicación tenga éxito.

En atención a la presencia o ausencia de ruido, el autor hace referencia al estímulo externo, interno o semántico que interfiere con la participación de sentido.

Finalmente, la retroalimentación, según el autor, “indica a la persona que envía el mensaje si éste se escuchó, se vio y se entendió, y cómo...” (Verderber: 1999).

2.3. Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional, según Kreps (1995), es un proceso por el cual los miembros de la organización recogen información oportuna sobre su organización y los cambios que suceden dentro de la misma.

Asimismo, para Goldhaber (1984) “... la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización...”

Para Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez Fernández (2005):

“...la comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles” (p.35)

En este mismo artículo, los autores detallan un concepto asociado al desempeño y a la satisfacción laboral, manifestando que el crecimiento y el éxito de las organizaciones es situar la comunicación a todos los niveles de la organización para que se pueda lograr un buen desempeño y una mayor satisfacción laboral. Ello permite a los trabajadores que entiendan mejor sus labores y se encuentren comprometidos con lo que realizan (Rivera et al. 2005:34).

Otro concepto de comunicación organizacional es el que describe Saladrigas (2005), citado por Salas (2011), en el que señala que “...la *comunicación*

organizacional emergió como disciplina de cuatro tradiciones de la comunicación del habla, la persuasión, el discurso público y la teoría de la comunicación humana”.

Como se puede observar, los autores coinciden en resaltar la importancia de la comunicación en la organización porque consideran que el desarrollo de los seres humanos involucrados en las organizaciones es vital para poder tener una buena calidad de trabajo, un comportamiento laboral adecuado, sentirse motivado y comprometido con la organización.

2.3.1. Comunicación interna.

En esta sección se dará cuenta de los conceptos asociados a la comunicación interna. Según Gary L. Kreps (1995) dice:

“La comunicación interna, definida de manera simple, es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización” (p. 22).

Asimismo, encontramos la definición que realiza Marchiori (2011) sobre la comunicación interna:

“...posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización” (p. 51).

Lee (1997), citado por Marchiori: 2011, desarrolla un concepto importante que es preciso detallar:

“la estructura y el proceso de comunicación interna deben reflejar el hecho de que comunicación es un medio, no un fin para el suceso, siendo el propósito indispensable del trabajo de comunicación, mejorar el desempeño de los negocios de la organización (p.52).

Por tanto, la comunicación interna es importante porque busca que se mejore el desempeño de las organizaciones a través de ambientes organizacionales más saludables que permitan a los miembros de la organización a mantener con vida la identidad de su empresa.

Maffesoli (2007), citado por Marchiori: 2011, destaca que, con relación a la comunicación interna, es importante reconocer a la comunicación como un proceso que comunica, involucra, innova, incrementa el conocimiento, en líneas generales para que las personas se desarrollen dentro de las organizaciones (2011: 51).

Asimismo, Marchiori (2011) dice que la “comunicación y organización son aspectos indisociables e interdependientes, dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido a la existencia de una organización.”

Coincidiendo con los autores se puede decir que la comunicación, dentro del entorno de una organización, es de suma importante porque sin ella es muy difícil que los miembros de la organización se puedan poner de acuerdo para generar las diversas actividades que deben llevar a cabo en la gestión que desarrollan a diario. Por ello el lenguaje, el discurso y sobre todo el diálogo son muy importantes en la organización.

2.3.2. Tipos de comunicación interna.

La comunicación interna se puede clasificar, en función a su dirección en descendente, ascendente y horizontal.

Según López Jiménez (2011) “La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc.”, se puede decir que son aquellas que vienen desde el nivel más alto de la estructura de la organización de forma imperativa. Además, es una herramienta que genera en los trabajadores el cumplimiento de sus labores.

Según Kreps (1995) “La comunicación ascendente fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto (a menudo directivo). La comunicación ascendente sirve a varias funciones importantes en la vida de la organización.”.

A diferencia de la comunicación descendente, la comunicación ascendente ayuda a los más altos niveles, siempre que exista un buen canal de comunicación en esa dirección, a contar con información importante del desarrollo diario de las operaciones que se realizan en la organización.

Kreps define la comunicación horizontal como la comunicación que se realiza entre los miembros de una organización que se encuentran, principalmente, en el mismo nivel jerárquico. Esta clasificación, dentro de la comunicación interna, permite facilitar las tareas de coordinación entre los miembros de la organización del mismo nivel jerárquico, generándose grupos de trabajo y permitiéndose compartir información relevante entre ellos mismos para la resolución de problemas y brindándose apoyo mutuo (Kreps 1995:228).

Para Cabanas & Soriano (2014):

“La comunicación interna debe plantearse bajo el paradigma de saber (informar), sentir (vivir y participar) y hacer (mover a la acción). Y, dentro de cada uno de los tres ámbitos de acción, la comunicación interna debe ser relevante para el empleado y cubrir sus necesidades e intereses.” (p. 45).

Esta afirmación es sumamente importante porque se pasa de una comunicación interna pasiva a una comunicación interna activa, donde es necesario saber, sentir y hacer. Según lo explican las autoras, la comunicación interna no puede quedarse solo en publicación de noticias tradicionales sino más bien en una comunicación donde la participación de los colaboradores sea participativa.

2.4. Cultura.

Existen diversos conceptos sobre la cultura, uno de ellos es el concepto de la cultura organizacional, que específicamente se refiere a un conjunto de significados que comparten los miembros de la organización (Robbins y Judge, 2009).

En una dimensión mucho más general, Gertz (1973), citado por Robert K. Logan en el libro *Ecología de los medios*, nos acerca mucho más al significado de cultura, él dice:

“[...] un patrón históricamente transmitido de significados encarnados en símbolos: un sistema de ideas heredadas, expresadas de formas simbólicas, a través de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento sobre la vida y sus actitudes hacia ella [...] La cultura son patrones para el comportamiento y no patrones de comportamiento” ((Gertz, 1973:8) p.204).

Para Allaire y Firsirotu, como se citó en Torres y Melamed, (2016), “La cultura se constituye a partir de los conceptos del mundo y con productos simbólicos, es un contexto dinámico cargado de símbolos, conocimientos funcionalistas o una estructura mental profunda y subconsciente”

Como se puede apreciar, los autores coinciden en que la cultura o la cultura organizacional están referidas principalmente a los símbolos, los cuales representan a una nación, a una asociación, o a una organización. La cultura no es posible definirla, pero si es posible percibirla.

Fleury, como se citó en Torres y Melamed, (2016), ha identificado rasgos que caracterizan a cualquier cultura, estos son: es un fenómeno colectivo, precede de una actividad simbólica, se incluye en la transmisión, se trata de un informe dentro de un exterior y se caracteriza por su coherencia interna.

Para Schein, como se citó en Torres y Melamed, (2016):

“La cultura de un grupo puede ser definida como un patrón de criterios básicos compartidos, aprendido como solución a los problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan dado resultados positivos para ser considerados como válidos, por consiguiente, aprendidos por los nuevos miembros, como la

manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 2010)” (p. 153).

Naranjo-Valencia y Calderón Hernández (2015), recogiendo lo anotado por Hartmann (2006), sugieren que la cultura, en una organización, llega a estimular una conducta innovadora para lograr que los miembros de ella acepten la innovación como un pilar fundamental que les permita afianzarse con él.

Como se puede apreciar, una cultura organizacional consolidada puede transformar la organización y orientar a sus colaboradores a realizar acciones planteadas en su estrategia institucional y como lo expresa Gertz, debe la cultura ser un modelo o modelos que ayuden al comportamiento y no modelos del comportamiento.

2.4.1. Cultura organizacional.

La cultura organizacional está relacionada con la forma en la que los miembros perciben las particularidades de la organización (Robbins y Judge, 2009). De igual forma, como lo expresan según Torres y Melamed:

“... a diferencia de la cultura de las sociedades, la cual normalmente es adquirida por los individuos y de alguna manera estática, la cultura organizacional por el contrario es construida ente los colaboradores de las organizaciones y al ser las personas cambiantes, esta tiende a ser dinámica, pero conservando la esencia de la forma organizacional respectiva” (p. 161).

Cuando se establece que la cultura en una organización es dinámica, es posible pensar que esta puede sufrir modificaciones en el tiempo, agregando no solo nuevos miembros en la organización, sino también por agregar cambios en las conductas de los miembros.

Es importante, dentro de una organización y de su cultura la figura del director de comunicación, quien debe convertirse en un estratega que permita transmitir de

forma clara, dentro de la organización y fuera de ella, los objetivos que persigue la empresa, su labor no debe centrarse en tareas de marketing o en algunos casos en labores periodísticas, sino más bien en gestionar los activos intangibles de la organización, usando la comunicación. (Carrillo-Durán: 2016, p.273).

Actualmente, existe la necesidad en la transparencia de la información con cada grupo de interés, para ello es necesario adaptar los mensajes para ellos. Según Carrillo-Durán (2016, p. 275) “La transparencia no es una característica opcional de la información sino una condición *sine qua non* y es posible gestionarla al servicio de los recursos intangibles, tales como la reputación corporativa.”. Por lo que será necesario que la información y la transparencia se encuentren siempre juntas.

2.5. Multicanalidad.

La multicanalidad se puede definir como la utilización de diferentes canales de comunicación. Dentro de la comunicación interna, es importante la multicanalidad porque enfocará el mensaje que quiere transmitir la organización a sus empleados, quienes buscan una interacción permanente por medio del diálogo, la conversación y la interacción cara a cara.

Para Cabanas y Soriano (2014) “...es aconsejable que las organizaciones se planteen, antes de comunicar un mensaje, decir qué se quiere contar y cómo es más ágil y sencillo transmitirlo” por ello es importante la multicanalidad porque la organización deberá pensar no solo en qué comunicar sino además en qué canal o qué canales son los más adecuados para el tipo de empleados que existen en la organización. Además, Cabanas y Soriano (2014) comentan que, “Para que el receptor comprenda el mensaje, hay que encontrar el canal idóneo que facilite ese entendimiento.”. En ese sentido, no solo la organización debe apoyarse en un solo canal sino más bien en distintos canales que le permitan al empleado o colaborador conseguir la información, siguiendo con lo que nos dicen Cabanas y Soriano, hay que encontrar la mezcla apropiada de los canales de comunicación y saber cómo

deben ser integradas, sin desconocer el efecto que tendrá cada uno de estos canales.

Será importante tener en cuenta los canales de comunicación interna más comunes que utilizan las organizaciones, como, por ejemplo: comunicación interpersonal, revistas, boletines, carteles, portales web, intranets y correo electrónico. (Cabanas y Soriano. 2014, p. 141)

Además, es importante saber qué tomar en cuenta cuando se utilizan las herramientas colaborativas, para Cabanas y Soriano, estas claves son: “Humanidad, empatía y cercanía; participación; diálogo en tiempo real, en un canal social tiene que haber agilidad e instantaneidad; utilidad, apoyo desde la dirección; autogobernable; y adecuada al usuario.” (Cabanas y Soriano. 2014 p.146).

Para Cabanas y Soriano hay un cambio de paradigma donde se ha sustituido el discurso por el diálogo, además se ha cambiado el estilo siendo más participativo, más cercano y se hace en tiempo real (Cabanas y Soriano 2014 p.146).

En la actualidad, las organizaciones deben estar pendientes de lo que sucede alrededor o en el entorno de ellas, tanto a nivel nacional como a nivel mundial, porque existe inestabilidad que no pueden controlar. Por otra parte, existen colaboradores que son referentes dentro de las organizaciones que pueden apoyar a la organización para enviar los mensajes y valores correctos. Por ello, será de suma importancia la comunicación interna multicanal, porque para algunos empleados servirán los canales digitales, para otros los canales impresos y para otros los canales de comunicación interpersonal.

Finalmente, hay que tener en cuenta dos aspectos importantes: el primero está relacionado con el conjunto de empleados de una organización y el segundo con los recursos con los que cuenta la organización: Esta combinación, al momento del diseño de los multicanales, se debe tomar en cuenta para que la organización lleve a los receptores (empleados) el mensaje de manera fácil y correcta.

2.6. La Identidad y la reputación como valor en la comunicación.

En la actualidad, las empresas no solo están en la búsqueda de satisfacer a sus clientes y accionistas y usar la publicidad o el marketing para obtener mayor rentabilidad en sus empresas. También les importa su identidad y la reputación.

Para Carrillo (2013):

“La comunicación de las empresas ha dejado de estar basada exclusivamente en los mensajes publicitarios con fines comerciales. Como ya se ha mencionado previamente, la empresa ha dejado de ser un actor individual económico orientado a satisfacer a sus accionistas y clientes, para convertirse en un actor social que tiene impacto en las políticas públicas.” (p. 139)

Por lo antes dicho, las empresas buscan tener mayor trascendencia en la sociedad impactando en las políticas públicas, pero para ello deben tener en cuenta la identidad y la reputación que proyectan.

La identidad, según Dowling (1994:8), citado por Minguez (1999:183), “define la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas.” Es decir, una organización se proyecta ante la sociedad en base a lo construido a través de sus símbolos (productos que ofrece, imágenes, mensajes, comportamiento de sus trabajadores, solvencia económica, etc.), lo que le sirve ante la sociedad como su carta de presentación. En referencia a la imagen corporativa, Carrillo (2013) refuerza este concepto:

“...toda actividad realizada por la empresa, desde los productos que fabrica hasta el comportamiento de los trabajadores que pertenecen a ella, comunican aspectos de la empresa a sus grupos de interés. De ahí la importancia de planificar la comunicación, que debe buscar la coherencia con todos los mensajes de la empresa.” (pp. 139-140).

Por ello, la empresa debe tener en cuenta que toda acción que realice va a comunicar. Es decir, tendrá que ser coherente lo que realice, con la imagen que proyecta a sus *stakeholders*.

El papel de la comunicación en este proceso es fundamental. Las organizaciones deben tener en cuenta que las acciones de comunicación no son ocasionales sino más bien forman parte de la estrategia organizacional. Carrillo (2013) es muy explícita sobre este aspecto:

“Es así que, la comunicación ha dejado de ser concebida como una herramienta empleada con fines utilitarios, para revalorar su potencial estratégico. Comunicar el desarrollo ético y sostenible hacia los clientes y accionistas, establecer canales apropiados de diálogo con cada uno de los grupos de interés, hacer llegar los mensajes correctos a los interlocutores, entre otros; la comunicación ha dejado de ser acciones esporádicas y aisladas para construir una estrategia de valor en las empresas en crecimiento.” (Carrillo, 2013, p. 140).

En este contexto, es importante tener en cuenta que los miembros de una organización comparten valores y creencias que refuerzan la visión de la empresa y la proyectan al entorno, a la sociedad y en esta era, al mundo. Edgard H. Shein (1988) define así a la cultura de la organización como: “presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.” (pp. 23-24). En esa misma línea Minguéz (1999:185) define a la cultura corporativa como “...conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa. También son un factor clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización.”.

Por lo tanto, es importante que la comunicación que quiera transmitir la organización tome en cuenta aquellas presunciones, creencias, valores y sentimientos de los que laboran dentro de la organización para proyectarse en su entorno. Dicho entorno no es fácil debido a que la organización se encuentra en

medio de una sociedad e interactúa en un contexto social y político del cual no se puede eximirse y del que forma parte, por ello el concepto de identidad debe ser asimilado por los miembros de una organización porque ellos forman parte de esos símbolos que utiliza la organización para proyectarse a la sociedad. Para ello, las empresas deberán realizar un plan de comunicación que les permita transmitir sus mensajes de forma coherente a su entorno. Carrillo (2013) identifica que hay una gran cantidad de aspectos que comunican dentro de una organización, por lo que es necesario realizar una planificación de cada uno de estos aspectos de forma coherente entre los recursos con los que cuenta la organización y los mensajes que utilizará. Marín (2008), citado por Carrillo (2013:141), comenta que “Las empresas que carecen de un plan de comunicación general pueden presentar la fragmentación en este aspecto, siendo posible que cada área realice acciones asiladas que no guarden relación entre sí.”.

El plan de comunicación de una organización debe iniciarse con un análisis y diagnóstico de las necesidades de comunicación, que consiste en conocer el problema de comunicación, conocer el interés de los grupos de interés y analizar el entorno interno y externo de la organización. Además, deben plantearse los objetivos tanto generales como específicos; luego, se deben preparar los mensajes, armar la estrategia que permita alcanzar los objetivos específicos y generar las acciones por cada grupo de interés utilizando las herramientas de comunicación necesarias. Finalmente, se debe poner en marcha el plan de comunicación y evaluarlo. Este plan de comunicación debe permitir que las organizaciones tengan un solo discurso y coherencia entre sus acciones y los mensajes que transmite a los grupos de interés y a la sociedad en general.

Con este plan de comunicación se debe difundir la confianza y la transparencia de la organización a los grupos de interés, proyectando la visión, los valores y la cultura de la organización, tal como lo manifiesta Carrillo (2013:141), “La generación de confianza y transparencia con los grupos de interés implica ejecutar una correcta

comunicación corporativa y dar a conocer los valores y la cultura de la organización.”.

Según Minguéz, la empresa se construye con lo que es, hace y dice (1999):

“La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes.” (p.190).

Es por ello importante que la imagen que proyecte la organización debe ser coherente entre lo que hace y es, pues de estas acciones se desprende la marca que proyecta y que suele ser un elemento diferenciador.

La reputación, por otro lado, es la forma en la que comparan los usuarios (clientes o grupos de interés) sobre la experiencia que han tenido con la organización y con la imagen que para él proyectaban. Carrillo (2013:142), sobre la reputación dice: “La reputación corporativa se define como la percepción que tienen los grupos de interés sobre un conjunto de cualidades o aspectos de la empresa.”. Asimismo, Minguéz (1999:190) nos dice que: “La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de la empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento...”. Ambos autores, coinciden en que la reputación de la organización depende de cómo se forma la percepción del usuario (cliente o grupos de interés) sobre la organización, por lo que será importante que las organizaciones tengan en cuenta la importancia de la coherencia entre lo que hacen, es y dicen, pues de ella misma depende la reputación que logren en la sociedad.

La identidad se proyecta a la sociedad o los grupos de interés por medio de los símbolos, a diferencia de la reputación que es más la recordación de los clientes o los grupos de interés sobre lo que es la empresa. En este contexto, es importante

tener en cuenta que la reputación de una organización se genera con acciones planificadas que realiza una organización para los distintos grupos de interés.

Quienes van a juzgar la reputación de la organización son aquellos que tienen una relación con la organización: clientes, proveedores, potenciales clientes, sociedad civil y hoy los ciudadanos del mundo. Minguez (1999:191), nos dice que la reputación es el resultado de la apreciación que tienen los distintos grupos de interés sobre la empresa, es así como los clientes tendrán una apreciación sobre la calidad de los productos o servicios que les brinden, los inversionistas basarán su inversión en relación a la solidez financiera que tiene la empresa, los empleados o aquellos que aspiren a laborar en una organización con alta reputación, tendrán en cuenta si la organización es un buen lugar para trabajar y con ello la organización podrá atraer y retener a los mejores profesionales; finalmente, es la sociedad en general la que, beneficiándose directa o indirectamente, también juzgará la reputación de la organización. Por ello, será de suma importancia que la organización tome en cuenta que proyecta, a través de la identidad, a la sociedad y cuán grande es el beneficio que luego recogerá con la reputación obtenida. Refuerza este concepto Minguez (1999:141) “Lo más difícil para una organización es conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos que muchas veces tienen intereses contrapuestos.”

Carrillo (2013), identifica algunos beneficios de la reputación:

“Se puede mencionar desde la mayor estabilidad en sus ingresos, la atracción de las personas más cualificadas en el mercado de trabajo, una mayor lealtad por parte de los consumidores y empleados, hasta la identificación de la sociedad y la mayor posibilidad de establecer precios competitivos por los productos o servicios que presta la empresa.” (p. 142).

Como se puede apreciar, son muchos los beneficios que tienen las organizaciones al construir una buena reputación, por ello los mensajes y la comunicación debe ser clara y además coherente con lo que la organización muestra en su actuar. Esto es algo que la organización debe trabajar

constantemente porque la reputación se construye poco a poco y día a día. Se debe generar, al igual que una cultura organizacional, una cultura reputacional dentro de la organización.

Según Villafañe (2004), citado por Carrillo (2013:142), existen tres condiciones que, si bien no garantizan la reputación de una organización, son la base de la reputación corporativa: a) tener valores corporativos u organizacionales, b) tener un comportamiento organizacional comprometido y c) contar con una política manifiesta de gestión reputacional. Estos elementos, además, deben estar conectados con los objetivos organizacionales y traducidos en acciones concretas, tratando de minimizar al máximo los riesgos reputacionales que puedan existir.

El Reputation Institute, citado por Carrillo (2013:143), ha desarrollado una metodología que mide la reputación de una organización basando en lo que se denomina el Rep Track Pulse, que entre otras cosas mide los siguientes aspectos: la ética y el buen gobierno de las organizaciones, la innovación, los productos y servicios que ofrece, el entorno laboral, la responsabilidad social corporativa, los resultados financieros y el liderazgo.

En conclusión, tanto la identidad como la reputación son importantes para la organización. Mientras que la identidad se relaciona con la imagen que proyecta la organización a través de sus símbolos (productos que fabrica y comportamiento de sus trabajadores), la reputación está estrechamente relacionada con la percepción que tienen los clientes, proveedores y público en general sobre las cualidades o aspectos de la empresa. Por todo ello, será importante que las organizaciones encuentren la importancia de llevar a cabo una buena comunicación de sus acciones a la sociedad, siendo siempre coherentes entre lo que dicen y hacen en su práctica diaria.

2.7. Transparencia

En el 2018 la PUCP atravesó una de las más fuertes crisis de su historia institucional. La Asamblea Universitaria, buscó superar la crisis y solicitó a través de su asamblea, luego de conocer los informes de las comisiones, mantener informada a la comunidad universitaria y realizar todos los esfuerzos posibles para que se generen procesos más transparentes.

Según Baraibar & Odriozola (2015), el origen ético de la transparencia se remonta a la rendición de cuentas o *accountability*. Esta rendición de cuentas está referida a cómo responde un agente ante la responsabilidad entregada. Es decir, corresponde a todos aquellos que tienen un encargo o responsabilidad, dar cuenta de aquél encargo o responsabilidad delegada.

Es importante tener en cuenta que, según lo expresado por Geraats, 2002, citado por Baraibar & Odrioloza (2015), "...la divulgación es condición necesaria pero no suficiente para lograr la transparencia.". Por ello, se debe tener cuidado con creer que la transparencia es solo la publicación de información por los diferentes canales de comunicación.

En el mismo sentido, Byung-Chul Han (2012) comenta que "Está demostrado que más información no conduce de manera necesaria a mejores decisiones.". En conclusión, no necesariamente cuando se entrega más información se está tomando mejores decisiones y se está siendo más transparente.

Corresponde, por tanto, a cualquier institución, no solo publicar información para ser transparentes, si no ser coincidente entre lo que se expresa y se hace. Eso se acerca más a lo que significa ser transparente.

Para Alonso (2009), citado por Arredondo, De la Garza y Vázquez (2014), "la transparencia en el entorno organizacional significa que la empresa tiene la

disposición de informar sobre su situación actual, de qué decisiones se toman y por quiénes son tomadas.”

La transparencia, como se ha mencionado anteriormente, está ligada al rendimiento de cuentas, para ello las organizaciones deberían generar confianza y para generar esa confianza, las organizaciones deben estar atentas a entregar a sus accionistas, la información que constantemente requieran.

Además, para complementar aún más el concepto de transparencia en las organizaciones, Arredondo, De la Garza y Vázquez (2014), comentan que:

“la transparencia se refiere a la posición que asumen las organizaciones públicas o privadas de manejarse bajo estándares éticos, de tal forma que los criterios que se siguen, cuando se toma una decisión, puedan presentarse con claridad a las personas que tengan derecho a conocerlos.” (p.10).

Por otro lado, Byung-Chul Han (2012) comenta que “...la información es, *como tal*, un fenómeno de la transparencia, porque le falta toda negatividad.”. Es decir, eliminar la negatividad en la información generará más transparencia. Compartir la información, la cual elimina toda negatividad, generará entre los miembros de una organización mayor transparencia y así afianzar el concepto de rendición de cuentas.

En general, las organizaciones deben rendir cuentas de sus actos, lo cual le permitirá ser más transparentes, generar identidad entre sus miembros y por ende mayor reputación.

3. Diagnóstico.

Durante el desarrollo del presente proyecto se ha realizado un diagnóstico de la situación de la comunicación que realiza la DAP a los profesores de la Universidad, por intermedio de sus jefes de departamento. Como se ha descrito anteriormente, la DAP es la encargada de mantener informados a los profesores de la Universidad,

por intermedio de sus jefes de departamento, sobre los procesos administrativos de carrera profesoral – ingreso, permanencia, promoción y cese – así como de aquellos procesos que permitan cumplir con lo establecido en el Reglamento del Profesorado.

Para ello, es necesario conocer ¿de qué manera la generación de lineamientos podrá mejorar el proceso de comunicación y este permitir a la DAP cubrir la demanda de información requerida por los jefes de departamento y los profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú?. Asimismo, se debe conocer cómo la comunicación que realice la DAP apoyará los procesos de ingreso, permanencia, promoción y cese de los profesores en su departamento académico y cómo contribuirán los canales de comunicación, para satisfacer la demanda de los profesores sobre los procesos de la carrera docente.

Por lo tanto, será necesario generar lineamientos del proceso comunicativo que realiza la DAP, de manera que se pueda mejorar el proceso de comunicación ante la demanda requerida por los jefes de departamento y los profesores de la PUCP sobre los procesos de la carrera docente.

3.1. Situación actual de la comunicación en la DAP.

Actualmente, la DAP cuenta con algunos canales de comunicación que dan cuenta de los procesos de la carrera profesoral, haciendo énfasis en tres procesos de la carrera profesoral, ingreso, permanencia y promoción. Los canales que más utiliza la DAP son las cartas formales y la información que se encuentra en el portal del profesorado, <http://profesorado.pucp.edu.pe>.

Sobre las cartas formales, la Dirección Académica del Profesorado envía a los jefes de los departamentos académicos con copia, para algunos de los procesos de la carrera docente, a los decanos de las unidades académicas (facultades, estudios generales y escuela de posgrado) información sobre los procesos de la carrera docente. Esta información, mayoritariamente está referida al cumplimiento de los

plazos en cada uno de los procesos de la carrera docente y sobre información que deben compartir con los profesores que participen en dichos procesos. La Dirección Académica del Profesorado en muy pocas oportunidades se dirige a los profesores directamente y cuando lo hace, lo realiza a través de su jefe de departamento académico.

Para los procesos de ingreso y promoción, la DAP comunica los resultados por carta dirigida a los jefes de departamentos con copia al profesor participante. Con estas cartas se cierran los procesos del ingreso a la docencia ordinaria – proceso de ingreso – y de la promoción de docentes ordinarios – proceso de promoción – de un período determinado.

Las cartas contienen el puntaje total obtenido por el profesor en el concurso, el puntaje total de los demás participantes, los puntajes de cada uno de los rubros evaluados solo del profesor postulante y si ocupó o no la plaza. Regularmente, las cartas de los profesores son enviadas al departamento donde pertenece el profesor para su entrega oportuna.

Con relación a la página web del profesorado, esta cuenta con nueve (9) secciones principales: “Sobre el profesorado PUCP”, “Carrera Profesor”, “Profesores”, “CVPUCP”, “Beneficios y Solicitudes”, “Servicios”, “Convocatorias”, “Documentos y Reglamentos” y “Noticias para profesores”.

Dentro de la sección “Sobre el profesorado PUCP” se encuentra información sobre la Dirección Académica del Profesorado, sobre el equipo de trabajo, el perfil del profesor PUCP, los roles de los profesores, categorías y tipos de dedicación del profesorado PUCP, planificación y evaluación del profesorado y un vínculo a la página web del Vicerrectorado Académico.

En la sección “Carrera profesoral” hay dos secciones, una dedicada a mostrar de manera explicativa sobre la carrera profesoral y la segunda sobre los procesos de la carrera docente.

La sección Profesores es un motor de búsqueda de los profesores que durante el semestre se encuentran dictando en la Universidad. Se puede seleccionar por el tipo de actividad, por categoría y por dedicación.

En la sección CVPUCP se da una breve explicación sobre qué es el CVPUCP, un enlace para acceder al CVPUCP usando su usuario y contraseña y una sección de preguntas frecuentes que son orientativas sobre el CVPUCP.

Dentro de la sección beneficios y solicitudes se encontrarán unas pequeñas descripciones sobre qué es el beneficio y los formularios asociados a cada beneficio (Bonificación por grado académico (BGA), Descuentos para los dependientes del personal docente y los descuentos y préstamos para el personal docente,

En lo referente a los servicios se muestran los espacios a los que se cada profesor puede acceder dentro de la Universidad, sobre grandes temas tales como: infraestructura, capacitación, consultoría, salud y bienestar y académicas.

En la sección Convocatorias se muestran todas las convocatorias que la Dirección Académica del Profesorado promueve: Apoyo a la innovación en la docencia, capacitación para nuevos profesores, Ingreso a la docencia ordinaria, promoción docente, convocatorias de investigación (Dirección de Gestión de la Investigación) y convocatorias de internacionalización a cargo de la Dirección Académica de Relaciones Internacionales.

La sección documentos y reglamentos permite obtener los documentos generales de la Universidad y que están relacionados con la carrera docente, tales como el Reglamento del Profesorado, Reglamento Disciplinario, el Modelo Educativo de la PUCP, el Estatuto de la PUCP, el Plan Estratégico Institucional, el Reglamento del Profesorado, etcétera.

Finalmente, la última sección está dedicada a noticias generales y entrevistas a los profesores de la Universidad que son duplicadas del portal de la Universidad que administra la Dirección de Comunicación Institucional (DCI).

3.2. Análisis de la analítica del portal del profesorado

Al comienzo del segundo semestre del año 2018, se inició el análisis de la información de la utilidad y uso de la página web del profesorado. En ese momento, se necesitaba conocer cuáles eran las preferencias de los profesores al leer el portal del profesorado, en qué tipos de medio lo hacían, qué era lo que más buscaban y al mismo tiempo conocer desde qué países nos visitaban y qué era lo que buscaban. Es por ello, que se realizó un análisis de la analítica que reportaba la página web “portal del profesorado” en el período comprendido desde el 20 de junio de 2017 hasta el 28 de junio de 2018, para así iniciar el análisis y pronta propuesta a los lineamientos de para la mejora de la comunicación de la dirección.

La página principal tuvo 25 630 visitas, de estas 21 289 fueron vistas como páginas únicas con un tiempo aproximado de 1’44” minutos. La sección denominada *convocatorias* tuvo 20 381 visitas, de estas 16 121 fueron páginas vistas únicas con un promedio de 1’10” minutos. La tercera página más visitada es la sección denominada *sobre el profesorado-pucp* que tuvo 9 738 visitas, de las cuales 8 254 fueron páginas únicas con un promedio de 1’17” minutos. De la lista llama la atención la sección *noticias-para-profesores* de 0’48” minutos de tiempo en la página, pero con 3 249 visitas. En el anexo 1 se mostrará la información de las diez (10) páginas más vistas en el período mencionado. Es importante resaltar que de las visitas realizadas la sección denominada *convocatorias* es la que más personas han consultado, con aproximadamente el 24,10% sobre el total de visitas.

Los diez (10) países que más visitan el portal web del profesorado son: Perú con 20 792 usuarios, Venezuela con 1 041 usuarios, España con 461 usuarios, Estados Unidos de América 445 usuarios, México con 292 usuarios, Colombia con 235 usuarios, India con 181 usuarios, Brasil con 171 usuarios, Chile con 136 usuarios y Argentina con 133 usuarios en el período que abarca desde el 20 de junio de 2017 al 28 de junio de 2018.

La edad de los usuarios que visita el portal del profesorado es de veinticinco (25) años a más de sesenta y cinco (65) años. Los usuarios que más han visitado el

portal están en el rango entre veinticinco (25) y treinta y cuatro (34) años con 4 440 visitas, los usuarios entre treinta y cinco (35) y cuarenta y cuatro (44) años han visitado el portal 2 943 veces, usuarios del rango de edades entre cuarenta y cinco (45) a cincuenta y cuatro (54) años han realizado 1 821 visitas, 1 790 visitas se han recibido de usuarios entre dieciocho (18) y veinticuatro (24) años, los usuarios entre cincuenta y cinco (55) y sesenta y cuatro (64) años han visitado el portal 1 285 veces y los usuarios entre sesenta y cinco (65) a más años han visitado el portal 525 veces.

Los usuarios que navegan en el portal del profesorado lo hacen con distintos navegadores siendo el más preferido el Chrome, seguido por el Firefox, el Safari, el Internet Explorer, el Android Webview, entre otros. Asimismo, sobre el sistema operativo que utilizan los usuarios para revisar el portal del profesorado lo hacen bajo el entorno Windows con un 72,69% seguido del entorno Android con 16,25% y el IOS con 5,08%.

En referencia al género que visita el portal del profesorado se puede observar que un cincuenta y dos por ciento (52,01%) es masculino y un cuarenta y ocho por ciento (47,99%) es femenino.

Las visitas que realizan los usuarios al portal del profesorado lo hacen mayoritariamente (78,34%) desde una desktop, seguidamente de un dispositivo móvil – celular – (19,97%) y finalmente desde una *tablet* (1,68%).

Entre los diez (10) dispositivos que más utilizan los usuarios están los siguientes: Apple iPhone (14,54%), Apple iPad (3,97%), Samsung SM-J700M Galaxy J7 2015 (3,37%), Huawei ALE-L23 P8 Lite (2,10%), Huawei CAM-L03 Y6 II (1,45%), Motorola Moto G (4) Moto G4 (1,32%), Motorola Moto G3 (1,31%) y Samsung SM-J200M Galaxy J2 (2015) (1,23%).

3.3. Entrevistas, metodología y aplicación.

Es importante, para la metodología de las entrevistas, tener en cuenta cómo deben contribuir las acciones de comunicación que desarrolla la DAP en el

conocimiento de los profesores sobre los procesos de la carrera docente. Asimismo, será importante tener en cuenta cuáles son los canales de comunicación que utiliza la DAP para informar a los profesores sobre los procesos de la carrera docente; qué información, a través de estos canales, está brindando; qué conocimientos están adquiriendo los profesores sobre la carrera profesoral; y qué información van a requerir y bajo qué medios lo requerirán, para el desarrollo de su carrera profesoral.

A lo largo del primer semestre de 2019 se han desarrollado entrevistas que han permitido entender y determinar cuál es la demanda de información sobre los procesos de la carrera profesoral – ingreso, permanencia, promoción y cese – de los profesores de la Universidad. Además, ha sido de gran utilidad para conocer cuál es el grado de conocimiento de los profesores sobre el proceso de la carrera profesoral.

Con esta información, se realizará la propuesta lineamientos para la mejora del proceso de comunicación para la DAP, sobre los procesos de la carrera profesoral.

Este trabajo de investigación-acción busca que la información que se le brinde al profesor le sirva para el desarrollo de su carrera académica dentro de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Para realizar un proceso de transformación, Sandín (2003) citado por Hernández et al. (2014) menciona que "...la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación."

En ese sentido, será necesario saber cuál es el grado de conocimiento de los profesores y autoridades de la Universidad, sobre cómo está organizada la Universidad, si es relevante para su trabajo como profesor conocer cómo se organiza la Universidad, cómo se lleva a cabo la comunicación entre el profesor y su departamento académico, cuál es el grado de conocimiento de los reglamentos de la Universidad, cuál es el grado de conocimiento sobre los procesos de la carrera profesoral y si requiere recibir información periódica sobre los procesos de la carrera profesoral.

Además, será necesario conocer, de parte de los entrevistados, si es que es necesario que los profesores que desempeñan cargos académico-administrativos requieren de alguna capacitación sobre gestión para desempeñar los cargos por los que son elegidos o aquellos que se les encomienda, cómo les comunicaron los procesos de la carrera profesoral y si existe una buena difusión de los procesos de la carrera profesoral y si son necesarios difundirlos a toda la comunidad de profesores. Asimismo, es importante conocer sobre la pertinencia de la publicación de los resultados de los concursos de la carrera profesoral y si estos deben ser públicos.

3.3.1. Entrevistas

Para el análisis de los datos, como se ha descrito anteriormente, se ha utilizado el método de las entrevistas semi estructuradas a tres grupos de profesores: profesores tiempo completo principales que ocupan el cargo de jefes de departamento, profesores de tiempo completo en diferentes categorías y profesores contratados de tiempo parcial por asignaturas o llamados profesores por horas.

- a) Profesores tiempo completo principales que ocupan el cargo de jefe de departamento: Profesores tiempo completo con la categoría de profesores ordinarios principales, elegidos entre el conjunto de profesores ordinarios de su departamento por un período de tres (3) años, renovables por una sola vez.
- b) Profesores de tiempo completo en diferentes categorías: Profesores ordinarios y contratados que desempeñan el rol docente y que pueden desempeñar un cargo académico-administrativo, diferente al del jefe de departamento académico, en el momento de realizar la entrevista.
- c) Profesores de tiempo parcial por asignaturas: Profesores contratados de tiempo parcial por asignaturas, que cuenten al menos con dos (2)

semestres de dictado en la Universidad y que asumen el dictado del curso durante el semestre 2019-1.

El objetivo principal de estas entrevistas es saber qué tanto conocen los profesores sobre los procesos de la carrera profesoral. Además, será necesario verificar cuánto conocen sobre la organización de la Universidad y cómo se enteraron de ella y finalmente establecer qué les gustaría conocer sobre la carrera profesoral y cómo les gustaría recibir dicha información.

Las preguntas formuladas al primer grupo de profesores, jefes de departamento, se desarrolló de manera semi estructurada para que conocer de ellos lo siguiente:

1. Grado de conocimiento sobre la organización de la Universidad y si esta es relevante para su trabajo como profesor de la Universidad.
2. Conocimiento sobre las responsabilidades que tenía que asumir cuando fue elegido jefe de departamento y si se requiere de una capacitación sobre gestión para desempeñar el cargo que ostenta.
3. Conocimiento de los reglamentos de la Universidad y que tan fácil o difícil ha sido la búsqueda, el uso y la interpretación de estos.
4. Conocimiento y oportunidad sobre la política de la carrera profesoral, además de su percepción sobre la difusión de los procesos de la carrera profesoral.
5. Si los profesores de su departamento académico solicitan información sobre los procesos de la carrera profesoral y si reciben retroalimentación, desde la jefatura, luego de participar en alguno de los procesos de la carrera profesoral y si consideran que deben hacerse públicos los resultados de la carrera profesoral y quién debería hacerlos.

Para el segundo grupo de profesores, profesores de tiempo completo sin ningún cargo académico-administrativo, se desarrolló también una entrevista semiestructurada para indagar sobre lo siguiente:

1. El grado de conocimiento sobre la organización de la Universidad y si esta es relevante para el desarrollo de su desempeño como profesor en la Universidad.
2. Conocer si es necesaria la capacitación sobre gestión para aquellos profesores que deseen desarrollar labores académico-administrativas.
3. Qué tanto conocimiento tiene respecto a los reglamentos de la Universidad y si la búsqueda y ubicación de estos documentos ha sido óptima.
4. Conocer si su departamento académico tiene una comunicación con el docente y cómo se lleva a cabo dicha comunicación.
5. Conocimiento sobre la carrera profesoral. Cómo se enteró de ella al ingresar a laborar como profesor, si fue relevante y la oportunidad en la que se enteró.
6. Conocimiento sobre la difusión e importancia, desde su punto de vista, de los procesos de la carrera profesoral y por qué medios.
7. Conocimiento sobre la posibilidad de hacerse público los resultados de los concursos de la carrera profesoral y quién debe hacerse cargo de esta difusión.
8. Conocer si está de acuerdo sobre la recepción de información periódica de los procesos de la carrera profesoral.

Para el tercer grupo de profesores, profesores de tiempo parcial por asignaturas, se desarrollaron entrevistas semiestructuras para conocer de ellos lo siguiente:

1. Conocer si le interesa o gustaría hacer carrera docente dentro de la Universidad y si dentro de su percepción existe una carrera docente dentro de la Universidad.
2. Conocer sobre su posicionamiento en el ámbito laboral por ser profesor de la Universidad y si le gustaría recibir información sobre la carrera docente.

3. El grado de conocimiento sobre la organización de la Universidad y si esta es relevante para el desarrollo de su desempeño como profesor en la Universidad.
4. Conocer si su departamento académico tiene una comunicación con el docente y cómo se lleva a cabo dicha comunicación.
5. Conocer si ha tenido la oportunidad de leer los reglamentos de la Universidad u otros relacionados con ella.
6. Conocer si el docente tiene alguna perspectiva de hacer carrera docente dentro de la Universidad.
7. Conocer si en alguna oportunidad el entrevistado ha tenido la oportunidad de participar en algún proceso de la carrera profesoral.
9. Conocimiento sobre la carrera profesoral. Cómo se enteró de ella al ingresar a laborar como profesor, si fue relevante y la oportunidad en la que se enteró.
10. Conocer la percepción general sobre la carrera profesoral en la Universidad.
11. Conocer si es de su interés recibir información periódica sobre la carrera profesoral y por qué medios.
12. Conocer, desde su percepción, si existe trato diferenciado entre los profesores de la Universidad.

Para determinar el grado de conocimiento de los profesores sobre la carrera profesoral se realizaron un total de nueve (9) entrevistas individuales, las cuales se subdividieron de la siguiente manera:

- a) Grupo 1: Cuatro (4) entrevistas realizadas a profesores principales de tiempo completo que desarrollan labor académica-administrativa como jefes de departamento académico o directores de centro o instituto.
- b) Grupo 2: Tres (3) entrevistas realizadas a profesores de tiempo completo que no desarrollan ninguna labor académica-administrativa.
- c) Grupo 3: Dos (2) entrevistas realizadas a profesores de tiempo parcial por asignaturas.

Los participantes de las entrevistas por grupo fueron los siguientes:

Grupo 1: Tres (3) jefes de departamentos académicos y un (1) director de un centro o instituto.

Grupo 2: Una (1) profesora contratada de tiempo completo del Departamento Académico de Educación, Un (1) profesor principal de tiempo completo de la Sección Lingüística y Literatura del Departamento Académico de Humanidades y una (1) profesora de tiempo completo de la Sección Ingeniería Informática del Departamento Académico de Ingeniería.

Grupo 3: Un (1) profesor de tiempo parcial por asignaturas de la Sección Ingeniería Industrial del Departamento Académico de Ingeniería y un (1) profesor contratado de tiempo parcial por asignaturas del Departamento Académico de Comunicaciones.

3.3.2. Análisis de las entrevistas

Durante el primer semestre del 2019 se ejecutaron nueve (9) entrevistas a distintos profesores de la Universidad, teniendo diversos resultados sobre su percepción y conocimiento sobre la Universidad y sobre el proceso comunicativo que se desarrolla en la DAP sobre la carrera profesoral.

A continuación, se presenta un análisis de las principales preguntas realizadas a los distintos entrevistados:

Categoría: Conocimiento sobre la organización de la Universidad.

Las respuestas, aunque fueron variadas en su contenido, demostraron lo siguiente:

- La mayoría de ellos, cinco (5) de nueve (9), institucionalmente no les comentaron de cómo estaba organizada la Universidad y que tuvieron que aprender poco a poco y una vez ingresados a trabajar.
- Dos (2) de nueve (9), respondieron que la Universidad es muy compleja y que por tanto no han terminado de conocer su organización.
- Dos (2) de nueve (9) entrevistados, sostienen que se enteraron de la organización de la Universidad cuando fueron alumnos o se los contaron sus pares o colegas.

Se aprecia que la mayoría de los profesores entrevistados conoce muy poco cómo se organiza la Universidad o consideran que ella es muy compleja y que se va aprendiendo con el tiempo o con los cargos que van ocupando. Aunque solo dos de los nueve profesores entrevistados ha considerado que ellos se enteraron por sus colegas sobre la organización de la Universidad y que la institución no lo hizo, parece importante que la transmisión de estos valores o lo que la Universidad llama el “espíritu de la casa” sea transmitido por sus compañeros de trabajo, pero esta buena práctica debería estar institucionalizada. Además, debe estar acompañado de una serie de acciones comunicativas que la misma institución debe promover para los que recién ingresan.

Categoría: Conocimiento sobre el cargo que desempeñan.

Las respuestas a la pregunta relacionada con el conocimiento sobre el cargo que desempeñan determinaron lo siguiente:

- Tres (3) de ellos, comentaron que se fueron enterando paulatinamente de los procesos que tenían que atender.
- Dos (2) de ellos han comentado que estuvieron cerca de los anteriores jefes de departamento y que por ende tomaron contacto con el cargo desde antes.
- Uno (1) de ellos comentó que el desempeño de su cargo administrativo lo desarrolló él mismo, debido a que con él se iniciaron las labores en la dirección del instituto que dirige.

- Uno (1) de ellos comentó que los profesores del departamento lo escogieron como coordinador de sección y que desde que está en ese puesto se ha preocupado de aprender, de manera personal y a través de libros, sobre los procesos administrativos, además del propio interés que ha tenido en aprender sobre los cargos que ha ocupado en la Universidad.

Han surgido diversas sugerencias en esta pregunta. Una es la inducción de uno o más meses, otra propuesta es que haya un acompañamiento en cada uno de los procesos para que los jefes sepan qué hacer en cada una de las etapas del ellos. Valoran la colaboración que existe entre la comunidad de jefes de departamento y la colaboración de la DAP en todo su desempeño como jefes de departamento. Uno de los jefes de departamento ha realizado un comentario super interesante respecto a la inducción que deben recibir los profesores que ocupan cargos de jefes de departamento: “Te enteras en el camino, no hay un proceso de inducción, ningún proceso de inducción, es decir, de nuevo informar no es necesariamente un proceso de inducción, parte de la inducción es informar, pero hay más cosas que hay que... yo creo que un buen proceso de inducción”, por lo tanto hay que tener en cuenta que no solo se debe informar, sino además, acompañar a los jefes de departamento en el desarrollo de su cargo.

Categoría: Conocimiento de la carrera profesoral.

Respecto a la pregunta que responde a esta categoría, se han detectado diversas respuestas:

- En algunos casos, los profesores han comentado que se enteraron a través del folleto que en el 2012 se difundió, al menos tres (3) de los nueve (9) respondieron puntualmente así.
- Dos (2) profesores respondieron que se enteraron cuando asistieron a la ceremonia de incorporación como nuevos profesores.
- Dos (2) de ellos consideran que cuando los profesores tienen interés en hacer carrera como profesores se interesan y se informan sobre la carrera profesoral,

pero normalmente los profesores en general no tienen claro o entienden poco del tema.

- Uno (1) de los profesores, ha comentado que debido al cargo que desempeñaba contribuyó con el diseño y la revisión de la política de la carrera profesoral, es decir, antes de que se pusiera en práctica participó en la elaboración del documento de la carrera profesoral.
- Uno (1) de los profesores ha comentado que debido al tiempo de dedicación no conoce mucho y que su experiencia es limitada y que su experiencia se basa solo en la facultad que dicta y que cree que no hizo la red de contactos que le permita conocer más.

Categoría: Difusión de la carrera profesoral.

Los entrevistados respondieron a la pregunta sobre si consideran que existe una buena difusión de la carrera profesoral.

- Dos (2) de nueve (9) contestaron que consideran que no existe una buena difusión de la carrera profesoral, debido a que los profesores siguen preguntando cosas que ya han sido explicadas o que están en los reglamentos.
- Una (1) de las respuestas sobre este punto es que consideran que faltó decisión política y liderazgo en el convencimiento de que esta es la opción institucional.
- Cuatro (4) de nueve (9) profesores considera que se encuentra en camino a ser mejor, que, si hubo difusión al principio, pero se ha ido diluyendo y que hay una difusión suficiente.
- Un (1) profesor ha comentado algo relevante respecto a que no solo es responsabilidad de la DAP sino también de las unidades académicas, expresando lo siguiente: “Creo que está en camino de ser mejor, ya la Universidad ha percibido que es imprescindible hacer eso. Esta última gestión tiene claro que tiene que informar mejor. No solo la DAP está involucrada en el proceso comunicativo, sino son las unidades también, ahí debe haber un nexo que tiene que afianzarse entre las unidades y la DAP para poder comunicar mejor las convocatorias y la carrera profesoral.”.

- Dos (2) profesores por horas consultados, dos de los nueve, considera que si les gustaría estar informados y en un caso considera que se encuentra medianamente informado.
- Uno (1) de los entrevistados ha considerado que los profesores que hacen carrera en la Universidad no tienen clara la carrera profesoral o entienden poco sobre ella.

Categoría: Canales de comunicación utilizados para los procesos de la carrera profesoral.

Respecto a esta pregunta, las respuestas fueron diversas.

- Uno (1) de los nueve (9) entrevistados considera que el proceso de comunicación debe ser de “ida y vuelta” entre la DAP y los departamentos académicos, por lo que la relación entre la DAP y los departamentos debe ser clave.
- Un (1) profesor considera que no es necesario enviar periódicamente información a los profesores, pero si a los que recién ingresan a trabajar, pero esta labor debe estar a cargo del coordinador (en departamentos donde hay más de una sección de profesores).
- Un (1) entrevistado considera que lo más importante que deben conocer los profesores es el Estatuto de la Universidad, para que conozca que significa ser profesor de la Universidad.
- Uno (1) de los entrevistados considera que la información de la carrera profesoral debe llegar a la mano del docente, a través de una carta de invitación a participar en los distintos procesos.
- Dos (2) de los nueve (9), consideran que se sienten informados, pero que su dedicación no les permite conocer más de la Universidad, tienen la percepción de que todo sigue igual respecto a los procesos de contratación y que la información está ligada a la política y como no están metidos políticamente, se desinforma un poco.

- Una (1) de las entrevistadas considera que cuando la Universidad ha publicado una política lo hace al principio con mucho entusiasmo, pero después esto se va diluyendo, se tienen que generar los cambios no para una sola vez, se deben hacer bajo el concepto de mejora continua, donde la propuesta debe ser continuamente evaluada y adaptada y esa continuidad debe ser difundida; entonces la estrategia de comunicación no debe ser la misma, pero se debe permitir permanecer vigentes.
- Una (1) de las entrevistadas considera que la información dentro de la Universidad es suficiente, pero considera que la información externa debe mejorar.
- Un (1) entrevistado considera que los profesores solo se ocupan cuando tienen necesidad y en esa necesidad buscan primero al coordinador, si se satisfacen con la respuesta, buscan al personal administrativo del departamento y si igual no les satisface la respuesta buscan al jefe del departamento, pero en general no preguntan hasta que sienten que lo necesitan con urgencia.

Categoría: Facilidad para la obtención de la información sobre la carrera profesoral.

Sobre esta pregunta se obtuvieron distintas opiniones, pero sobre todo una reflexión sobre cómo reciben la información de la carrera profesoral.

- Uno (1) de los entrevistados considera que es posible ahorrar parte de las explicaciones de la carrera profesoral “siendo transparente y publicando todo”, además, sobre la posibilidad de que exista una gráfica que permita explicar mejor los reglamentos, lo considera imprescindible porque facilita la labor del jefe.
- Uno (1) de los entrevistados considera que es posible difundir los procesos de la carrera profesoral, pero habría que preguntarles a los otros profesores que se sienten desinformados.

- Un (1) entrevistado considera que siente que hay un esfuerzo por poner los manuales y reglamentos en gráficas o en la página web, pero el siente que es más tradicional y considera que es un asunto generacional.
- Uno (1) de los entrevistados hace un comentario muy pertinente sobre cómo debe estar disponible la información para todos, el entrevistado considera lo siguiente: “Yo creo que hay personas tan diferentes que la información tiene que estar dispuesta de tal manera que nadie, en el mejor de los casos idealmente posible, nadie, pueda decir que no tuvo acceso a saber que la fechas estaban.”.
- Un (1) profesor con menor dedicación en la Universidad, compara su experiencia en otra universidad y considera que desde su perspectiva en la otra universidad tiene las cosas más establecidas que aquí.
- Una (1) de las entrevistadas considera que la información llega a tiempo y considera que muchas veces, desde su perspectiva, el profesor sabe cuándo le toca (sobre la postulación a los concursos de la carrera profesoral) y que regularmente cuando son los concursos de la carrera profesoral vienen dirigidos a quién le corresponde.
- Un (1) profesor que tiene menor dedicación en la Universidad, comentó que cuando entró a la Universidad no le dijeron nada y que había “en esa época secretismos” que después ha ido cambiando.
- Una (1) entrevistada considera que la información de los procesos de la carrera profesoral se puede enriquecer si basados en las experiencias de los profesores que ha participado en estos concursos se propone un buzón de preguntas y respuestas frecuentes.
- Un (1) entrevistado considera que es importante que los profesores que ingresan a la Universidad deben ir al departamento que les corresponde porque muchas veces vienen traídos por otros organismos, centros o institutos de la Universidad y el jefe del departamento no está enterado de ello.

Categoría: Sobre el tipo de información que reciben acerca de la carrera profesoral,

Sobre la pregunta asociado a esta categoría los profesores entrevistados han tenido distintas respuestas.

- Uno (1) de los profesores entrevistados considera que la DAP debe afianzar la necesidad de que los profesores aprendan los reglamentos.
- Dos (2) profesores tuvieron que buscar la información para enterarse sobre los procesos de la carrera profesoral porque en su época no había difusión.
- Un (1) profesor considera que debe ser el Consejo Universitario quien debe definir qué es lo que se comunica y qué no y además considera que debe haber pautas en el sentido de qué decir y qué deben decir los mensajes que se transmiten.
- Un (1) entrevistado considera que la información que recibe es muy mala y que los reglamentos son muy densos, por lo que es necesario que existan dos o tres cartillas a colores, que sea visual, tener temas muchos más claros y además tener gráficos en las salas de profesores.
- Una (1) profesora considera que debe haber un calendario que le permita al jefe entregar información.
- Uno (1) de los entrevistados expresó que no recibió información, pero ahora recibe mail de su departamento porque su nuevo jefe de departamento está más concentrado en este tipo de comunicación.
- Una (1) de las profesoras entrevistadas considera que la experiencia que tuvo con las charlas informativas de uno de los procesos de la carrera fue buena, pero que necesita, para ella, un poco más de tiempo y con la experiencia de otros profesores se hicieran un tipo de preguntas y respuestas que puedan ayudar a los que están participando en este tipo de concursos.
- Un (1) entrevistado considera que los profesores solo se preocupan cuando tienen la necesidad de conocer la carrera profesoral.

Categoría: Conocimiento acerca de los reglamentos.

A los entrevistados se les preguntó sobre el conocimiento que tenían sobre los reglamentos de la Universidad, sus respuestas en general fueron variadas pero la mayoría ha coincidido en que los reglamentos son muy engorrosos leerlos e interpretarlos.

- Uno (1) de los entrevistados comentó que hay personas que por naturaleza son reglamentaristas y que les es muy fácil leerlos, pero otros no; además, comentó que existe una gran complejidad entre los reglamentos y estatutos de la Universidad.
- Tres (3) de los nueve (9) entrevistados considera que los reglamentos están hechos para que solo los lean los abogados, uno de los entrevistados realizó el siguiente comentario: “si bien los abogados son los que ayudan un poquito en el tema de reglamentos, tiene que haber documentos para difusión, y esos documentos para difusión te lleva a usar mucho material gráfico, a usar mucho material escrito pero muy objetivo, viñetas, números, para que la gente pueda entender y buscar rápidamente el reglamento que le aplica o el procedimiento al que debe ir.”.
- Otros profesores han comentado que la búsqueda de los reglamentos en la página intranet de la Universidad es muy compleja y muchas veces uno se pierde y que los reglamentos si bien pueden estar bien hechos, solo lo entienden los abogados, pero no el resto de los profesores.
- Uno (1) de los profesores comentó que ha conocido los reglamentos en algún momento por necesidad y otros por interés; además el entrevistado comentó que participó en la “Comisión de Reglamentos” y que esto le permitió conocer y leer los que la comisión proporcionaba.
- Dos (2) profesores entrevistados han leído los reglamentos de la Universidad cuando ingresaron a trabajar a la Universidad, pero de ahí no los han vuelto a leer.

- Una (1) de las profesoras entrevistadas comentó que ha leído los reglamentos, pero no ha profundidad porque no los encuentra tan asequibles, salvo que haya requerido algo muy concreto.

Categoría: Retroalimentación luego de los procesos de la carrera profesoral.

Tres (3) de los nueve (9) entrevistados se les preguntó puntualmente sobre cómo el departamento entrega la información sobre los resultados de los concursos de la carrera profesoral, esta pregunta trata de conocer un poco más cómo se realiza el proceso de retroalimentación.

- Uno (1) de los entrevistados considera que en su departamento este proceso se lleva a medias porque es desagradable darle los resultados o la retroalimentación a los profesores que no resultaron ganadores y considera que este proceso debe ser compartido entre la DAP y el departamento académico.
- Otro de los entrevistados considera que un profesor tendría que recibir esa información para conocer cómo le fue y qué puntos tiene que reforzar, esto tiene que darse, pero lamentablemente no pasa.
- Uno (1) de los entrevistados considera que es un tema difícil; en su caso no ha tenido problemas con entregar información a los profesores que ha resultado ganadores porque con ellos es más fácil decirles que su evaluación fue buena y eventualmente decirles que puntos tienen que reforzar, el verdadero problema son con aquellos que no ganaron y que normalmente participaban como candidatos únicos a una plaza; dichos profesores, según el entrevistado, se quedan resentidos con la Universidad porque consideran que el jefe o el decano no lo quieren y lo han calificado mal, pero cuando reciben sus resultados (a través de una carta), el jefe les explica cuáles son los puntos objetivos de la evaluación.

Categoría: Entrega de resultados y la posibilidad de que sean públicos.

Cinco (5) de los nueve (9) entrevistados contestaron sobre la posibilidad de que los resultados de los concursos se hagan públicos en la comunidad universitaria, en su mayoría consideran que el tema es delicado y que no están seguros de que deben hacerse públicos.

- Uno (1) de los entrevistados considera que si hacemos públicas las cartas enviadas a los profesores van a solicitar más información sobre el proceso que ganó o que no ganó y en todo caso sería mejor enviarle toda la información al profesor, en palabras del entrevistado: “Se puede ahorrar una parte importante de la explicación, siendo transparente y publicando todo”.
- Otro de los entrevistados considera que en su departamento no publican los resultados porque tiene cierto temor, por la propia costumbre de la Universidad, los asuntos privados no pueden ser difundidos, en palabras del entrevistado nos dice: “...yo si quisiera pero tengo mis temores porque en parte la propia Universidad nos ha metido la idea de que hay cosas que son privadas que no puedes difundirlas así no más y la verdad que ya no me queda claro si difundir los resultados de un concurso es privado o no es privado, porque claro no por los que ganan sino por los que pierden y como no hay pautas al respecto...”; además, considera que debe ser la propia Universidad la que diga y te respalde si es que pueden ser públicos los resultados.
- Otro de los entrevistados considera que ha habido alguna costumbre de hacer públicos los resultados de concursos de profesores, por lo que considera que, independientemente de cuáles serían los canales, los resultados tienen que ser públicos.
- La cuarta entrevistada considera que el resultado de la evaluación no debe ser público porque considera que Ley protege la información de las personas y que solo debe conocerse si entraste o no.
- Otra de las entrevistadas considera que los resultados deben hacerse públicos, porque cuanto más visible y más transparentes son los mecanismos generará la sensación de que en la Universidad se están haciendo las cosas bien, en

palabras de la entrevistada: “Yo creo que sí, o sea, creo que muchas cosas deberían hacerse públicas, sobre todo viendo que estamos en una Universidad que requiere transparentar sus procesos cada vez más, entonces creo que cuanto más visible y más transparentes son los mecanismos y todos los reconocimientos y todas las cosas que se dan a los profesores en general se puede generar la sensación dentro de la Universidad de que las cosas se están haciendo bien y son como como son...”.

Todas las respuestas obtenidas de las entrevistas son el insumo del presente proyecto. En las diversas entrevistas realizadas a los profesores de la Universidad, básicamente entre profesores de tiempo completo y profesores de tiempo parcial por asignaturas o llamados “profesores por horas”, dan cuenta de la necesidad de mejorar la comunicación y que para ello se requiere de varios mecanismos que permitan comunicar mejor. Es también importante resaltar que no solo es comunicar lo que se necesita, si no también saber qué comunicar y cómo hacerlo. Además, hay una necesidad de transparentar los procesos de la carrera profesoral para que los profesores tengan más información y puedan contar con los instrumentos que le permitan cumplir con los requisitos exigidos para cada uno de los concursos y que se encuentran regulados en los reglamentos de la Universidad.

El análisis de la analítica del portal del profesorado, así como las entrevistas realizadas en el segundo semestre del año 2018 y el primer semestre del año 2019, ha mostrado una serie de vacíos comunicativos que debe llevar a cabo la DAP para mejorar tanto la lectoría del *portal del profesorado* como el tipo de información y comunicación que requieren los profesores de la Universidad.

Se ha podido apreciar que algunos profesores tienen desconocimiento de cómo está organizada la Universidad, cuáles son los cargos que pueden desempeñar y cuáles serían las obligaciones en los mismos. Además, hay poco conocimiento sobre la carrera profesoral y sus obligaciones como profesor. Desde el punto de vista de la Dirección, se ha podido apreciar que la comunicación y el acompañamiento en la carrera profesoral aún requiere de mayor difusión y

comunicación. Las referencias recogidas sobre los canales de comunicación demuestran que se requiere mejores canales, así como mantenerlos en el tiempo, pues al principio puede comunicarse, pero con el tiempo se va diluyendo la comunicación y los canales por los que se hace. Se requiere en este punto buscar herramientas que permitan que nuestros profesores tengan la información que requieran en distintos canales comunicativos.

Hay una percepción general, en referencia a la obtención de información, de que es muy difícil conseguir información sobre la carrera profesoral o que ésta se encuentra en muchos documentos que no permiten tener una clara comprensión de los distintos procesos. En algunos casos, esta falta de información ha desanimado a algunos a leer los distintos reglamentos correspondientes, los cuales, manifiestan, solo lo pueden leer e interpretar los abogados. Existe un reclamo sobre ello, porque se percibe que debe haber un lenguaje más simple que les permita entender cuáles son sus derechos, deberes y obligaciones dentro de la Universidad y cómo puede cumplir con sus aspiraciones dentro de ella.

Finalmente, se puede inferir que existe una gran necesidad de conocer mejor la universidad, de que los procesos sean muchos más claros y transparentes al igual que se encuentren en un lenguaje fácil de comprender. Asimismo, se requiere tener mejores canales de comunicación, así como una comunicación capaz de transformar la carrera profesoral en un canal de crecimiento del profesor en la Universidad.

4. Proyecto de lineamientos para la mejora del proceso de comunicación de la DAP

Después de realizar el diagnóstico, se evidencia que es necesario generar lineamientos que le permitan a la DAP realizar acciones de comunicación. Los tres pilares del lineamiento son: escuchar, reconocer e informar-comunicar a los profesores sobre los procesos de la carrera docente.

La necesidad de crear estos lineamientos se debe a que actualmente no existe una clara definición de qué se quiere comunicar y cómo se debe hacer, además, los canales de comunicación que actualmente se utilizan no permitan escuchar al profesor, mostrar cómo se le reconoce y sobre qué se le está informando sobre los procesos de la carrera docente.

Los lineamientos deben ser la base para llevar a cabo un sistema de comunicación que esté basado principalmente en la multicanalidad, es decir que se deben usar diferentes canales de comunicación para que los profesores se encuentren enterados de los distintos procesos de la carrera profesoral.

4.1. Objetivo general y objetivos específicos del proyecto de lineamientos para la mejora del proceso de comunicación de la DAP.

El presente proyecto de comunicación tiene el siguiente objetivo general:

- Generar lineamientos que permitan a la DAP mejorar el proceso de comunicación que realiza sobre los procesos de la carrera docente y así cubrir la demanda requerida por los jefes de departamento y los profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Como objetivos específicos, se tienen los siguientes:

- Proponer la creación de un proceso de comunicación para la Dirección Académica del Profesorado que permita apoyar, de manera satisfactoria, a los departamentos académicos en el desarrollo de la carrera profesoral de sus profesores.
- Proponer la mejora de los canales de comunicación y los contenidos que están a cargo de la Dirección Académica del Profesorado para satisfacer la demanda de los profesores sobre la carrera docente – ingreso, permanencia, promoción y cese – en su departamento académico.

4.2. Concepto.

La DAP requiere, después de realizado el diagnóstico, generar lineamientos y llevar a cabo un sistema de comunicación que le permita escuchar a los profesores, conocerlos y reconocerlos como profesores de la PUCP. La idea principal de estos lineamientos es que exista un sistema de comunicación que permita ofrecer información oportuna, transparente y asertiva sobre los procesos de la carrera docente bajo el enfoque de escuchar, reconocer e informar-comunicar.

Al proponer la creación de lineamientos que posteriormente serán la base para la creación de un sistema que permita generar una comunidad de profesores mejor informada, inicialmente, sobre los procesos de la carrera profesoral. También, debería mantener informada a la comunidad de profesores sobre los procesos ordinarios (aplicación de los mandatos del reglamento, determinación de las normas relativas a la reducción de horas lectivas, cursos permitidos en un semestre, etc.) y que requieren de la aprobación del Consejo Universitario o de la DAP, en función de la normativa vigente.

4.3. Descripción

La comunicación interna ha sufrido una evolución, pasando de ser un modelo vertical descendente a un modelo multidireccional de doble vía. Asimismo, se ha convertido en una escucha activa, a diferencia del papel que se desempeñaba anteriormente, que era el de solo hablar. En el caso de los directivos, se ha pasado de un papel directivo a un papel del rol de facilitador. (Cabanas & Soriano, 2014).

Por lo antes dicho, es necesaria la escucha, una escucha además empática, es decir comprender a las personas desde su propio marco de referencia (John Hayes, 2002, citado por Verderber & Verderber 2006), es decir escuchar al profesor de la Universidad desde su propio marco de referencia y generando acciones concretas que permitan movilizarlo a los objetivos de la Universidad.

Para Cabanas y Soriano (2014), “Tan importante es comunicar como saber escuchar.”. Por ello, en este proyecto será de suma importancia generar los lineamientos para abrir los canales que permitan escuchar a los profesores para que, luego, se pueda reconocer e informar-comunicar. Hay que tener en cuenta que la comunicación que se genera de una acción permitirá la construcción de una identidad y, esta identidad, dará paso, en el futuro, a una cultura de la organización más sólida.

Además, con la escucha se debe generar una serie de informaciones que permitirán reconocer al profesor de la Universidad. Reconocer, es sin duda, una de las tareas más importantes de este proyecto porque desde esta perspectiva se tiene que revalorar el potencial del profesor de la Universidad, reconocer su trabajo que trascenderá dentro de la Universidad y fuera de ella y que debe reflejarse en sus alumnos o en los profesionales que la Universidad forma.

Al generar los lineamientos para la mejora de la comunicación de la DAP, será importante informar a los profesores sobre la carrera profesoral. Para ello, será

necesario que existan suficientes canales para dar vida a la comunicación, como si fuera un *face to face*.

Además, se busca que existan espacios de reflexión entre los profesores de la Universidad, intercambiando experiencias, así como generar una “comunidad” de intercambio de ideas, conocimientos, estilos de vida y experiencias dentro y fuera de ella.

Bajo este esquema se debe contar con tres lineamientos estratégicos comunicaciones: escuchar, reconocer e informar-comunicar, que deben ser transversales a los cuatro procesos de la carrera docente: ingreso, permanencia, promoción y cese o jubilación.

A continuación, se presente un cuadro con el resumen de los lineamientos para el nuevo sistema de comunicación. Este cuadro muestra para los distintos procesos de la carrera profesoral, tres importantes momentos de la comunicación, el primero es el escuchar (referida a una escucha empática); el segundo es reconocer, reconocer y hacer conocer los logros del profesor y de su desarrollo dentro de la Universidad; y finalmente informar-comunicar a los profesores sobre los distintos procesos de la carrera profesoral y sobre todo de cómo son estos procesos.

Proceso	Sistema de comunicación		
	Escuchar	Reconocer	Informar-comunicar
Ingreso	En esta parte la DAP debe tener una escucha empática, desde el marco de referencia del	Valorizar la labor del profesor y su aporte en tres aspectos importantes: la	Dar a conocer a los profesores los diferentes procesos de la carrera del profesorado: ingreso,
Permanencia		docencia, la	

Promoción	profesor, con el objetivo de generar acciones que le permitan al profesor cumplir con los objetivos trazados por la Universidad, su unidad académica y con la unidad donde asume la docencia, de la investigación y la responsabilidad social.	investigación y la relación con el entorno. El objetivo principal es valorizar la labor del profesor de la PUCP y su trascendencia en el trabajo que realiza.	permanencia, promoción y cese o jubilación, con el objetivo de mantenerlos informados sobre los diferentes procesos en los que puedan participar y que son de suma importancia para el desarrollo de la carrera como profesor de la PUCP, generando un valor agregado.
Cese o jubilación			

Cuadro N° 1. Lineamientos para el sistema de comunicación de la DAP. Elaboración propia.

4.4. El despliegue del proyecto

A continuación, se realizará el despliegue de los lineamientos para el plan de mejora de la comunicación de los procesos de la carrera docente de los profesores de la Universidad, teniendo en cuenta los tres aspectos importantes: *escuchar, reconocer e informar-comunicar*.

4.4.1. Proceso de ingreso

Con relación al proceso de ingreso de los profesores a la Universidad es necesario crear algunos productos que permitirán cumplir con un sistema de comunicación, teniendo siempre presente el escuchar, reconocer e informar-comunicar.

Para poder escuchar a los profesores será necesario ver la posibilidad de generar un chat interactivo de consultas, generar un buzón virtual de sugerencias y un espacio de preguntas y respuestas frecuentes, que permita a los profesores realizar las consultas necesarias e informarse con respecto al proceso de ingreso a la Universidad, como profesores contratados o como profesores ordinarios.

En relación con el reconocer, se generarán dos acciones importantes, la primera es enviarles un correo a todos los profesores nuevos, dándoles la bienvenida a la Universidad y la segunda es proporcionar la información de los nuevos profesores de la Universidad en el portal del profesorado, de esta manera se podrá generar el concepto de comunidad universitaria.

Informar-Comunicar a los profesores será una de las tareas más importantes que se deben realizar. Para este proyecto se plantean dos acciones, la primera será que se diagrame una infografía sobre el proceso de ingreso a la docencia, tanto de contratado como de ingreso a la docencia ordinaria, que debe ser enviado a todos los departamentos académicos y colgados en el portal del profesorado; la segunda acción será la entrega virtual de los reglamentos de la Universidad y junto con ellos una cartilla resumen de estos. Así, de esa manera, se busca que los profesores tengan un manual pequeño de sus labores en la PUCP.

4.4.2. Proceso de permanencia

Al igual que el proceso de ingreso, la permanencia en la Universidad son procesos importantes. Para ello se ha pensado utilizar, con relación al escuchar, la posibilidad de generar un chat interactivo que permitirá conocer las inquietudes de los profesores con respecto a los procesos de permanencia en la Universidad, así como tener el buzón de sugerencias virtual que permita a los profesores dejar sus inquietudes sobre el proceso y un espacio de preguntas y respuestas frecuentes del proceso. La capacidad de respuesta del buzón debe ser de no mayor a veinticuatro (24) horas.

Con relación al reconocer, se enviará, mediante un correo electrónico, los resultados de los procesos de permanencia tanto a los profesores, de manera personalizada, como a los respectivos jefes de departamento.

Para informar-Comunicar a los profesores sobre los procesos de permanencia, será necesario generar una infografía sobre los procesos de permanencia, que deberán ser parte del portal del profesorado. Asimismo, será importante que se genere un video instructivo sobre el proceso.

4.4.3. Proceso de promoción

El proceso de promoción, al igual que el proceso de ingreso debe tener dos acciones importantes en la escucha, el buzón de sugerencias respecto al proceso de promoción, un espacio de preguntas y respuestas frecuentes y utilizar la misma herramienta del chat interactivo que permita absolver las consultas de los profesores.

Con relación al reconocer, se realizarán varias acciones. La primera de ellas es entregar una carta, a los profesores ganadores y perdedores, con los resultados del proceso de promoción. Además, a los profesores ganadores se les entregará una carta de felicitación luego de culminado el proceso de promoción. Una tercera acción será la de dar a conocer, en el portal del profesorado, los resultados de los profesores ganadores que participaron en el proceso de promoción, así como enviar un correo electrónico a la comunidad de profesores felicitando a los profesores ganadores del proceso de promoción.

Para informar-Comunicar a los profesores sobre los procesos de promoción, será necesario generar infografías del proceso en el portal del profesorado, además se debe generar un video instructivo que permita a los profesores hacer más ligero el proceso de promoción. El video instructivo debe recoger la experiencia de otros docentes que han participado en procesos anteriores.

4.4.4. Proceso de cese

Para la escucha activa y particularmente en este proceso de cese, será necesario crear los canales que le permitan a los docentes despejar sus dudas con respecto al cese voluntario, luego de varios años de trabajo en la Universidad. Para ello, se utilizará, al igual que en los casos anteriores, la posibilidad de generar un chat interactivo que permitirá ayudarlos en el proceso de salida de la Universidad. Además, se debe generar el buzón virtual de sugerencias que permitirá conocer cuáles son las dudas sobre este proceso y un espacio de preguntas y respuestas frecuentes.

En lo que respecta al reconocer, esta etapa será la de mayor importancia, debido a que el cese voluntario de un profesor involucra un reconocimiento especial. Por tanto, serán necesarias varias acciones. La primera de ellas será que se envíe una carta, de parte de la máxima autoridad de la Universidad, agradeciéndole al profesor por los años de servicio brindado. La segunda acción será la de realizar un video institucional de despedida que deberá ser entregado al profesor y mostrado en el portal del profesorado. La tercera acción será enviar un correo a la comunidad universitaria un correo dándole la despedida y agradeciéndole los años de servicio, al profesor que se retira en forma voluntaria luego de varios años de permanencia en la Universidad.

Con relación al informar-Comunicar, se preverá hacer una cartilla informativa con los datos más importantes que debe tener en cuenta al momento del cese en la Universidad (trámites a realizar tanto internos como externos). Asimismo, se deberá realizar una charla informativa sobre qué significa cesar y las nuevas actividades a desarrollar luego del cese o jubilación. La charla debe estar dirigida por personas especializadas.

4.4.5. Proceso de información para los jefes de departamento

Para la DAP es importante mantener informados a los distintos jefes de departamento sobre los procesos de la carrera docente. La mayor parte de los procesos se inicia en los departamentos académicos y tiene que ver con el desarrollo de los profesores en la Universidad.

Es importante recordar que la DAP es el nexo entre los departamentos académicos y el Consejo Universitario, en lo relativo a los profesores. Por ello, será necesario mantener informado a los jefes de departamento sobre los acuerdos que toma el Consejo Universitario sobre los procesos de la carrera docente.

Actualmente, las decisiones de Consejo Universitario, relativa a los profesores de la Universidad, son enviadas a los jefes de departamento con aproximadamente un mes de retraso, por lo que se hace importante acortar los tiempos de esa comunicación, teniendo en cuenta que la DAP es un actor y miembro importante del Consejo Universitario.

La comunicación oficial que debe enviar la Secretaría General tiene un tiempo de demora de más de un mes y esto se debe a que los pedidos de los departamentos académicos, que se presentan a través de la DAP, son aprobados en una sesión de Consejo Universitario y para que sean comunicados, tiene que aprobarse el acta en una sesión siguiente y luego de ello, recién iniciarse el envío de la comunicación oficial. El Consejo Universitario tiene una secuencia de sesiones de cada tres semanas, por lo que la comunicación a los departamentos académicos no es menor a un mes.

Para cubrir la necesidad de información que requieren los jefes de departamento sobre la carrera docente, se debe informar de manera más rápida, oportuna y oficiosa los resultados de los acuerdos del Consejo Universitario en relación con su departamento académico o sobre normas comunes que atañen a todos los departamentos académicos, en temas de la carrera docente. Para ello, la DAP debe comunicar a los diferentes jefes de departamento, a través de un correo electrónico, de manera oficiosa sobre los acuerdos aprobados por el mismo Consejo

Universitario con relación a los temas de la carrera docente de los profesores de su departamento académico.

La intención de esta acción no es suplantar la labor que desarrolla la Secretaría General en su función de envío de la comunicación oficial de los acuerdos de Consejo Universitario, si no por el contrario es apoyar a los jefes de departamento en contar con la información en un tiempo prudencial para las acciones que correspondan.

Por lo antes expuesto, es necesario buscar los mecanismos que permitan comunicar en un plazo no mayor a cinco (5) días, las decisiones aprobadas en la sesión ordinaria del Consejo Universitario.

4.5. El plan piloto

Del análisis de las entrevistas, realizadas durante el primer semestre del 2019, se puede inferir que debe existir mayor comunicación e información sobre los procesos de la carrera profesoral. Además, revela que debe ser la DAP (así lo determina la mayoría de entrevistados), en conjunto con los departamentos académicos, la que debe conducir los procesos de la carrera profesoral.

Asimismo, será necesario realizar un plan piloto que nos permita determinar si las acciones de comunicación que se proponen logran los objetivos trazados inicialmente. El plan piloto será sobre el flujo de comunicación de los procesos de la carrera profesoral aprobados por el Consejo Universitario.

Es importante mencionar que la DAP, de acuerdo con el Estatuto de la Universidad, “es el vínculo entre el Consejo Universitario y los Departamentos y Facultades en lo relativo a personal docente” (inciso b del artículo 101° del Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú). Asimismo, el Consejo Universitario, de acuerdo con el Estatuto de la Universidad en inciso e) del artículo 83° “nombrar,

contratar, promover, confirmar, remover y ratificar a los profesores, a propuesta, en su caso, de las respectivas unidades académicas”. Es decir, todos los procesos de la carrera profesoral son presentados, a propuesta de las unidades académicas, por la DAP al Consejo Universitario para su decisión.

Las decisiones del Consejo Universitario son comunicadas oficialmente por la Secretaría General de la Universidad, a través de una transcripción del acuerdo de Consejo Universitario. Para ser transcrita una resolución de Consejo Universitario es necesario que el acta sea aprobada en una siguiente sesión de Consejo Universitario. Es decir, las decisiones de Consejo Universitario que son aprobadas en una sesión determinada no pueden ser transcritas hasta que el acta del Consejo Universitario haya sido aprobada en la sesión siguiente. Actualmente, el Consejo Universitario se reúne cada tres semanas.

Las comunicaciones oficiales sobre las decisiones del Consejo Universitario son enviadas a los departamentos académicos aproximadamente un mes después de haberse aprobado. Los departamentos académicos, en muchos casos, requieren tener la información con mayor prontitud porque es necesario para continuar con sus procesos como los de contratación, nombramientos, confirmaciones, ratificaciones y remoción de sus profesores. Por su parte, la DAP, ejecuta las decisiones del Consejo Universitario, en la mayoría de los casos, sin el documento oficial que emite la Secretaría General.

A continuación, se realiza la descripción del flujo actual de comunicación de los procesos de la carrera profesoral aprobados por el Consejo Universitario. En un primer momento, los departamentos académicos presentan a la DAP los pedidos que tienen relación con los procesos de la carrera profesoral (contratación, nombramientos, confirmaciones, ratificaciones y remoción o cese de profesores). Luego, la DAP analiza el pedido del departamento académico y si requiere que el pedido sea aprobado por el Consejo Universitario lo eleva para su discusión y decisión final. El Consejo Universitario, luego de evaluar el pedido del departamento

académico enviado por la DAP, toma la decisión y con dicha decisión la DAP realiza dos acciones; la primera es de preparar el texto final que se enviará a la Secretaría General para que se agregue el acta del Consejo Universitario y la segunda ejecuta la decisión de Consejo Universitario. Esta ejecución, se hace obviando la transcripción oficial que hace la Secretaría General. Seguidamente, la DAP comunica a la Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) la información que guarda relación con los procesos de contratación, pago de salarios y culminación del vínculo laboral por distintos motivos (cese, renuncia, jubilación, despido, entre otros) de los profesores, obviando la mayoría de las veces la transcripción del acuerdo de Consejo Universitario, debido al tiempo de demora de la comunicación oficial (ver gráfico n°1).

Este flujo de comunicación, si bien no puede modificarse en su totalidad, puede ser mejorado de alguna manera, por ello se proponen dos acciones concretas. La primera, relacionada con proponer al Consejo Universitario que todos los acuerdos de Consejo Universitario relativos a los procesos de la carrera profesoral que presente la DAP tengan una dispensa de acta, es decir, que no requieran la aprobación del acta en la siguiente sesión de Consejo Universitario, lo que permitirá que las transcripciones de los acuerdos sean enviadas por la Secretaría General en un lapso más corto. La segunda acción está relacionada con mejorar el flujo de comunicación a los departamentos académicos sobre los procesos de la carrera profesoral aprobados por el Consejo Universitario. Para ello, la DAP preparará un correo electrónico haciendo un resumen de los acuerdos adoptados por el Consejo Universitario para enviárselos a cada uno de los jefes de los departamentos académicos. El correo electrónico será enviado desde la cuenta de la DAP (dap@pucp.edu.pe) y contendrá la información de todos los acuerdos aprobados por el Consejo Universitario en una sesión determina por departamento académico. (ver gráfico n°2).

El correo electrónico tendrá un estándar para su envío. El primero es el asunto que debe llevar el siguiente texto, “[DAP-CU] Acuerdos aprobados por el

Consejo Universitario en la sesión del XX de XXXX de 20XX”. A continuación, tendrá un encabezado con el vocativo del jefe de departamento, su nombre y el cargo que desempeña, de la siguiente manera:

“Señor doctor
XXXXXXXXX
Jefe del Departamento Académico de XXXX
Presente.-“

Estimado doctor XXXX:

Seguidamente, se escribirá el siguiente texto: “Reciba un cordial saludo. En atención a las solicitudes realizadas por su Departamento Académico sobre asuntos del personal docente y que requieren de la aprobación o conocimiento del Consejo Universitario, le informo que en la sesión del día XXX de XXXXXX de 20XX, el Consejo Universitario adoptó los siguientes acuerdos:”. Luego, en el cuerpo del correo, se adjuntará la información relacionada con su departamento académico y que tiene que ver con las aprobaciones hechas por el Consejo Universitario.

Finalmente, se pondrá una nota referida a que oficialmente la comunicación será enviada por la Secretaría General: “Es preciso recordarle que la comunicación oficial de los acuerdos adoptados por el Consejo Universitario será enviada por la Secretaría General.” y remitiéndolos a nombre de la Dirección Académica del Profesorado.

4.5.1. Encuestas realizadas a jefes de departamento sobre el plan piloto.

Luego de realizar el envío de los correos electrónicos a los distintos jefes de departamento, se evaluó el resultado enviándoles una encuesta sobre la acción realizada, en total se han recogido la respuesta de diez (10) jefes de departamento de las trece (13) enviadas, quienes respondieron a las siguientes preguntas:

- a. ¿Ha sido de utilidad, para su gestión, la información enviada?
- b. Con la información proporcionada, ¿ha sido posible comunicarles a los profesores de su departamento que la solicitud fue aprobada por el Consejo Universitario?
- c. ¿Ha sido clara la información proporcionada?
- d. ¿El medio (correo electrónico) por el que se le comunicó los resultados del Consejo Universitario es el más adecuado?
- e. Además del correo electrónico, ¿por qué otros medios de comunicación le gustaría recibir la información sobre los acuerdos aprobados por el Consejo Universitario en referencia a los procesos de la carrera profesoral?
- f. ¿Sería conveniente que sea directamente la DAP la que comunique los resultados de las aprobaciones de Consejo Universitario a los profesores?, ¿por qué?
- g. ¿En qué casos podría ser solo la DAP la que comunique directamente los resultados de los procesos de la carrera profesoral?
- h. ¿Sobre qué otros temas le gustaría recibir información de la DAP y bajo qué medios las requiere?
- i. ¿Qué información sobre la carrera profesoral considera que debe estar en el portal del profesorado (<http://profesorado.pucp.edu.pe>) a disposición de los profesores?
- j. ¿Considera importante que la DAP haya iniciado este tipo de comunicación, acortando los tiempos de comunicación de los acuerdos aprobados por el Consejo Universitario?
- k. En general, ¿Cuál es la percepción que tiene usted sobre la DAP?

La encuesta tiene por objetivo conocer la apreciación de los jefes de departamento sobre una de las primeras acciones que se realizan para acercar más la comunicación de los acuerdos aprobados por el Consejo Universitario sobre los profesores de su departamento académico. Además, busca conocer qué procesos de la carrera profesoral deberían ser comunicados por la DAP, conocer sobre por qué otros medios de comunicación les gustaría recibir la información sobre los acuerdos de Consejo Universitario y sobre los procesos de la carrera docente y de qué tanta utilidad, en general, ha sido la información proporcionada. Las respuestas han sido reveladoras, pues la mayoría de los encuestados considera que ha sido de mucha utilidad la información proporcionada y además felicitan la acción de comunicar y acortar los plazos que tienen las comunicaciones formales sobre los acuerdos de Consejo Universitario.

4.5.2. Análisis de las encuestas realizadas a los jefes de departamento sobre el plan piloto.

En relación con la parte cuantitativa de la encuesta, sobre la primera pregunta, el 100% de los jefes de departamento entrevistados considera que ha sido de utilidad para su gestión la información enviada. En relación con la segunda pregunta, el 70% de los entrevistados considera que con la información proporcionada ha sido posible comunicar a los profesores que la solicitud fue aprobada por el Consejo Universitario, el 30% considera que esto no ha sido posible. Sobre la tercera pregunta, el 100% de los jefes de departamento entrevistados considera que la información proporcionada, ha sido clara. Asimismo, el 100% de los jefes de departamento entrevistados considera que el medio (correo electrónico) por el que se le comunicó el resultado ha sido el más adecuado. En relación con la sexta pregunta relacionada con la conveniencia de que sea la misma DAP la que comunique los resultados aprobados por el Consejo Universitario directamente a los profesores, el 80% de los jefes de departamento entrevistados

considera que es lo más conveniente y el 20% considera que no es lo más conveniente. En la séptima pregunta, se les solicitó a los jefes de departamento que marcaran con una "X" los procesos que la DAP debería comunicarlos directamente a los profesores, obteniéndose los siguientes resultados: para el proceso de contratación el 80% considera que sí, el 20% que no; sobre los procesos de ingreso a la docencia ordinaria y promoción docente el 90% considera que sí y el 10% considera que no y para los procesos de confirmación, ratificación y el 80% considera que sí y el 20% considera que no. En relación con la comunicación sobre la aprobación de licencias, la aprobación de las reducciones de las horas lectivas y la aprobación de dictado fuera de la PUCP, el 80% considera que sí y el 20% considera que no. En base a la décima pregunta, el 100% de los jefes de departamento entrevistados considera importante que la DAP haya iniciado este tipo de comunicación, acortando así los tiempos de comunicación de los acuerdos aprobados por el Consejo Universitario.

Sobre las respuestas cualitativas a las preguntas realizadas a los jefes de departamento se han obtenido las siguientes respuestas que se trasladan a continuación en una tabla.

Estas encuestas revelan la necesidad de información pronta y oportuna que requieren los jefes de departamento para su gestión e información en los respectivos departamentos.

En referencia a la primera pregunta, sobre lo útil que ha sido la información enviada sobre los asuntos que presentaron y que aprobara el Consejo Universitario, los jefes de departamento han comentado, en su mayoría, que la información ha sido útil y pertinente. Además, han comentado que se ha anticipado a la comunicación formal que envía la Secretaría General que muchas veces tarda entre uno y dos meses en comunicar las decisiones de Consejo Universitario. Adicionalmente, los comentarios obtenidos en la encuesta están referidos a la importancia de la información para la toma de decisiones en su departamento y

tener en dicha información permite que los departamentos se enteren sobre los resultados de las gestiones que realizan ante la DAP y ante el Consejo Universitario.

En referencia a la segunda pregunta, que está relacionada con conocer si con la información entregada los profesores han sido informados que su solicitud o pedido fue aprobado por el Consejo Universitario, la mayoría ha respondido que sí, pero en algunos casos consideran que la información no es lo suficientemente clara como para que sea derivada a los profesores. En otros casos por disposiciones internas, esperan la comunicación oficial de la Secretaría General para poder comunicársela a los profesores. Además, en algunos casos consideran que cuando la información sea de relevancia para el docente se les puede comunicar y otros jefes de departamento han podido reenviar la información a sus respectivas secciones o profesores y así evitar las molestias que consideran causan las demoras en comunicar las respuestas a sus solicitudes.

En referencia a la quinta pregunta, referida a por qué otros medios de comunicación les gustaría recibir la información sobre los acuerdos del Consejo Universitario, se han encontrado diversas respuestas, una de ellas cree que el correo puede ser suficiente, sin embargo, es importante que cumpla ciertos estándares que permitan utilizar el correo como una fuente documental para el archivo del departamento académico. Además, entre las respuestas obtenidas han sugerido que exista una carpeta en un espacio de almacenamiento virtual o los llamados *cloud storage* para cada departamento académico y que pueda contener toda la información histórica de los acuerdos de Consejo Universitario, de manera tal de que, ante un cambio de jefe de departamento, la información permanezca como parte del archivo del departamento, siempre con acceso controlado y restringido. Algunos entrevistados, consideran que el correo no solo debe ser enviado a su dirección electrónica personal, sino también a sus asistentes y al correo institucional de su departamento académico. En otros casos, los entrevistados consideran que el correo electrónico recibido es suficiente y que la misma información la requieren en formato impreso, enviado por medio de una carta

formal. Finalmente, ante esta pregunta algunos entrevistados consideran que la información debe estar en el periódico de la universidad “.edu”, en los paneles de los pabellones de la Universidad y otros consideran que debe hacerse un sistema que permita revisar las diferentes instancias por las que atraviesa el pedido.

Ante la sexta pregunta, sobre la conveniencia de que sea la DAP la que directamente comunique los resultados de las aprobaciones del Consejo Universitario a los profesores y tener una tasa de respuesta positiva del 89% de los entrevistados, el 33% considera que puede la DAP comunicar a los profesores directamente, pero sin dejar de comunicarla a los departamentos académicos. En su mayoría, los encuestados han considerado que se ahorra tiempo, que es más rápido y genera que se agilicen los procesos. Entre otros comentarios consideran que la información podría ser complementada por el propio departamento académico. Además, consideran que es bueno que la DAP comunique directamente a los profesores los resultados debido a que ella conoce en detalle la información de cada departamento académico.

La séptima pregunta, que está referida a una lista de procesos por los cuales solo la DAP debe comunicarlos a los profesores, los encuestados han realizado diversos comentarios referidos a comunicar los resultados de otros procesos, otros comentarios preguntan si es que en esos procesos no serían vistos en Consejo Universitario y consideran que la DAP debe comunicar los resultados a los departamentos y que sea la Secretaría General la que envíe el extracto del acuerdo aprobado. Consideran, además, que la información podría y debería ser complementada por el departamento académico.

En la octava pregunta se consultó a los entrevistados sobre qué otros temas les gustaría recibir información de la DAP y bajo que medios las requiere, las respuestas obtenidas han sido diversas. Algunos consideran que debe existir una información detallada de cada uno de los procesos y que deberían existir capacitaciones presenciales, documentales o a través de videos. Algunos otros

consideran que es necesario que la DAP vea todo el tema de la carrera académica tanto en docencia como en investigación y no dividido como está ahora. Asimismo, se considera importante que se envíe anualmente el calendario completo de los procesos de la DAP, así como que se muestre en la página web la publicación de los trabajos premiados. Finalmente, sugieren que la DAP no solo tenga contacto con los departamentos académicos, a través de sus jefes, sino también lo haga directamente con los profesores para que ellos sientan, a pesar de que saben que siempre es posible, que tienen un canal de comunicación abierta; asimismo, sugieren que se realice todo lo posible para informar más y mejor.

Ante la novena pregunta sobre qué información consideran importante debe estar a disposición de los profesores sobre la carrera profesoral en el portal del profesorado, la mayoría ha respondido que es importante que se encuentren los documentos reglamentarios como el Estatuto, los Reglamentos, las Normas y protocolos, los lineamientos y procesos para el ingreso a la carrera profesoral y los criterios de evaluación y desempeño; consideran que siendo la DAP la “dueña” de los procesos de la carrera académica, a nivel de los profesores, es quien debe asumir la política de información sobre la misma. Algunos encuestados consideran que en estos momentos es posible ver la información de reglamentos, políticas y normativas pero que funciona más como un repositorio que como un sitio de información; y en otro caso consideran que la información debe ser transmitida de una manera más amigable y que sería conveniente usar infografías sobre los principales procesos y requisitos. Adicionalmente, hay un comentario referido a que entregar la información puede generar confianza y credibilidad y que al proveer de información completa a los profesores se contribuye a la transparencia total de los procesos.

La siguiente pregunta, que es sobre la DAP, es conocer si considera importante que la dirección haya iniciado este tipo de comunicación, acortando los tiempos de los acuerdos aprobados por el Consejo Universitario. Las respuestas, que no han sido respondidas cualitativamente por todos, nos reportan que la

mayoría considera que acorta los tiempos y se anticipa a la comunicación formal de la Secretaría General. Asimismo, consideran que la información oportuna agiliza la gestión del departamento y que será importante conocer que se informe sobre los procesos en curso para así anunciar cuando se convoca a un nuevo proceso.

La última pregunta, referida a la percepción que tienen de la DAP, los entrevistados han respondido en general contar con una percepción positiva de la dirección, algunas de las respuestas específicas nos reportan que aún debe seguir mejorando, que existe actualmente información más clara y los procesos mejor organizados, pero que es necesario que cuente con un soporte informático que le permita hacer un mejor seguimiento a los procesos. Asimismo, consideran que las funciones que realiza la DAP son muy importantes en el desarrollo de la carrera de los profesores y la gestión de los departamentos académicos.

Como se habrá podido observar en el desarrollo de esta encuesta las opiniones en general han sido muy positivas y dan cuenta de que es necesario seguir trabajando en mejorar la comunicación, no solo de una acción, sino de los procesos de la carrera profesoral que tiene a su cargo de la DAP. Asimismo, se debe tener en cuenta que para los departamentos académicos consideran importante que siga existiendo más y mejor comunicación.

Se desprende de las entrevistas dos oportunidades de mejora inmediatas: crear un repositorio virtual con la información de la aprobación de los acuerdos del Consejo Universitario y mostrar de manera gráfica el calendario de los procesos de la DAP, así como los propios procesos de la carrera profesoral.

4.6. Implementación de los lineamientos para la mejora de la comunicación de la DAP

El proyecto de implementación de los lineamientos para la mejora de comunicación para la DAP es de corto plazo, es decir de cinco (5) años. La implementación de los lineamientos iniciará el segundo semestre de 2019 y deberá concluir durante el primer semestre del año 2024. Las herramientas propuestas se deberán implementando progresivamente hasta la fecha propuesta.

A continuación, se presentan cuatro (4) cuadros con las acciones a realizarse durante el período de duración del proyecto de mejora de comunicación para la DAP.

Proceso: Ingreso			
Sistema	Acciones	Objetivo	Fecha de aplicación
Escuchar	Chat interactivo.	Que las personas que accedan, así como los docentes de la Universidad, accedan a la información sobre el ingreso de la carrera docente.	Julio 2020
	Buzón de sugerencias virtual.	Que los profesores puedan dejar sus impresiones o preocupaciones sobre el proceso de ingreso a la carrera docente.	Julio 2020
	Preguntas y respuestas frecuentes	Que la comunidad de profesores tenga preguntas y respuestas respecto a los procesos	Julio 2020

Proceso: Ingreso			
Sistema	Acciones	Objetivo	Fecha de aplicación
		de ingreso a la docencia.	
Reconocer	Correo de bienvenida a profesores nuevos y profesores ganadores del concurso de ingreso a la docencia ordinaria.	Generar fidelidad del docente con la Universidad y su unidad académica	Marzo 2020
	Correo a comunidad de profesores de la unidad de los nuevos docentes.	Generar sentido de comunidad de docentes.	Marzo 2020
Informar-Comunicar	Infografía sobre el proceso de ingreso a la docencia (contratación e ingreso a la docencia ordinaria).	Dar a conocer el proceso de ingreso de profesores a la Universidad	Abril 2020
	Entrega virtual de reglamentos	Generar conocimiento sobre la normativa de la Universidad a todos los nuevos docentes.	Marzo 2020

Cuadro N° 2. Acciones comunicativas del Ingreso. Elaboración propia.

Proceso: Permanencia			
Sistema	Acciones	Objetivo	Fecha de aplicación
Escuchar	Chat interactivo.	Que las docentes de la Universidad accedan a la información sobre el proceso de permanencia.	Julio 2020
	Buzón de sugerencias virtual.	Que los docentes puedan expresar sus impresiones sobre el proceso de permanencia.	Julio 2020
	Preguntas y respuestas frecuentes	Que la comunidad de profesores tenga preguntas y respuestas respecto a los procesos de permanencia.	Julio 2020
Reconocer	Correo personalizado a cada docente de la Universidad, comunicándoles el resultado del proceso de permanencia en la Universidad.	Mantener informado a los docentes sobre el proceso en el que participaron.	Noviembre 2019
	Correo a jefes de departamento sobre los resultados del proceso de permanencia de sus docentes.	Mantener informados a los jefes de departamento sobre el proceso de permanencia de los docentes de su departamento.	Noviembre 2019
Informar-Comunicar	Infografía sobre el proceso de permanencia (confirmación y ratificación).	Dar a conocer el proceso de permanencia a los docentes de la Universidad.	Mayo 2020

Proceso: Permanencia			
Sistema	Acciones	Objetivo	Fecha de aplicación
	Vídeo instructivo sobre el proceso de permanencia.	Instruir a los docentes sobre el proceso de permanencia.	Abril 2021

Cuadro N° 3. Acciones comunicativas de la permanencia. Elaboración propia.

Proceso: Promoción			
Sistema	Acciones	Objetivo	Fecha de aplicación
Escuchar	Chat interactivo.	Que las docentes de la Universidad accedan a la información sobre el proceso de promoción.	Julio 2021
	Buzón de sugerencias virtual.	Que los docentes puedan expresar sus impresiones sobre el proceso de promoción.	Julio 2021
	Preguntas y respuestas frecuentes	Que la comunidad de profesores tenga preguntas y respuestas respecto a los procesos de promoción.	Julio 2021
Reconocer	Enviar una carta al jefe del departamento, con copia a los docentes, ganadores y perdedores, sobre el proceso de promoción.	Mantener informado a los docentes sobre el proceso en el que participaron.	Noviembre 2019
	Enviar una carta de felicitación a los docentes	Generar fidelidad del docente con la Universidad.	Noviembre 2019

Proceso: Promoción			
Sistema	Acciones	Objetivo	Fecha de aplicación
	ganadores del proceso de promoción.		
	Felicitar a los profesores ganadores del proceso de promoción en el portal del profesorado.	Hacer visible el reconocimiento de la Universidad a los docentes.	Diciembre 2019
Informar-Comunicar	Infografía sobre el proceso de promoción.	Dar a conocer el proceso de promoción a los docentes de la Universidad.	Julio 2020
	Vídeo instructivo sobre el proceso de promoción.	Instruir a los docentes sobre el proceso de permanencia.	Agosto 2021

Cuadro N° 4. Acciones comunicativas de la permanencia. Elaboración propia.

Proceso: Cese			
Sistema	Acciones	Objetivo	Fecha de aplicación
Escuchar	Chat interactivo.	Que las docentes de la Universidad accedan a la información sobre el proceso de cese y desvinculación.	Setiembre 2021
	Buzón de sugerencias virtual.	Que los docentes puedan expresar sus dudas sobre el proceso de cese.	Setiembre 2021

Proceso: Cese			
Sistema	Acciones	Objetivo	Fecha de aplicación
	Preguntas y respuestas frecuentes	Que la comunidad de profesores tenga preguntas y respuestas respecto al procesos de cese.	
Reconocer	Enviar al docente una carta agradeciéndole por su labor como profesor de la Universidad.	Reconocer la labor docente.	Noviembre 2021
	Video institucional de despedida	Reconocimiento a su labor.	Noviembre 2021
	Enviar un correo a la Comunidad Universitaria informando el cese de un docente que se retira	Generar sentido de comunidad.	Diciembre 2021
Informar-Comunicar	Cartilla informativa sobre el proceso de cese	Informar sobre trámites a realizar	Octubre 2021
	Charla informativa.	Instruir a los docentes sobre el proceso de cese.	Setiembre 2021

Cuadro N° 5. Acciones comunicativas del cese. Elaboración propia.

A diferencia de los cuatro (4) procesos anteriores el proceso de información para los jefes de departamento, es distinto. Para los jefes de departamento se tomarán acciones que le permitan básicamente tenerlos informados sobre los procesos de la carrera docente. A continuación, se presenta un cuadro con las

acciones que se realizará para este proceso de información a los jefes de departamento.

Proceso: Información para los jefes de departamento.		
Acción	Objetivo	Fecha
Envío de correo electrónico sobre los acuerdos del Consejo Universitario	Mantener informados a los jefes de departamento, de manera oficiosa, sobre los acuerdos de Consejo Universitario aprobados con relación a la carrera docente de los profesores de su departamento.	Agosto 2019

Cuadro N° 6. Acciones comunicativas para los Jefes de Departamento. Elaboración propia.

Como resultado de las encuestas realizadas a los jefes de departamento, se implementará una acción adicional, que será la incorporación y creación de un *cloud storage* en la plataforma de *Google drive* para cada uno de los dieciséis (16) departamentos académicos. En esta carpeta tendrán información de los acuerdos de Consejo Universitario y de formularios necesarios para los procesos de la carrera docente. Estas carpetas han sido creadas en marzo del 2020.

Se espera que estas acciones generen un cambio comunicacional hacia los departamentos académicos. Durante los siguientes años, hasta completar el quinto año (2024), se realizará una evaluación de cada una de las acciones y se ejecutarán los ajustes necesarios.

Durante los meses de febrero y marzo de 2020 se iniciaron acciones comunicativas en coordinación con la Dirección de Comunicación Institucional (DCI), que han apoyado el proceso de la carrera profesoral. Una de las primeras acciones ha sido darle mayor importancia a la página del profesorado. Para ello, se generaron notas con relación a la carrera profesoral. La primera de ellas estuvo relacionada con el plan de trabajo que deben presentar los profesores de tiempo completo y de tiempo parcial convencional (medio tiempo) : <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/ya-sabes-como-planificar-tus-actividades-academicas-haciendo-uso-del-plan-de-trabajo/>. La segunda acción estuvo relacionada con el proceso de ingreso a la docencia ordinaria, en este proceso se realizó una nota sobre el proceso (<https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/lo-que-significa-ser-profesor-de-la-pucp/>), testimonios de profesores ganadores del concurso del año anterior (<https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/desde-la-docencia-puedes-potenciar-los-talentos-de-tus-alumnos/>) - <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/para-los-geologos-el-techo-de-nuestro-lugar-de-trabajo-es-el-cielo/>) y se generaron las preguntas frecuentes que los profesores pueden consultar dentro del proceso (<https://files.pucp.education/profesor/2020/03/19213509/Preguntas-IDO.pdf>). La tercera acción fue una nota preliminar que fue publicada para la ceremonia de bienvenida a los profesores nuevos (<https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/le-damos-la-bienvenida-a-nuestros-nuevos-docentes/>), que era la nota previa a una serie de acciones que se tenían previstas para el inicio del primer semestre del 2020, el 16 de marzo. Lamentablemente, el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19, no permitieron que en la fecha se presenten los demás instrumentos. Aún, estas acciones están previstas para cuando se reanude el inicio del semestre.

Para el 13 de marzo de 2020, antes de inicio de las medidas adoptadas por el Estado sobre el aislamiento social, se tuvo el reporte de las visitas realizadas al portal del profesorado al 16 de febrero, las visitas sumaban 12,519 visitas. Pero es

necesario que el portal tenga mayores visitas, por ello se generarán más acciones que hagan referencia al portal del profesorado. Una de las acciones inmediatas, es el envío de correos electrónicos a los profesores de la Universidad que participan en los procesos del plan de trabajo y del ingreso a la docencia ordinaria. Una vez que se levante el Estado de Emergencia, se enviará a los nuevos profesores el correo de bienvenida, haciendo referencia a las páginas de los departamentos académicos a los que pertenecen y al portal del profesorado.

Se espera que estas acciones y otras más, proyecte una mejor visualización del portal del profesorado, que el año 2019 tuvo 90,097 visitas y se cumpla con el objetivo de tener los lineamientos que permitan a la DAP mejorar el proceso de comunicación de los procesos de la carrera docente y cubrir la demanda requerida por los jefes de departamento y los profesores de la Universidad.

4.6.1. Una situación inesperada.

El 15 de marzo de 2020 el Estado Peruano, ante el anuncio de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de una pandemia, decretó el aislamiento social obligatorio para controlar la propagación de la COVID-19. La Universidad, que no es ajena a los acontecimientos nacionales y mundiales, decidió inicialmente ampliar por quince (15) días las medidas inicialmente tomadas para retornar a sus actividades el 31 de marzo. Luego, en un mensaje a la Comunidad Universitaria, el rector de la Universidad comunicó que el semestre 2020-1, programado en un primer momento para iniciar el 16 de marzo de 2020, comenzaría el 6 de abril de 2020, esta vez y en sus primeros cien (100) años en modalidad virtual.

La situación mundial y en especial la nacional hicieron que el aislamiento social obligatorio se prolongara por más de cien (100) días. La economía nacional y mundial por este efecto de la pandemia, se verá duramente afectada, los índices de pobreza y desigualdad crecerán y, obviamente, se volverán más agudos durante el año 2020. La recuperación tardará varios años. La PUCP no puede estar ajena a

estas medidas y para lograr un equilibrio razonable dictó varias medidas económicas que buscan salvaguardar la económica de la institución, entre ellas: generó fondos de ayuda a los alumnos, facilidad en las formas de pago, disminución -en algunos casos- de la escala de pensiones para los alumnos más golpeados por esta pandemia, restricciones presupuestales en las distintas unidades de la Universidad y aunque fue inimaginable, la reducción de sueldos del personal administrativo.

Todas estas medidas, han afectado el proyecto de implementación de los lineamientos para la mejora de comunicación para la DAP. Se ha tenido que concentrar los esfuerzos en brindar mayor comunicación a los profesores sobre todas aquellas acciones que le permitan implementar el semestre virtual. Desde la DAP, se tuvo que realizar una nueva organización en la comunicación para los docentes y pre docentes de la Universidad. El plan inicial ha sufrido un cambio, el cual generará un retraso en el proyecto en por lo menos un año y medio (a la fecha que se escribe este proyecto) si es que los recursos económicos y los recursos humanos se estabilizan en ese período de tiempo.

En esta nueva perspectiva, se tuvo que realizar varias acciones enmarcadas principalmente en el lineamiento de *informar-comunicar*. Esta decisión, a pesar de lo expresado por Byung-Chul Han (2012), “Un aumento de información y comunicación no *esclarece* por sí solo el mundo.”, se tuvo que tomar por lo difícil que ha sido el aislamiento social para Comunidad Universitaria que, como se ha descrito anteriormente, es una comunidad que basa su comunicación, principalmente de manera presencial, pero que valora mucho su vida y la de los demás. En este contexto los docentes han trasladado el dictado regular de los cursos que se dictan en la Universidad a su hogar, así resguarda su salud y la de sus alumnos. Como lo expresa Zygmunt Bauman en el capítulo dos (2) sobre la *Individualidad* en su libro *Modernidad Líquida* (2000) “...El cuidado de la salud se convierte en una guerra incesante contra la enfermedad...”.

A continuación, se detallan las acciones que se ha llevado a cabo desde la DAP en esta situación de emergencia. Como se ha mencionado, el lineamiento que ha primado en esta situación excepcional ha sido la de *informar-comunicar* y en ese contexto se ha realizado algunas acciones informativas para los docentes y pre docentes de la Universidad.

- Para el área de desarrollo del profesorado, en el mes de mayo, se realizaron dos publicaciones, una estaba relacionada con los Fondos de Innovación en la Docencia Universitaria denominado “Profesoras de la FGDA lanzan proyecto de Podcast “Relatos de Gestión”” <https://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/noticia-y-evento/profesoras-de-la-fgad-lanzan-proyecto-de-podcast-relatos-de-gestion-2/> y la segunda relacionada con el desarrollo de las clases virtuales, denominado “Recomendaciones para evitar el estrés en la educación a distancia” <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/recomendaciones-para-evitar-el-estres-en-la-educacion-a-distancia/>. En el mes de junio se publicó “¿Qué debo hacer si tengo síntomas o diagnóstico COVID-19?” <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/que-debo-hacer-si-tengo-sintomas-o-diagnostico-covid-19/>, esta publicación fue anunciada a propósito del aumento de los casos de la pandemia. En el mes de julio se publicó la realización del segundo Webinar Online “Cuidando nuestro bienestar emocional, en coordinación con el Programa de Apoyo Psicológico de la PUCP y la Comisión de Responsabilidad Social Universitaria del Departamento de Psicología de la PUCP. <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/segundo-webinar-online-cuidando-nuestro-bienestar-emocional/>. El Vicerrectorado Académico con la Dirección Académica del Profesorado, organizó el primer encuentro denominado: “De lo presencial a lo virtual: encuentro de experiencias docentes de educación superior” que se ha realizado en el mes de agosto del 2020. <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/un-espacio-de-intercambio-de-experiencias/>. Con el fin de apoyar la educación virtual, recién

instalada en la PUCP, se preparó un video con algunas recomendaciones de los propios docentes sobre la educación a distancia <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/recomendaciones-para-la-educacion-a-distancia/>. Además, se preparó una guía del plan de trabajo 2020, instrumento que sirvió de guía para los profesores de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial por asignaturas ordinarios, que debían llenar su plan de trabajo anual 2020. A raíz del inicio del confinamiento social obligatorio se suspendió el proceso de Ingreso a la Docencia Ordinaria, lo que provocó que se detuviera el video instructivo preparado para tal fin.

- Para el área de procesos docentes, se han realizado una serie de comunicados dirigidos a los distintos departamentos de la Universidad y a la Comunidad Universitaria. Como parte de este confinamiento social obligatorio el área se vio en la necesidad de crear una mesa de partes virtual para la recepción de documentación de la Dirección y del área, para ello, se realizó una publicación y un correo electrónico dando aviso de ello. <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/la-direccion-academica-del-profesorado-habilita-el-correo-mesa-de-partes-para-la-recepcion-de-documentos-digitales/>. Asimismo, se preparó una guía para la reducción de horas lectivas. Un documento que será de ayuda para los docentes de la Universidad a tiempo completo sobre el desarrollo de sus horas lectivas para el semestre 2020-2.
- Se inició una secuencia de correos electrónicos sobre varios aspectos que la Dirección requería comunicar. El primero de ellos estuvo dirigido a los jefes de los departamentos académicos sobre la atención de requerimientos a la DAP mientras duraba el período de emergencia: <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/25/4/25402.html>. El segundo, dirigido a los profesores de tiempo completo y medio tiempo, estaba referido a la realización del plan de trabajo : <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/27/1/27115.html>. El tercer

comunicado, que se envió a los jefes de los departamentos académicos, estaba referido al cronograma de pagos a los docentes y pre docentes de tiempo parcial por asignaturas para el semestre 2020-2: <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/28/0/28053.html>. El cuarto comunicado estaba dirigido a todos los profesores ordinarios que deben participar de los procesos de confirmación y ratificación: <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/28/2/28230.html> y <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/28/2/28235.html>. El quinto envío, dirigido a los profesores tiempo completo y medio tiempo y a los profesores ordinarios de tiempo parcial por asignaturas, estaba referido a la realización del reporte del plan de trabajo: <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/29/0/29040.html>. El sexto envío, dirigido a los profesores ordinarios que participaban en los procesos de confirmación y ratificación, era un recordatorio de la participación en dichos procesos. <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/29/1/29159.html> y <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/29/1/29160.html>. El séptimo envío, dirigido a toda la Comunidad Universitaria, daba cuenta de la creación de la mesa de partes de dirección en tiempo de pandemia: <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/29/3/29371.html>. El octavo envío estaba dirigido a los decanos de las unidades académicas sobre el cronograma de pago para los docentes y pre docentes de tiempo parcial por asignaturas para el semestre 2020-2: <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/29/5/29580.html>. El noveno envío se ha dirigido a todos los docentes y pre docentes de la Universidad sobre el cronograma de pagos del semestre 2020-2: <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/29/5/29573.html> y <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/29/6/29601.html>. El décimo envío, dirigidos a los docentes de la Universidad, era una invitación para participar al encuentro “De lo presencial a lo virtual: Encuentro de experiencias docentes de Educación Superior”:

<http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/30/1/30181.html>. En el mes de agosto se envió una comunicación a los docentes y pre docentes informándoles sobre los resultados de la encuesta de opinión sobre docentes: <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/30/2/30213.html> y <http://files.pucp.edu.pe/dci/comunicados/files/30/2/30243.html>.

Nótese que, desde el segundo envío de los comunicados, vía correo electrónico, hay una gráfica única que permite identificar que el mensaje, de manera visual, pertenece a la DAP. Ha sido importante mostrar un logotipo que debe ir interiorizándose dentro de la comunidad universitaria.

Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta, en esta compleja situación, es la cantidad de consultas que realizan los docentes de la Universidad. En el modo presencial se ha estimado que, del total de integrantes de la DAP, nueve (9) dedicaban aproximadamente dieciséis (16) horas semanales y sesenta y cuatro (64) horas al mes a la absolución de consultas vía telefónica, correo electrónico y visitas personales. Esto es un importante impacto económico para la Universidad en relación con el recurso humano que destina tiempo y esfuerzo en absolver las diversas consultas de los docentes de la Universidad. A groso modo se puede decir que, en una proyección de cinco (5) años, sin realizar un proyecto de comunicación la Universidad destina en atención a los docentes setecientos noventa y nueve mil novecientos soles (S/. 799,900) aproximadamente. Si se realiza el mismo ejercicio y se implementa este proyecto de comunicación, se puede generar un ahorro, al generar mensajes más claros, educar a nuestros docentes y brindar una mejor comunicación basado en los tres lineamientos principales: Escuchar, Reconocer e Informar-Comunicar, de aproximadamente cuatrocientos cuarenta y siete mil doscientos soles (S/. 447,200).

Es importante resaltar que esta crisis ha adelantado algunos proyectos de comunicación que se tenían planeados y otros se han retrasado porque los recursos son escasos y limitados. Hay un aspecto también de suma importancia en este

proyecto que tiene que ver con la disposición de los involucrados para que este proyecto se lleve a cabo, así como del apoyo institucional. Carlos del Valle Rojas en el libro *Comunicación y Desarrollo: Prácticas comunicativas y empoderamiento* nos lista las problemáticas que han abordado algunos autores sobre como el desarrollo y el cambio social dependen de una conveniente comunicación participativa. Dos aspectos importantes de los quince (15) que lista y que guardan relación con esta parte del proyecto están referidos a la importancia del factor humano y la falta de pertenencia del grupo humano en la organización. “1. La importancia del factor humano en la comunicación, para que los miembros de las comunidades logren apropiarse de los procesos comunicacionales.” y “9. Escasa participación de las comunidades y falta de pertenencia organizacional...”. Como se puede apreciar, es importante tener en cuenta estos dos aspectos.

Finalmente, es importante mencionar que el propósito que debe tener este proyecto, además de los lineamientos propuestos, es educar por medio de la comunicación a los docentes de la PUCP para que puedan desarrollar su carrera profesoral sin contratiempos y bien informados. Con ello, se puede lograr una comunidad fortalecida y comprometida.

5. Conclusiones

- La presunción sobre las limitaciones en la comunicación que realiza la DAP sobre los distintos procesos de la carrera docente, ha sido confirmada. Asimismo, se ha detectado que los canales de comunicación que utiliza la DAP para informar sobre los procesos de la carrera docente, no son suficientes. En las distintas entrevistas que se realizaron durante el primer semestre de 2019, se ha evidenciado que no existe una buena difusión de la carrera profesoral, pero al mismo tiempo se ha detectado una oportunidad para llevar a cabo una mejora del proceso de comunicación como lo propone este proyecto.
- Del análisis se desprende que los profesores necesitan más y mejor comunicación sobre los diferentes aspectos de la carrera docente. Las normas y los requisitos para sobre la carrera docente se encuentra en los diversos reglamentos de la Universidad, los cuales, según lo han manifestado los profesores, son muy engorrosos de leer e interpretar. Además, se ha detectado que es necesaria la difusión de manuales o cartillas informativas o material gráfico que permitan, de manera ágil, conocer e interpretar mejor los distintos reglamentos que atañen a la carrera docente de los profesores de la Universidad. Esto quiere decir, que es necesario contar con un proceso comunicativo que permita a los profesores empatizar con las normas y reglamentos sobre la carrera profesoral.
- La estructura organizacional de la PUCP, además de ser compleja, ha sido difícil comunicarla. Actualmente, existe entre los profesores de la Universidad una cultura de transmisión sobre la PUCP y sus valores que permitirá desarrollar el concepto de mentoría entre los profesores, donde los conocimientos y la experiencia académica sea transmitida de los profesores con experiencia a los que recién se integran a la comunidad universitaria.

- La DAP, por definición, es el nexo de comunicación entre los departamentos académicos y facultades en lo relativo al personal docente, y requiere, según el análisis realizado, brindar mayor y mejor comunicación a los profesores de la Universidad sobre los procesos de la carrera docente. La DAP, con más de cuarenta (40) años de creación como Dirección Académica, ha tratado de mantener comunicados a los distintos departamentos académicos sobre los procesos de la carrera profesoral, pero debido al crecimiento del número de docentes en la Universidad en los últimos diez (10) años, necesita de un proceso de mejora que permita a todos los profesores participar de los procesos de la carrera docente. La Universidad aspira entre sus metas del Plan Estratégico Institucional (2018-2022), a contar con treinta por ciento (30%) de profesores de tiempo completo (profesores de planta), para lo cual requiere de mayor atención en la comunicación sobre los procesos de la carrera docente.
- El proyecto para la implementación de lineamientos para la mejora del proceso de comunicación propone, además de comunicar efectivamente dichos procesos, la interacción social entre la DAP, los jefes de departamento y los profesores, de manera tal que se fomente la credibilidad para mantener viva la identidad de la PUCP, tal como lo propone la teoría de la comunicación interna. El proyecto de comunicación busca fortalecer la cultura organizacional a través de tres importantes lineamientos: escuchar, reconocer e informar-comunicar. Estos tres pilares del proyecto serán la pieza fundamental que permitirá generar una comunidad de profesores comprometidos con la Universidad para reforzar el concepto institucional de “el espíritu de la casa”. Asimismo, el proyecto propone, además de informar-comunicar y conocer los procesos de la carrera docente de manera detallada y transparente, darle un valor agregado al trabajo del profesor. Al realizar el plan piloto, los jefes de departamento encuestados han considerado que la información oportuna los ayuda a agilizar la gestión del departamento

académico porque han podido comunicar oportunamente los resultados (positivos o negativos) a sus profesores.

- El proyecto de lineamientos para la mejora de la comunicación de la DAP permitirá que la información de los procesos de la carrera docente cubra satisfactoriamente la demanda de información que se muestra en el portal del profesorado, dado que el setenta y nueve por ciento (79%) de los que “visitan” el portal suelen hacerlo sobre las convocatorias para la contratación de nuevos docentes que realizan los departamentos académicos. Asimismo, el proyecto está basado en una serie de acciones comunicativas, bajo una mezcla de medios, que tiene como propósito ayudar al mejor desempeño de los profesores y mantener vigente la identidad de la PUCP.
- Al llevarse a cabo el proyecto de mejora del proceso de comunicación, se espera que exista una estrecha relación entre el docente, su departamento académico y la DAP. Esta relación se fortalecerá y consolidará con la entrega de información transparente.
- El proyecto contribuye a la identidad y la reputación de la PUCP porque se busca, con las acciones de comunicación, desde los principios de escuchar, reconocer e informar-comunicar; que se mantenga y crezca la reputación de la Universidad. Asimismo, el presente proyecto contribuye a la meta seis (6) del Plan Estratégico Institucional (2018-2022), porque busca que el setenta por ciento (70%) de las unidades académicas (facultades y departamentos, entre otros) y administrativas se encuentren satisfechas con la comunicación institucional. Actualmente, en la PUCP se ha despertado el interés de la comunidad Universitaria por los procesos de comunicación y por la transparencia en la información, por lo que este proyecto es una buena oportunidad para brindar de manera transparente una mejor comunicación a los profesores sobre los procesos de la carrera.

- Al realizar este trabajo de investigación, se presentó el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19, lo que generó que algunas de las propuestas hechas no puedan ser ejecutadas, pero al mismo tiempo, se generaron acciones comunicativas que estaban relacionadas con la emergencia y los procesos que tiene la DAP. Algunas de las acciones han sido coordinadas con la DCI y otras han sido coordinadas al interior de la DAP. Es importante mencionar que épocas de crisis e incertidumbre, ha sido necesaria la comunicación y este aislamiento temporal ha demostrado que la mayoría de las unidades de la Universidad espera la comunicación oficial, en relación con los temas del profesorado, de la DAP.
- Finalmente, es importante resaltar que, de acuerdo con el análisis realizado, es imprescindible e impostergable mejorar la comunicación de la carrera docente. Asimismo, se requiere transparentar los procesos de la carrera docente para que los profesores cuenten con los conocimientos y los instrumentos necesarios para participar en dichos procesos. Asimismo, se ha detectado que la mentoría de profesores puede ser un área de trabajo que puede desarrollarse luego de ejecutarse este proyecto de mejora del proceso de comunicación.

El desarrollo de un proyecto de comunicación sobre la carrera docente en una institución de educación superior como lo es la Pontificia Universidad Católica del Perú es un reto que se ha asumido desde que se inició este proyecto debido a que se han establecido, a través de una mezcla de acciones comunicativas, tres importantes lineamientos: el escuchar, el reconocer e informar-comunicar. El escuchar supone abrir los canales de comunicación que permitan saber qué es lo que requiere el profesor. El reconocer es entregar a los profesores el reconocimiento a su labor. El informar-comunicar es entregar, con veracidad y transparencia, la información sobre la carrera docente, que luego debe servir para que sea compartida entre los profesores de la Universidad, como lo dice Dominique Wolton (2009): "...la verdad para la información, el compartir para la comunicación." (p.31).

Este compartir, además, debe ser la piedra angular para pensar en un programa de acompañamiento entre los profesores de la Universidad, donde la transmisión de prácticas e historia de la Universidad mantenga vivo “el espíritu de la casa”.



6. Referencias bibliográficas

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Recuperado de [http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf).
- Arredondo Trapero, F. G., de la Garza García, J., & Vázquez Parra, J. C. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 408–418. Retrieved November 7, 2019, from 10.1016/j.estger.2014.06.007.
- Baraibar-Diez, E., & Odriozola, M. D. (2015). Transparencia y comunicación: las seis preguntas de Kipling. *MEDCOM*, 6(2), 83–97. Retrieved November 5, 2019, from 10.14198/medcom2015.6.2.04.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Byung, C. H. (2012). *La sociedad de la transparencia* - 1. edición.
- Cabanas, C. & Soriano A. (2014). *Comunicar para transformar*. (1ª ed.) España.
- Carrillo, Sandra. Comunicación: Clave para la gestión de la responsabilidad social. *Conexión*, 2(2), 132-149.
- Carrillo-Durán, M. (2016). *Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones*, 25 (2), pp. 272-278. doi: 10.3145
- Fiske, J. (1984). La teoría de la comunicación. En *Autor* (ed.), *Introducción al estudio de la comunicación* (pp. 1-17), Colombia: Editorial Norma.
- Fernández, C. & Galguera L. (2009). *Teorías de la Comunicación* (1ª ed.). México: McGraw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Kreps, G.L. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed.). Wilmington, DE: Addison – Wesley Iberoamericana.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 42(2), 49-54.
- Martínez-Hermida, M. y Sierra Caballero, F. (2012). *Comunicación y desarrollo: prácticas comunicativas y empoderamiento local*. - 1. edición (pp. 67–68).
- Mínguez A., N. (1999). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. ZER, Revista de estudios de comunicación [Revista electrónica], N° 7.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. Retrieved March 26, 2019, from 10.1016/j.estger.2014.12.005
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. (2ª ed.), Colombia: Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.
- Perú. Congreso de la República (2014). Ley 30220. Ley Universitaria.
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2016). Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/documento/estatuto/>
- (PUCP, 2018). Plan Estratégico Institucional PUCP 2018-2022. Recuperado de <http://dape.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2018/05/PEI-2018-2022.pdf>.
- (PUCP, 2017). Código de Ética y Buen Gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2015/11/220>

- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F. & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
- Robbins, S.P & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (13ª. Ed.). México. Pearson Educación.
- Salas, C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento* 59. Documento de investigación, pp. 234-246.
- Schein, E. (1988). Cultura organizacional y liderazgo. Barcelona: Plaza & Jnes Editores S.A.
- Scolari, C. A. (2015). *Ecología de los medios: entornos, evoluciones e interpretaciones - 1. edición* (p. 204).
- Torres, P. & Melamed, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. En *Desarrollo Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar Colombia*, 8(1), pp. 143-164.
- Torrelló, Óscar M., & Tejada Fernández, J. (2013). *Funciones y competencias en la docencia universitaria*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Verderber R. (1999). *Comunícate* (9ª. ed.). México. International Thomson Editores.
- Verderber R. & Verderber K. (2006). *Comunícate* (11ª. ed.), México. International Thomson Editorres.
- Wolton, D. (2009). *Informar no es comunicar* (2da. ed): contra la ideología tecnológica. Gedisa editorial.

Anexo: 1 Entrevista Jefe de Departamento 1.

Fecha: 21 de mayo de 2019, a las 7:40 horas

Pedro Da Fieno (PDF): “Cuando llegaste a trabajar acá a la Universidad, ¿cómo te enteraste, como estaba organizada la Universidad?”.

Jefe de Departamento 1 (JD1): “Yo llegué aquí hace casi 20 o 21 años, en ese momento, en el proceso de recepción de los profesores, no existía, empezaba con la ordinarización. Recién en ese momento tenías tú una breve inducción que se daba en la ceremonia de entrega de la medalla. Entonces, el aprendizaje y la coexistencia con la organización se daba sobre el caballo, digamos. Era un aprendizaje que se daba, también paulatinamente porque como tú ingresas a la docencia ordinaria, mediante un sistema que te va presentando paulatinamente la Universidad, el conocimiento que tú vas adquiriendo de ella, también es paulatino. En mi caso yo tuve que entrar rápidamente como coordinador de especialidad y ahí tuve un cargo y el aprendizaje en el cargo fue literalmente a trompicones porque la Facultad era nueva, el cargo era nuevo, yo era nuevo y había una serie de procesos que había que ir aprendiéndose en el camino, pero tampoco es que presentaran una mayor dificultad, de todas maneras tú entras a una universidad, yo entré a la Universidad cuando esta cumplía 80 años, entonces, hay una experiencia organizacional, hay una estructura, hay una serie de procesos o procedimientos que están pre establecidos y lo único que tienes que hacer es seguirlos. El tema es que ese aprendizaje de interacción con la institución podría acelerarse y hacerse más eficiente, como que ha venido ocurriendo después.”

PDF: “Y una vez elegido como jefe del departamento, ¿cómo te enteraste de tus responsabilidades?, ¿cómo te enteraste de los procesos que tenías que hacer?, porque has venido de coordinador de sección, ahora eres jefe de departamento y vienen más responsabilidades”.

JD1: “Claro, pero ahí ya... Yo entré a ser jefe de departamento con 19 años trabajando en la Universidad y eso me permitió tener un contacto con el cargo del

área externa, a través de mi labor como docente, entonces yo he visto trabajar tres jefes de departamento, durante el tiempo que trabajo en la Universidad, y eso me permitió tener una visión desde fuera de cuál era la labor que cumplía un jefe de departamento. El otro asunto está en el reglamento que te da y te dice cuáles son las funciones y una tercera instancia está también el aprendizaje cotidiano de relación con las instituciones con las que uno tiene que tener contacto, como, por ejemplo, con la DAP, con las direcciones académicas en general, pero fundamentalmente con la Dirección Académica del Profesorado que es la que también funge de guía. Otro tema importante de aprendizaje son los jefes de departamento que están en un segundo período o que han sido elegidos y tienen un tipo de experiencia previa en la gestión de la Universidad, que también al crearse la comunidad de jefes de departamento, se crea también una comunidad de aprendizaje que hace posibles interacciones. Por ejemplo, el equipo del Departamento Académico de Comunicaciones ha buscado a otros equipos para ver cómo funciona con el objeto de modernizar su estructura y eso también es un aprendizaje. La Universidad también tiene puertas abiertas en un montón de instancias que hacen posible una mejora de la gestión. Pero yo creo que el problema no es la organización necesariamente, sino los cuadros dentro de la organización, porque el sistema a través del cual se elige a los jefes de departamento es un sistema que hace factible la elección de docentes que pueden no tener ninguna experiencia de gestión y ahí hay un tema que debiera saldarse, porque al no tener experiencia de gestión en un cargo que exige mucha gestión pueda haber desacoplamiento, dificultades... “.

PDF: “Y a propósito de eso, la siguiente pregunta es, ¿tú crees que debe existir una carrera para los cargos académicos-administrativos o en todo caso crees que debería existir algún tipo de camino que los pueda ayudar?”.

JD1: “Yo creo que como está organizada la Universidad la solución sería que, en el proceso de asunción del mando, después que se produce la elección y en el momento que se asume el cargo, debiera haber un proceso de capacitación, porque son como tres o cuatro meses en los que se puede aprovechar el tiempo para lograr

inducir de mejor manera a quienes asumen estos cargos para prepararlos para la gestión. Ahora, también existe la necesidad de generar una cultura comunicacional que permita elegir entre las distintas posibilidades, gente que pueda hacer una gestión, porque demuestra que tiene capacidades de gestión, pero eso ya es otra cosa, no necesariamente está dentro de...”

PDF: “¿Y debería haber una línea digamos, tú has sido coordinador de especialidad, hubieras podido ser coordinador de sección, si existirá, ahora eres jefe y después podrías ser decano... debería haber una escala, bueno es una cuestión personal, pero...?”.

JD1: “Pero la escala está dada ¿no?, definitivamente en el momento que accedes a una coordinación de sección te inscribes en una línea administrativa que puedes compatibilizar con la de docencia pero que te abre el camino a seguir trabajando en el ámbito de gestión y ahí también hay un proceso de aprendizaje importante.”.

PDF: “Un poco más sobre la Universidad, ¿tú crees que la Universidad comunica sus decisiones?”.

JD1: “Lo que pasa es que esta es una organización peculiar que tiene ciertas áreas de transparencia y naturalmente ciertas otras áreas donde esa comunicación no es tan fluida y de repente no es que sea necesariamente fluida. Toda organización tiene áreas oscuras y áreas transparentes, la forma como se gestionan depende de quienes lideran esos procesos, entonces yo creo que las últimas gestiones en la Universidad han sido más opacas que transparentes y como consecuencia de eso se ha percibido como una especie de un régimen absolutista, medio dictatorial... pero no es que la Universidad se así, ni que los directivos sean así. Lo que ocurre es que en el natural proceso de gestión que en el caso de la Universidad es por elección el de las autoridades más importantes, este ha habido una prolongación de mandato y eso tiene también un desgaste muy fuerte. Cuando se prolongan el mandato, esa prolongación produce también áreas oscuras naturales porque es más difícil generar consensos, entonces ahora lo que viene es una nueva etapa, diferente de la anterior, porque va a hacer una etapa fresca y ojalá que ahí se tomen decisiones relacionadas con este asunto.”

PDF: “Y esto es a raíz de un documento que salió en Ciencias Sociales y voy por la pregunta. ¿Consideras que el sistema de comunicación que utiliza actualmente contribuye al gobierno de la Universidad?”.

JD1: “Lo que pasa es que el sistema de comunicación contribuye al gobierno de la Universidad si quienes son las autoridades lo usan para eso, entonces una organización como la Universidad, crea una organización dentro de ella para comunicar entonces tú tienes que tener como líder de esa organización, un plan para comunicar tienes que tener claro para que va a usar esa herramienta de comunicación. Porque tú puedes usarla solo para informar, pero también puedes usarla para generar... para hacer aterrizar tus políticas, para producir consensos, trabajar relaciones interinstitucionales, son muchas cosas las que se pueden hacer con comunicación, no solo reproducir notas de prensa, a través de medios de comunicación. La comunicación es mucho más compleja, entonces mi impresión es que también a medida que los gobiernos anteriores de la Universidad han ido permaneciendo en el cargo han ido descuidando la cuestión comunicativa porque la cuestión comunicativa te obliga a hacer transparente, te obliga a interactuar y a recibir retroalimentación, te obliga a hacer una serie de... implementar una serie de procesos que cuando pase el tiempo sea hacen más difíciles de llevar adelante y pierdes hasta credibilidad, entonces mi impresión es que ahora se abre otra vez una etapa en la que la gestión de la comunicación tiene que ser articulada al proyecto de quienes asuman los cargos rectorales. La comunicación es un proyecto, decía Wolton, y ese proyecto no existe si es que tu no lo edificas y pones al servicio del proyecto todo lo que tiene que ver con comunicación y no es solo una cuestión interna-externa, sino es una cuestión interna y externa pero adscrita y delimitada por el proyecto de comunicación que tienes. Si tu dices yo quiero ser la universidad más importante de la región, no solamente tienes que serlo, sino comunicarlo, pero una vez que lo seas no mientras, ¿no es cierto?”.

PDF: “Ahora, sobre la carrera profesoral te pregunto, ¿En qué momento te enteraste de la política de la carrera profesoral, si es antes o durante tu desempeño como jefe y crees que se difundió lo suficiente?”.

JD1: “Ahí pasa una cosa muy curiosa. Voy a hablar como profesor, si tú tienes un interés especial en hacer carrera profesoral, te informas sobre la carrera profesoral, sino te quedas dando tu curso, tomando un contacto mínimo con las autoridades académicas dentro de tu unidad y sin mayor expectativa, pero aquél que quiere hacer carrera profesoral va a enterarse por voluntad propia, de cómo se tiene que hacer, entonces la información existe, está disponible, el tema está en cómo hacemos para que esa información, dependiendo de la Universidad, llegue a quienes tienen que llegar de la manera más eficiente porque tampoco te puedes convertir en una institución que oferta sus puestos en el ámbito académico para la carrera profesoral de manera indiscriminada, por eso es que es una casi una decisión que tiene que ver con el crecimiento de la Universidad y con estrategias de *Marketing* porque tú puedes decir: en adelante voy a abrir las plazas de manera pública en todas las unidades para que todo el mundo se entere y postule, pero de repente te conviertes en receptor de mil *curriculum vitae* por cada unidad y no vas a poder manejar ese proceso. Hay una cosa que hay que tener en cuenta, como quieres que eso se lleve adelante.”.

PDF: “Claro. Si hay una gran cantidad de gente y comunicas demasiado, de repente se te llena la bolsa y no escoges a los mejores, posiblemente. Pero de todas maneras para los que sí lo necesitan, ¿existe una buena difusión sobre la carrera profesoral?”.

JD1: “Yo creo que está en camino de ser mejor, ya la Universidad percibió que es imprescindible hacer eso, y yo creo que esta última gestión tiene claro que hay que informar mejor, pero recuerda que la DAP, digamos, no es la única instancia que está involucrada en ese proceso comunicativo, sino son las unidades también, entonces ahí hay una mediación, un nexo que tiene que afianzarse entre las unidades y la DAP para poder comunicar mejor las convocatorias y la carrera profesoral.”.

PDF: “Claro. ¿Debería ser la DAP la que se comunica con las unidades y las unidades con sus profesores, en esa cascada?”.

JD1: “Lo que pasa es que ida y vuelta ¿no? Una cosa como cualquier proceso de comunicación que tiene una dinámica de retroalimentación. Ahora, quien lo inicia, es el órgano rector es la DAP, ¿no es cierto?, que es la que emite las cartas, la que inicia los procesos, la que genera los cronogramas... Las unidades son las que tienen las necesidades profesoras. Entonces, esa relación entre DAP y unidades es clave, es clave.”.

PDF: “Y por ejemplo tus profesores del departamento, ¿te solicitan información sobre la carrera?”.

JD1: “Si. Los interesados, por eso te digo, en mi experiencia ahora, yo veo la cosa de una manera distinta porque es... no estoy valorándolos solamente estoy diciendo que, cuando hay gente interesada, esa gente, viene te habla, te busca, te pide información, te pide los cronogramas, te pide explicaciones y es la que va a postular, finalmente. No quiere decir que sea lo que yo necesite, por eso es que tan importante que la convocatoria sea abierta, porque si no solo los que tienen la voluntad de enterarse y de postular, son los que van a entrar, no necesariamente es lo más adecuado.”.

PDF: “No necesariamente son los mejores.”.

JD1: “Tampoco.”.

PDF: “Y después de los concursos, cuando ha habido concursos de tiempo completo, de ordinarización o de promoción, ¿los profesores reciben una retroalimentación de parte de la jefatura?, ¿publican los resultados de los ganadores y perdedores, completamente transparente, así lo hacen en el departamento?”.

JD1: “Mira, nosotros lo hacemos a medias, digamos, porque una de las cosas que ocurre es que termina siendo un proceso medio desagradable y hay que... entonces, desde mi perspectiva debiera ser un proceso compartido, entre la DAP y el departamento. La DAP es la institución que debe publicar oficialmente en las instancias pertinentes la información y nosotros las explicaciones sobre la información, como jefes de departamento. Entonces, hablar con cada profesor, a ti te fue así, podemos mejorar esto, hay que trabajar estas cosas para la siguiente

etapa, pero el primer pantallazo lo debería dar la DAP, porque es la instancia autorizada oficialmente, porque es el espacio donde se produjo el concurso, porque es el órgano rector dentro de la Universidad. Los departamentos estamos ahí, también tenemos que hacerlo, pero en coordinación con la DAP, ¿te das cuenta?, cuándo tú dices yo soy jefe de departamento, llamo a los profesores, oigan profesores en el concurso de asociados a principal hubo dos vacantes, solamente pasó uno y habían otros tres profesores que postularon, hablo con cada uno de los profesores, pero qué pasó yo tengo más mérito, mi *curriculum* está perfecto porque no he podido entrar, el otro profesor es malo. Entonces, esos procesos son bien complejos en términos subjetivos dirigidos a personas y entonces esa complejidad se convierte en una problemática que hay que encarar. Entonces, hay que encararla institucionalmente, no personalmente y el tema del jefe del departamento es que está muy próximo a sus profesores y es el primero en enfrentar esa situación, entonces no todos los jefes de departamento les provoca hacer eso...”

PDF: “Claro, es difícil.”.

JD1: “Es difícil, pero hay que hacerlo.”.

PDF: “Ahora, debería haber una publicación, más abierta, que sea conocida, porque normalmente se envían cartas, pero una carta que le llega al jefe con copia al profesor que participa, ¿debería ser más pública?”.

JD1: “Claro. O una carta en la que se... es que ese es el tema, es la discusión es esa ¿qué tiene que contener la carta?, porque la carta es el vehículo oficial, y me parece que está bien, pero la carta tiene información sobre el profesor y su proceso y si ese profesor y su proceso fueron un fracaso ese profesor va a querer saber por qué y cómo y en algún momento se le va a tener que informar cómo fue el resultado del que ganó o de la que ganó. Entonces, porque mejor no saltamos esa fase explicándole o remitiéndole toda la información al profesor. Usted obtuvo... este es el cuadro de todos los que postularon en su grupo y estos son los resultados y así quedó ¿no?, entonces ahí la DAP ha hecho toda la chamba para que haya la menor dosis de subjetividad posible, los departamentos se adscriben a la forma a cómo la DAP evalúa, porque además la DAP ha recogido las perspectivas de cada uno de

los jefes de departamento, en la forma en cómo se establece las matrices. Ese proceso es impecable. Si hay algún nivel mínimo de subjetividad, sí. Pero eso debe ser asumido, por tanto, por el jefe del departamento como por la DAP, por eso que todavía subsisten reclamos de la gente que te dice, pero por qué si yo estoy comprometida con la institución me han puesto menos que este pata que viene menos. No, pero tiene más puntaje en otros lados, tienes que explicar...”.

PDF: “¿y esa parte es difícil?”.

JD1: “Esa es la parte complicada. Se puede ahorrar una parte importante de la explicación, siendo transparente y publicando todo.”.

PDF: “Ahora que estás en este cargo, ya conocías un poco los reglamentos, pero ¿has tenido que conocer más reglamentos?, ¿has tenido que informarte más de sobre los reglamentos y los procesos de la carrera profesoral?”.

JD1: “Sí. Eso es bien interesante ese proceso porque, porque, por ejemplo, hay personalidades que tienen un carácter reglamentarista, entonces cuando asumen estos cargos les va muy bien porque se saben los reglamentos desde antes, viven constantemente en contacto con los reglamentos, hay otros que no. Entonces, para que sea equilibrado, una cosa que tiene que hacer la DAP es afianzar la necesidad de pedirle a los profesores que aprendan los reglamentos, otra cosa es que hay una complejidad muy grande en la relación entre estatutos y reglamentos de la Universidad y eso no forma parte de ninguna inducción.”.

PDF: “¿Y crees que debe haber una gráfica que explique mejor...?, porque los reglamentos están hechos tipo abogado.”.

JD1: “Claro. Eso es imprescindible, porque facilitar eso, facilita la labor del jefe del departamento, además tiene que ser una cuestión en cascada, porque el jefe del departamento recibe de la DAP esta instrucción sobre estatutos y reglamentos y la tiene que bajar a sus consejos. En los consejos a veces hay gente que flota y gente que le interesa y hay gente que no, pero un porcentaje muy importante de las decisiones se toman con el reglamento en la mano. Imagínate como será en algunos espacios donde el jefe del departamento sabe el reglamento y conoce la flaqueza

de su consejo y se pasa por encima las cosas. Este departamento es un ejemplo de esa vaina, los años anteriores nadie leía los reglamentos, solamente los jefes sabían y hacían las cosas.”.

PDF: “¿Y debería haber un repositorio de los reglamentos?, es decir porque ahorita para llegar al reglamento es muy complejo, me lo han expresado varias veces, ¿debería haber como un sitio especial para ver los reglamentos? y ¿una gráfica que diga el proceso tal, ¿debería ser así porque ahorita está, pero tampoco saben cuál es el último?”.

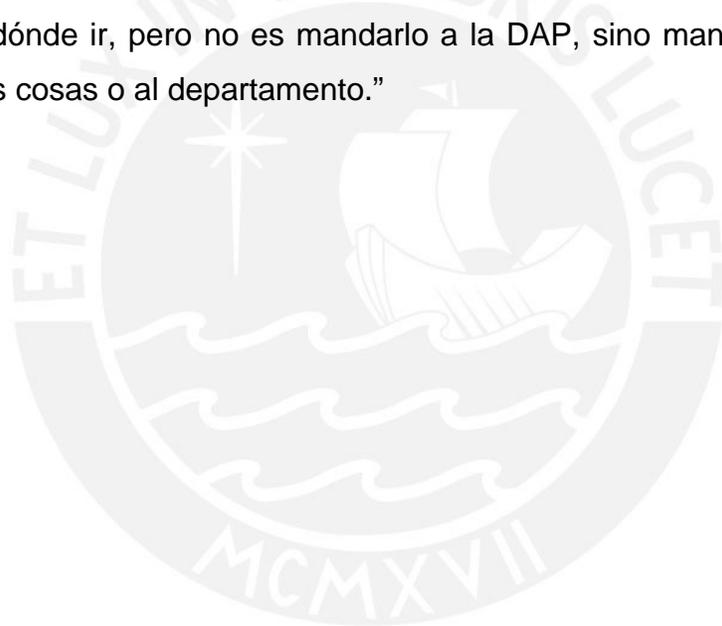
JD1: “Exactamente. Eso es una cosa que... esa es una chamba de Secretaría General, pero que la DAP podría eventualmente articularse para llevarlo a cabo de la mejor manera. Que es lo que pasa, la historia, la trayectoria de la Universidad, también es una trayectoria de modificación permanente de estatutos y reglamentos y como consecuencia de eso, la vigencia de lo último, tiene que ser algo que esté con resaltador luminoso para que tú puedas saber a dónde recurrir, entonces, por ejemplo, una buena medida con relación a eso es que cuando el jefe del departamento asume, el equipo informático que se le entrega, teléfono y laptop, tiene que tener el ícono y el contenido de los reglamentos en ambos, es como un *app*, este tu vida es esto y toma acá está lo que tienes que saber, ya el profe verá si lo imprime, sino si lo consulta, así como tú (referido a la tablet que tiene el entrevistador). De repente el rollo ya no es el teléfono sino entregar esto (referido a una Tablet). Y entonces, tú tienes garantizado que el instrumento, que la información que tiene que tener el jefe del departamento está ahí y ahí se tiene que recurrir o lo que haces es un permanente ejercicio de remisión de información, recuerden que su reglamento, que su reglamento, están aquí, están aquí, pueden consultarlo permanentemente, en qué ocasiones... la gráfica que tú estás pensando no es la del reglamento sino en qué ocasiones tiene que usar el reglamento, ese es el tiro. Que los concursos, que las cuestiones disciplinarias... ahí.”.

PDF: “Claro, hay cosas transversales durante el tiempo, pero hay que por lo menos focalizarlas cuando hay un concurso de promoción, de ingreso al a docencia ordinaria, de profesor de tiempo completo.”.

JD1: “Eso es clave. Y a la hora de los loros, son tres o cuatro artículos por cada una de esas vainas, cositas chiquitas, pero el rollo, la gente no sabe dónde buscarlo, porque solo los abogados tienen ese conocimiento y también alguna gente de gestión, pero el resto no.”.

PDF: “Y finalmente, ¿tú crees que, en las facultades, donde los docentes van más a dictar su clase, debería haber una gráfica simple de cómo los profesores deberían tener información?”.

JD1: “Sí, yo creo que eso es clave, eso es lo más amable que puede haber, todos los departamentos tienen una oficina, todas las oficinas de los departamentos, tiene un área de profesores, ahí es donde podrías tener tu infografía con esa información. Lo básico y a dónde ir, pero no es mandarlo a la DAP, sino mandarlo a la WEB, donde están las cosas o al departamento.”



Anexo: 2. Entrevista al profesor principal de tiempo completo de la Sección Lingüística y Literatura del Departamento Académico de Humanidades

Fecha: 8 de mayo de 2019, 16:45 horas

Pedro Da Fieno (PDF): “Profesor, sobre la Universidad en general, ¿Tú conoces cómo está organizada la Universidad?”

Profesor 1 (P1): “Más o menos, no totalmente.”

PDF: “En tu experiencia, desde que llegaste, ¿cómo crees que fue ese primer impacto con la organización de la Universidad?, ¿cómo estuvo organizada?, ¿cómo te diste cuenta?”

P1: “Es un poco complejo, me parece que era un poco complejo cuando recién llegué y ahora es más complejo todavía cuando tengo ya bastantes años acá.”

PDF: “¿y por qué?”

P1: “Bueno, creo que la institución tiene una organización demasiado compleja. Tiene muchas divisiones. Por ejemplo, la división en departamentos y facultades es una división que más compleja que si no existiera esa división, que si hubiera una sola entidad que agrupara a alumnos y profesores de carreras cercanas. Después, las oficinas administrativas tampoco las conozco todas. Hay, sé que hay algunas cosas que llaman oficinas, por ejemplo, el servicio social hasta ahora no me acuerdo como se llama si es la oficina de servicio social o el no sé qué. Hay un montón de instituciones dentro de la Universidad que no conozco bien.”

PDF: “Y esa estructura tan compleja, tan atípica, de alguna manera, porque en otras universidades del mundo, en el Perú mismo, están las facultades, solamente están agrupados los alumnos y los profesores, ¿interrumpe tu trabajo, de alguna manera te fastidia en tu trabajo, de alguna manera o no?”

P1: “Yo creo que no, no me fastidia en mi trabajo. Básicamente, yo tengo dos ocupaciones principales que son las de dar clases y las de hacer investigación. Me queda claro que como profesor tengo que ir a las facultades a las que mandan a dar clase que son Estudios Generales o la Facultad de Letras y Ciencias Humanas o a

la Escuela de Graduados, entonces entiendo que en esas instituciones debo ir a dar clase y en el Departamento de Humanidades, me dedico a preparar mis clases y me dedico a mis investigaciones. Entonces, en verdad, no interfiere en mi trabajo.”

PDF: “Digamos, si tuvieras que hacer algún trámite ya personal, de cara por ejemplo de cosas propias de recursos humanos o de otra entidad, ¿si te es complicado o no necesariamente?”

JPS: “no mucho en todo caso. Por ejemplo, cuando tengo que pedir una licencia para ir a un congreso. Yo no voy mucho a congresos, pero a veces voy, entonces sé que el papel que debo firmar tiene que ser aprobado por cada uno de los decanos de las unidades donde dicto, a parte por su puesto de mi coordinador del departamento y del jefe del departamento. Entonces, ahí yo si veo una complicación, si dicto en tres facultades distintas, el Decano de Estudios Generales Letras, tiene que aprobar mi descanso o mi licencia, el Decano de Letras y Ciencias Humanas, tiene que aprobar y el Decano de la Escuela de Graduados tiene que... y eso es un poquito complicado. A mí, personalmente no me fastidia, yo no tengo que llevar el papel, pero ahí no más te das cuenta de que hay una complicación...”

PDF: “Ya más grande, ¿no? Y este....”

P1: “¿Puedo añadir una cosita?”

PDF: “Sí.”

P1: “Que ya no es algo que me perjudique a mí, pero que sí veo como extraño en los alumnos. Los alumnos de la maestría pertenecen a la Escuela de Graduados, de la Maestría en Lingüística o de la Maestría en Lingüística con mención en Estudios Andinos y los alumnos del pregrado pertenecen a la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, y no hay una aparente continuidad entre unos estudios y otros, no hay mayor vínculo entre unos alumnos y otros, a no ser a los que ellos establezcan por su cuenta, pero la institución no. Más bien, el alumno de la escuela de graduados es de la escuela de graduados, el alumno de la facultad es de la facultad y la idea de que ambos estudien lingüística, se pierde en la institucionalidad, digamos...”

PDF: “¿No hay articulación, digamos?”

P1: “No”.

PDF: ¿Y de repente eso sí, desde la mirada de un profesor, como que te descuadra, por decirlo así?

P1: “Sí”.

PDF: “Y Para tu trabajo como profesor, ¿te parece relevante cómo se organiza la Universidad, te es importante?”

P1: “Bueno, en la medida que nos hacen hacer trámites, en ese sentido, es que la administración a uno le afecta su trabajo, ¿no? Entonces, por ejemplo, la DAP nos pide el plan de trabajo, hay que hacerlo. Al final del año nos pide el reporte del plan de trabajo o al año siguiente, ya no me acuerdo ¿no? Y bueno es una demanda que yo personalmente siento innecesaria, porque... Bueno tengo un jefe del departamento, que es mi jefe ¿no?, al que yo debería darle cuenta de las cosas que hago y ya ¿no?, suficiente. O, si el jefe del departamento confía en que yo hago mi trabajo de manera responsable, de repente hasta esta institución por encima que me está demandando cosas como si yo... ¿Qué vas a hacer durante el año y que cosa hiciste de lo que me dijiste de lo que ibas a hacer?, siento que eso, para mí, es un poco molesto. Parece que está basado un poco en la desconfianza de que yo voy a hacer, me voy a hacer el vivo y no voy a hacer nada, entonces tengo que dejar bien claro al comienzo que voy a hacer y después tengo que decir, que hice de lo que prometí hacer.”

PDF: “¿Tú si sientes, por ejemplo, que encima de tú departamento académico que es al quien deberías reportar únicamente...”

P1: “A mi coordinador y mi jefe, tampoco es únicamente ¿no? Porque son dos personas...”

PDF: “Pero digamos, como institución a tu departamento académico, ¿tú sientes que hay una institución por encima de ellos que te controla?”

P1: “Claro, la jefa de la DAP, claro evidentemente, así es, exacto. Que eso es lo que se siente ¿no?, que te controlan cuando, bueno creo que no hay necesidad de controla a un... yo no siento que a mí me tengan que controlar porque yo no soy “Pepe el vivo” que no voy a hacer mi trabajo.”.

PDF: “Ahora, ¿dentro de la cultura de la Universidad hay esta confianza, o sea, de que en general todo el mundo confía en que lo que has prometido hacer lo vas a hacer. ¿no es cierto?, siempre ha habido ese trabajo bajo la confianza. ¿Esto se perdería un poco cuando sientes que hay alguien que te está presionando?”.

P1: “Sí, de hecho, cuando me dices siempre ha habido eso de la confianza yo te iba a decir bueno yo nunca he visto esto, desde que tengo recuerdo me piden, bueno, quizá no desde antes, en algún momento comenzó a pedirse el reporte o el plan de trabajo...”.

PDF: “Si se ha ido cambiando de un plan de trabajo a un reporte de un plan de trabajo...”.

P1: ¿y antes no había?, ¿verdad?

PDF: Creo que sí había, pero no tan exigente. Digamos, ahora hay un sistema ¿no?.

P1: Efectivamente, desde que se usa. Y tienes de manera bien restringida, tienes que poner tal tipo de cosa. Algo semejante se da con lo del tema de investigación, con respecto a la gestión de la investigación, también tienes que hacer así unos reportes bien puntuales, bien llenos de detalle. Cuando subes tus publicaciones, tienes que poner pruebas de lo que has hecho, también en el reporte del plan de trabajo, tiene que poner la prueba ¿no? A mí, eso, te juro, me fastidia bastante. En el plan de trabajo ¿no? que cosas tiene que hacer: publicación, tiene que hacer una publicación. He publicado el año pasado, tal cosa, como se dice... evidencia. Ponga usted la página web donde está la publicación o una fotocopia, suba una imagen de donde aparece su nombre. Cuando has hecho una innovación, ¡quiero ver el sílabo!, yo digo, quieres ver el sílabo de fonética, ¿tú vas a entender la innovación que yo he hecho en el curso de fonética? ¿para qué quieres ver el sílabo? ¡ No, yo quiero ver si efectivamente has hecho una innovación en tu curso!, esa sensación tengo,

la estoy reproduciendo un poco caricaturescamente, ¿quieres que te ponga el sílabo?, ¿quieres que te suba las diapositivas de mi clase? ¿cómo quieres que te demuestre que he innovado?, eso siento.

PDF: “Yo tengo una pregunta de repente un poco retórica, que dice, en toda institución hay una estructura organizativa, te pregunto ¿si tu no conoces la de la PUCP?”.

P1: Más o menos no más. Sobre todo, no sé por ejemplo el papel de los directores..., sé que hay direcciones académicas y que hay direcciones no académicas, algunos forman parte del Consejo Universitario, otros no. Eso no lo tengo muy claro.

PDF: “¿Y te interesaría conocerlo?”

P1: “Sí.”

PDF: “En tu departamento, ¿se comunica contigo, mantiene una comunicación contigo? Y ¿cómo la lleva a cabo?, ¿cómo hace?”

P1: “Sí, el departamento si tiene una comunicación principalmente a través de correo electrónico. Desde hace unos años, me parece que fue cuando estuvo el anterior jefe del departamento, hizo un cargo que se llamaba “asistente académico” o algo así, que antes no había. Antes, solo estaba el jefe y trabajaba con tres ayudantes administrativas, dos antes, después tres, y después inventó este cargo de asistente académico que es como él, quien no hace las comunicaciones de lo que hace el departamento y de lo que requiere el departamento, sobre todo de lo que hace, siempre nos informan, sí. Y bastante bien.

PDF: “Me contabas que el Departamento Académico de Humanidades, si ha habido y hay, una comunicación contigo a través del correo electrónico, ¿te gustaría tener, a parte de esa comunicación, otro tipo de comunicación más con el departamento o ahí te parece que está bien, es decir lo que comunica está bien, lo que dice está bien, es suficiente, podría ser por otros medios?”.

P1: “Sí, suficiente. Mi coordinador también me comunica cosas, pero digamos administrativas que le han encargado a él que nos encargue...”

PDF: “¿Es decir, que van en cadena del jefe al coordinador, del coordinador a los profesores?”

P1: “Sí, exactamente. Entonces, hay esos dos canales de comunicación.

PDF: “Y además el departamento también nutre con otra información, ¿Qué no es la misma que manda el coordinador, o si se cruzan?”

P1: No, que recuerde. Quizá a veces se cruce en el sentido de que el coordinador de la sección nos dice: “no se olviden del plan de trabajo” y la asistente administrativa, “no se olviden del plan de trabajo”, ¿no?, en ese sentido. En general no.

PDF: “Ahora sí te pregunto más sobre los reglamentos, ¿tú alguna vez has leído los reglamentos de la Universidad?, todos los reglamentos, digamos: ¿Estatuto, Reglamento del Profesorado?”

P1: “No, todo no.”

PDF: ¿Algunos has leído? ¿y por qué ha sido?, ¿por qué te has atrevido a leerlos, digamos por necesidad?”

P1: “Sí, algunos he leído. Sí, por necesidad algunos, si por interés otros. Bueno otra época trabajaba en la Comisión de Reglamentos, es decir que tenía que leer los reglamentos que trabajaba la comisión.

PDF: “Claro por qué fuiste de alguna manera incluido en una comisión que te permitía o te hacía leer los reglamentos.”

P1: Exactamente, algunos no todos, pero sí. Pero la sensación que tengo es que son un montón inabarcables.

PDF: ¿Y esa cantidad inmensa, si de alguna manera tuvieras esos reglamentos, digamos en resúmenes, sería mejor?”

P1: Sin duda alguna. Un paquetito donde estén todos los reglamentos organizados, bestial, para saber que hay que leer más o menos de acuerdo con el título, donde encontrarlos. Yo sé que uno tiene que entrar a la página web, pero la ruta me es difícil de recordar.”

PDF: “¿Y si hubiera un brochure donde si fácilmente uno pudiera entrar y encontrar los reglamentos? ¡Ah, necesito leer esto y ya puntualmente! ¿Y si hubiera un brochure de resumen también sería útil o crees que el reglamento completo?”

P1: “Sí, yo creo que el resumen, no debería haber un resumen de un reglamento. Debería haber un reglamento.”

PDF: “Ok. ¿pero debería ser fácil encontrarlo?, ¿de fácil acceso?, accesible de alguna manera. Hace muchos años yo me acuerdo que la Universidad entregaba unos folletos con los reglamentos, se imprimía, ahora la modernidad te dice no búscalos, pero ¿tú crees que si se vuelve a eso de decir aquí está el reglamento impreso...?”

P1: “Impreso, no, pero sí donde ubicarlos. Todos juntos. “Reglamentos de la Universidad”, el estatuto y los reglamentos...”

PDF: “Y en un formato que sea fácilmente leíble en la computadora.”

P1: “Claro, claro porque ya no te van a imprimir.”

PDF: “O porque a veces es muy tedioso porque no todos tienen los mismos paquetes...”

P1: “Claro, y en un pdf que puedas hacer una búsqueda. Que no sea un pdf foto porque la foto del papel no la puedes usar. Otra cosa a propósito de eso, cuando hay modificaciones, me ha tocado leer varias veces con modificaciones que ha hecho el Consejo Universitario y no quedaba claro cuál era la innovación y cuál era la versión, última, que era la que valía. Porque, no quedaba claro, tú no sabes, cuál es el reglamento vigente. Porque accedes, por ejemplo, a un pdf y no sabes si es el vigente.”

PDF: “¿Crees que es el último?”

P1: "Puede ser el último, pero como sé que se le meten modificaciones, ya no sé cuál es el vigente. ¿dónde están los reglamentos vigentes?, no sé."

PDF: "¿Y una duda de dónde están?"

P1: "Claro, y además a los reglamentos se les hacen bastantes modificaciones."

PDF: "¿Y eso está bien?, ¿qué se hagan bastantes modificaciones?"

P1: "Sí porque hay que adaptarlos, los reglamentos, a la realidad, pero que quede claro cuál es el reglamento."

PDF: "Y si hubiera en el reglamento, digamos, solo los vigentes, los reglamentos que solo están vigentes y además se puede hacer un añadido, ¿estas son las modificaciones que ha sufrido, sin ahondar en tener dos o tres o cuatro documentos...?"

P1: Sí, también podría ser eso, sí.

PDF: "Es decir, el reglamento vigente este, pero estas son las modificaciones que ha sufrido el reglamento, porque a veces... por lo menos las últimas para saber cuáles han sido."

P1: Sí, sí, es correcto. Pero por lo menos tener el que está vigente porque esas son las normas con la que uno tiene que regir su comportamiento ¿no?, entonces, por lo menos el último y que queda claro cuál es el último. Tus pones, Google te ayuda a buscar, pero no sabes a qué has llegado."

PDF: "Lo que pasa es que la búsqueda no es fuera del intranet, sino dentro del intranet y entonces la ruta como tú bien dices es compleja, para llegar, es muy compleja."

P1: Sí, sí, en lugar de que abras y diga reglamentos, que es casi como... super importante, los reglamentos de una institución son super importantes. Deberían estar bien claritos. Así como en la página web dice biblioteca, reglamentos de la universidad. Esta es una institución de derecho, estas son las normas que rigen la institución."

PDF: Entrando al terreno a la política de la Universidad, ¿consideras que la Universidad comunica sus decisiones políticas?”.

P1: No, o sea, ahorita hay una crisis *fuertaza* de eso.

PDF: ¿Y consideras que son importantes?

P1: Recontra importantes, debería haber un vínculo muy cercano entre las autoridades más altas y los profesores, y sus alumnos. O sea, al presidente de la República lo veo más en el noticiero que al Rector de la Universidad. Pero el presidente, es presidente de 30 millones y el Rector es de muy pocos. Entonces, no hay comunicación, es totalmente distante la autoridad.”

PDF: “¿Se siente esa distancia?”.

P1: “Totalmente, totalmente.”

PDF: “¿Y consideras que sí debería haber más acercamiento?”

P1: Sí en gran medida.

PDF: ¿Eso en qué ayudaría en tu trabajo diario, en tu estar en la Universidad?

P1: “Bueno, saber cómo se está gobernando la Universidad. O sea, yo sé que se toman un montón de decisiones en el Consejo Universitario, todas las reuniones del consejo, no sé cuántas veces son, se toman un montón de decisiones. Algunas no tengo pues que enterarme, pero hay un montón de las que deberíamos estar enterados todos. Todos ¿no?, “el día de hoy se discutió tal cosa y se aprobó tal cosa” en el Consejo Universitario, deberíamos saberlo porque no debería ser un secreto, debería ser conocido por todos los miembros de la Universidad.”.

PDF: “¿Podríamos creer que hay un secreto porque no se comunica o podría haber secretos, de alguna manera? Hay cosas que no se dicen o ¿tú crees que se deben decir todas?”.

P1: “Bueno, hay cosas que no se deben decir si es que son pertinentes a un individuo y nadie tiene que ventilar ciertas cosas de un individuo. Pero hay cosas que son institucionales que deberían enterarse, saberse un poco más. Por ejemplo,

yo he visto levantarse estos edificios gigantescos en la Universidad y no creo que me tengan que pedir permiso, pero si me hubiera gustado que me dijeran porque se ha decidido levantar un aulario enorme en Ciencias. Porque Ciencias Sociales ha levantado un edificio de esas características gigantescas, yo sí creo que los profesores deberíamos saber que las autoridades de la Universidad toman ese tipo de decisiones, antes de ver el edificio construido o construyéndose. Porque no son... si vas a comprar una repisa o dos repisas ¿no?, si vas a comprar una repisa no creo que tenga que enterarme, pero si vas a hacer un edificio de esa envergadura ¿no?, porque son proyectos que yo no tengo idea de cuánto cuestan, pero tienen que ser inversiones millonarias. Ciencias Sociales es una cosa gigantesca, yo no es que me opongo a que hayan, pero quisiera saber.”

PDF: “Antes de...”.

P1: “No es que me tengan que pedir permiso, pero quisiera saber. Que se comuniquen las cosas grandes como la compra del terreno de Santa María. Yo si quisiera que se discutiera entre todos nosotros por qué se va a comparar un terreno en Santa María. Antes de que se compre.”

PDF: “A través de un documento que sale de Ciencias Sociales, me genera una pregunta, ellos consideran que existe una burocracia que no deja avanzar a la Universidad en el camino que se espera. Yo supongo que lo que se espera de una universidad es altos niveles académicos, grandes investigaciones, una universidad top en el Perú como ya todavía lo es la Universidad Católica. ¿tú consideras que existe una burocracia que verdaderamente no deja avanzar a la Universidad?”.

P1: “Me parece un poco exagerada la formulación, que no deja a avanzar, no diría eso, pero si diría que hay algunas cosas que son bien complejas, burocráticamente. No las he sufrido directamente, pero he oído de muchos colegas específicamente con respecto a las investigaciones. He escuchado una enorme cantidad de quejas con respecto a la dificultad las dificultades que ponen la Dirección de Gestión de la Investigación, para las investigaciones. Una especie de, seguramente, para cuidar cada centavo, que nadie vaya a reclamar nada te hacen hacer un montón de restricciones o de requisitos, eso más bien. Tienes que aprobar una serie de

requisitos, y entiendo, como yo no hago mucha investigación, entiendo a los que si hacen bastante investigación les frena su... les quita tiempo, de lo que deberían estar invirtiendo en hacer la investigación, tienen que estar llenando los documentos.”

PDF: “Digamos, la burocracia tiene que existir, obviamente por la misma naturaleza de la organización de la Universidad, una burocracia que ayude, no que interrumpa la labor del docente, ¿específicamente?”.

P1: “Sí pues, claro debería existir, pero otra vez, si la burocracia está basada en el control de la gente, hay que ¡controlar a la gente! porque estos profesores, hay que controlarlo, que hayan hecho lo que han dicho, creo que esa no es la actitud. Siempre hay alguien que es un vivo, ya ok, pero no porque alguien es un vivo todos somos unos vivos, entonces hay que controlarlos a todos, esa, otra vez volvemos a lo mismo de hace un rato, esa sensación es la que creo que pueda haber motivado los comentarios de los de Ciencias Sociales, que te controlan. Tu eres una autoridad, has sido nombrado autoridad, entonces ahora, te voy a controlar.”.

PDF: “Ya sobre la carrera profesoral, que es un poco lo que más me interesa a mí, digamos este es un contexto de la Universidad primero, pero también sobre la carrera profesoral, ¿estás tú al tanto de la política de la carrera profesoral? Y ¿cuál es su alcance?, y ¿qué es lo que se espera?”.

P1: “Más o menos sí, estuve más cuando recién salió, porque yo me acuerdo que salió hace algunos años, nos llegó un folleto muy bonito, me pareció bestial que nos llegara ese folleto y si lo leí, lo vi y me pareció muy bien que hubiera esa comunicación.”.

PDF: “O sea, que consideras que, de alguna manera, si bien hace un rato hablábamos de que debería haber un repositorio de los reglamentos, si, siento que ahora dices que los folletos deberían servir también. Yo creo que la primera difusión debería ser así.”.

P1: “Sí, ese folleto fue muy útil, bien bonito, me acuerdo de su diseño.”.

PDF: “Eso es importante.”.

P1: “Pero era un folleto más bien informativo que un reglamento ¿no?”.

PDF: “Era, si no me equivoco, el folleto de la carrera profesoral explicando lo que se esperaba, hablaba de la competencia de los profesores, el perfil del profesor que se espera, cómo debe ser la carrera, a dónde apunta, más que el reglamento mismo, porque el reglamento... lo que se intentó hacer es, no un reglamento porque los reglamentos están hechos en función a la carrera, sino que fuera algo más leíble para los profesores.”.

P1: “Correcto y eso fue bonito. Pero era una novedad, no era un reglamento. Es, hemos creado esta nueva carrera.”.

PDF: “Era dar anuncio a lo que se iba a hacer, eso fue lo que se hizo en aquel momento.”... Tú has participado en los concursos para ser profesor principal, para ser profesor asociado, para ser profesor auxiliar, inclusive. Hoy ha cambiado sustancialmente desde que tú has participado en unos concursos, pero cuéntame un poco la experiencia en esos concursos, la comunicación ¿cómo fue? Si te acuerdas cómo fue en ese momento, como te enteraste, uno de ellos, no necesariamente todos, o sea más o menos, si puedes hacer un resumen de ellos.”.

P1: Sí, no me acuerdo, debo haber preguntado, te habré preguntado a ti, o le habré preguntado al jefe del departamento o a la secretaria del departamento, probablemente le he preguntado; cómo se asciende, qué hay que hacer, qué cosa es el concurso de ordinarización.”.

PDF: “Pero eso fue un poco por el interés tuyo, no es porque te hayan dicho, “ah ya, existe esto.”.

P1: “No en esa época no había este folleto bonito de la carrera profesoral. ¿no?.”.

PDF: “O sea, que, si hubieras tenido eso claro, digamos, ¿hubieras podido tener mejor perspectiva de lo que tenías que hacer.”.

P1: “Quizá ¿no?, de repente se me pasaron dos años de un concurso, porque no lo sé. De hecho, en aquella época, era menos claro todavía.”.

PDF: "Consideras que antes era un poco, por decirlo vulgarmente, ¿a dedo los concursos?"

P1: "Claro, yo he sido elegido profesor principal, no, profesor a tiempo completo, sin ningún concurso ¿no? yo terminaba mis tres años de estudio en Estados Unidos y tenía que regresar al Perú y le escribí a nuestro coordinador, preguntándole si había trabajo para mí porque, necesitaba trabajar y le dije puedo enseñar estos cursos y estos cursos y me dijo sí y fui contratado a tiempo completo, sin ningún concurso."

PDF: "Hoy hay concursos, ¿te parecen adecuados o te parece que deberíamos volver a lo anterior?"

P1: "No, me parece muy adecuado que haya concursos. De hecho, cuando yo fui coordinador de la sección, yo estaba a favor de que hubiera concursos, yo he promovido a que haya concursos."

PDF: "Si te parecen importantes porque... ¿qué te dan esos concursos y también la pregunta, más que el concurso en sí, la comunicación de los concursos, ¿qué sensación da a los otros profesores que concursan?"

P1: "Bueno que no hay arbitrariedad de elegir a alguien para un puesto ¿no?, sino que se da al que es mejor."

PDF: "Y del lado del que promueve estos concursos, tú has sido coordinador de sección, ¿a ti te deja más tranquilo también que haya un concurso y que se sepa que eso es así?"

P1: "Por su puesto. Pero hay una crítica fuertaza contra los concursos como son ahora y es que la voz cantante la deberían llevar los colegas de la Facultad, lo colegas de la sección perdón, y no es así. Sigue siendo una decisión de un grupo que es el Consejo del Departamento, donde hay personas que no son de la especialidad, que son los que están decidiendo cuál es un mejor candidato y eso está pésimo con P mayúscula. Eso es un defecto grande del reglamento actual, debería la voz de los colegas ser de mucho más peso del que es ahora."

PDF: “¿Cuándo entraste a trabajar a la Universidad te informaron cómo era la carrera del profesor?, ¿cómo fue?, ¿tú mismo te interesaste?, ¿te fue relevante a ti?”.

P1: “Sí, si era relevante para mí, no me acuerdo que me hayan informado específicamente. Yo debo haber preguntado, debo haber buscado, claro porque me interesaba ascender ¿no?, porque además cuando yo entré ganaba poquísima plata, un profesor a tiempo completo contratado ganaba poquísima plata que era mil doscientos soles, o sea, razón por la cual tuve que trabajar en otros lugares a la misma vez y trabajaba tanto en otros lugares que tuve que pedir que me bajaran a medio tiempo, porque tenía que trabajar más de diez horas fuera de la Universidad, me parecía una frescura no hacerlo. A pesar de que algunas personas me dijeron que no fuera “tonto” y que no lo hiciera, pero no fui tonto fui honesto y me baje a medio tiempo, y después bueno tuve que volver al tiempo completo, felizmente lo obtuve otra vez.”

PDF: “Pero digamos, no había información ¿no?, ¿Tú crees que hay información ahora para los profesores?, ¿hay mayor información?, ¿un poco más pero no completa información?”.

P1: “Yo creo que puede ser ¿no?, pero claro habría que preguntarles a los otros profesores quién se siente desinformado?”.

PDF: “Pero, de lo que has escuchado, de tus colegas has escuchado algo, si es que hubieras escuchado. ¿Crees que podría haber mayor información?, ¿crees qué es necesaria?”.

P1: “Yo creo que sí. Por ejemplo, el folletito este del que comentábamos se repartió una vez, pero no se repartió a los nuevos profesores que yo sepa. Entonces, hay profesores nuevos que no tienen el folletín.”

PDF: “En base a eso, ¿tú crees que es necesario enviar periódicamente información a los profesores, sobre la carrera profesoral?”.

P1: “No, no creo. ¿A los profesores nuevos, a los profesores por horas?”

PDF: "Sí, a los profesores nuevos, a los profesores por horas, inclusive a los profesores tiempo completo que todavía no han llegado a la máxima categoría, ¿deberían recibir información periódica?".

P1: Bueno, sí, sería bueno. Tienes razón. Si, sería bueno".

PDF: "Claro, digamos porque tú ya estás en el tope, de ahí ya no más, pero digamos ahí a los profesores nuevos, a los que recién entran, a los que están por ascender, de que quieren enterarse de cómo es, qué sigue."

P1: Yo creo que la persona debería ser el coordinador o la coordinadora de la sección. Tú me cuentas a veces que los profesores van a la DAP a buscarte ¿no?, cosa que yo te he comentado varias veces, me parece rallante. No necesariamente que te vayan a buscar, me parece rallante que te vayan a buscar, antes de ir a buscar a su coordinador. En mi cabeza es claro que mi lugar en la organización de la Universidad es como profesor del Departamento de Humanidades, tengo un coordinador y luego un jefe del Departamento de Humanidades. Entonces, mis consultas son primero al coordinador, después a mi jefe. Eso es lo que yo haría, de hecho, eso es lo que yo he hecho siempre."

PDF: "Y las respuestas de ellos, cuando no te las ha podido absolver ¿ellos la han consultado y después te las han respondido? o ¿tú has tenido que saltar?".

P1: No, no he saltado. En todo caso me han dicho, anda pregúntale a Pedro. Pero si yo quiero saber cómo ascender, le pregunto a mi coordinador y el coordinador debería saber. "

PDF: "Y ese sería el medio por el cual el profesor debería estar enterado."

P1: "Eso es lo que yo creo, o sea, el coordinador debería tener bien claro que él es el coordinador de una sección y que los profesores a tiempo completo y los profesores por horas son sus coordinados."

PDF: "Y el profesor, ¿debería tener toda la información o debería tener también el apoyo de la DAP para esta información?".

P1: "Debería tener el apoyo de la DAP, sin duda."

PDF: “Y la DAP por sí sola, debería poder comunicar esto, o tener folletos o boletines o correos electrónicos, la página web, ¿aliviaría el trabajo del coordinador?,”.

P1: “Yo creo que sí.”

PDF: “No lo suplantaría, ¿lo ayudaría?”. No debería suplantarlo porque la información debería estar como para que el profesor vaya donde el coordinador y le diga: “oye he leído esto”.”.

P1: Claro, Correcto. Exactamente, correcto. Tú no estás pasando por encima del coordinador ni nada por el estilo porque la información está en la web, no es la DAP, es la web. La información está en la web, entonces “señor coordinador, vengo a molestarte con esto que ya sé”, si creo que sí, sería utilísimo.”

PDF: “¿Y los coordinadores deberían estar tan enterados como la DAP? Y te pregunto, ¿hay alguna capacitación para ellos?, no hay digamos.”.

P1: “Cero, yo la he adquirido, bueno preguntándote, fastidiándote, porque a mí nadie me ha preparado para ser coordinador, es correcto. Tendría que haber, bueno cuando ya sabes, ya no fastidias, pero cuando no sabes tienes que fastidiar. Sí claro debería haber una. La gente se presenta para ser coordinador porque, básicamente porque quiere tener un puesto administrativo para su carrera, porque te han dicho que para poder ascender tienes que tener trabajo de profesor, tienes que hacer trabajo de investigador y tienes que hacer trabajo administrativo. Porque cuando te evalúan, te ponen ¿trabajo administrativo?, nada, cero. Bueno, pero a mí nadie me ha pedido. Por qué el Decano de Letras y Ciencias Humanas me pone cero en trabajo académico en mi evaluación si a mí el decano nunca me ha pedido, A él le pone cuatro porque a él pidió y cumplió y a mí me pone cero porque no me ha pedido, pero yo que culpa tengo de que no me haya pedido. Entonces, la gente sabe eso entonces busca trabajos administrativos para poder, bueno, primero para que no le pongan cero y le suban en su bono y después para poder ascender.”.

PDF: “Bueno, digamos que de alguna manera se vuelve un poco perverso.”

P1: “Totalmente, totalmente... Tu evaluación, ¿este es otro tema no?”.

PDF: “Nosotros estamos evaluando tratando de descubrir para saber qué comunicar”.

P1: “Solo te debería evaluar el jefe del departamento.”

PDF: ¿Y el decano en todo caso, te podría evaluar sobre el dictado del curso?”.

P1: “Correcto.”

PDF: “Solo sobre el dictado del curso, no sobre la función administrativa.”.

P1: “Correcto, los decanos no te pueden poner nota en los cuatro rubros distintos, cuando tú lo único que haces es ir a la facultad a dictar. Entonces, te bajan tu nota.”.

PDF: “Y viéndolo desde el punto de vista más práctico, cuando un profesor tiempo completo o un profesor por horas, un profesor por horas va solo dicta su clase. El profesor a tiempo completo, para la facultad viene a hacer un profesor TPA, que va dicta su clase y se va.”.

P1: “Exactamente. A menos que te pidan algo, pero si no te piden algo... Si a mí me piden algo, yo feliz lo hago, pero ¿si no me piden nada?”.

PDF: “Y posiblemente no haya espacio para todos.”.

P1: No.

PDF: “Aquí tengo una pregunta del tiempo. Tú ya eres tiempo completo, eres principal. ¿cuéntame un poco como fue tu ingreso acá a la Universidad, cómo llegó, después de alumno obviamente, y cómo ha sido tu permanencia en la universidad?, ¿Cómo te has sentido?, ¿cómo has llegado?, ¿cómo te ha ido?”.

P1: “Bueno, yo fui jefe de práctica, ya no me acuerdo como se llama, asistente de docencia, desde el año 85 y fui jefe de prácticas porque me llamaron para dictar en Arte, sin ningún concurso, sin nada. Después, sí había cursillos para jefes de práctica, yo pasé mis cursillos, me nombraron jefe de práctica. Cuando terminé mi carrera, lecherísimo yo, me llamaron para dictar, por horas, como profesor TPA, Lengua 1, creo que se llamaba en esa época el curso y después un curso de gramática generativa en la facultad. Yo era joven ¿no? Yo fui un suertudo de que a

mí me llamaran. Ahí fui profesor por horas, dos o tres semestres, no me acuerdo. De ahí me fui a estudiar a Estados Unidos y cuando regresé, regresé como te he contado. Le escribí al entonces coordinador de la sección y le dije: ¿hay trabajo?, y me dijo sí a tiempo completo y entré a trabajar a tiempo completo.”.

PDF: “Y eso lo hiciste sin conocer la estructura de la Universidad a fondo, sin que alguien te dijera esta es la ruta, nada.”.

P1: “No, nada, correo electrónico.”

PDF: “¿Y si hubieras conocido, como me hablabas del folleto de la carrera profesoral, si hubieras conocido eso, hace 30 años, hubiera sido más fácil para ti?”

P1: “Para mí fue facilísimo, un correo electrónico me dio trabajo. Yo llegué en un momento en donde no había muchos profesores en mi especialidad en mi sección.”

PDF: “Si tu trasladas esto a ahora. ¿Sería tan fácil para otros?”.

P1: No, porque ahora ha ido precisándose de qué manera se ingresa a la Universidad como tiempo completo.”.

PDF: “¿Tú crees que falta comunicar más para que los profesores sepan a dónde deben ir?”.

P1: “Yo creo que sí.”.

PDF: “¿Tú crees que en la Universidad hay un trato diferenciado entre profesores, por ejemplo, el profesor tiempo completo sobre el profesor TPA, el principal sobre el asociado, hay esas diferencias, un trato diferenciado, de alguna manera?, ¿debería haber?, ¿deberían ser todos iguales?, ¿deberíamos tratar a todos iguales? Es un tema difícil, pero...”

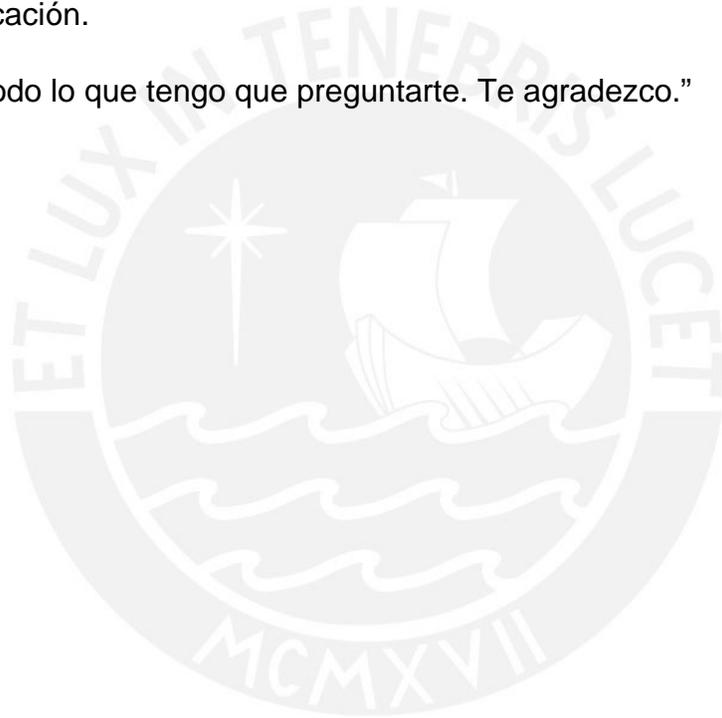
P1: “Mira, el profesor a tiempo completo no sé cómo será en otros lugares, pero yo aquí, me siento afortunado, tengo una oficina mostraza, donde puedo venir a trabajar. Yo siento que a mí me tratan excelente. Me pagan quince sueldos al año, sin haber fallado nunca en uno de los pagos y tengo unas vacaciones gigantescas, entonces creo que hay un trato diferenciado con los profesores por horas, porque el

régimen laboral es diferente. Entonces, yo creo que los profesores por horas no tienen la “suerte” que tengo yo. Antes, yo recuerdo que se les pagaba cuatro meses por semestre.”.

PDF: “¿Y tú crees que ellos no tienen mayor comunicación de la que tú tienes?”.

P1: “Si, claro. Yo estoy acá sentado y te puedo llamar a ti, puedo preguntar en cualquier momento en el departamento levantando el teléfono, dudas que tenga. El profesor que está por horas, bueno, viene un ratito después se va corriendo porque se tiene que ir a dictar a otro lado, la mayoría son así ¿no?, entonces si tienen menos comunicación.”.

PDF: “Eso es todo lo que tengo que preguntarte. Te agradezco.”



Anexo: 3. Entrevista al Director de un Centro o Instituto.

Fecha: 28 de mayo de 2019, 17:00 horas

Pedro Da Fieno (PDF): “Cuando llegaste a trabajar aquí a la Universidad, ¿cómo te enteraste de la organización de la Universidad, en general?”.

Director de Centro o Instituto (DCI): “Boca a boca, rumor.”.

PDF: “¿Rumor?”.

DCI: “Puro rumor, nadie te decía nada y me dijeron en el año 90 que el coordinador del curso de Filosofía Antigua, de entonces, estaba buscando jefes de práctica, fui le toqué la puerta, me atendió, me dijo que le llevara un trabajo, le llevé un trabajo y me aceptó como jefe de práctica.”.

PDF: “Y después de jefe de práctica, cuando pasaste a ser profesor, ¿fue lo mismo?”.

DCI: “Cuando pasé a hacer profesor, fue porque se abrió la oportunidad de una sección en el curso de ética en la anterior Facultad de Trabajo Social y fueron los mismos profesores, que habían sido mis profesores, los que dijeron, ante este espacio abierto, que podría yo ocuparlo, así que me preguntaron si estaba dispuesto y yo dije inmediatamente que sí.”.

PDF: “Y en el caso, cuando..., tú has sido primero medio tiempo y después tiempo completo, en el caso de esos cambios, ¿cómo así te enteraste?”.

DCI: “Ya, yo he sido TPA, académicamente he sido TPA, hasta que conseguí el tiempo completo. Yo fui TPA, desde el año 90, yo fui jefe de práctica del 90 al 92 y TPA del 92 al 99. En el 99 me fui a Alemania, regresé el 2005 como TPA y en el 2008 o 2009, obtuve el tiempo completo, nunca fui tiempo parcial, yo fui tiempo parcial administrativo cuando fui director de estudios.”.

PDF: Una vez que te escogieron para este cargo de director del Instituto ¿cómo te enteraste de tus responsabilidades?, ¿alguien te las dijo?”.

DCI: “La jefa de la DAP, me dijo en qué consistía el trabajo y el panorama era bastante claro, había una oficina dedicada a la docencia que era MAGISPUCP, que estaba muriendo y yo tenía que levantar ese fardo funerario y convertirla en una oficina que fuese representativa de para los profesores.”.

PDF: “A diferencia de los otros cargos que has podido tener en la Universidad, como coordinador de sección, director de estudios, estos procesos los creaste prácticamente tú, en el Instituto.”.

DCI: “Sí. ¿qué procesos?”.

PDF: “Los procesos del Instituto.”.

DCI: “Sí, el Instituto nace conmigo.”.

PDF: “Digamos, del pase del MAGISPUC al Instituto de Docencia Universitaria, es un cambio completamente diferente.”.

DCI: “es un asunto completamente distinto, MAGISPUC, fue absorbida por el proyecto del Instituto de Docencia y la gente que estaba en MAGIS no necesariamente se quedó para el Instituto, entonces uno un cambio radical de perspectiva y de estructura interna.”.

PDF: “Y tú crees que, en la Universidad, los que ocupan cargos académico-administrativos así como Directores de Centros o Institutos, Jefes de Departamentos, Decanos, de repente Rector o Vicerrectores, deberían tener una línea de carrera, como administrativos también, o crees el solo el hecho de ser docente y ordinario ya es suficiente para...”.

DCI: “No es una pregunta fácil y la manera como la planteas, condiciona un poco la respuesta, nadie te prepara para un cargo de gestión, tampoco nadie te prepara para ser profesor. Tú estudias académicamente en la Universidad y después de tus estudios te dedicas a la docencia si es que esa es tu opción o si es que surge la oportunidad y no te es desfavorable. Pero nosotros en la Universidad estudiamos disciplinas y en muchas de ellas el estudio no te prepara para tu trabajo, el trabajo, por ejemplo, de una persona de humanidades tiene que ver con análisis e

interpretación de textos o realidades humanas. No hay nadie que se prepare en humanidades para ser profesor. La pregunta sería, ¿es necesario pedagógicamente para ser profesor? Y la respuesta es relativamente incierta porque, por un lado, para ser un buen profesor debes conocer bien tu disciplina, pero para ser un buen profesor también necesitas conocer estrategias y recursos pedagógicos o didácticos. Necesitas las dos cosas en verdad, eso por un lado, por el otro tu preguntas si es que uno puede tener una ruta de desarrollo profesional como administrativo para los cargos de gestión, entonces la misma perspectiva, así como no te preparan para ser docente, en una Universidad como la nuestra, tampoco te preparan para hacer gestión, pero tienes que aprender a hacerla porque la estructura y la naturaleza de esta Universidad está orientada a que, por lo menos tal como está, sea gobernada por sus profesores. Sería bueno que los profesores que tengan perspectiva o hayan adquirido experiencia en trabajo de gestión, puedan complementar su experiencia con conocimientos propios de la administración y la gestión, sí sería bueno. Porque más allá de tu intuición y tu experiencia, hay elementos técnicos que depende mucho de tu disposición a que los vayas incorporando a tu práctica o no. Si los incorporas, normalmente te va mejor. Ahora, si cambiamos de perspectiva y preguntamos, de manera más neutral o abstracta, ¿si alguna universidad, como toda institución o empresa, debería ser administrada por gente entrenada, especialmente en administración?, eso también tiene una lectura positiva y otra negativa. La lectura positiva es que desde un punto de vista netamente de gestión, habrá prácticas y conocimientos que saldrán más fáciles y toma de decisiones que demorarían menos. Desde el punto de vista de la Universidad, el conjunto de acciones y personas y el conjunto de bienes que están sujetos a tu gestión, tienen una impronta característica que no tiene cualquier otra institución, que tiene que ver con conocimientos y el mundo académico. Entonces, yo tengo experiencia en los dos tipos... yo tengo experiencia en tres tipos de universidades, las universidades públicas, tengo una experiencia menor; en las universidades sin fines de lucro, es mi mayor experiencia; y también una gran experiencia en universidades privadas con fines de lucro. Las últimas son administrativamente muy eficaces, pero allí lo que sufre es la formación, porque está

subordinada a la administración. Aquí en la Católica el equilibrio es muy complicado entre la administración y la gestión y sufre mucho la administración por malas decisiones, de gente que no tiene la experiencia en la gestión. Entonces si tu me preguntas ¿qué sería deseable para mí?, yo pensaría en primer lugar en que cada vez es más necesario que las decisiones se tomen en un punto de vista que no, por lo menos acá en la Católica, que no desprecie la lógica administrativa y eso sucede un montón. Entonces, en mi trabajo en la gestión yo tengo que lidiar muchas veces con este tipo de desprecio hacia la lógica de la gestión, y no es fácil.”.

PDF: “Y a nivel de la Universidad, ¿tú crees que el sistema de comunicación que tenemos, actualmente, contribuye al gobierno de la Universidad y si ayuda que las comunicaciones a las decisiones políticas se distribuyan a la comunidad universitaria.”.

DCI: “Depende de qué cosa entiendas por sistema de comunicación, si me lo explicas.”.

PDF: “Digamos, que toda la información que tiene la Universidad a través de sus mayores órganos de gobierno y de decisión son comunicados de alguna manera hacia la mayor parte de la comunidad universitaria y a través de los diferentes canales, llámese periódico, página web, comunicaciones formales, informales, si es que esto verdaderamente, si es que todo este sistema, este conjunto de actividades ayudan o contribuyen a que la comunidad universitaria esté informada.”.

DCI: “Es una pregunta bien difícil porque tú no puedes garantizar que a través de los medios de comunicación que tienes todas las personas se enteren, porque para que las personas se enteren también tienen que estar dispuestas a enterarse. Entonces tú puedes tener una multiplicidad de canales de comunicación, pero si tienes un conjunto de personas que no le prestan atención a lo comunicado, no se van a enterar. Ahora la premisa sería, la situación perfecta sería, si es tu tuvieses un conjunto de personas dispuestas a enterarse y los medios de comunicación no son suficientes, pero esa variable no la tengo en la cabeza como para decirte si es que lo que hay para un conjunto de personas enteradas este es o no suficiente, podría decir que internamente entre las unidades no nos comunicamos lo suficiente

como para saber qué están haciendo los otros y de esa manera no hacer lo que otros ya hacen. Eso internamente no sucede, pero no tiene que ver con la DCI.”

PDF: “No hablo en general de la DCI, hablo del sistema más completo de la Universidad, el conjunto, lo que tú me dices ahorita es que entre las mismas unidades no se comunican, no hay canales abiertos o no buscamos los espacios para buscar esa comunicación.”.

DCI: “Yo creo que es un problema de organigrama, es decir, si es que la división de responsabilidades en la Universidad tuviese una lógica más precisa, entonces no habrían dos unidades haciendo lo mismo, porque estaría repartido de manera más eficiente entre lo que hay que hacer y quienes lo hacen. Lo que pasa en la Universidad es que se crean muchas cosas sin tomar en cuenta al todo y pasa en todos los niveles, tú tienes facultades que crean cursos y que no miran si esos cursos existen en otras facultades, de tal manera que puedan los estudiantes estar entre las dos, entonces lo que haces es duplicar. Tú puedes tener tres cursos sobre lo mismo en tres facultades distintas con tres códigos distintos y lo mismo pasa con las unidades administrativas, también, que se crean en diferentes órganos, por ejemplo, unidades de servicio del vicerrectorado de investigación que se crean con fines de negocio y que haciendo lo que hacen, tendrían casi el mismo contenido que unidades que existen en el vicerrectorado académico y que no se sabían entre las dos que existían haciendo lo mismo, porque son dos vicerrectorados distintos. Entonces ahí el problema viene, cuando no hay la adecuada, yo no sé si la palabra sea comunicación, pero no está la adecuada mirada en el todo para que las partes crean una sinergia entre partes y no solamente una mera acumulación de cargos.”.

PDF: “Ahora sí, hablando sobre la carrera profesoral. ¿En qué momento tú te enteraste de la política de la carrera profesoral?”.

DCI: “Bueno, ahí mi encargo... el enterarme tuvo que ver con parte del encargo recibido con el Instituto de Docencia. En un momento la Dirección Académica del Profesorado (DAP), le pide al Instituto que colabore con el diseño y la revisión de la política de la carrera profesoral. Entonces, desde antes que se pusiera en práctica yo participé en la elaboración del documento.”.

PDF: “¿Tú crees que se difundió lo suficiente?”.

DCI: No.

PDF: “¿Qué le faltó?”

DCI: “Decisión política y liderazgo en el convencimiento de que esta es la opción institucional, la mejor posible, de tal manera que convenza a los profesores que en esto tiene que comprometerse. Creo que cada quien sigue haciendo lo mismo y la cosa se puso un poquito más, digamos institucionalmente relevante, cuando se pone en ejecución finalmente, después de tanta discusión que hubo, los diferentes roles, especialmente los de profesor docente y profesor investigador. Entonces, ahí la gente comenzó a parar la oreja con la carrera profesoral, cuando se dio cuenta de que podría ser investigador, sino no habría habido mayor eco.”.

PDF: “Y sobre los procesos de la carrera docente, es decir la ratificación, la confirmación, el ingreso a la docencia ordinaria, la promoción, ¿tú crees que también se difunden o también están...”.

DCI: “Yo creo que no es que se difundan, sino uno tiene que enterarse cuando está interesado en pasar de una escala a otra, es decir los departamentos cumplen con informar, más aún en los últimos años que antes, eso es cierto, antes uno tenía que estar detrás o tenía que tener, digamos, la buena disposición de quien coordinaba una sección para que te dijera: oye va a ver esto, porque si no, no te enterabas. Ahora te enteras con mucha más facilidad de que se están abriendo concursos de ordinarización o de promoción, que se te pasen las fechas estando el anuncio, ya es problema de la persona, pero los canales de difusión si existen.”.

PDF: “Tú crees que debería haber interés del que quiere concursar o debería estar siempre dispuesta la información para que la conozcan.”.

DCI: “Yo creo que hay personas tan diferentes que la información tiene que estar dispuesta de tal manera que nadie, en el mejor de los casos, idealmente posible, nadie pueda decir que no tuvo acceso a saber que la fechas estaban.”.

PDF: “¿Qué canales crees que podrían permitir que se difunda la carrera?”.

DCI: “Esa es una buena pregunta, porque el correo institucional es un correo que está saturado con tanta información que uno no tiene todos los días la disposición a revisar todo aquello que te llega. Hay quienes son más distraídos, menos distraídos, más diligentes con su mensajería que otros y piña pues puede ser que un día te llego el correo que te anunciaba las fechas y no lo viste. Entonces el correo no es suficiente, para que haya una fiche en el departamento tu puede pasar y no verlo, pero lo que sí podría ser, digamos, lo que sí podría servir como un indicador de que nadie fue desatendido en su posibilidad de información, es que te llegue a tus manos, en la secretaría de la facultad donde trabajas o en el departamento donde tienes, digamos, tu asignación, que te llegue en tus manos una carta de invitación a participar, si ya no la ves. Ya pues...”.

PDF: “De repente algunos folletos con información.”.

DCI: Sí. Es que la folletería es publicidad y la publicidad tú la recibes como una marea. Tu recibes publicidad por todos lados. Pero una carta con tu nombre que te diga, este proceso se abre en tal fecha, sino la vez, ya es problema tuyo.”.

PDF: “Ya es parte del interés de cada uno.”

DCI: “Es como una citación judicial, si no la vez, es problema tuyo.”.

PDF: “Normalmente, cuando tú has concursado, ¿cómo te has enterado tú de estos procesos?, aparentemente intuyo que tú has tenido el interés de hacerlo, pero en tu departamento, ¿te comunicaban estas cosas?”.

DCI: “Antes de irme a Alemania, yo fui TPA, por varios años y nadie me dijo nada. Entonces, como yo era joven me sentía contento con la cantidad de horas que tenía y tampoco me sentí muy interesado, pero hubiera sido ideal que antes de irme a Alemania, pudiese haber optado por un concurso para la ordinización. Cuando regresé de Alemania, con el doctorado, yo tenía en mi cabeza que no podía seguir, a mis 37 años de entonces, como TPA por el resto de mi vida y quería un tiempo completo. Entonces, ahí comencé a averiguar personalmente y es ahí donde me entero las veces que se daban los concursos. En esa época todavía los concursos no se abrían todos los años y había especialidades, perdón secciones, en ese

entonces 2005, que tenían 6 o 7 años sin abrir concurso, porque dependía de las coordinaciones de sección hacerlo.”.

PDF: “De los concursos de los que tú has participado, ¿tú has recibido retroalimentación de parte de tu jefe de departamento, de tu coordinador de sección?”.

DCI: “Esa es una buena pregunta, tendría uno que recibirla, para que, si es que no tuviste la chance de conseguir ganar el concurso, sepas dónde es que no te fue del todo bien, eso es lo que tenía que pasar, no pasa.”.

PDF: “¿Y crees que debería haber una publicación de los resultados de los ganadores y de los que no ganaron también?”.

DCI: “Hay facultades que lo hacen por un asunto también de prácticas, de sus entornos profesionales. Derecho, durante un tiempo lo hacía, no sé cómo estará ahora, pero durante un tiempo si publicaba resultados de los procesos de concurso para acceder a la docencia o acceder después al tiempo completo en docencia. No sé hasta qué punto la publicación de resultados, en qué contextos darlo, es decir puedes publicar los resultados en una vitrina del departamento, puede publicarlos en la página WEB de la Universidad, no sé cuál sería el canal adecuado, pero de que tengan que ser público, sí, tienen que ser públicos.”.

PDF: “Ok, como lo hacen las universidades públicas, creo, que hacen toda una etapa y terminan. ¿Quién crees que debe hacerse cargo de la difusión de la carrera profesoral?”.

DCI: “Yo creo que la difusión de la carrera profesoral tendría que ser un interés institucional, por lo tanto, la dirección institucional de comunicación.”.

PDF: “¿Apoyado por alguien?”.

DCI: “Por la DAP, o sea quien marca la pauta del contenido a difundir, tendría que ser la DAP, quien vea los mecanismos adecuados para difundirlos, tendría que ser la DCI.”

PDF: “Ok, te agradezco.”

Anexo: 4. Entrevista Jefe de Departamento 2.

Fecha: 29 de mayo de 2019, 8:00 horas

Pedro Da Fieno (PDF): “Gracias por el espacio. En esta entrevista quisiera hacerte algunas preguntas primero sobre la Universidad. ¿Cuándo llegaste a trabajar a la Universidad, cómo te enteraste sobre la organización de la Universidad?”.

Jefe de Departamento 2 (JD2): “Cuando llegué no me enteré de nada. Uno se entera caminando porque la Universidad no tiene en realidad una forma de informar adecuadamente a sus distintos públicos de cómo funciona. Hoy en día es más fácil porque la gente cree que como todo está pegado en las redes, todo el mundo sabe, pero creo que es un error enorme. Poner información disponible en un lugar, por más que se sepa que este lugar, no es garantizar que la gente se informe. Date cuenta que he pasado aquí de ser estudiante, jefe de práctica, asistente de investigación y finalmente profesor y autoridad, he pasado por un montón de cosas. Incluso en mi período más reciente en la jefatura yo siento que nos falta mucha más información, en realidad yo creo que las cosas se disparan, pero creo que nadie ha pensado bien cuál es la mejor manera de comunicar. No me refiero a la manera como se dicen las cosas, sino a la forma como llegan las cosas o están disponible las cosas y el portal de la Universidad es un claro ejemplo de que no tenemos claro cómo decir esas cosas, salvo excepciones. El otro día mirando el portal del profesor me parece que es lo más logrado, pero le faltan muchísimo por hacer, pero hay otros portales como por ejemplo, este... no se si debería haber un portal de secretaría general, yo creería que sí pero en fin, donde estén todos los documentos institucionales, ¿dónde están?, los tienes que googlear, estatuto. Si por ahí hay una versión anterior y nadie se preocupó de descargarla, puedes llegar a la versión anterior y como todos dicen en la paginita en el cuadradito de arriba a la derecha, versión vigente, es en realidad una cosa de locos, porque solo quien sabe, aprende que tiene que ir a la última página, no es verdad, para mirar el recuadro al final que

dice cuál es la última fecha. Ni siquiera se han preocupado que si hay una nueva versión eventualmente a los viejos hay que ponerle hay una nueva versión, déjalos me parece bien porque es parte de la historia documental, pero te preocupas en entrar y decir el viejo documento le pongo hay nueva versión...”.

PDF: “O versión anterior.”.

JD2: “Obvio, me parece obvio, pero que todos mantengan versión vigente, versión vigente, me parece que alguien no tiene claro cómo tiene que comunicar las cosas. Eso es solo un ejemplito.”.

PDF: “¿Y a ti te parece relevante como profesor saber cómo se organiza la Universidad?”.

JD2: “Por supuesto, por supuesto, es como que yo llegue a una casa y yo tengo que saber cuáles son las reglas de comportamiento en la casa, sácate los zapatos... cosas básicas que evidentemente tienen que conocerse.”.

PDF: “Y cuando llegaste a hacer jefe de departamento, ¿cómo te enteraste de tus responsabilidades? Y ¿cómo te enteraste de los procesos que tenías que hacer?”.

JD2: “De dos maneras, uno porque yo ya venía colaborando con los jefes de departamento ya hace varios años. Entonces he tenido oportunidad de conocer varias cosas, apoyando trabajos, no todos evidentemente, pero apoyando cosas que ellos hacían. Y la segunda vía ha sido esta (muestra una carta), te llega una cartita que te dice hay que hacer esto, hágalo; para tal fecha, te faltan tantos días, hazlo pues es tu problema. Te enteras en el camino, no hay un proceso de inducción, ningún proceso de inducción, es decir, de nuevo informar no es necesariamente un proceso de inducción, parte de la inducción es informar, pero hay más cosas que hay que... yo creo que un buen proceso de inducción. Los que asumen las jefaturas, decanatos, cualquier cargo deberían tener y alguien debería empezar a... que es lo que debería saber fulano desde que fue elegido, incluso antes de subirse al carro, lo eligen días antes de que asumen. Lo primero que tienen que hacer es una inducción y decirle, patita tu chamba a partir del 1 de julio es de

ahora en adelante, pin pin, pin pin, no el cómo sino qué tiene que hacer y mejor si les das pista sobre el cómo pero eso no hay.”.

PDF: “Y en base a eso, ¿tú crees que debería haber, todos los que desempeñan cargos académico-administrativos, una capacitación sobre gestión para desempeñar estos cargos?”

JD2: “Mira, yo creo que sí, pero hay que pensarla bien, el temor que tengo es que eso caiga en los viejos lugares comunes de que te voy a capacitar; entonces que hacen te disparan durante tres horas, pincha aquí pincha allá y no me queda muy claro si esa es la manera de hacerlo, yo creo que la gente tiene que entender el fondo y la importancia de las cosas que tiene que hacer, más que describir el procedimiento para hacer una ratificación es discutir en esencia que estamos discutiendo... que estamos definiendo cuando iniciamos un proceso de ratificación. Lo importante no es dónde está el botón que tengo que apretar, sino es cuál es la consecuencia de aquello que vamos a hacer. Ahí la gente dirá, ¿anda es verdad? y te lo tomas en serio. Yo creo que hemos mecanizado muchos procedimientos y hemos perdido de vista la importancia y relevancia que finalmente tienen esos procedimientos.”.

PDF: “Más que una inducción de dónde están las cosas que tiene que hacer, es el fondo de las cosas.”.

JD2: “Por ejemplo, yo tengo profesores principales que ya están más cerca como yo de jubilarse que de quedarse y hacen preguntas y dices, caramba, han pasado por concursos de incorporación, por promoción, por ratificación y hasta ahora siguen preguntándose sobre cosas por las que han pasado. Para que veas como no cala el asunto. La gente yo creo que muchas veces está abrumada por la cantidad de cosas que le pides que pierde el norte, perdóname, lo conoces muy bien, la DAP, tres páginas de esto cosas que tienes que llenar, te sumerges en eso y pierdes la perspectiva de para qué es esto ah. Yo creo que ahí es donde... con lo importante que es, no estamos logrando realmente convencer a la gente, alertar a la gente, no es verdad, de qué es lo importante y qué es lo no importante, porque disparamos demasiadas cosas. Entonces, las autoridades estamos rebalsadas, los profesores

están rebalsados, yo soy profesor también y tú te das cuenta te disparan cincuenta mil cosas, todo el tiempo te piden, te piden, te piden y muchas veces no tienen consecuencias. Yo diría que gran parte de las cosas que te piden no tienen ninguna consecuencia salvo check, lo hizo y claro ya en estos cargos uno se da cuenta con el tiempo qué tiene consecuencia y qué no tiene consecuencia, entonces lo que no tiene consecuencias finalmente sabes que no pasa nada, si lo hago o no lo hago. Que obsesivo tú conoces, yo podría reportar plan de trabajo o no y no me pasa absolutamente nada, solo hay consecuencia sobre profesores, claro el día que regrese a ser profesor y no tenga el cargo, voy a recordar ah sí, sí hay consecuencia, perdóname ¿por qué ah?, no tiene sentido, yo diría que en general pasa eso, cuestiones presupuestales, ahí han incorporado un poco más de criterios te amenazan con que si te dan plata y no la gastas, el siguiente mes ya no te doy todo y te puedo ir cortando, digamos hay señales más o menos claras que no estoy seguro tampoco si la gente la termina de entender cómo funciona. Al final la gente se sorprende, pucha que pasó acá, no es que no está, pucha es que no me di cuenta y que se yo. No hay herramienta buena para la gestión presupuestal, CENTURIA es una buena basura, una basura, ¿quién se mete a CENTURIA para ver cómo está el estado de la ejecución presupuestal?, si hay, pero un poco menos que tienes que tener no un doctorado en lo que fuera, pucha un entrenamiento de seis meses cómo navegar y no perderte, es un desastre. Entonces que hago hay gente que aprende hacer eso mecánicamente y ya, ya sé cómo bajar y resulta que la porquería no funciona porque hay que describirle, pedirle a la DTI, al especialista, oye bájame la base de datos porque yo ya no puedo acceder, nos quitaron el acceso a una información muy detallada, ya no la tenemos, entonces hemos gastado miles de dólares, ¿no es verdad?, para una vaina que requiere más gente para gestionarla, ¿no me fastidies no?, entonces tú dices eso no es innovación, eso es llenar de rompemuelles el camino, eso no es facilitar las cosas, porque yo creo que no estamos pensando institucionalmente bien, en general, los procesos de gestión. Los procesos de gestión no vuelan solos, eso dependen de qué cosa es lo que quieres, ¿hay una suerte de divorcio entre los dos? Porque esto se ha sobrecargado, y esto perdemos de vista, perdóname, a mi modo de ver esto se vuelve muy rutinario.

Cuando saltan las liebres, en crisis como estas, recién estamos discutiendo los incentivos para profesores, recién estamos discutiendo qué es una publicación de calidad, para los que tienen bonos le pedimos Q1 y Q2 y el resto, no publica donde quieras. RI dice reconociendo, publica donde quieras, hay departamentos perdóname siguen regalando la plata no, porque institucionalmente no hemos discutido más que el procedimiento, actualiza tu CV para tal fecha porque si no, no se va a considerar para el RI, no estamos diciendo que publicaciones vamos a considerar, ¿está bien así?, ¿por qué no miramos a nuestros vecinos que están haciendo? si ya decidimos que estamos en esa competencia. Los vecinos están haciendo cosas que nosotros no estamos haciendo, nosotros estamos discutiendo aquí... tirándonos bandejas en la cabeza por cosas que en otros lugares ya resolvieron de una manera mucho más sencilla, directa, más clara. Porque arañamos el fondo, no lo mordemos, no le metemos diente al fondo de las cosas y cierto que por la comunidad que es, porque todos son profesores universitarios, soy dueño de la verdad, como todo el mundo tenemos 800 dueños de la verdad, es difícil ponerse de acuerdo.”

PDF: “Vuelvo a algo que ya habías comentado al inicio y pregunto: ¿qué tan fácil ha sido la búsqueda, el uso, la interpretación de los reglamentos y el estatuto de la Universidad?”.

JD2: “Ya te comenté. Buscar los documentos en general, normas reglamentos, es una aventura. Yo sé que están en INTRANET y los encuentro en INTRANET, pero de una manera que no se diferencia mucho de los viejos ficheros. Así de parado está el reloj de la Universidad en ese aspecto... es la misma porquería acá. No hay un buscador, tienes que entrar a INTRANET que donde está el repositorio, pero anda búscalo entonces abre la pestañita que tú conoces reglamento de la Universidades, reglamentos de las unidades, reglamentos de los profesores, reglamento de la lluvia....está todo ahí, me queda claro, pero anda y evita perderte. Esta la información, pero no está bien dispuesta a disposición de la gente, eso es muy difícil y segundo, entenderlos, yo tengo la impresión de que el reglamento tiene que estar bien hecho, no cabe duda, pero mi preocupación es si los reglamentos

tienen que ser hechos para que sean leídos y entendidos solamente por abogados. Si tú miras con detalle muchos reglamentos vas a ver como transpiran muchos de ellos un lenguaje que está hecho para que abogados lo entiendan porque el común de nosotros, es decir, ¿y esto que significará?, anda pregúntales a los abogados y encima el abogado te dice bueno podría ser esto, podría ser el otro, entonces el reglamento no está bien hecho pues. No está bien hecho, no tiene que ser el libro de Coquito, no es verdad, pero el reglamento tiene que ser, si es reglamento del profesorado, cualquier profesor debe leerlo y entenderlo, no estoy diciendo que el reglamento del profesorado sea particularmente ese caso complejo, pero hay otras que aguanta qué estás diciendo, disciplinario es un claro ejemplo del desastre que esta vaina.”

PDF: “¿Y tú consideras que la Universidad comunica sus decisiones políticas?”.

JD2: Muy mal, muy mal, y esa crisis en parte es originada por esa mala comunicación. En términos de diseño de la gobernanza tú dirías porque hay problemas de comunicación, si todo es elegido todo es democrático, todo, perdóname, todo, poco menos que me falta pedir permiso a mi Consejo (referido a su consejo de departamento) para ir al baño, no hay manera, la cantidad de candados que hemos metido es impresionante y sin embargo tenemos serios problemas de comunicación. Recién se ha instalado la práctica de actas de consejo o acuerdos, te comunican, de aquí de allá... Los departamentos tampoco solemos hacerlo, yo he comenzado a hacerlo en mi segundo período porque creía que tenido ocho de los treinta acá era suficiente, tengo la tercera parte de los profesores, ok faltan los otros dos tercios pero si es tan chico la gente supuestamente conversa, se comunica, pero no están claro que es así, entonces recién he comenzado a publicar actas de acuerdo, pero no es común, no es común. Consejo de Facultad hasta ahora yo veo como consejero de facultad, pero no hay un lugar donde estén las actas para todos los profesores, no se publican.”.

PDF: Sobre la carrera docente, te pregunto ¿cómo te enteraste de la política de la carrera profesoral, si fue antes, durante tu desempeño como jefe de departamento?”.

JD2: Si te refieres al documento del 2011 este porque nos llegó, pero me he enterado de ella más bien estando en la jefatura desde el 2014.”.

PDF: “¿y crees qué se difundió lo suficiente?”.

JD2: “Yo creo que no, honestamente creo que no, por lo que te decía hace un momento, me siguen preguntando cosas que yo les digo, oye está en el reglamento del profesorado, oye está en el documento de política. A mi consejo, por ejemplo, a este consejo y al anterior lo primero que hice apenas asumí habiendo, no al primero después de entender lo enmarañado que era el asunto agarré un día y les dije aquí el estatuto, el reglamento del profesorado, la carrera pública. En los concursos ya en el último concurso he sido mucho más cuidadoso en ese aspecto incluyendo esos tres documentos que me parecen que son fundamentales. Primero el estatuto para se dé cuenta el profesor donde tu pretendes estar adentro y segundo como es el asunto de la carrera profesoral, claro no lo inundo de ochocientos mil documentos reglamentos, porque hay ochocientos mil, ¿no?, pero los fundamentales creo que eso es lo que hay que comunicar, y la gente no lee igual, lamentablemente.”.

PDF: ¿Y tú consideras que hay una buena difusión sobre los procesos de la carrera docente, además de los reglamentos que existen, hay una buena difusión de esos procesos?”.

JD2: “Mira, yo creo que hay un gran esfuerzo por poner eso en documentos, en manuales. Pero como ya no soy de la generación que ha pasado por eso, yo soy de una generación más tradicional, yo no me acuerdo como lo hice, lo único que me acuerdo tenía una caja donde mandaba mis papeles, no se llenaban muchos formatos, tenías que llenar un formatito donde tenías que declarar una serie de cosas. Yo la verdad por lo que comentan los profesores les queda medianamente claro, pero hay cosas que siguen siendo oscuras, pero ciertamente a todos les parece que esto es en engorrosísimo, entonces claro en el presente concurso de ordenarización, por ejemplo... comentemos. Uno de los profesores es una fiera, sino que se quedó abajo, relativamente con respecto al otro, básicamente porque no llenó un montón de información que yo sé que la tiene, pero el pata se pasó cuatro días llenando esa vaina, porque no alcanza el CV, qué más quieren. Yo no sé si

pensaron bien en etapas y decir, es ¿esa comisión la que va a juzgar la pertinencia de la innovación pedagógica que hizo?, no me parece. Hay cosas que ni siquiera deberían llegar ahí. Si queremos realmente ver la contribución en términos de la docencia que está haciendo un profesor, probablemente no para el IDO (Ingreso a la docencia ordinaria) porque es muy temprano, después, no es esa comisión la que tiene que juzgarla es absolutamente incompetente y si crees institucionalmente que hay que hacerlo, tienes una comisión especial técnicamente solvente que dirá, este pata ha dicho que ha hecho innovación, a ver que son las innovaciones... que ha preparado un curso de comienzo a fin, a ver veamos que significa eso, que se ha perfeccionado en tal cosa, a ver que significa eso. Eso es hacer una seria evaluación de las competencias o de las cosas que declara competente o formado lo que quieras, lo otro es una, perdóneme, es una caricatura, mira las discusiones que tenemos arriba. Yo ya la toma a la ligera, yo las primeras si me molestaba un poco, reclamaba, me peleaba con el Vicerrector, oye... porque siempre el afán de porque le dar tanto, qué más quieres porque no le das la totalidad, no porque le estás dando la señal de que está siendo lo suficiente, si no. No somos, la comisión debería reunir información digamos algo así como de subcomisiones competentes para decir, efectivamente es así certificado, el pata, ha hecho ¿en dónde?, en tres niveles está en el nivel uno, top, no ha hecho nada.”

PDF: “¿Tú crees que los profesores de tu departamento te solicitan información sobre la carrera profesoral y ustedes se la entregan?”.

JD2: “No solicitan, usualmente no solicitan.”.

PDF: “¿Y después de un concurso, existe una retroalimentación desde la jefatura a quien lo pide o se publican los resultados del concurso?”.

JD2: “No, no se publican, yo si quisiera pero tengo mis temores porque en parte la propia Universidad nos ha metido la idea de que hay cosas que son privadas que no puedes difundirlas así no más y la verdad que ya no me queda claro si difundir los resultados de un concurso es privado o no es privado, porque claro no por los que ganan sino por los que pierden y como no hay pautas al respecto no nos dicen y todo el mundo voltea y mira hay que preguntarle al Secretario General, con lo que

ya se que eso no tiene respuesta nunca, entonces uno termina siendo más conservador. Yo algunas cosas he arriesgado, por ejemplo, publicar el resultado de las encuestas y me costó, porque hay gente que saltó, hasta casi me costó la reelección, por haber sido tan transparente. Que te pasa, es ofensivo, como publicas información privada (lo que le dijeron los profesores). Entonces claro, en ese escenario si la institución te respalda en el sentido que te diga claramente si lo puedes hacer, es más, lo debes hacer que hago, que hago, no sé qué hacer.”.

PDF: “¿Y tú crees que es necesario el respaldo de la institución a la gestión para estas cosas de la difusión de los resultados?”.

JD2: “Claro. Yo recuerdo a más de una vez al Rector le hemos preguntado, yo mismo le he preguntado, ¿oye esto cómo lo manejamos?, tengo un profesor sancionado, tú sabes quién, yo me he limitado con un poco de temor a decir a mi junta de profesores, señores el profesor tal se le inició un proceso disciplinario, primera vez que, si yo me ponía al lado de los profesores que reciben información la primera vez que recuerdo que un jefe ha informado de que un profesor estaba en un proceso disciplinario y luego he comunicado, ha sido sancionado y tapándome los oídos y un caso para ver que me cae, felizmente no me cayó nada. Yo creo que ha sido, en mi departamento, en este departamento, la primera vez que se hizo, pero claro cuando yo pregunto arriba tiene respuestas sinuosas, el propio Rector siendo energético, era sinuoso al respecto y claro que le preguntas al Secretario General es como esas figuras de piedra de las Islas de Pascua, no hablan, no opina, cuando quiere.”.

PDF: “¿Y tú quién crees que debe hacerse cargo de esa difusión de los resultados de los procesos de la carrera profesoral, de los concursos de promoción, de ingreso, de la ratificación?”.

JD2: “Mira, yo creo que en tanto eso es una decisión que finalmente toma el Consejo Universitario, debería ser el Consejo Universitario, por la manera como está diseñado, porque si allá se decide, allá comunica pues. Ahora, si la retroalimentación y más detalles, ya que el jefe finalmente en una charla lo haga, pero es una cosa que a mí me han reclamado, no solamente los concursos, sino las

ratificaciones. Alguna vez, le he dicho a la Directora de la DAP, esta profesora me ha escrito de que recién ha recibido seis meses después la comunicación del resultado de la ratificación y ella se ha quedado sorprendida, yo lo he comunicado a Secretaría General inmediatamente, pero Secretaría General se demoró seis meses en comunicar, ya que hago, y encima yo ni siquiera estoy copiado. O sea, yo como jefe nunca he sabido cuando les comunican a los profesores el resultado y qué les dicen, que retroalimentas si yo no sé qué les dicen. Qué les dicen, lo siento mucho no fuiste o entran en más detalle, no lo sé, no lo sé Pedro. Entonces, claro, como yo hago algo frente algo que no sé. Imagínate que el texto del acuerdo comunicado de Secretaría General, si fuese el caso, que llega al profesor dice una cosa que yo luego cuando trato de explicarla sin saber qué dice eso, no se si entre en contradicción, pero no conversa. La Directora de la DAP me dice hay que retroalimentar, pero que retroalimentación si no sé qué le comunican, si les comunican a los profesores, hasta ahí estamos fallando.”.

PDF: “Ese en el caso de las ratificaciones que pasan por Consejo, en el caso de los concursos de ingreso a la docencia ordinaria y de promoción, que sí se envía la información al jefe y que la reciben los profesores, ¿notas ahí que esa comunicación es suficiente o es poca?”.

JD2: “Mira, yo me he esforzado un poco en comunicar personalmente los resultados de los concursos, cuando han sido incorporados, las buenas noticias, me gusta dar. Las otras no las doy, porque no sé cómo las comunican, si las comunican. Ahora yo recibo las copias de las cartas, es cierto, pero las copias de las cartas prácticamente no importan que digan, mientras que digan que fui incorporado, está feliz de la vida, ¿no es verdad? Ahí ni siquiera hay retroalimentación, podría haberla podría decir oye pasaste, pero mira que hemos observado tal cosa o eventualmente debería venir ahí los compromisos... has sido incorporado felicitaciones bacán, recordarle cuáles son los compromisos. De nuevo, no el reglamento del Profesorado, se lo puedes enviar como anexo, pero dices sabes que cinco aspectos fundamentales que tienes que tener en cuenta. Eres del club, ¿qué significa ser del club?, respetar las normas en general, incluyendo las éticas; hacer esto, hacer esto... cinco cosas

que entre en una página para que el pata lo lea, le mandas treinta páginas el pata no lo va a leer, no es verdad que la gente lee. Yo creo que debería venir, aquí está, más allá que haya firmado la carta de compromiso de respetar, le vuelves a decir, bienvenido al club estamos muy contentos de tener, pero recuerda que ser del club significa, pin, pin, pin, pin y además por favor lee nuevamente el Estatuto y el Reglamento del Profesorado y otros documentos que te pueden ser de interés en tal lugar, ¿en cuál lugar?, no se hermano porque anda busca tú lo que la Secretaría General pone como si fuese la época de Pedro Picapiedra.”.

PDF: “Y finalmente, ¿crees que debería haber una política desde el Consejo Universitario, en este caso que es la autoridad más ejecutiva, sobre cómo deben comunicarse los resultados de los concursos...?”.

JD2: “Claro que sí. Es la instancia que tiene que decir eso. Si el Consejo decide que ya no comunica, sino que solamente resuelve y delega, ok. Empoderas adecuadamente a quién tiene que hacerlo.”.

PDF: “¿y deberían estar las pautas, también?”.

JD2: “Totalmente. Pautas en el sentido lo que tiene que decirse en el sentido mínimo en el mensaje que tiene que decirse y eventualmente sugerencias de qué cosas sería bueno que consideren comunicar, por lo menos en la parte de retroalimentación.”.

PDF: “Gracias doctor”.

Anexo: 5. Entrevista a profesor contratado de tiempo parcial por asignaturas de la Sección Ingeniería Industrial del Departamento Académico de Ingeniería

Fecha: 17 de mayo de 2019, 17:45 horas

Pedro Da Fieno (PDF): “Gracias. Tengo unas preguntas sobre tú interés en pertenecer más a la Universidad como miembro más activo, en decisiones políticas. ¿Te gustaría hacer una carrera docente en la Universidad, a pesar de que si tienes un inicio, pero digamos seguir la carrera docente?”.

Profesor TPA 1 (TPA1): “Sí, claro. Estoy interesado”.

PDF: “¿Y por qué motivos?, ¿qué te motiva?”.

TPA1: “Bueno, yo creo que es la vocación. Me interesa mucho el tema de innovación académica, dictar cursos, leer, investigar, hacer un montón de actividades con los alumnos. Es más un tema de vocación.”

PDF: “¿Y más o menos ser un miembro permanente de la Universidad, tener derechos políticos, también te interesa?”.

TPA1: “Claro que sí. La Universidad tiene, digamos, un montón de espacios y la idea de ser docente es ser parte de esta comunidad universitaria y tener una voz activa en el destino de la Universidad.”.

PDF: “Y siendo profesor de la Universidad, en el ámbito académico o en el ámbito profesional, ¿te ha dado algún prestigio?”.

TPA1: “Bueno, si ayuda. Si, definitivamente creo que ayuda para consultorías, para muchos temas. Ya el hecho que seas docente. De hecho, el prestigio de Católica, ayuda. El hecho de que seas docente para muchos trabajos implica que tienes temas de comunicación, tienes capacidad de llegada, una serie de temas predefinidos para abordar cosas ayuda definitivamente.”

PDF: “¿Tú crees que existe una verdadera carrera docente en la PUCP?, desde tu perspectiva, desde tu precepción también.”

TPA1: “Bueno, la primera vez que me enteré algo de este tema fue cuando me invitaron a dictar e hizo un evento el Vicerrector Académico, dijo muchas cosas, me parecieron super interesante, pero desde ahí, todo el resto en realidad era como un corte de comunicación ¿no?, eso y después un tremendo vacío, ¿oye y todo lo que dijo, fuera del poquito que dio de información, nunca más volví a ver al Vicerrector ni a nadie, ni nadie que te dijera, hay este tipo de modalidades. Hay como un gran corte entre lo que él te dice y lo que viene después.”

PDF: “¿Y lo que viene después es porque nadie más te lo dice?”.

TPA1: “Claro, tu tienes vínculo con el coordinador, si es que, el coordinador tiene el estilo de tener vínculo, porque también hay coordinadores que casi no los ves y puede ser que estés dictando buen tiempo y no ves a nadie.”

PDF: “¿Y a ti te gustaría recibir esa información?”.

TPA1: Claro, de hecho a mi pareció excelente la iniciativa del Decano de la Facultad, el año pasado, estuve en dos o tres reuniones, en las clases con él, también, y conversaba más con él, pero si él está en busca justamente que los docentes de tiempo parcial que eran muchos, participaban en conjunto con los de tiempo completo, pero un poco que intervinieran y supieran qué está haciendo la facultad, qué políticas tiene, hacia dónde va, por lo menos algo breve.”

PDF: “Claro, en cuestiones que se refieren a la Facultad, pero eso también integrando un poco al departamento y a la carrera, digamos ¿no?. Te pregunto respecto a la Universidad. ¿Conoces más o menos cómo está organizada la Universidad?”.

TPA1: “Bueno, conozco, no conozco el detalle porque el mismo decano y otras autoridades me han comentado que es, en realidad no es tan simple porque hay departamentos y a la vez hay otro nivel de autoridades. Yo veo que está el Jefe del Departamento Académico, pero a la vez, cada jefe de departamento, pero por decirte no. Una jefa de práctica se quería ir entonces de hecho me dijo ya me voy,

ya perfecto, coordino con ella, comunico para el reemplazo, el encargado de la Facultad, le digo a una persona de Industrial, fue super solícita, super buena onda, todo, pero profesor esto es de Mecánica, pero no se puede, no, no se nada, chau. Entonces tratando de buscar un correo antiguo, porque en Mecánica no me comunico con nadie, se supone que es un curso de Gestión que pivotean con Industrial. Por un correo antiguo, encontré a una persona que felizmente me dijo: ya yo me voy a ver de coordinar acá. Acá en la Facultad (referido al pabellón), llegamos ya ahorita incluso para que el aula que no se prende el proyector, es mi problema porque acá ya no tampoco, tienen la mejor voluntad, pero la nueva restructuración a mí no me deja con claridad a quién le debo pedir qué. El mismo Pro Secretario cuando le he dicho, oye no es que ahora es diferente, en verdad voy a intentar de ayudarte pero nunca se ha reparado el internet allá y cosas así. La idea es debe existir una estructura, si antes había poca comunicación, ahora con los cambios eso es peor, porque yo no sé bien con quién debo coordinar qué, o por ejemplo este tema que te digo del estilo, el estilo puede variar tanto entre una persona y otra, que el estilo es totalmente diferente o sea en la coordinación, entonces que derecho tienen los profesores de opinar ¿no?”.

PDF: “Claro, eso basado en tu experiencia, porque la estructura de la Universidad en general es mucho más grande. Si esto se da a este nivel a otros grandes niveles, puede ser mayor.”

TPA1: “Así es, exacto.”

PDF: “¿Y a ti te parece relevante como profesor saber cómo está organizada la Universidad?”

TPA1: “O sea, yo creo que por lo menos deberías saber todo lo relacionado. Como profesor a tiempo parcial, debería saber todo lo relacionado a tu qué hacer para que un poco sepas las líneas, sepas con quién comunicarte, qué deberías hacer, pero eso no está claro, no está comunicado. “

PDF: “Y normalmente, tu departamento, como departamento, porque tu perteneces al Departamento de Ingeniería, ¿no es cierto?, ¿se comunica contigo o la sección te da alguna información?”.

TPA1: “Bueno, cuando hay comunicaciones es porque hay un evento tal, hay que hacer tal cosa, o por ahí una duda que te llaman directamente, pero no hay, fuera de los eventos que creo que eso es común que todo el mundo recibe para un evento, una charla lo que sea. En realidad, del tipo de comunicación que a mí me hubiera interesado, lo único de ese tipo fue el Decano de la Facultad, dos o tres veces el año pasado hasta más creo cuatro veces, y una vez que la coordinadora del curso me invitó a las reuniones que estuvo haciendo para el tema de acreditación e investigar un poco en los profesores, pero fue una especie de estudio, pero no era un tema parte de... ah hemos tenido sí una reunión bueno, al menos propuesta, el ciclo anterior y este ciclo, solo que como este... el poder de convocatoria digamos, no llegamos más con ella, el resto no viene.”

PDF: “Y referente a los reglamentos a toda esta parte institucional ¿tú has leído alguna vez? ¿has podido tener acceso a ellos?”.

TPA1: “Bueno, Sí te dejan la publicación en el casillero, a inicio del ciclo y hace poquito por ejemplo hace poquito el Secretario Académico insistió “por favor, lean los reglamentos hay muchos jefes de práctica que no están cumpliendo determinados plazos, etc.” En realidad, yo tengo claro que para efectos de cerrar notas, cerrar exámenes, yo creo que sí está bien, te comunican antes de fecha de exámenes, te comunican el período de devolución, para mí es muy fácil buscar en los correos ah ya o tener planificado en el correo. Pero lo qué si no, uno tiene que armarlo, un sistema integrado, todo el panorama. A mí me gustaría en lugar de estar buscando correos, que si bien entrara a mi curso tuviera no sé, toda esta información como que más planificada. La tienes, pero tienes que estar interpretando. El código tal significa tal y en mi esto está acá.”

PDF: “Como un glosario de términos, ¿algo más práctico?”.

TPA1: “Claro. Por ejemplo, ahorita en este momento tú ya tienes lo necesario a nivel de tecnología de información como para decir. Este curso, tiene clases tales horarios y tales fechas. Curso intégrate a mi programación horario o mi agenda de Google, intégrate. Porque yo tengo correo Google y es solo cuestión de que el área de informática desarrolle eso para que tú integres todo, en automático tú tienes tu agenda toda cargada con el salón, todo, en realidad. Pero por ahora todo eso está desarticulado. Tienes que buscar el esto (sic) que tiene códigos de hace años, de la época de ñangué que dice semana tal grupo, tienes que interpretar, ah tal fecha toca práctica yo hago, pierdo mis dos horas, llenando acá, haciendo mí misma agenda. Pero eso en realidad te lo puede jalar sin problemas el sistema y tú ya tienes todo planificado.”

PDF: “Y respecto a los reglamentos tales como el Estatuto, el Reglamento de Personal docente, el disciplinario, los otros reglamentos ¿los conoces?”.

TPA1: “Se que existen, pero en realidad solo cuando ingresé tuve cierta curiosidad y leí algunas cosas. En realidad, yo veía y decía oye esto es digamos, cuando una persona actúa correcta, para efectos personales, no necesito porque es más veo que acá incluso el sistema, ahora no, pero antes era en base a tener gente conocida, que lo conoces de años, entonces ya como una regla de conducta de todos, incluso de disciplina personal, era como un tema tácito, dado. Pero si, si viene gente nueva que está acostumbrada a otra cosa, sí si les ayuda.”

PDF: “¿Y tú crees que esos reglamentos deben estar en la WEB, en comunicados en la WEB, folletos, debería estar dejado en la casilla de los profesores?”.

TPA1: Para efectos de herramienta de comunicación, por lo menos lo que me han dado, hasta las patas. Ni bien lo abrías, te quedabas dormido. En realidad, está super mal. Esto debería ser dos, tres cartillas a colores, super visual y tuviera temas muchos más claros. Es más, hasta podría estar ahí, y te podría estar informando mucho mejor que como se da actualmente, en realidad, hasta las patas. Tienes una manera muy tradicional, tú puedes tenerlo en tu correo, como que se cumplió una

formalidad, pero en realidad si tu invitas a que leen ni siquiera está en un ppt, una presentación algo que te sea más fácil. En realidad, de todo eso oye lo que le interesa al profesor son pocos puntos, esos deberían estar resaltados y no está”.

PDF: “Respecto a la Universidad. ¿tú crees que la Universidad comunica bien sus decisiones políticas o las comunica?”.

TPA1: “No, yo creo que la Universidad, es más, los propios alumnos, los pocos espacios que hemos tenido para que participen se manifiestan se manifiestan y quieren igual más transparencia. Creo que la Universidad ha pecado de falta de transparencia y está pagando la factura, estamos pagando la factura de eso. Como universidad yo creo que debería comunicar algunas cosas mejor.”.

PDF: “¿Y tú crees que este sistema de comunicación contribuye al gobierno de la Universidad?”.

TPA1: “Debería contribuir, el que actualmente tiene no es, completamente isla, no contribuye en nada ahorita.”.

PDF: “Y la burocracia de la Universidad, ¿tú crees que ayuda?, ¿deja avanzar a la Universidad?”.

TPA1: “No, yo creo que ahorita. Mira yo estoy en una entidad del Estado, varias entidades del Estado entre medio año y un año van a tener sistemas automatizados que se llaman de gestión documental, eso implica firma digital, un montón de temas entre ellos papeleos entre departamentos y áreas casi se van a eliminar. Yo sé que la Universidad ha avanzado, pero la tendencia es que el personal administrativo sea A1, de lo que ya es. Entonces la idea es hacia dónde estamos yendo, la forma de la comunicación también tiene que variar. Ahorita estamos en un... si tenemos o no estos casilleros, todavía está un montón de cosas en proceso de desarrollarse. Que además la Universidad, también es verdad, somos los profesores algunos más jóvenes, otros mayores y otros super mayores que también, yo he estado en varios cursos y también se les hace super difícil cambiar. Entonces, hay un tema también heterogéneo.”.

PDF: “Ya sobre la carrera docente, te pregunto, ¿si estás al tanto un poquito de la política de la carrera profesoral?”.

TPA1: “No estoy al tanto.”

PDF: “Si tienes una perspectiva de la carrera docente, ¿tú crees que es necesaria esta información?”.

TPA1: Sí, yo creo que... bueno la impresión que yo... Yo creo que es necesaria, sí la información es necesaria porque al tener los temas claros yo hubiera podido planificar, ver bien. Para mí solo cuando se presenta... Hace unos años me invitaron para ser profesor a tiempo completo, pero un tema totalmente como fue la invitación a ser profesor tiempo parcial, super informal, de cercanía, o sea no era nada, yo creía que se mantenía eso, por eso los procesos super difíciles, por eso las dos veces que me han choteado, bueno en realidad esto es encima con esto, edad... yo digo oye ¿esto es verdad? Porque en realidad yo veo que... a mí me da la impresión que toda esta formalidad que existe actualmente, en realidad es una máscara para decir “ya tenemos el elegido, este es, pero tengo que cumplir para decir que hemos tenido una política”. En realidad, yo no veo que haya cambiado respecto de antes, ha cambiado es simplemente nada. Si es verdad que necesitas mayor preparación, reconozco, pero se da de la misma forma solo tienes este esquema para parecer que estás siguiendo un esquema correcto, imparcial. En ese sentido diría que, se comunica, sí, cualquier profesor que viene de afuera, amigos que me han preguntado, “oye no he visto que hayan ingresado profesores que no sean de Católica” y un montón de gente ah ya, entiendo por qué, pero cumplo un montón...”

PDF: “¿Y a ti, te gustaría tener mayor dedicación a la Universidad, digamos, ser profesor a tiempo completo?”.

TPA1: “Ah yo he postulado a tiempo completo, me encantaría estar a tiempo completo para... no solo para docencia sino para muchos proyectos que veo que en este caso compartimos mucha afinidad con dos profesores de tiempo completo,

yo creo que si entrara estaría en docencia y desarrollando investigación en proyectos que ellos tienen a montones.”.

PDF: “Y así en líneas generales, ¿qué percepción tienes de la carrera docente, aquí en la PUCP?”.

TPA1: “Yo creo que, mi impresión es que todavía está en un proceso. Con respecto a la carrera docente yo veo dos cosas, si en cada especialidad, las cabezas y todo el grupo se ha preocupado de ir profesionalizando más y especializando más a sus profesores, me parece excelente están... han tomado incluso varias disciplinas, hay expertos en todos los temas, eso me parece bien, creo que, si ha habido desde los 80s se nota toda una evolución, crecimiento, consolidación. Sin embargo, también han tenido paradigmas que ahorita mismo creo que los están cuestionando porque la caída económica del 2012, un poco la cierta recesión, ha hecho que si antes pensabas en enviar a un profesor joven a que estudie, pero dices “oye pero aquí sentado tienes en la puerta varios doctorados y jovencitos”, entonces todo eso al final, vamos a ver en qué resulta pero yo creo que eso hace que efectivamente aún si tu tuvieras profesores acá que se están preparando, diría que tan confiados se sienten de que... de poder lograr... de estar segura cierta continuidad.”.

PDF: “Si esta carrera estuviera mejor comunicada, ¿cómo te gustaría a ti recibir la información de esta carrera?, por diferentes medios, ¿cuál es el que más usarías tú por ejemplo?”.

TPA1: “Por ejemplo, en la UPC, el tiempo que he estado lo que a mí me parecía interesante, mientras que acá es bonito recibir ciertos cursos de capacitación, pero si tú dices si a la Universidad le interesa, digamos, que tú te desarrolles como docente o hay una invitación te diría por si acaso hay para carrera docente, si tu ganas premios de innovación, sigues nuestros cursos, sigues todos unos temas, todo esto significa un plus de algo porque estás como alineado a lo que nosotros deseamos de tipo de formación... así los pagues tú en otros lados pero lo temas o lo que sea. Mientras aquí está en un tema suelto, y más bien yo veo que esas experiencias están tratando de plasmarlas en una maestría cobrada, en la Laureate, su esquema es te dan un diplomado completo gratis y si trabajas dentro tienes

acceso a todas las maestrías gratis. Un montón de gente que ha estudiado, los alumnos gratis. Y tú dices, oye y se han disparado, varios de los compañeros que tu tuviste son directores de esto, del otro, en varios lados, porque esa formación y todo eso si tú ves todo es un tema más dinámico y real, está ahí es real y es dinámico, en cambio aquí es un rollo, entonces que me gustaría, si yo imaginara, yo diría oye, si eres profesor a tiempo parcial, los años los plus, diferentes temas con los cuales podemos demostrar un compromiso y una continuidad, significan algo. A mí, ahorita yo siento que estoy más...”.

PDF: “Pero digamos esa información que debe estar clara como la carrera, todo eso, ¿dónde debería estar?, ¿debería estar en algún lado depositado?, por ejemplo, en la página web o debería ser un folletín o de repente muchas cosas.”.

TPA1: “Lo que pasa que si tu... puede estar en la página web pero la realidad es que si tú entras como docente, tú deberías poder entrar a un lugar donde digas, en intranet o extranet, y tu llegues y digas como docente, te da estos beneficios y puedes participar en investigaciones de todo, desde tu tema de recursos humanos hasta todo, debería estar diseñado porque no estás hablando de cinco docentes, sino estás hablando de miles de docentes, y entonces ahí es donde tú deberías tener tu información. Oye si tú estás acá por si acaso, voy a ir calificando, profesor si hace más estrellitas está en otro nivel acá, otro nivel acá, esto significa. Todo debería estar más... pero si fuera un tema dedicado a los docentes, pero acá no hay nada diseñado para docentes, es una información común para... ok me dan... pero el foco de Católica es todavía, que siempre ha sido, dirigido a como la preocupación de todas las áreas a generar ingresos por lo tanto, les preocupa que tú eres alumno, en realidad todo está más en el esquema tipo alumno. Alumno en qué cursos estoy, como profesor bueno ahí está cursos, bueno, pero no hay información para decir oye es una línea de formación o lo que sea, eso no existe.”.

PDF: “Casi para terminar, ¿consideras que existen tratos diferenciados, en la Universidad, entre los profesores tiempo completo, entre los profesores TPA o profesores medio tiempo?, ¿existe una diferencia, por ejemplo, te trato mejor porque

eres más que los demás ahí que esperen, no sé?, ¿se siente eso, no se siente o es indiferente?”.

TPA1: “En general, yo creo que es como un tema país, no creo que sea un tema exclusivo de acá, pero si es super obvio que existe un tema diferenciado, diferenciado pero tampoco diría estandarizado porque los últimos años esto que yo diría por lo menos la regla que se mantiene y la veo décadas, estos últimos años, tanto la acreditación como las movidas que han estado viendo, nuevos docentes, la reorganización, en este caso en Industrial, Mecánica no que es mucho más estable, pero especialmente en Industrial que busca modernizarse, han generado cambios y actitudes de esta misma gente, internamente descontenta, entonces yo digo, es super claro el trato diferenciado, super claro, o sea este que hasta autoridades te digan: “En realidad esto no debe ocurrir, ojalá cambiáramos...”, claro porque es super diferenciado, yo creo que existe el tema político, aunque se trata de tener una apariencia de “estamos siendo justos”, hay pesos políticos, preferencias, todo, no es nada justo y todos los profesores de cada sección saben hasta que nivel existe o quienes lo tienen...”.

PDF: “Y si tuvieras mayor información, en esta plataforma que te gustaría a ti tener, por ejemplo, con toda la información de lo que tú debes hacer, ¿tú crees que se rompería esta barrera?”.

TPA1: “Yo creo que esa mayor información o mayor... en realidad que Recursos Humanos piense en los beneficios que podría ofrecer a docentes competitivos, yo creo que a lo que ayudaría es a que exista menos deserción de Católica, ni bien aumenta la mejora en el mercado económico, que varias veces ha habido, con eso tienes menos gente, porque tú ves el prestigio que otras universidades que ya lo están ganando y bien, porque Católica también se ha desprestigiado. Económicamente, no está mal pero bien, bien, bien, así que tu digas es una gran diferencia no, entonces, yo creo que si es un tema... ahora, que ayudaría a que el esquema de tiempos parciales, yo lo veo como tiempo parcial, si fuera tiempo completo estaría fullmente acá y política interna y todo. Pero yo diría, siempre las Universidades deberían tener, tipo UPN, UPC o lo que sea, oye son dos mil, tres mil

o cuatro mil que van a estar en este sistema, entonces ellos tienen que tener claro, claridad en el beneficio que tienen acá, tienes como acceso a estos beneficios, acceso a esto, tu sobre está acá, puedes pedir... coordinar... todo super claro y si quieres seguir línea, puedes investigación, puedes, también puedes pasar a tiempo completo, hay oportunidades.”.

PDF: “¿Cómo que estuviera marcada la línea por donde debes ir?”.

TPA1: “Claro, por ejemplo, en Católica para este tema de concursar a tiempo completo, da lo mismo que yo esté diez años o un año o un ciclo porque igual me han considera, no soy nadie, con respecto a los demás, lo mismo. No pesa en lo más absoluto. Otras universidades te dicen oye si quieres esto ya, un año o año y medio ya están, calificas para esto...hay otra comunicación. Yo si diría tiene que estar claro, tiempo completo que tipo de comunicación das de parte de la comunidad universitaria porque tienes otro tipo de información también, pero en la extranet, si es tiempo parcial, oye tienes todo esto y quieres comunicarte o quieres dar una opinión o tales fechas, puedes programar todo hasta exámenes, prácticas, todo para que sea, conforme el coordinador considere conveniente, ya establecido, formalizado, te ayuda mucho porque tu como tiempo parcial, casi todos están trabajando, entonces su dinámica requiere el menor tiempo posible de administrativo, de lo que sea para poder digamos generar información, entonces tener todo ahí te facilita y que sea dinámico ver lo que sea, horarios, todo. El tema de avisos, todo es fácilmente automatizable solo un tema interno que ya, por ejemplo, los jefes de práctica, si tienen que ir yo les digo “oh no sabía que era la práctica”, el mismo sistema... porque en verdad, el jefe de práctica no es ni siquiera como dictar semanalmente, no de vez en cuando, la práctica de mecánica creo que fue la segunda semana, rapidito, entonces me llamaron, profesor es su práctica, para entregar. Porque la planificación no está tan necesariamente espaciada las tres semanas o las cuatro semanas, entonces por eso yo diría, si tienes que pensar al tener tantos miles de docentes, ya no el sistema artesanal que se tiene ahora, porque... incluso las reuniones yo creo que en el futuro va a ser más fracaso tratar de generar una reunión presencial, si son varios trabajan, todo, cuando

tranquilamente la puedes hacer por Skype, o sea, lo de la Ruiz no se hacen problemas, oye ya por Skype, desde mi trabajo, si mira esto el otro, una reunión, si no nunca podríamos dar. Entonces, igual va. Y tecnológicamente existen un montón de herramientas que te dan eso gratis. Tú pagas la licencia, te envían el link, entro, se reúnen cuatro o cinco profesores, hablan, coordinan super bien, desde tu casa, donde quieras, entonces, estás bien. Entonces, lo medios tecnológicos te permiten, entonces si estuviera dentro de una política, que es claro, esta persona que es tiempo parcial, en realidad aquí estamos acostumbrados, soy tiempo parcial, siempre apoyos cercanos, yo siempre me he sentido como parte de la comunidad universitaria. En realidad, todo el mensaje que te da Católica es este lugar existe... bueno en realidad no la podemos cerrar. Recursos Humanos está allá, tú estás más allá, me quedó claro, yo vengo para dictar y me voy.”



Anexo: 6. Entrevista a profesora asociada de tiempo completo de la Sección Ingeniería Informática del Departamento Académico de Ingeniería

Fecha: 11 de junio de 2019, 12:00 horas

Pedro Da Fieno (PDF): “Sobre la Universidad, te pregunto cuándo tú llegaste a trabajar aquí a la Universidad, ¿cómo te enteraste de la organización de la Universidad?”.

Profesora 2 (P2): “Una parte porque había sido alumna y otra parte por mis pares, o sea muy poco dentro de un proceso de exposición por parte de la Universidad o inducción por parte de la organización, casi la mayoría de las cosas han sido como en el camino.”.

PDF: “¿Y a ti te parece relevante para tu trabajo como profesora conocer la organización de la Universidad?”.

P2: “Sí, porque por ejemplo hay cosas que... obligaciones, beneficios, hay muchos temas que podrían estar de repente en el algún documento, en algún papel, pero no hay un proceso de inducción al profesor donde se le indique este, este y este es tu labor, esto es lo que yo espero, esto es lo que yo te doy. Eso me parece que falta, de repente si ya se ha dado en los nuevos no se ha trabajado con todo el grupo que no hemos tenido eso, porque si creo que ha habido un cambio en la DAP para hacer algunas cosas, pero no, pero ya hay un cuerpo grande de profesores que es antiguo, tanto por horas como tiempo completo.”.

PDF: “¿Tú crees que los profesores que desempeñan cargos académico-administrativos, por ejemplo, coordinadores de sección, de especialidad, jefes, decanos, hasta el rector, vicerrectores, ¿requieren de una capacitación sobre gestión?”.

P2: “Sí, requieren una capacitación especial. Eso me queda clarísimo.”

PDF: “¿Y por qué?”.

P2: “Porque lo que hacen es gestionar a los demás profesores, además son cosas que naturalmente no es parte de nuestro desarrollo profesional, salvo ingeniería que creo que, si tiene un poquito de manejo de proyectos y esas cosas, pero.”.

PDF: “En referencia a los reglamentos de la Universidad, ¿qué tan fácil ha sido la búsqueda, el uso, la interpretación, del plan estratégico, de todo lo que hay?”.

P2: “Es complicado, ahí hay algo que me fastidia muchísimo porque además porque por la propia profesión de la que vengo todo es diagramas, viñetitas, resumen y todo viene acá escrito como para obra literaria. Entonces, es difícil a veces y que tengo que hacer, entonces no se usa ya en el mundo escribir párrafos de 10 líneas donde tienes una sola oración compuesta de manera, de repente lingüísticamente bonita pero eso no es práctico, entonces si bien los abogados son los que ayudan un poquito en el tema de reglamentos, tiene que haber documentos para difusión, y esos documentos para difusión te lleva a usar mucho material gráfico, a usar mucho material escrito pero muy objetivo, viñetas, números, para que la gente pueda entender y buscar rápidamente el reglamento que le aplica o el procedimiento al que debe ir. Es un poco parecido al Todo hemos sabido siempre que había CPJ (referida a la pensión de jubilación que otorga la Universidad a un grupo de trabajadores que cumplieron unos requisitos antes de jubilarse), la universidad siempre se ha expresado en diferentes medios al respecto, pero hasta que no saca recién ahora último un folleto donde hay tema gráfico, donde hay líneas de tiempo. Ya es algo más digerible y entendible para las personas, entonces si llenas a las personas de reglamentos, yo te pregunto ¿cuántas personas de esta Universidad, incluso nombrados, han leído si quiera el Estatuto de la Universidad?”.

PDF: ¿Y crees que una infografía en la Facultad, en el Departamento o en la Universidad en diferentes espacios lograría que la gente esté mejor informada sobre la Universidad?”.

P2: “Sí, de hecho, son las maneras en las que se trabaja ahora ¿no?, infografías, videos. Está bien que haya texto, pero una cuestión bien combinada.”.

PDF: “¿Y debería haber todo en la WEB, todo en un solo espacio, debería haber varios canales?”.

P2: “Yo creo que deben haber múltiples canales porque hay cosas que se pueden poner en la WEB, porque son temas de transparencia de la Universidad, pero hay cosas que son temas internos que no tienen por qué estar abiertos, o sea, es como... la Universidad también es como tu casa y tu no abres todas las ventanas para que todo el mundo te vea. Hay cosas que son propias de la comunidad y que se manejan adentro y hay cosas para afuera.”.

PDF: “Y tu departamento, ¿se comunica contigo?”.

P2: “De hecho si mantiene un cierto grado de comunicación con respecto a otros tiempos donde no llegaba nada, pero a veces algunas cosas por inmediatez, quisa si llega un reglamento o simplemente se reenvía a todos los profesores y no todos los leen, y eso lo notas en la conversación.”.

PDF: “Pero digamos, ¿la comunicación es solamente envío de información o es...?”.

P2: “El día a día es más a ese nivel, pero si tiene cierto nivel de alcance a nivel de los consejos, cada sección tiene un representante en el Consejo del Departamento entonces si hay un ida y vuelta, pero depende también quién esté, si tuvieras un consejero en el departamento que no quiere informar, no pasa nada ¿no?”.

PDF: “Ahora sobre la carrera profesoral, te pregunto, cuando entraste a trabajar, la primera vez que entraste a trabajar como profesora, ¿te informaron cómo era la carrera del profesorado?”.

P2:” No existía la actual.”.

PDF: “No existía la actual, pero digamos ¿había una carrera, un horizonte?”.

P2: “Yo sabía que tenía que venir a enseñar, sabía si quería podía postular a un tiempo completo y que luego venía también el tema de los nombramientos, pero lo conocía así de modo general.”.

PDF: “A raíz del 2012, digamos, sale la política de la carrera profesoral ¿conoces bien, se te informa bien sobre eso?”.

P2: “En ese momento sí, viene los folletos al respecto, pero quedan a nivel de política y luego siempre fallamos cuando empezamos en el nivel de reglamento. Ahí es donde me parece que fallamos un poco, porque ya los documentos son ya muy densos, menos digeribles, muy abogado ¿no? Que está bien que existan, pero de repente debe haber algo paralelo.”.

PDF: “¿Y para ti fue relevante, en ese momento fue relevante, te interesó, no te interesó?”.

P2: La carrera profesoral sí, porque de hecho había el tema de los roles, si era importante porque tenías que ver. Además, tenías que ver en qué rol estabas, porque antes de eso no habían roles. O sea, de ser importante para todos los profesores, sí, pero creo que si les dimos más interés los tiempos completos que los profesores por horas.”.

PDF: “¿Y tú crees que ha habido una buena difusión de la carrera, en general?”.

P2: “Creo que al inicio sí, pero se ha ido diluyendo. O sea, como que ya asumo que lo difundieron. Es que eso nos pasa mucho en la Universidad ¿no?, hoy día hago algo, lanzo algo nuevo y después ya asumo que todos ya lo tienen en la cabeza y no me doy cuenta que ese todos va cambiando, entonces, tiene que haber como un refresco y evaluación de también si esa carrera ha funcionado o no ha funcionado, pero también de manera objetiva y entonces cuando vas a dar el feedback de eso también estás refrescando que existe la carrera.”.

PDF: “Y justamente sobre eso, ¿consideras que es importante la difusión de la carrera profesoral y como crees que se podría extender?, digamos.”.

P2: “Este, a nivel de seguimiento, porque cuando creas estas políticas, estas reglas y nos pasa a todo nivel en la Universidad porque yo lo veo bastante de las coordinaciones de cursos hasta al rectorado, sacan así algo nuevo, nos esforzamos un montón por publicitarlo y luego se nos viene el día a día y no vemos que todos estos cambios, no son cambios para una sola vez, si no son lo que se llama mejora

continua y esa mejora continua tiene que ser continuamente evaluada y continuamente adaptada, y en esa continuidad también haces difusión. Entonces, las estrategias de comunicación no son las mismas, pero te permiten permanecer vigente ¿no?”.

PDF: “Y sobre los concursos en los que alguna vez has participado, ¿cómo ha sido la comunicación sobre esos concursos?, ¿has tenido información clara?”.

P2: Sí, te llegan a tiempo, te envían la información, además tú también sabes cuando vienen los concursos y todo ¿no?, entonces cuando son de carrera profesoral vienen dirigidos a quien le corresponde y tú sabes ya si te va a tocar o no te va a tocar en ese momento y sí son claras las reglas de qué cosa tienes que cumplir ¿no?, con respecto a esos momentos creo que si hay buena información.”.

PDF: “¿Y tú crees que debe ser más dirigido, es decir, más personalizado, a todos los que cumplen o debería ser así como está ahora, abierto?”.

P2: “Si ves por ejemplo los concursos de ascenso es dirigido a todos los que cumplen.”.

PDF: “Claro están dirigidos a todos los que cumplen, pero si yo supiera quienes son los que cumplen y te enviara una carta, ¿sería mucho mejor para ti?”.

P2: “No, yo lo veo bastante bien como está ahora. De hecho, el departamento envía al que le corresponde, no les envía a todos ¿no?”.

PDF: “Claro, pero desde la DAP, digamos, hay una convocatoria pública.”.

P2: “Para ascensos no, para ingreso a tiempo completo sí.”.

PDF: “¿Y los resultados, una vez que has pasado por estos concursos, deberían ser públicos?”.

P2: “Los resultados...”.

PDF: “Digo, por ejemplo, de pase a por horas a tiempo completo, de ingreso a la docencia ordinaria de promoción, de ratificación”.

P2: “O sea de ingreso a tiempo completo... o sea el resultado como quien entra y quien asciende como que sí es público ¿no? porque tú sabes quien entró y quién ascendió. Ahora, tanto el resultado de la evaluación, creo que no debe ser público porque creo que eso si está legalizado porque es como si tú postules a un trabajo, no les envían a todos los postulantes, cuánto sacó el que no entró, solamente te enteras que no entraste.”.

PDF: “Pero digamos, no yendo al detalle del cuánto sacó u otro, pero sí quienes ganaron y quienes no ganaron.”.

P2: “¿Quiénes ganaron y quiénes no ganaron, así como público?... no sé yo creo que se presta a mucha susceptibilidad, creo que uno a uno debe seguir siendo informado ¿no?”.

PDF: “¿Qué consideras que debe hacerse para ... o sea quién debería hacerse cargo de la difusión de los resultados de la carrera profesoral?, ¿el departamento, la DAP?”.

P2: “Ambos”.

PDF: “Pero ¿debería ir de la DAP al departamento y el departamento al profesor?”.

P2: “Sí, esa sería la secuencia, pero la DAP debería de verificar que se cumpla toda la línea.”.

PDF: “¿y cómo?”.

P2: “Acercándose a los departamentos ¿no?, planteando poner fechas, por ejemplo, hoy día el día X se va a hacer tal cosa, diciéndole... o puedes decirle al jefe del departamento cómo debe hacer la difusión. Tienes que plantear un día que será el día que vas a hacer la reunión con... o tienes esta semana con tales personas y hacer esto, de repente puedes decirle como o si no un como de un solo tipo, unas opciones al menos plantear una cronología hasta la cual debe entrar, que puede ser así como que tú le dices, como por ejemplo, le va a llegar una carta al profesor dentro de dos semanas, antes de esas dos semanas el jefe del departamento debe

hablar personalmente con el profesor. Va a tener que hacerlo porque si no queda mal porque después va a llegar la información. “.

PDF: “¿A ti te gustaría recibir información de la carrera profesoral en forma periódica y bajo qué medios?”.

P2: “Sí. Creo que sí.”.

PDF: “¿En qué medios?”.

P2: “Puede ser correo electrónico o puede ser en la página web de la DAP o en el INTRANET, de repente hay un espacio de información. Porque página Web es muy abierto.”

PDF: “¿Otros canales, pensando por ejemplo en los profesores por horas?”.

P2: “Correo.”.

PDF: “¿En los casilleros?”.

P2: “No. El gasto del papel para mí es pésimo, da una mala imagen. La Universidad está precisamente por proteger el tema del medio ambiente en las empresas no se hace, no te dan información en papel, vas a cualquier empresa y vas a ver que toda la información es por el correo institucional.”.

PDF: “Bueno, muchas gracias.”.

Anexo: 7. Entrevista realizada a profesor contratado de tiempo parcial por asignaturas del Departamento Académico de Comunicaciones.

Fecha: 2 de junio de 2019, a las 20:00 horas

Pedro Da Fieno (PDF): “¿Te interesaría ser un miembro permanente de la Universidad y si crees que es importante?”.

Profesor TPA 2 (TPA2): “Sí, me interesaría ser un miembro permanente de la Universidad, ¿cómo profesor o como la parte administrativa?”.

PDF: “Como profesor”.

TPA2: Sí, si siempre es una posibilidad atrayente dependiendo de las condiciones y un poco también de la vida profesional que quiera yo o que vaya estableciendo, pero en mi perspectiva de vida profesional, siempre hay una ventana abierta a poder participar en la enseñanza en la Universidad.”

PDF: “¿Y esa enseñanza tendría que ser permanente, yo digo como ordinario, pero permanente también podría ser como tiempo completo?”.

TPA2: “Sí, pero tendrían que ser las condiciones bastante interesantes para poder decidir hacer una vida académica.”.

PDF: “Claro, y ¿esas condiciones interesantes a qué más o menos apuntaría?”.

TPA2: “Apuntarían primero a una carrera interesante, en el sentido de poder desarrollar investigación, poder desarrollar un... o sea, que la Universidad sea como una plataforma para poder mejorar, no solo la parte cognoscitiva, si no redes de conocimientos, redes con otros profesionales, impactar, tener un tema de responsabilidad social con otras organizaciones y con otras personas. O sea, que llene completamente distintos aspectos de la vida profesional de una persona, en ese sentido.”.

PDF: “Ok. ¿Y tú crees que existe una carrera docente en la PUCP, o has escuchado algo?”.

TPA2: “Sí.”.

PDF: “¿Te gustaría, independientemente de optar por la carrera docente, recibir información sobre la carrera docente?”.

TPA2: “Sí, que sea clara y precisa, si me gustaría recibir información.”.

PDF: “¿Y por qué medios?”.

TPA2: “Por el Facebook, por el correo electrónico y también por algunos contactos que te puedan llamar por ejemplo y que te vayan diciendo, esta es la opción, hay estas opciones en la Universidad, está pensando hacer en esto. Que te mantengan al tanto por varios canales digitales o mensajes de texto, pero llamadas. En ese sentido, yo sí creo que la Universidad debería comunicarse con los profesores y obviamente la Facultad también tendría que ser el medio, el canal para conversar.”.

PDF: “¿Y siendo profesor, ahorita recibes información?”.

TPA2: “No. Bueno, por el mail algunas cosas del departamento. Porque ha habido un nuevo jefe del departamento que está un poco más concentrado en ese tipo de comunicación.”.

PDF: “Sobre la Universidad te pregunto algunas cosas: ¿sabes cómo está organizada la Universidad?”.

TPA2: “¿Administrativamente?”.

PDF: “No. Digamos en general, no solo administrativa, sino también en la parte académica”.

TPA2: “Más o menos, no estoy muy enterado. En la misma manera que yo soy tiempo parcial por asignaturas.”.

PDF: “Dentro de eso, para tu trabajo, siendo profesor, ¿te parece relevante?”.

TPA2: “Sí. Claro, tener un marco de información completo y sintético de la Universidad, siempre es importante.”.

PDF: "Respecto a tu departamento académico, tú me has comentado algo, pero te pregunto: ¿el departamento se comunica contigo?".

TPA2: "A partir de este nuevo jefe de departamento, sí. Hay una comunicación más fluida, a través de boletines sobre, boletín que se llama Conexión, algunos mails que él envía, pero básicamente digital, a través del mail."

PDF:" A través del mail, pero ¿tienen alguna publicación donde comunican algunas cosas más sobre la carrera docente o en general cosas del departamento?".

TPA2: "No, básicamente información sobre el departamento, no sobre el tema docente específicamente."

PDF: "En relación con los reglamentos de la Universidad, ¿alguna vez los has leído?".

TPA2: "Los reglamentos de la Universidad si cuando en el 2014 empecé y me los dieron los leí ahí, pero de ahí nunca más los volví a leer."

PDF: Tú, cuando ingresaste a la Universidad tuviste una ceremonia de bienvenida a los docentes ¿ahí se te entregó algún documento?".

TPA2: "No me acuerdo si en la ceremonia, pero sí, me acuerdo como estaba afanado busqué y encontré que si había una ceremonia, fui, pero fue también por iniciativa propia."

PDF: "¿Tú consideras que el sistema que utiliza la Universidad contribuye a su gobierno?".

TPA2: "¿El sistema en el cual está organizado los profesores?".

PDF: "No, el sistema de comunicación que utiliza la Universidad."

TPA2: "Si, pero el sistema de comunicación de quién porque hay varios niveles."

PDF: "Digamos en general, la Universidad en general, o sea, sé que hay varios niveles, hay una DCI, pero digamos institucionalmente la Universidad."

TPA2: “Te diría que encuentro distintas voces, pero si te refieres a que la voz de la Universidad es lo que manda el Rector, si para algunas cosas queda clara lo que se nota es una diáspora de voces, o sea, una variedad de voces institucionales, no veo que sea una sola, salvo en caso de emergencia donde el Rector manda sus comunicados.”.

PDF: “Ok. Ya sobre la carrera docente, te pregunto: ¿estás al tanto de la política de la carrera profesoral?”.

TPA2: “Yo me considero informado del 1 al 10, 4 o 5 porque está muy ligado también a un tema político. Entonces, en la misma medida en que uno no está metido políticamente, creo, pues ahí uno se desinforma un poco.”.

PDF: “¿Y por qué tendría que ver una relación entre la política y la carrera profesoral?”.

TPA2: “Porque hay elecciones, pues. Porque los miembros... los profesores tienen la posibilidad de elegir a las autoridades, ¿no?, entonces tienen voz y voto dependiendo del nivel en el que te encuentras. Entonces, no está exenta la carrera profesoral de un tema político administrativo digamos.”.

PDF: “¿Alguna vez has participado en alguno de los concursos para tener una mayor categoría o para tener mayor dedicación, o te has enterado alguna vez de estos concursos?”.

TPA2: “Sí, en mis... en el 2014, no en el 2012, perdón, cuando yo entro a enseñar, la única vez que me he enterado fue el año pasado. Participé, pero no. Pero el sistema no explicaba bien entonces todo el llenado que hice fue por gusto porque no cumplía con los requisitos, pero claro al comienzo decía que si no cumples con los requisitos no te inscribas, pero no quedan claros algunos puntos ahí y de ahí no me he vuelto a presentar. Yo creo que ha habido un concurso hace poco pero no.”.

PDF: “¿Y qué crees que faltó en ese momento?”.

TPA2: “Faltó una ayuda a la hora del llenado, lo simplificaría no, además, finalmente la Universidad es la que tiene toda tu información entonces es como cuando entras

a la clínica y vas por emergencia, luego viene otro doctor y te vuelve a preguntar porque vino, porque está usted acá y por qué y por qué y luego subes a piso y te vuelven a preguntar por qué está acá sufrió un ataque cardíaco, pero acá tengo mi historia de toda mi vida, que me estás preguntando no entiendo, no deberías saber tú más sobre mí. Entonces, la Universidad es como que, es raro que no sepa toda la información sobre uno ¿no?, si es que uno, claro entiendo si no la has llenado, pero hay una descoordinación entre el CVPUCP, la Facultad, o sea es como los organismos del estado que no conversan entre sí, debería tener una ficha única, un código único y saber todo, desde tu tipo de sangre hasta cuántos hijos tienes. Todo, la parte administrativa, como la parte operativa de un docente. Y si tienes carro, tienes carro y cuál es la placa de tu carro, todo. Es como tu información, incluso tienes hasta si te pagan el sueldo por el banco, o sea, hay información que tú tienes. Todo eso resultaba muy complicado a la hora de llenar los pasos estos. Aunque hacían una formalidad que no venía al caso creo, porque si tan importante te consideras para invitar para hacer plana docente, no tiene nada de malo hacerlo no de tan formal que al final se convierta, desde mi punto de vista, en algo que te aleja un poco.”.

PDF: “¿Y tú tienes alguna perspectiva de hacer carrera docente en la Universidad?”.

TPA2: “Ahorita no.”.

PDF: “¿La vez que ingresaste a trabajar a la Universidad, te informaron cómo era la carrera docente o no te dijeron nada y tú o averiguaste por tu cuenta?”.

TPA2: “Sí, no me dijeron. Había en esa época secretismos que después han ido cambiando, no. Incluso cuando yo entré como alumno a la Universidad, por ejemplo, las becas y todo lo que hacía la oficina internacional era un secretismo también y ahí comenzó a abrirse un poco más la información. Te estoy hablando entre el 98 al 2004. Ya cuando yo he entrado a ser docente en el 2012, no había mucha información sobre eso tampoco.”.

PDF: "OK. El año que tu ingresas coincide con el despliegue de la carrera profesora y ahí te pregunto, ¿Cuál es la percepción en general que tienes sobre la carrera del profesorado en la PUCP?".

TPA2: "Mi impresión sobre la carrera profesoral en la PUCP. En la misma medida en la que solo puedo hablarte desde la Facultad de Comunicación, porque no he tenido ahí porque puede ser una falta de uno no haber generado una red más amplia de contactos con otros profesores de la Facultad. Que también me parece es un punto de la Universidad. Mi experiencia es limitada no estoy muy metido, no la conozco mucho la verdad. Porque como profesor tiempo parcial vas dictas tu clase y te vas".

PDF: "Ok. Siendo profesor por horas y con las limitaciones que hay de tiempo, porque normalmente estas en el otro mundo digamos, trabajando a tiempo completo, ¿te gustaría recibir información de la carrera profesoral periódicamente?".

TPA2: "Sí. Cuando es información valiosa que te de algo, que mejore no solo tu información, sino que de *tips* o pasos para hacer cosas, si me parece interesante."

PDF: "¿Y qué tipo de *tips* te gustaría?".

TPA2: "Bueno, uno sobre los procesos de admisión, dos sobre información de la Universidad y te ayude de algunos centros de algunas. O sea, que es lo que está pasando con los profesores, en general, siendo que no hay una comunicación sobre el profesorado. Siento que hay información administrativa, pero no del profesor, no de la comunidad de profesores PUCP."

PDF: "Digamos no hay una comunidad establecida, pero ¿crees que debería haber una comunidad de profesores?".

TPA2: "Claro, ya existe la comunidad de profesores PUCP, lo que pasa es que lo que habría es que mostrarla, de promoverla."

PDF: "Hace poco ha habido un documento del departamento de Ciencias Sociales respecto al último acontecimiento que sucedió en la Universidad y sobre te

pregunto: ¿consideras que existe en la Universidad un trato diferenciado entre los profesores?”.

TPA2: “Un trato diferenciado ¿Con los profesores o entre los profesores?”.

PDF: “Entre los profesores, es decir, entre los profesores de tiempo completo, entre los profesores de medio tiempo, los docentes por horas. Hay algunos privilegios para unos que otros”.

TPA2: “Supongo que debe haber privilegios, pero los profesores de tiempo completo no se juntan con los profesores de medio tiempo ni por horas. O sea, ni los conoces, si no estás metido, no. Yo no conozco a los profesores del departamento, conozco a algunos, pero entiendo que hacen una serie de labores, pero si hay una brecha, una brecha enorme. No tienen por qué ellos conocernos ni nosotros conocerlos a ellos, como que son dos mundos distintos, nosotros nos encargamos del gobierno, del manejo, de la planificación, de todo y ustedes se encargan de dar, de cumplir, un poco las manos de esa planificación, pero no veo una relación.”.

PDF: “¿Y tú crees que existe una burocracia que no deja avanzar a la Universidad en el camino que se espera?”.

TPA2: “No la llamaría burocracia, la llamaría “cultura PUCP”, que es como es. Es la que ha mantenido la Universidad avanzando, pero si existe una cultura PUCP no la llamaría una burocracia. Probablemente dentro de esa cultura existe un tipo de burocracia, pero es una forma de administrar, de ver las cosas, de entender la sociedad, de entender la educación, muy valiosa en grandes aspectos, pero cómo va al alumno, cómo ve al profesor. Entonces, cómo ve la educación, cómo ve el futuro, pero si existe, pero no lo llamaría burocracia, lo llamaría “cultura PUCP”.”

PDF: “¿Y tú consideras que la Universidad comunica sus decisiones políticas a la Comunidad Universitaria?”.

TPA2: “Sí, está obligada, pero la comunica políticamente. Cumple con comunicar, pero no necesariamente cumple comunicándolo todo, se puede comunicar, no comunicando. Como los políticos.”.

PDF: “Claro, pero ¿te gustaría recibir información un poco más valiosa de la que se recibe actualmente?”.

TPA2: “Si en la misma medida en que si hay más transparencia, sí. Siempre es mejor la transparencia.”.

PDF: ¿Consideras que la Universidad o la DAP está siendo transparente con sus procesos?”.

TPA2: “Bueno, de no haber comunicado nada a ahora comunicar, me parece que sí. Hay un salto cualitativo, pero entiendo también que se está adaptando a la cultura de la Universidad.”.

PDF: “La última pregunta: ¿Tú consideras que siendo profesor de la Universidad has adquirido una mejor posición dentro del ámbito académico o dentro del ámbito profesional?”.

TPA2: “Es relativo, depende del ámbito profesional. En general en el Perú ocurre algo que es una paradoja, cualquier país del mundo una persona que viene del lado pedagógico, estoy hablando de comunicaciones no estoy hablando de otras carreras, es mejor visto en el mercado. Aquí, el que está en el profesorado, se aleja del mercado y en lo absoluto es bien visto, no te da ningún valor agregado. Entonces, de repente en derecho en ingeniería en otros lados, pero se ha convertido más en la carrera... hay que entender creo, que la Universidad no está entendiendo ver la carrera profesoral en su real dimensión actual. En un mundo donde la gente está o se va a trabajar menos, se viene la inteligencia artificial, vienen un montón de cosas, la carrera profesoral también tiene que evaluar, qué onda no, como la sociedad lo ve si lo ve bien si lo ve mal, pero al menos en comunicación, repito, no es un avance que estés enseñando, es como que bien que estés enseñando, pero no te dan en absoluto un valor agregado.”.

PDF: “Bien, te agradezco.”.

Anexo: 8. Entrevista realizada a la profesora contratada de tiempo completo del Departamento Académico de Educación.

Fecha: 5 de junio de 2019, a las 16:00 horas

Pedro Da Fieno (PDF): "¿Cuándo tú llegaste a trabajar aquí como profesora, cómo te enteraste sobre la organización de la Universidad?"

Profesora 3 (P3): "La organización me la transmitieron algunas colegas, ellas a partir de su experiencia me fueron contando como se estaba organizando porque no fue una primera opción buscar en la web, sino escuchar más que nada el boca a boca."

PDF: "¿Y por qué no buscaste en la web o en otros lados?"

P3: "Porque me pareció una información demasiado técnica, es decir, con información de pronto de procesos o de reglamentos o normas y yo quería tener una información mucho más directa con un lenguaje más sencillo y de alguien que ya ha pasado por la experiencia una vez."

PDF: "¿Y te parece relevante en tu carrera como profesora saber cómo está organizada la Universidad?"

P3: "Sí me parece muy importante porque es la forma de involucrarse luego no solamente para ver tu carrera a futuro sino para ver de qué otras maneras puedes ir aportando a la Universidad."

PDF: "Te hago una pregunta más pensando en el futuro. ¿Tú crees que los profesores que desempeñan cargos académico-administrativos (coordinadores de sección, coordinadores de especialidad, decanos, jefes de departamento, vicerrectores, rectores), requieren de una capacitación sobre la gestión para desempeñar estos cargos?"

P3: "Sí por su puesto, yo creo que el gran problema o las grandes crisis que se han dado en la Universidad en los últimos tiempos tiene que ver con una falta de capacidad de gestión y de organización y una falta de manejo de los cargos. Justamente, porque se piensa que un perfil académico puede ajustarse plenamente

o al 100% de lo que viene hacer una gestión administrativa, pero no es así porque la gestión administrativa va por un lado y lo que es tu saber académico va por otro. Si tienes la suerte de encontrar ese binomio es efectivamente una suerte, pero eso no da en la mayoría, en la mayoría de los casos son profesores que tienen muy buenas intenciones, que tienen una buena trayectoria, lo cual es muy importante también porque eso da peso y permite también que tengan cierto liderazgo o ascendencia ante sus colegas, y eso no es poco, políticamente hablando, pero en cuanto a la administración la eficiencia tiene que ser factor fundamental, entonces yo considero que debe ser un requisito el que la persona que necesariamente no esté formada al inicio, si se comprometa a la par de asumir un rol de liderazgo, de autoridad y que también tenga la preparación suficiente para administrar o para gestionar, no necesariamente tiene que ser un MBA, pero si podría ser un curso o una experiencia que tenga en otros países sobre cómo es la gestión universitaria. A mí me parece que eso tiene que ser un requisito prioritario.”.

PDF: “En referencia a los reglamentos de la Universidad, para ti, si alguna vez los has consultado, ¿qué tan fácil ha sido la búsqueda, el uso y la interpretación de los reglamentos?”.

P3:” Creo que eso está en la línea de una de las preguntas que contesté al inicio, he encontrado a través de la web algunos links que me llevan a *pdfs* a información, pero no me he metido a profundidad a leerlos porque no los encuentro tan asequibles, salvo que haya necesitado algo muy concreto, si accedo lo descargo y lo reviso para ver el punto específico del estatuto, pero no es algo que a mí naturalmente me llame. Creo que si podría ser comunicado de una manera diferente y que si tendría que ser visibilizado más, tal vez el formato no es el mejor, tal vez tenga que ser otro formato y no un *pdf*, ver las formas pero creo que parte de la comunicación efectiva es que todos los profesores no solo tengan ahí como un repositorio, sino que también lo tengan de una manera abierta asequible y de alguna forma también, no sé cuál sería la palabra, pero llamativa, es decir que te invite a ser leído.”.

PDF: “¿Crees que debería ser un resumen o más entendible los reglamentos de la Universidad?”.

P3: “Lo que pasa es que como todo reglamento, como todas las leyes en general tienen un formato ya establecido de así ya de cambiar tanto el contenido es difícil, lo que creo que se puede cambiar es el formato, es decir la forma como se presenta, lo que decía, en lugar de ser un *pdf* ponerlo a otro tipo de plataforma o formato que te permite una lectura más seguida tipo *Slade Cheer*, pero en ese sentido tal vez también una síntesis, una sumilla que acompañe lo que se va a encontrar en ese reglamento puede ayudar, pero cambiar un reglamento en sí como tal, es un poco más difícil por la naturaleza de ese mismo tipo de documento.”.

PDF: “Y tu departamento académico, ¿se comunica contigo, tiene medios de comunicación contigo?”.

P3: “Sí, existen diferentes canales de comunicación. Cuando es una comunicación directa el medio es el correo electrónico, que siempre es a través de una comunicación formal cuando se tienen que ver asuntos de reuniones o eventos académicos y hay un lenguaje mucho más coloquial en los correos y más directos de tú a tú cuando se trata de una cosa muy puntual que quieran consultar desde el departamento, eso a nivel de comunicación. También se utiliza otros medios hay un boletín, el boletín es una manera para mi efectiva de mostrar lo que están haciendo los profesores del departamento y de enterarnos también de otro tipo de eventos tanto a nivel nacional como internacional. Me parece que el boletín se da, si es que no me equivoco mensual, de pronto es mes y medio, pero tiene una regularidad y tiene un *community manager* detrás que cada vez que uno reporta que está yendo a una actividad en representación de la facultad o del departamento o un evento académico, tiene que elevar una pequeña síntesis semanal, es decir se tiene hasta el día jueves para presentarlo y después sale un mini reporte todos los viernes y de eso mini reportes sale en los boletines que mencionaba hace un momento y lo que el *community manager* lo que hace es organizar y cuando necesita más información te escribe de manera directa y te pide a veces fotografías o conclusiones del evento, etc. Entonces, creo que hay un diálogo muy importante y enriquecedor porque

finalmente todos no podemos decir que no estamos enterados, ahí está alojado todo y luego ese boletín pasa a la web, a la web del departamento y otra forma, otro canal de comunicación dentro del departamento que me parece que es interesante como formato, son las reuniones que se dan también, a veces quincenales o a veces mensuales de profesores, en la que los profesores van contando como nos ha ido en algo, damos cuenta de nuestras necesidades, o alguna preocupación y se formulan algunos acuerdos para las reuniones siguientes. Creo que es una práctica buena que no se ha extendido en toda la Universidad, pero que particularmente desde mi departamento de Educación le hace muy bien y es coherente a lo que se quiere, que el cuerpo docente esté más integrado, que la gente sepa que hace y no se convierta en un trabajo aislado.”.

PDF: “Ahora si te pregunto sobre la carrera profesoral, ¿la vez que ingresaste a trabajar como profesora en la Universidad, te informaron cómo era la carrera profesoral?”.

P3: “Recibí la información a través de la ceremonia de acogida cuando muestran el IDO, el ingreso a la docencia y la ruta y sus pasos. También revisé en esa oportunidad el portal del profesorado, en el que también hay esquemas, información importante, básicamente esas fueron las dos informaciones y en una reunión si mi jefa de departamento también complementó la información que había recibido con algunas cuestiones más particulares.”.

PDF: “¿Y tú crees que hay una buena difusión de la carrera profesoral?”.

P3: “Yo considero que hay una difusión suficiente para las personas que quieren o que están dentro de la PUCP de pronto para gente de afuera que también podría aportar o podría concursar eso podría visibilizarse más. Por ejemplo, hay una web o un correo internacional tipo web que envía con cierta regularidad que informes de cuántas son las vacantes o procesos para acceder a vacantes de posiciones de departamentos de educación en todo el mundo y me llegan, no sé cómo, porque han tenido mi correo y me va llegando y te van explicando mira esto en Australia están pidiendo tal, se dan el trabajo de mostrarte en qué universidades y cómo puede acceder, entonces si se quiere continuar con la internacionalización y con la

búsqueda de nuevos y mejores perfiles más adelante, también puede ser una opción que la información que creo que está muy interna puede llegar hacia perfiles más de afuera, creo en ese sentido que la difusión es suficiente internamente, pero externamente puede mejorar.”.

PDF: “Ahora te pregunto, recientemente has participado en un concurso de pasar a profesora a tiempo completo y de ordinización, ¿cómo ha sido la experiencia en cuánto a la información que has recibido para esos concursos, porque son dos momentos, uno como tiempo completo y otro como la ordinización?, ¿qué tal la experiencia en esos casos?”.

P3: “Podría dividir la reflexión a tres niveles, en un primer nivel hay reuniones orientativas, informativas, en las que asiste un buen número de profesores que aproximadamente a la que fui estaban treinta (30), sino me equivoco, y se pueden resolver ciertas dudas, pero sales de la reunión con todavía dudas, es decir no es lo suficiente para responder todas las cosas que pueden venir, porque además te vas con ideas y luego quieres preguntar y a mi particularmente, yo me sentí un poco corta de luego de yo mandar un correo y seguir preguntando, era como que la instancia de la reunión, pero en la reunión no me alcanzó el tiempo no se me ocurrieron las preguntas y después no encontré, digamos no me encontré tan confiada de preguntar, porque dije hay de repente estoy preguntando de más y me quedé limitada. No sé cómo habrá sido la experiencia de los otros. Creo que podría ayudar, no sé si es que hay, al menos yo no lo encontré esta vez un manual o una web con preguntas frecuentes, preguntas y respuestas frecuentes que se pueden recopilar de todos los profesores que hemos pasado por esta experiencia, para que justamente aquellos que no nos animamos a seguir preguntando y repreguntando podamos encontrar allí una opción para poder disipar nuestras dudas, creo que eso a nivel de comunicación podría darse. Eso es en un nivel de la reflexión, en el otro nivel ya en la misma plataforma creo que había también información que te iba dando sobre cada uno de los rubros, pero creo que el *feedback* o la información adicional también podría mejorar si es que estás metiendo lo adecuado o te pueden dar más pautas o revisa tal cosa o consulta, en eso se orientaría y en un tercer nivel

de reflexión que vendría a ser el correo de comunicación directa si hubo respuesta inmediata, solo que como los períodos a veces están llenos de otras actividades para los profesores creo que la mayoría deja las consultas para la última semana y creo que con esta suerte pliego de preguntas y respuestas frecuentes o como una especie de chat incluso, se me ocurre, se podría resolver en el momento.”.

PDF: “En cuanto a los resultados, se han dado y se van a dar, ¿crees que deberían hacerse públicos?”.

P3: “Yo creo que sí, o sea, creo que muchas cosas que deberían hacerse públicas, sobre todo viendo que estamos en una Universidad que requiere transparentar sus procesos cada vez más, entonces creo que cuanto más visible y más transparentes son los mecanismos y todos los reconocimientos y todas las cosas que se dan a los profesores en general se puede generar la sensación dentro de la Universidad de que las cosas se están haciendo bien y son como como son, son correctas y hay una serie de pasos que se siguen y disipar así cualquier situación que puede haber, también no se si en la experiencia haya en la unidad, pero de pronto hay gente que reclama o gente que pregunta, entonces cuando las cosas son transparentes se comunican y se saben creo que es mejor para todos.”.

PDF: “¿Y quién crees que deba hacerse cargo de la difusión, digamos de la carrera?”.

P3: “¿De la carrera profesoral?”.

PDF: “Sí”.

P3: “Yo creo que es la unidad la que se encarga de la carrera profesoral, creo que son los más llamados, pienso que la estrategia de tener un portal del profesorado y de enriquecerlo es la mejor opción, quizás yo podría sentir mejor que la información está si es que encuentro profesores hablando de su experiencia, es decir que sean los mismos profesores los que van contando como les ha ido, como les fue o que van dando *tips* a los profesores que se quieren presentar, es decir algo más de profesor a profesor y no de una unidad que te va ayudar en este proceso y que solamente marca una distancia más técnica, es decir creo que esa cercanía, genera

más confianza en el profesorado y puede ser útil para los futuros profesores que se quieren presentar en los concursos.”.

PDF: “¿Es como generar una comunidad?”.

P3: “En cierta forma sí, es decir generar una comunidad, una red de soporte, es decir invitar a algunos profesores, por ejemplo, en las reuniones, en las reuniones que den algo chiquitito, breve, miren yo me presenté hace un año y bueno mis perspectivas fueron así, lo que me costó ahí, les recomiendo esto y luego pasar al otro momento que ya es más cómo lleno esto, cómo subo lo otro, si esto me vale, no me vale y claro hay cosas ya a nivel de sistemas van a tener que seguir afinándose, por ejemplo que exista una total coherencia entre lo que se registra en un plan de trabajo, en otros documentos y lo que se registra en esta plantilla (referida a la del concurso de ingreso a la docencia ordinaria), hay momentos en que son cosas muy engorrosas y eso puede generar o resistencia o rechazo o molestia de parte de los profesores, entonces cuanto más se mejore y se visibilice que se está mejorando, creo que también es bueno.”.

PDF: “Justo sobre la información de la carrera profesora, justo hace un ratito, me comentabas que en el departamento había un boletín, ¿tú crees que es necesario recibir información periódica sobre la carrera profesoral?, ¿los profesores deberían recibir esta información?”.

P3: “Sí, yo creo que se podría incluso incorporar, es decir en lugar de hacer un boletín propio de la carrera profesoral, incorporar esa información a los boletines que se tienen en el departamento, como una opción porque si nos como que yo veo a la unidad solamente con el concurso y doy la sensación de que después para otra cosa no están, entonces es darle un posicionamiento distinto, es decir está para acompañar al profesor en la carrera y no solamente en ciertos hitos de la carrera que tienes que concursar, ratificarte, confirmarte, porque eso es justamente un mensaje de medición, yo mido y haces acá y después chau te veo en tres años o te veo en el plan de trabajo, creo que tiene que haber más cercanía, pero no solamente para las demandas es decir para lo que yo pido, sino para también para otras cosas para otros reconocimientos que no necesariamente son económicos o son de un

premio, para contar cosas que están haciendo los profesores, como está haciendo el portal del profesorado, es decir que se sienta que la carrera docente es mucho más que solamente sumar tus cositas y ratificarte o promoverte, sino que es justamente es una carrera en la que te acompañan, en la que la Universidad está presente, en la que se preocupan por los profesores y creo que eso es muy importante por trabajar.”.

PDF: ¿Y la comunicación, digamos de la DAP que es la que lleva a cabo todos los procesos, debería ser de la DAP hacia los departamentos y de los departamentos a los profesores o es de la DAP hacia todos los profesores?”.

P3: “Lo que pasa es que creo que va a depender mucho cuál sea el nivel de contacto de los departamentos con sus profesores, yo estoy casi segura que no todos los departamentos sucede como el mío, es decir que hay un boletín regular y que la gente se reúne y se comunica, eso no es tan típico, entonces en el otro caso creo que es mejor tener una comunicación directa entre lo que viene a ser la DAP y las unidades. Pero si es que me preguntas por el ideal, yo creo que el ideal es que haya una alianza con los departamentos, como de hecho la tienen, pero una alianza también en la comunicación, que aprovechen los soportes que hay porque el profesor no quiere información de otros lados, ven un correo y ya ni lo abren, lo botan, lo descartan. Aprovechar lo que se tiene formalizado dentro del departamento para allí ir incorporando cosas nuevas de la carrera y de repente repensar que se quiere difundir, es decir cuál es el sentido de la carrera profesoral, que es lo que te comentaba hace un momento, si el sentido es únicamente la medición para que vayan escalando o si realmente es otro, y si realmente es otro, entonces habría que darle más difusión a otras actividades que fortalezcan la carrera, porque no es solamente es la carrera, tú ve cómo haces, cumples todos tus papeles y ya está, sino es está es la carrera y mira te ofrecemos estas cosas para que vayas alimentando y juntando tus medallitas para esta carrera ¿no?”.

PDF:” Bueno, muchas gracias.”.

Anexo: 9. Entrevista Jefe de Departamento 3.

Fecha: 14 de junio de 2019, a las 15:00 horas

Pedro Da Fieno (PDF): “¿Cuándo llegaste a trabajar aquí a la Universidad cómo te enteraste tú sobre la organización de la Universidad?”.

Jefe de Departamento 3 (JD3): “Cuando vine a la Universidad, absolutamente nadie me dijo cómo funcionaba la Universidad, yo he aprendido a conocer a la Universidad porque he pasado prácticamente por todos los cargos que podría haber pasado un profesor, hice horarios, fui coordinador de especialidad, coordinador de sección, en algún momento hice las dos cosas al mismo tiempo, después he estado coordinando un gabinete, he estado en consejo de departamento, consejo de la facultad, consejo universitario, comisión de infraestructura, el comité de movilidad y en cada uno de esas instancias, he ido conociendo cómo funciona la Universidad. Es difícil que los profesores conozcan cómo funciona una Universidad tan compleja, hay muchos profesores TPA que todavía no distinguen entre facultad y departamento, entre qué hace el jefe del departamento y qué hace el decano y hay algunos que se van a la facultad cuando deberían venir para acá y otros que se vienen para acá cuando deberían ir para allá, digamos. Todo eso nos pasa porque digamos porque no hay un acompañamiento de los profesores cuando recién entran, es algo que todos los departamentos tenemos pendiente.”.

PDF: ¿Y te parece relevante que tengan esa información antes o durante el acompañamiento?”.

JD3: “Por supuesto, nosotros (departamento de ingeniería) estamos tratando de organizar el departamento de ingeniería y hemos creado dentro de los años que han transcurrido varios nodos que nos permiten impulsar nuevas cosas. El primer nodo que impulsamos fue el de investigación, creamos un nodo de investigación nombramos a un coordinador de ese nodo y conforme fue evolucionando y teniendo fuerza y la investigación de los últimos diez (10) años de ingeniería se ha disparado, luego pedimos a la Universidad que lo reconozca con un nodo formal y tuvimos un

director de investigación del departamento. Luego hemos tenido el director de innovación, el director de RSU y el director de mejora continua. Dentro de la dirección de mejora continua, que es la última que se hemos creado, estamos diseñando un sistema en el cual cada profesor nuevo que entre al departamento; primero va a tener una reunión con el comité, segundo que al profesor, dependiendo de quién es y a qué área vas, se le va a definir un plan de desarrollo, es decir al profesor se le va a decir señor profesor en el primer año que usted está acá usted va a llevar este y este curso de metodología de enseñanza y se va a llevar este que tiene que ver con transformación digital y luego le vamos a decir mire estos son los reglamentos, cuando usted quiera preguntar algo sobre estos temas es esta persona le vamos a presentar al *staff* a los directores digamos y que cada profesor nuevo pase por un sistema donde ya no viene el profesor y libremente dice si quiero llevo un curso o sin quiere no lo lleva, sino que todos van a estar obligados a pasar por las metodologías de enseñanza y por la transformación digital que son dos cosas fundamentales ya no podemos tener profesores que estén atrasados con respecto a la transformación digital.”.

PDF: “¿Y esa idea viene porque hay algún dato que pueda darte algunas luces sobre lo que tienen que hacer?”.

JD3: “Bueno, todos hemos hecho primero algo que es un análisis de todos los procesos del departamento. Hicimos un estudio cuando yo estuve en el segundo año de jefe hicimos un estudio completo de todo el funcionamiento del departamento: procesos, manuales y todas las carencias que tiene el departamento. A partir de eso, hemos ido construyendo cosas para ir tapando deficiencias, pero como el departamento es muy grande lo que hemos hecho o lo que yo he decidido hacer es avanzar por partes, porque como es tan grande, si empiezas con un montón de cosas, al final ninguna la concretas. Hemos ido sacando una cosa, luego otra, luego otra. Yo tenía cuando, el segundo año que estaba de jefe, tenía diecisiete (17) cosas pendientes por hacer y actualmente debemos estar corriendo en paralelo por lo menos unas 250 cosas y hay mucha gente trabajando, además, debemos haber unas 35 o 40 personas involucradas en distintos temas del departamento.

Una de las cosas que vimos que nos falta es esa falta de conexión entre los profesores que entran y cómo funciona la Universidad, cómo funciona la facultad, cómo funciona las otras entidades con las otras entidades con las que tiene que interactuar, porque el profesor le envían un correo de la DGI para que pueda postular a una cosa, le envían un correo del otro lado para que, de la DARI para que postular a las pasantías, o sea, hay un montón de relaciones y los profesores no saben si lo envían directamente, si lo envían a través de su coordinador, si lo envían al jefe del departamento o la DAP, a quien le piden la licencia. Todo eso carece de documentación y todo eso que espero poder dejar al siguiente jefe, para que la tenga más fácil.”

PDF: “¿Y tú crees que los profesores que desempeñan cargos académico-administrativos deberían tener de alguna manera alguna capacitación sobre gestión o se puede ir aprendiendo en el camino, como en tu caso?”

JD3: “A ver, yo creo que necesitan definitivamente una capacitación. Yo he aprendido porque he tenido interés en aprender a mí me eligieron coordinador de sección hace como 15 años, cuando yo era el profesor más joven de la sección. Me eligieron un poco para que sea el bombero que hace las cosas en la sección, ya tú que eres el nuevo paga derecho de piso, y como yo nunca quise ser coordinador de sección yo les dije por si acaso mejor búsquense otra persona porque yo no quiero ser coordinador de sección, pero si ustedes terminan eligiéndome coordinador de sección, van a tener que aceptar que yo no soy bombero y voy a hacer todo el trabajo y los voy a hacer trabajar a todos. Y bueno me eligieron y yo me compré libros de cómo gestionar una organización, he leído bastantes libros de administración, me he leído mucho a Peter Drucker, he leído cosas de inteligencia emocional para poder lidiar con los profesores que son complicados, he leído cosas de filosofía, un montón de áreas; y eso me ha permitido ir aprendiendo un poco más, pero los profesores no tienen necesariamente el interés de ir aprendiendo esas cosas, lo que pasa es que a mí siempre me educaron de que si te dan un cargo tienes que hacerlo con responsabilidad, la responsabilidad te obliga a aprender para hacerlo mejor, pero los profesores no tienen tiempo, entonces los profesores

deberían llevar un curso, varios cursos. No basta darle cuatro (4) horas a un profesor, este es un proceso. Esta además identificado en el plan de desarrollo del departamento, el departamento de ingeniería cuando empezamos el plan estratégico yo puse ciertas cosas que (lo puedes revisar el plan estratégico, también está ahí), y una de las cosas era, capacitar a los profesores. Capacitar a los profesores, coordinadores de sección, de especialidad, a los directores, porque además vas formando gente que luego puede asumir otras responsabilidades ya a nivel de universidad, sino pasan los años y no tienes cuadros, miras donde están nuestros líderes que pueden ir a asumir cargos, pucha si son muy poquitos, ¿por qué?, porque no hemos tenido la responsabilidad de ir formando nuevos cuadros.”.

PDF: Y en relación al reglamento de la Universidad, ¿qué tan fácil ha sido la búsqueda, el uso, la interpretación de estos reglamentos?”.

JD3: “Bueno para la... hay dos cosas acá, una es que los reglamentos efectivamente están colgados pero la gente no entra a ver los reglamentos, dos muchos reglamentos están escritos para que los lea un abogado, yo tengo facilidad de leer los reglamentos y yo he encontrado en el estatuto de la Universidad 17 incongruencias que las tengo anotaditas para la próxima vez que cambiemos el estatuto, porque como he leído de distintas disciplinas me es fácil digamos, pero la gente lee el reglamento y a veces no entiende lo que dice el reglamento. Los reglamentos tienen que ser escritos para que los entiendan los alumnos, los profesores, los administrativos, debemos cambiar el lenguaje casi digamos jurídico que se usa en los reglamentos, porque evidentemente los prepara un abogado, pero deberían pasarlo por un corrector de estilo que es un lingüista y que comience a sacarle las cosas técnicas y el documento queda mucho más comprensible para todos, ese es uno de los problemas principales y el resto es que la gente no tiene interés en leer los reglamentos, no tiene, yo ando con mi budoque de reglamentos (todos estos) para todos lados, pero cuando la gente dice una cosa, yo digo no un momentito eso no dice el reglamento porque la gente no revisa los reglamentos, inclusive cuando reclaman, reclaman una cosa y les digo eso no está en el reglamento. Los jefes de departamento tampoco conocen los reglamentos y abren

procesos disciplinarios que no están tipificados por el reglamento, cuál es la infracción que ha cometido según el reglamento, no sé nos parece que tal... pero uno no sanciona. El mismo reglamento habla de tipicidad, si no está tipificado no puedes sancionar, hay pues toda una cultura del uso de los reglamentos y creo que hay unas cosas que son muy imprescindibles que deberían sacarse con un resumen que hay que dárselo a los nuevos jefes.”.

PDF: ¿Y tú crees que debería haber una infografía de repente, respecto a eso, escrito para que lo entienda cualquiera, un alumno, pero también una infografía que pueda ayudarnos rápidamente a conocer?”.

JD3: “ A ver, yo creo dos cosas, una este budoque (referido a un anillado con los reglamentos) de reglamentos cuando vinieron los nuevos jefes y me vieron con... me dijeron oye yo quiero uno, les mandé el archivo en *pdf*, que además tiene pestañas para buscar, porque yo los tengo con pestañitas ahí por facilidad para no estar entrando al... pero en el *pdf* poner tal y sale, además como tienes un computador tienes búsqueda, puedes buscar el artículo 86° que dice cómo se define el Rector cuando no están los otros y es el de la discusión para el Rector *pro tempore*, pero yo creo que poniéndolos en la nube y haciendo digamos no... a lo mejor infografía sí, pero algo que le diga a las personas, por si acaso si tienes un problema de este tipo, este es el reglamento y está en tal sitio, puedes acceder, un *link* haces *link* y te aparece, eso es lo que yo tengo por ejemplo con los productos de los investigadores, yo entro tengo un *link* pico y me sale todo lo que ha producido, los fondos de todos los investigadores, se lo pasé la vez pasada a la Directora Académica del Profesorado para que le dé una chequeada, no sé si se los ha pasado a ustedes, como está en la nube, cuando tu picas aparece todo y se le das acceso a alguien es fácil de acceder. Creo que es el momento de que toda la administración pase por una transformación digital, la transformación digital tiene que ser transversal y la transformación digital ayuda a todo lo que es transparencia, pero a lo que es acceso a la información.”.

PDF: “Ahora sobre la carrera profesoral te pregunto, ¿tú crees que existe una buena difusión de los procesos de la carrera profesoral?”.

JD3: “Yo creo que los profesores que hacen carrera en la Universidad no lo tienen clara, no entienden un poco el tema. El que quiere enterarse le pregunta al coordinador y si el coordinador no sabe bien, lo manda al desvío digamos. A veces, llegan por acá y yo les explico, no esto es así asá, además está en este reglamento léete el de acá. Pero no lo tienen claro.”.

PDF: “¿Y consideras que es importante?”.

JD3: “Ah vital. Inclusive hay profesores, hay gente que viene pagados con fondos del gobierno por investigación y se supone que después de tres años podría quedarse, pero nunca le dijeron al jefe que vino, porque vino por la DGI o por el Vicerrectorado y de repente ya se le acabó y... ¿y yo de dónde saco plaza? Cuando esa persona apenas pisó la Universidad debió venir al departamento y yo me hubiese dado cuenta oye si tú te quieres quedar después de tres años, cuando te dejen de pagar, tú tienes que comenzar a hacer esto, el otro, el otro, el otro, porque con eso puedes ganar un concurso, la única manera que un profesor te quedas es que ganes un concurso, aquí las plazas no salen debajo de las piedras. Nos da el Consejo (referido al Consejo Universitario) una plaza y tú concursas con otros, si le ganas te quedas y si no... ¿qué puedo hacer?”.

PDF: “¿Y los profesores suelen solicitar información acá al departamento o sabes si lo hacen a la sección, a parte de los interesados, van, están preocupados?”.

JD3: “Los profesores se preocupan solo cuando tienen una necesidad muy grande, por ejemplo, se viene el concurso y no saben algo, entonces vienen a preguntar o le preguntan a la asistente o le preguntan a su coordinador, si no le responden vienen para acá, pero por lo general no preguntan hasta que ya es de vida o muerte, digamos.”.

PDF: “Ya cuando están en las últimas, digamos.”.

JD3: “En las últimas.”.

PDF: “Y los profesores cuando han concursado, ¿cómo reciben la retroalimentación desde la jefatura?”.

JD3: “A ver, los profesores que han ganado normalmente no necesitan mucha retroalimentación, les digo... cuando una vez que le entregan, oye felicitaciones ganaste la plaza, tu evaluación fue muy buena, etc. Los que desfilan por acá y buen tiempo son los que pierden, especialmente cuando han perdido cuando había una sola plaza y un solo concursante, entonces se quedan resentidos con la Universidad que me han maltratado y que esto y que el otro y hablan mal hasta del jefe y del decano, seguro me han macheteado porque no me quieren y después cuando reciben su carta y vienen, este resulta que en lo que el jefe puede opinar y su coordinador, que es la última nota, tiene 90 o 95 de 100 y donde esta fregado es en otro sitio, entonces le digo yo no te he castigado, fíjate cuánto te he puesto, mucho más de lo que mereces.”.

PDF: “¿Y tú crees que estos resultados deben hacerse públicos entre los ganadores y perdedores, debería decir estos son los ganadores, estos son los perdedores, en algún sitio web o de repente en el departamento, una lista?”.

JD3: “Este, bueno ahí no estoy muy seguro creo que habría que compatibilizar eso con la ley de protección de información porque los profesores tienen algunos derechos, no sé si va eso en contra de algún derecho que tengan de no salir pues de salir, oye salí último por el concurso, porque se enteran los alumnos, se entera todo el mundo, no sé si esto no es ilegal, debería publicarse, no los puntajes pero si el orden en el que han terminado en el concurso.”.

PDF: “¿El orden o simplemente los que ganaron o el que ganó?”.

JD3: “No, todos, si no es ilegal, habría que chequear la compatibilidad legal, si no es ilegal, debería salir estos quedaron en este orden.”.

PDF: “Ya la última pregunta, ¿y quién crees que debe hacerse cargo de esa difusión, el departamento, la DAP, las secciones?”.

JD3: “Difusión de los resultados, a ver yo creo que es un concurso, es un concurso que no lo ha manejado el departamento, tampoco la sección, lo hemos dejado a un nivel más alto donde están los vicerrectores o el rector en algunos casos, entonces yo creo que a ese nivel le corresponde la publicidad, la información. Porque para

que sepan los profesores, algunos profesores no confían en el sistema. El otro día el informático que vino con unas ideas medias raras decía, mira este yo saqué la vez pasada tanto y ahora me pusieron menos y es porque han querido beneficiar a otro candidato y a mí me han bajado, entonces le tuve que decir, oye disculpa pero no te ha calificado el jefe y el coordinador de la sección, sino te ha calificado el decano, el jefe del departamento, el vicerrector, la directora de la DAP y a veces hay alguien más, la última vez creo que fue la DAPE y lo que tú dices es que nosotros, todos, nos hemos confabulado para ponerte menos puntaje, eso es lo que me estás diciendo.”.

PDF: “Posiblemente porque no conozcan.”.

JD3: “Claro, te explico cómo funciona le digo, los profesores se presentan y si hay un solo profesor que postula a una sola plaza, todos vemos su expediente y le vamos poniendo puntos y no pasa nada porque al final... cuando tú postulas con alguien todos miramos quién es el que ha hecho más, a ver quién ha hecho más, al que ha hecho más le ponemos el puntaje más alto, por decir 80 y todos los que han hecho menos se le va poniendo menos, entonces, cuando tú postulas con alguien que no hizo nada tu puntaje puede ser alto y el resto está por debajo, pero si tú postulas con alguien que hizo más cosas que tú, él tendrá el puntaje más alto y tú tendrás... porque es relativo le digo, pero no nos estamos fijando cuánto te pusieron la vez anterior, eso no estamos manejando esa cifra, por eso puede pasar que tengas menos que la vez anterior, pero eso no significa que nos hemos puesto de acuerdo para perjudicarte.”.

PDF: “Bien, gracias.”.

Anexo: 10. Resumen de respuestas cualitativas de la encuesta realizada a los jefes de departamento

Pregunta a): ¿Ha sido de utilidad, para su gestión, la información enviada?

Respuestas:

Jefe de departamento 1: “Disponer de información oportuna y rápida sobre los asuntos que conciernen al departamento”.
Jefe de departamento 2: “Los procedimientos para contratación de profesores cada semestre, sus dedicaciones y descargas, así como los de evaluación anual, confirmación, ratificación, promoción e IDO, son largos y complejos. Difícilmente se puede llevar el debido seguimiento si es que estos no son comunicados por medios más asequibles como el correo electrónico. Las actas de acuerdo en pdf así como las cartas impresas tienen un trámite y tiempo más largos, por ello un correo que sistematice los procesos que ya se cerraron y sus resultados resulta más útil y pertinente.”.
Jefe de departamento 3: “Por tener la información en tiempos menores”.
Jefe de departamento 4: “Se anticipa al envío de la comunicación formal de Secretaría general. Esta, a veces tarda por diferentes razones.”.
Jefe de departamento 5: “Es información importante para la toma de decisiones en mi oficina. Usualmente esa información está vinculada con los concursos IDO, la promoción docente y esos asuntos. También permite que nos enteremos de los resultados de las gestiones que emprendemos desde los departamentos.”
Jefe de departamento 6: “Normalmente las transcripciones de Consejo llegan con retraso. En ocasiones con mucho retraso. Más de una vez, las licencias con goce de haber por UN semestre, no son respondidas sino hasta que el docente regresó. Con este sistema podemos organizarnos mejor.”.
Jefe de departamento 7: “En atención a las solicitudes realizadas por mi Departamento Académico sobre asuntos del personal docente y que requerían de la aprobación o conocimiento del Consejo Universitario, la DAP nos informó que en la sesión del día 14 de agosto de 2019, el Consejo Universitario aprobó la reducción de horas lectivas, para el semestre 2019-2 lo que nos permitió confirmar la asignación de carga lectiva a cada docente.”
Jefe de departamento 8: “Me permite hacer seguimiento de lo solicitado y poder transmitirlo a los docentes. Proceso de confirmación, ratificación, licencias. Esto acelera los procesos porque las actas del CU llegan muy tarde a nuestras unidades.”

Jefe de departamento 9: "Tuve conocimiento que el Consejo Universitario (CU) había aprobado dos procesos importantes que estaban pendientes. 1) El nombramiento de una profesora visitante, con lo cual se ha podido avanzar con la agenda programada de su visita y, 2) la contratación de una profesora TC, con lo cual se le pudo completar la carga académica (10h/semana) y se le asignó los horarios en EEGGCC que hasta ese momento estaban aún por definir el profesor a cargo del dictado."

Jefe de departamento 10: "Me pareció muy útil haber recibido la información debido a las siguientes razones: 1) la oportunidad del envío, dado que como en ocasiones anteriores, se requería esperar al envío de la información a través de la Secretaría General, lo cual podía demorar hasta inclusive dos meses 2) la posibilidad de estar correctamente informada de las decisiones del CU en temas relativos al Departamento."

Pregunta b): Con la información proporcionada, ¿ha sido posible comunicarles a los profesores de su departamento que la solicitud fue aprobada por el Consejo Universitario?

Respuestas

Jefe de departamento 1: "Ciertamente, aunque pueden quedar dudas en la jefatura o en los profesores."

Jefe de departamento 2: "La comunicación no es lo suficientemente clara como para usarla como medio de derivación a los docentes. Solo se ha comunicado a los profesores que ha solicitado expresamente descargas o cambio de dedicación de la aprobación de las mismas. Los demás no han sido informados de este correo, por ejemplo, los TPAs. ¿Por qué habría que avisar a los TPAs de este correo?"

Jefe de departamento 3: "Se trata de un único caso, en el que la docente ya lo daba por hecho."

Jefe de departamento 4: "Se les reenvió la información de inmediato mediante sus Secciones."

Jefe de departamento 5: "Cuando la información es relevante para el docente se le comunica."

Jefe de departamento 6: "Por las razones evidentes."

Jefe de departamento 7: "Es de interés de los profesores conocer la reducción de horas lectivas para el semestre que se inicia."

Jefe de departamento 8: “Corresponde hacerlo y así no tenemos que esperar meses al acta del CU.”.

Jefe de departamento 9: “Tenemos por norma en el DAC de esperar la comunicación oficial que envía la Secretaria General sobre los acuerdos adoptados por el CU para recién comunicarlo a los profesores involucrados.”.

Jefe de departamento 10: “La comunicación por correo electrónico me ha permitido informar a los profesores los temas relativos a su interés de manera inmediata, eliminando las molestias que generan las demoras en dar respuesta a los temas pendientes.”.

Pregunta e): Además del correo electrónico, ¿por qué otros medios de comunicación le gustaría recibir la información sobre los acuerdos aprobados por el Consejo Universitario en referencia a los procesos de la carrera profesoral?

Respuestas:

Jefe de departamento 1: “El correo puede ser suficiente si cumple con ciertos estándares que permiten hacer de él objeto a ser incorporado al archivo documental y oficial del departamento. Las autoridades (en este caso, los jefes) deben saber que esta es documentación oficial y como tal debe ser debidamente tratada y archivada. Falta preparación al respecto.”.

Jefe de departamento 2: “Debieran estar en un drive o plataforma virtual para consulta, con acceso restringido y posibles de descargar.”.

Jefe de departamento 3: “Es suficiente el correo electrónico.”.

Jefe de departamento 4: “Se podría emplear el email a una dirección institucional en vez de hacerlo a la dirección personal del Jefe del Departamento. La ventaja de esta es que la recibe también el personal de apoyo directamente. Sería deseable que los procesos se automaticen y tanto las solicitudes y las respuestas se puedan visualizar en el sistema a lo largo de las instancias por las que pasa.”.

Jefe de departamento 5: “.edu, paneles en los pabellones de la universidad, e-mail con subjects adecuados y que lleguen varias veces al correo electrónico.”

Jefe de departamento 7 “Suficiente con el correo electrónico.”

Jefe de departamento 8: “Solo por correo.”

Jefe de departamento 9: “Considero también importante el envío de los acuerdos aprobados por el CU mediante una carta como se ha venido haciendo.

En este sentido, sugiero que se vea la forma de que la Secretaria General pueda acelerar el envío de la información oficial a los Departamentos Académicos.”

Jefe de departamento 10: “Sugiero que haya una carpeta google compartida con cada departamento, que pueda revisarse regularmente y que pueda guardarse información histórica sobre todas las decisiones. De esta forma también esta carpeta podría estar disponible para cuando cambien los jefes de departamento y los que ingresen puedan tener acceso a una base de información.”

Pregunta f: ¿Sería conveniente que sea directamente la DAP la que comunique los resultados de las aprobaciones del Consejo Universitario a los profesores?, ¿por qué?

Respuestas:

Jefe de departamento 1: “Tanto a la jefatura (y su soporte administrativo) como a los profesores. Esto permite ganar velocidad en la comunicación de las decisiones y, por otro lado, informa a los docentes cuáles son las instancias de decisión.”.

Jefe de departamento 2: “Se demoran menos y es la instancia responsable del proceso.”.

Jefe de departamento 3: “Es más rápido y se refiere puntualmente a lo que nos atañe directamente. No descarto el envío posterior de la secretaría general con la respectiva numeración y códigos.”.

Jefe de departamento 4: “Por qué es el interlocutor inmediato y directo para el Departamento en asuntos relacionados con el profesorado.”.

Jefe de departamento 5: “Siempre es mejor que exista una sola fuente informativa para estos asuntos. Quizá se podría complementar con la ayuda de los Departamentos pero solo para que reenvíen y usen los medios de comunicación con los que cuentan, así nos aseguramos que existan varias opciones informativas para los docentes.”.

Jefe de departamento 6: “Podría hacerlo, pero sin dejar de informar a los Departamentos. Sería un despropósito que el profesor se entere y la jefatura no.”.

Jefe de departamento 7: “La DAP es la Dirección Académica a la que estamos vinculados los profesores de la Universidad. Se sugiere que la DAP copie cualquier comunicación al Departamento.”

Jefe de departamento 8: “Considero que debe ser el jefe en algunos casos.”

Jefe de departamento 9: “Se ahorraría tiempo y se agilizaría el proceso. Es importante que la información se envíe también con copia al Departamento Académico correspondiente.”

Jefe de departamento 10: “Sin duda es más inmediato que esperar la respuesta de la Secretaría General. Además, la DAP conoce en detalle la información que es necesaria en cada Departamento.”

Pregunta g: ¿En qué casos podría ser solo la DAP la que comunique directamente los resultados de los procesos de la carrera profesoral?.

Respuestas:

Jefe de departamento 1: “Además de informar a la jefatura. Sin embargo, los departamentos podrán/deberán complementar con información pertinente, por ejemplo, sugerencias o recomendaciones.”

Jefe de departamento 2: “¿A qué se refiere con “solo la DAP”? ¿Ya no pasaría por aprobación del CU?

Creo que la DAP debería comunicar a los Departamentos los resultados de sus solicitudes y trámites, y la SG luego envía el extracto del acuerdo aprobado en sesión del CU; este último puede enviarlo en pdf o mediante un enlace para descargarlos de una plataforma centralizada.”

Jefe de departamento 3: “Premiaciones.”

Jefe de departamento 4: “Todos los que sean posibles.”

Jefe de departamento 5: “Creo que la DAP debe informar oficialmente de todo cuanto se hace con ella de la mano de la jefatura de los departamentos. DAP informa y los jefes de departamento refuerzan la información o la complementan. Por ejemplo, en los casos de los concursos IDO los jefes de departamento deben explicar a cada docente los resultados del concurso, pero la DAP debe exponer los resultados oficiales.”

Jefe de departamento 9: “Cátedra de Profesores Visitantes, Nombramiento de profesores visitantes, Rol docente investigador, horas guardadas por los profesores en el semestre.”

Jefe de departamento 10: “La DAP debiera poder comunicar todas las decisiones relativas a los docentes.”.

Pregunta h: ¿Sobre qué otros temas le gustaría recibir información de la DAP y bajo qué medios las requiere?

Respuestas:

<p>Jefe de departamento 1: Inducción detallada de cada uno de los procesos. Capacitaciones presenciales, documentales y videos. Todo lo que se pueda para informar más y mejor. Los reglamentos deberán tener versiones sencillas y claras para los profesores y autoridades.”.</p>
<p>Jefe de departamento 2: “Creo que los temas de carrera académica deben verse tanto para docencia como para investigación desde la DAP. No debe haber dos instancias diferentes para diseñar y desarrollar la carrera académica, docencia e investigación son dos caras de una misma moneda.”.</p>
<p>Jefe de departamento 3: “Publicación de trabajos premiados en la página web de la DAP. No solo resúmenes.”.</p>
<p>Jefe de departamento 4: “Verificación automática en el sistema de requisitos para los concursos en que participan los profesores. Verificación en el sistema automática de no conformidad con restricciones de carga lectiva.”.</p>
<p>Jefe de departamento 5: “Calendario completo de los procesos con la DAP anual-Protocolos y procedimientos por cada uno de los procesos. Se podrían generar manuales o instructivos por cada proceso.”</p>
<p>Jefe de departamento 6: “Me gustaría poder dar respuestas claras sobre las Negativas de la DAP. Por ejemplo, se piden plazas para promociones y solo se nos contestan las “autorizadas” y no tenemos ni idea de qué hacer o decir con las denegadas.”.</p>
<p>Jefe de departamento 7: “Todos los temas vinculados a la carrera profesoral y las modificaciones en los procesos relacionados a los docentes.”.</p>
<p>Jefe de departamento 8: “Medio correo; otros temas: concursos que no siguen vigentes por ejemplo el de profesor joven.”.</p>
<p>Jefe de departamento 9: “Otros temas serían: 1) conocer los nombres de los docentes que tienen horas de dictado en deuda o los que tienen horas guardadas en un semestre. 2) Los docentes que estén próximos a cumplir los 65 años, es decir, que podrían estar próximos a jubilarse. No hay inconveniente en que la comunicación sea por correo electrónico.”.</p>
<p>Jefe de departamento 10: “Sugiero que la DAP no solo tenga contacto con los jefes de departamento, sino que los profesores sientan que tienen un canal de comunicación abierta para cualquier duda con la DAP. Sin duda el canal existe, pero no es percibido de esta forma por los docentes.”.</p>

Pregunta i: ¿Qué información sobre la carrera profesoral considera que debe estar en el portal del profesorado (<http://profesorado.pucp.edu.pe>) a disposición de los profesores?.

Respuestas:

Jefe de departamento 1: "Todo! Estatuto, Reglamentos, Normas, Protocolos. Pero la forma como los pone a disposición la SG es muy mala."
Jefe de departamento 2: "Ahora se puede ver casi todo lo que se necesita: política, reglamentos, estatuto, normativas... pero el portal está operando más como repositorio que como sitio de información."
Jefe de departamento 3: "Información sobre los temas en los que investigan y son expertos."
Jefe de departamento 4: "La información es bastante completa. Tal vez se podría procurar una manera más amigable de transmitir información mediante infografías sobre los principales procesos y requisitos."
Jefe de departamento 5: "Toda la información para poder generar confianza y credibilidad. Así también se puede evitar susceptibilidades relacionadas con la gestión de los jefes de departamento. Al proveer a los docentes de la información completa se contribuye a la transparencia total de los procesos."
Jefe de departamento 6: "TODA".
Jefe de departamento 7: "Lineamientos y procesos para ingresar a la carrera profesoral."
Jefe de departamento 8: "Si esto es muy importante para que las personas jóvenes que quieran postular conozcan las bases."
Jefe de departamento 9: "Pienso que debiera estar en el portal del profesorado toda la información referente a los procesos de la carrera profesoral: ingreso a la docencia ordinaria, confirmación, ratificación y promoción docente."
Jefe de departamento 10: "Sugiero que debieran estar tres cosas: 1) el perfil esperado del docente PUCP; 2) los criterios de evaluación de desempeño; 3) los criterios para los concursos y promoción de toda la carrera profesoral."

Pregunta j: ¿Considera importante que la DAP haya iniciado este tipo de comunicación, acortando los tiempos de comunicación de los acuerdos aprobados por el Consejo Universitario?

Respuestas:

Jefe de departamento 2: “La DAP es “dueña” de los procesos de carrera académica, por lo que debiera asumir la política de información sobre la misma. Que existan otras unidades que intervengan no implica que el proceso no esté a cargo de la DAP.”.
Jefe de departamento 3: “Ya está dicho en la pregunta: “acorta los tiempos”.
Jefe de departamento 4: “Se anticipa al envío de la comunicación formal de Secretaría general. Esta, a veces tarda por diferentes razones.”.
Jefe de departamento 5: “Considero clave que la información este siempre disponible para las autoridades y docentes. Inclusive considero necesario que se informe sobre los procesos en curso de modo que se pueda anunciar cuando se lanza un nuevo proceso, una nueva información, los cambios en las políticas de la carrera profesoral. Todo eso es muy importante porque requerimos reestablecer la confianza entre los miembros de la comunidad universitaria.”.
Jefe de departamento 6: “Por lo expuesto.”.
Jefe de departamento 7: “La información oportuna agiliza la gestión en la Unidad.”.
Jefe de departamento 8: “Totalmente de acuerdo!!! Nos ayuda a avanzar con eficiencia.”.
Jefe de departamento 9: “Se agiliza la información y por lo menos se conoce que procesos han sido presentados, los que ya tienen un acuerdo o los que están pendientes de aprobación o de ser observado.”.
Jefe de departamento 10: “Muy importante! Mejorar la oportunidad de comunicación de las decisiones es muy relevante para los docentes.”.

Pregunta k: En general, ¿Cuál es la percepción que tiene usted sobre la DAP?

Respuestas.

Jefe de departamento 1: “Debe continuar mejorando! Imprescindible hacer reformas en fondo y forma. En eso estamos trabajando juntos la DAP y la Junta de jefes de departamentos.”.
Jefe de departamento 2: “Cada vez se tiene la información más clara y los procedimientos mejor organizados, tanto por el orden de desarrollo de los mismos

como por los lineamientos para llevarlos a cabo. Sin embargo, los sistemas de soporte no son amigables, son poco flexibles y no permiten preparar reportes adecuadamente. Por ejemplo, los planes de trabajo anuales son tediosos y demasiado detallados, y el mecanismo de evaluación (y sus consecuencias) no es eficiente y menos aún efectivo (no pasa nada si se observa incumplimiento).”.

Jefe de departamento 3: “Tengo una percepción positiva. Es una entidad que norma los procesos que los jefes hacemos efectivos y, por ello, son una gran ayuda para la atención de problemas que se pueden presentar.”.

Jefe de departamento 4: “Que tiene el trabajo muy recargado por no contar con sistemas automáticos en los procesos del profesorado. Que por esta razón se dificulta hacer el seguimiento de los procesos.”.

Jefe de departamento 5: “Una opinión muy positiva relacionada con la interacción directa con sus funcionarios y dirección. Creo que es imprescindible que en cada cambio de autoridades la DAP establezca contacto con los nuevos interlocutores y los conduzca por un proceso de inducción que permita agilizar procesos y aprendizajes.”.

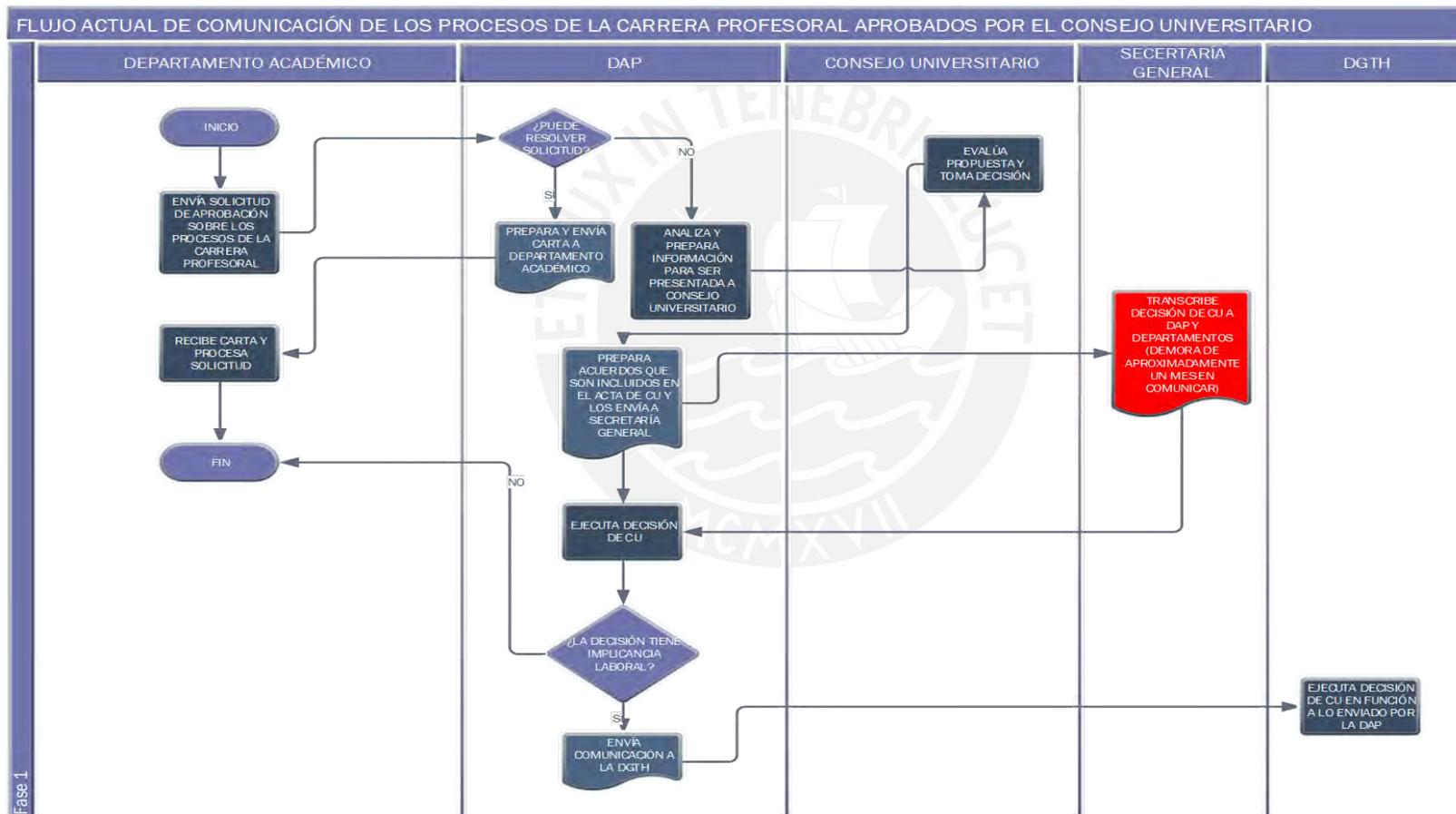
Jefe de departamento 7: “Es la Dirección Académica muy importante en el desarrollo docente y la gestión de los Departamentos.”.

Jefe de departamento 8: “La opinión es favorable porque nos ayuda a comprender los diferentes procesos y de haber algunas dificultades son resueltas con prontitud. O de tratarse de temas DTI también apoyan al docente o al jefe de departamento.”.

Jefe de departamento 9: “Considero que las funciones que realiza la DAP son muy importantes ya que centraliza los procesos de la carrera profesoral, además de otros temas asociados con los docentes. También cuentan con un buen equipo de trabajo los cuales brindan un buen soporte a los Departamentos Académicos cuando se realizan consultas relacionadas con algún proceso académico.”.

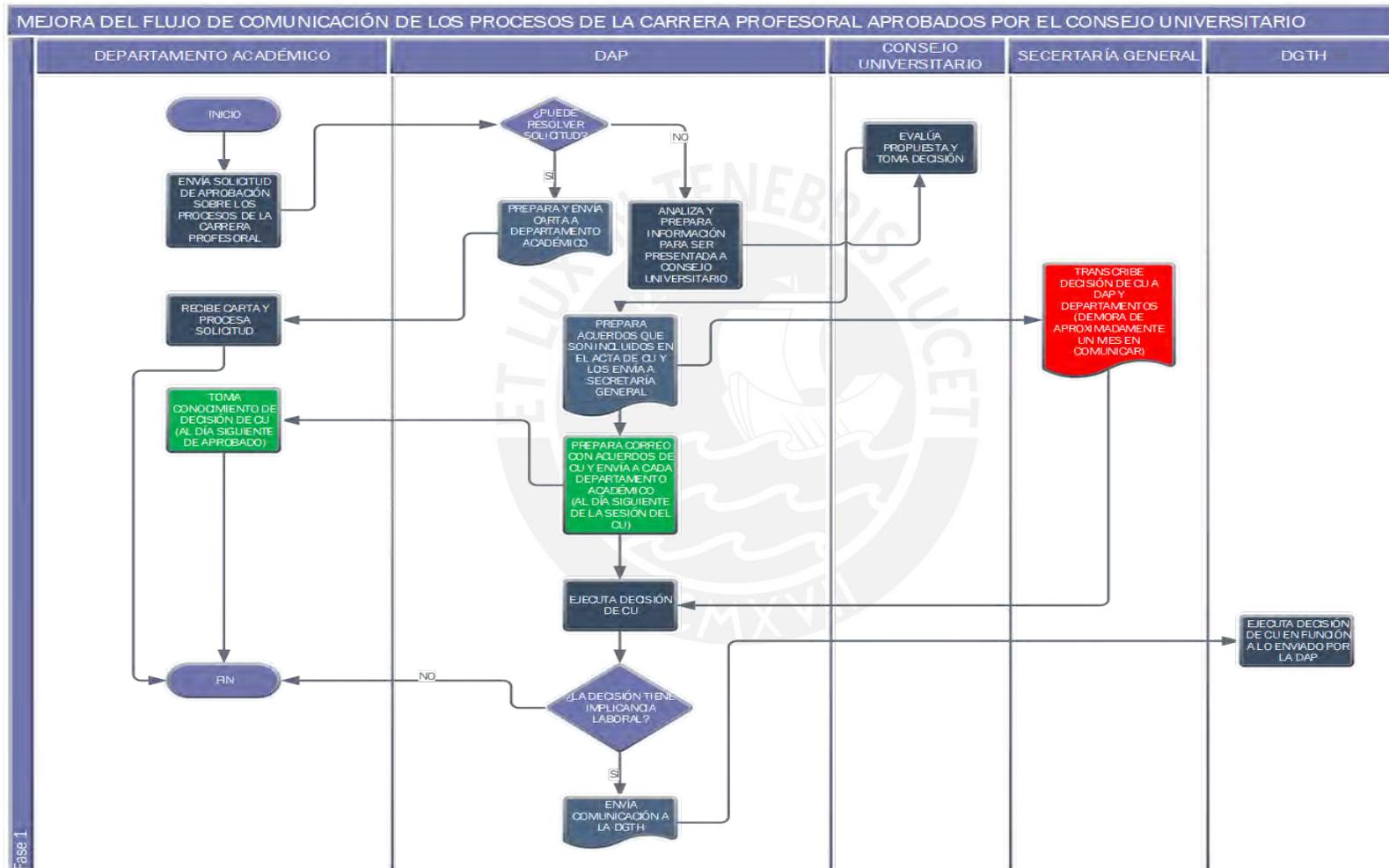
Jefe de departamento 10: “La DAP, en mi opinión, ha sido un apoyo invaluable en los procesos de incorporación del DAPN a los procesos de la Universidad. Desde mi punto de vista, ese apoyo ya sido a) exacto y claro; b) proactivo; c) asertivo; d) de apoyo a los procesos; d) oportuno. Felicito su labor!.”.

Gráfico n°1: Flujo actual de comunicación de los procesos de la carrera profesoral aprobados por el Consejo Universitario.



Elaboración propia

Gráfico n°2: Mejora del flujo de comunicación de los procesos de la carrera profesoral aprobados por el Consejo Universitario.



Elaboración propia.