

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO



**Lineamientos para el diseño de un sistema de comunicación interna para
la Dirección de Educación Continua (DEC) de la Pontificia Universidad
Católica del Perú**

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

AUTOR

Félix Alberto Cerna Díaz

ASESOR:

Roberto Carlos Yogui Matsudo

Noviembre, 2017

Resumen

La educación continua es un espacio formativo en las universidades que convive con el pregrado y posgrado, y que cada vez es más aprovechado en vista de los permanentes requerimientos y necesidades de la sociedad en los temas de actualización y especialización a lo largo de toda la vida. Este tipo de oferta formativa le permite a la universidad generar y garantizar recursos económicos para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades misionales: actividades de investigación, otorgamiento de becas, adquisición de equipos, mejoramiento de infraestructura, entre otros. En ese sentido, el presente proyecto busca establecer lineamientos para la implementación de un sistema de comunicación interna entre la Dirección de Educación Continua (DEC) y las unidades organizadoras de actividades de educación continua en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Palabras clave: Proyecto de comunicación, comunicación, comunicación interna, educación continua.

Abstract

Continuing education is a formative space in the universities that coexist with undergraduate and postgraduate programs, and which is increasingly used given the permanent requirements and needs of society in topics related to actualization and lifelong learning. This type of educational offer allows universities to generate and guarantee economic resources for the development and fulfillment of its missionary activities: research activities, scholarships granting, equipment acquisition, infrastructure improvement, among others. In this sense, this project seeks to establish guidelines for the implementation of an internal communication system between the Continuing Education Department (DEC) and the units that organize continuing education activities at the Pontifical Catholic University of Peru (PUCP).

Keywords: Communication project, communication, internal communication, continuing education.

Agradecimientos

A Dios, por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han hecho posible este logro y que menciono a continuación.

A mi tía María, que sé que desde el cielo estas muy orgullosa por el logro de tu negro, te amo tía.

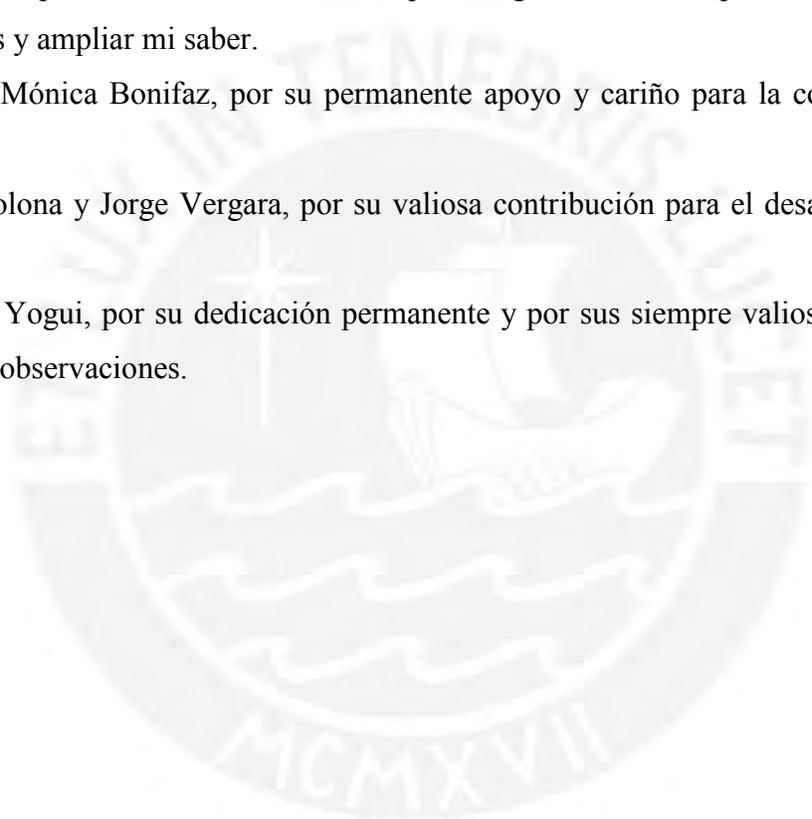
A mi madre, esposa e hija, por su permanente y diverso apoyo en el logro de este gran objetivo personal.

A todos mis profesores de la maestría, quienes gracias a ellos pude enriquecer mis conocimientos y ampliar mi saber.

A mi Jefa Mónica Bonifaz, por su permanente apoyo y cariño para la consecución de este logro.

A Carla Colona y Jorge Vergara, por su valiosa contribución para el desarrollo de este proyecto.

A Roberto Yogui, por su dedicación permanente y por sus siempre valiosos conceptos, sugerencias y observaciones.



ÍNDICE

Resumen.....	i
Agradecimientos.....	ii
Introducción.....	1
Primera parte: Situación actual y Marco teórico referencial.....	4
Capítulo I. Situación actual de la educación continua en la Pontificia Universidad Católica del Perú.....	4
1.1. Educación continua.....	4
1.2. La educación continua en la Pontificia Universidad Católica del Perú.....	5
1.2.1. Antecedentes.....	5
1.2.2. Alcances.....	7
1.2.2.1. Unidades organizadoras y actividades de educación continua.....	9
1.2.2.2. Áreas formativas o de especialización de las actividades de educación continua.....	10
1.2.2.3. Actividades de educación continua abiertas y a medida.....	11
1.2.2.4. Actividades de educación continua en modalidad presencial, semipresencial y virtual.....	12
1.2.2.5. Los docentes y especialistas en las actividades de educación continua.....	13
1.2.2.6. La educación continua y su contribución económica.....	14
1.2.3. Dificultades.....	15
1.2.4. Oportunidades.....	16
Capítulo II. Marco Teórico.....	19
2.1. Teorías de la Comunicación relevantes para el proyecto.....	19
2.1.1. Teoría de los sistemas sociales.....	19
2.1.2. Teoría matemática de la comunicación.....	21
2.2. Comunicación Organizacional.....	22
2.3. Comunicación Interna.....	24
2.3.1. Características de la Comunicación Interna.....	26
2.3.1.1. Tipos de comunicación interna.....	27
2.3.1.2. Canales de comunicación interna.....	29
2.3.1.3. Bidireccionalidad – retroalimentación.....	29
2.3.1.4. Verbal y no verbal.....	30
2.3.1.5. Vinculante con la comunicación externa.....	30
2.3.2. Funciones principales de la comunicación interna.....	30
2.3.2.1. Medio para el cumplimiento de los objetivos de la organización.....	30
2.3.2.2. Compromiso y motivación de los colaboradores.....	31
2.3.2.3. Imagen interna positiva de la organización.....	31
2.3.2.4. Detectar el talento humano en la organización.....	31
2.3.2.5. Colaborador como agente comunicador de la organización.....	32
2.3.2.6. Gestión del cambio.....	32
2.3.3. Soportes y apoyos de la comunicación interna.....	33
2.3.3.1. Soportes clásicos o tradicionales.....	33
2.3.3.2. Soportes digitales.....	33
2.4. Enfoques y teorías de administración.....	33

2.4.1. Enfoque clásico de administración	34
2.4.2. Enfoque neoclásico de administración	34
2.4.3. Administración o gestión del conocimiento	35
Segunda parte: Proyecto de comunicación: Bases para el diseño de un sistema de comunicación interna para la DEC.....	37
Capítulo III. Problemática, levantamiento de información y diagnóstico	37
3.1. Planteamiento del problema	37
3.2. Público interno.....	37
3.3. Población	38
3.4. Estudio exploratorio	41
3.5. Enfoque metodológico.....	41
3.6. Muestra	42
3.7. Levantamiento de información	43
3.8. Metodología para la recolección y análisis de datos	44
Capítulo IV. Diseño del proyecto	58
4.1. Objetivos del proyecto.....	58
4.2. Actividades y productos propuestos	59
4.3. Cronograma de implementación.....	60
4.3.1. Panel único de formación continua.....	61
4.3.2. Ventana de documentos de consulta.....	63
4.3.3. Módulo de difusión en web.....	64
4.3.4. Análisis de oferta interna de educación continua.....	67
4.3.5. Análisis de oferta externa de educación continua.....	67
4.3.6. Programa piloto de profesionalización en la gestión de educación continua.....	69
Capítulo V. Monitoreo y Evaluación del proyecto	72
5.1. Resultados encuesta de programa piloto en Gestión de Educación Continua	72
5.2. Resultados encuesta de comunicación interna y actividades e implementaciones en el intranet de la PUCP	80
5.3. Resultados de los desayunos de trabajo: Informe de competencia interna y externa	88
5.4. Indicadores PUCP 2016 del Plan de Mejora Institucional	89
5.4.1. Número de actividades de educación continua 2015-2016.....	89
5.4.2. Número de participantes en actividades de educación continua 2015-2016 ..	89
5.4.3. Número de actividades en modalidad presencial, semipresencial y virtual 2015-2016.....	90
5.4.4. Número de participantes en modalidad presencial, semipresencial y virtual 2015-2016.....	90
5.4.5. Número de actividades por diseño de oferta 2015-2016	91
5.4.6. Número de participantes por diseño de oferta 2015-2016.....	91
5.4.7. Número de unidades organizadoras que utilizan la certificación digital y número de certificaciones generadas 2015-2016.....	91
5.4.8. Contribución económica de educación continua 2015-2016.....	92
Capítulo VI. Reflexiones finales	94
6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones generales.....	94
6.1.1. Sobre la educación continua.....	94
6.1.2. Sobre la comunicación interna.....	94

6.1.3. Sobre los resultados del proyecto.....	95
6.1.4. Pasos a seguir.....	95
Capítulo VII. Bibliografía.....	97
Capítulo VIII. Apéndices.....	101
Apéndice A - Informe diagnóstico de la Formación Continua en la PUCP.....	101
Apéndice B - Reglamento de actividades de formación continua.....	107
Apéndice C - Reglamento de las Diplomaturas de la PUCP.....	110
Apéndice D - Política de Educación Continua de la PUCP.....	113
Apéndice E - Guía de focus group.....	132
Apéndice F - Guía de encuesta aplicada.....	135
Apéndice G - Estudio de oferta interna de las actividades de educación continua de la PUCP 2015-2016.....	138
Apéndice H - Estudio de oferta externa de actividades de educación continua – setiembre 2016.....	153
Apéndice I - Programa de Gestión de la Educación Continua.....	166
Apéndice J - Encuesta del Programa Piloto en Gestión de la educación Continua....	168
Apéndice K - Encuesta de la Dirección de Educación Continua (DEC).....	169
Apéndice L - Sistematización de información de los desayunos de trabajo.....	171

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro resumen de las Unidades Organizadoras de AEC (2013-2015).....	9
Tabla 2. Cuadro resumen del número de AEC en el año 2015, según área temática.....	11
Tabla 3. Número de Actividades de Formación Continua abiertas y a medida, período 2013-2015.....	12
Tabla 4. Número de Actividades de Formación Continua según modalidad, período 2013-2015.....	13
Tabla 5. Distribución de docentes de Educación Continua para el año 2015.....	14
Tabla 6. Resumen de resultados económicos de las unidades organizadoras de AEC, período 2013-2015.....	15
Tabla 7. Matriz inicial de levantamiento de información.....	44
Tabla 8. Lista de participantes de los focus group.....	45
Tabla 9. Sistematización de los resultados de los dos focus group.....	46
Tabla 10. Sistematización de los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo.....	56
Tabla 11. Matriz FODA de la comunicación interna entre la DEC y las unidades organizadoras.....	57
Tabla 12. Integración entre los conceptos de administración y comunicación interna.....	59
Tabla 13. Objetivos, actividades, productos y problemas para el proyecto diseñado.....	60
Tabla 14. Número de actividades en modalidad presencial, semipresencial y virtual, 2015-2016.....	90
Tabla 15. Número de participantes en modalidad presencial, semipresencial y virtual, 2015-2016.....	90
Tabla 16. Número de actividades por diseño de oferta, 2015-2016.....	91
Tabla 17. Número de participantes por diseño de oferta, 2015-2016.....	91
Tabla 18. Número de unidades que utilizan certificación digital y certificaciones generadas, 2015-2016.....	91
Tabla 19. Contribución económica de la educación continua en la PUCP, 2015-2016.....	92

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de comunicación de Shannon y Weaver (adaptado de la Figura 2 en Fiske, 1985, p. 2).	21
Figura 2. Tipos de comunicación: (a) comunicación descendente; (b) comunicación ascendente; (c) comunicación horizontal; (d) comunicación transversal.	28
Figura 3. Relación de los conceptos: comunicación organizacional, comunicación interna y administración.	35
Figura 4. Porcentaje de participantes que conocen la función principal de la DEC.	48
Figura 5. Medios por los cuáles los participantes reciben información acerca de la DEC y sus funciones.	49
Figura 6. Medios de comunicación empleados entre la DEC y las unidades organizadoras.	50
Figura 7. Percepción acerca del medio de comunicación que la DEC debería usar para comunicarse con las unidades organizadoras.	51
Figura 8. Percepción acerca de la puntualidad de las comunicaciones de la DEC.	51
Figura 9. Percepción acerca del contenido de las comunicaciones de la DEC.	52
Figura 10. Percepción acerca del apoyo de la DEC para la difusión de las actividades de educación continua.	52
Figura 11. Opinión acerca de la disponibilidad de personal especializado, recursos y especialistas para la difusión de las actividades de educación continua.	53
Figura 12. Medios de comunicación utilizados por la unidad para difundir las actividades de educación continua.	54
Figura 13. Porcentaje de participantes que indican que su unidad coordina con la DCI para la difusión de las actividades de educación continua.	54
Figura 14. Percepción acerca de la posibilidad de revisión y mejoramiento del proceso de difusión de las actividades de educación continua.	55
Figura 15. Línea de tiempo de implementación del proyecto (año 2016).	61
Figura 16. Menú del campus virtual – versión anterior.	62
Figura 17. Vista del nuevo panel único de formación continua.	63
Figura 18. Vista de la ventana de documentos de consulta.	64
Figura 19. Vistas preliminares de módulo de difusión en web.	65
Figura 20. Vista final en la página web PUCP.	66
Figura 21. Capacitación en el módulo de difusión en web.	66
Figura 22. Desayunos de trabajo para exponer el informe de oferta interna y externa.	68
Figura 23. Programa piloto de capacitación en gestión de educación continua.	70
Figura 24. Expectativas del programa piloto – sesiones 1 y 2.	72
Figura 25. Evaluación del contenido del programa piloto – sesiones 1 y 2.	73
Figura 26. Evaluación del número de horas asignadas al programa piloto – sesiones 1 y 2.	73
Figura 27. Utilidad de los contenidos del programa piloto – sesiones 1 y 2.	73
Figura 28. Evaluación de la metodología del programa piloto – sesiones 1 y 2.	74
Figura 29. Evaluación de los ejemplos del programa piloto – sesiones 1 y 2.	74
Figura 30. Expectativas del programa piloto – sesión 3.	75
Figura 31. Evaluación del contenido del programa piloto – sesión 3.	75
Figura 32. Evaluación del número de horas asignadas al programa piloto – sesión 3.	75
Figura 33. Utilidad de los contenidos del programa piloto – sesión 3.	76
Figura 34. Evaluación de la metodología del programa piloto – sesión 3.	76

Figura 35. Evaluación de los ejemplos del programa piloto – sesión 3	77
Figura 36. Expectativas del programa piloto – sesiones 4 y 5	77
Figura 37. Evaluación del contenido del programa piloto – sesiones 4 y 5	77
Figura 38. Evaluación del número de horas asignadas al programa piloto – sesiones 4 y 5	78
Figura 39. Utilidad de los contenidos del programa piloto – sesiones 4 y 5	78
Figura 40. Evaluación de la metodología del programa piloto – sesiones 4 y 5	79
Figura 41. Evaluación de los ejemplos del programa piloto – sesiones 4 y 5	79
Figura 42. Canales de información de la DEC	81
Figura 43. Vías de comunicación con la DEC.....	81
Figura 44. Tiempo de respuesta de la DEC	82
Figura 45. Evaluación de la información de la DEC	82
Figura 46. Información de la DEC en el desempeño del trabajo.....	83
Figura 47. Evaluación del Intranet – campus virtual.....	83
Figura 48. Panel de formación continua e integración de procesos	84
Figura 49. Evaluación de ventana de documentos de consulta	84
Figura 50. Evaluación módulo de difusión en web	85
Figura 51. Evaluación de mejora en comunicación interna.....	85
Figura 52. Valorización de la comunicación interna.....	86



La educación continua, formación continua, educación continuada o formación permanente, es un espacio formativo que desarrollan las universidades en el mundo fuera de la formación regular de pregrado y posgrado. Su objetivo principal es dar respuesta a las necesidades de actualización y especialización profesional, así como las de formación a lo largo de toda la vida. En ese sentido, la educación continua puede ser vista como un medio eficaz para luchar contra la obsolescencia profesional y laboral en un mundo cada vez más globalizado y en constante cambio, como en el que vivimos hoy. En el Perú, la ley universitaria N° 30220, promulgada en julio de 2014, establece en su artículo 7° que la educación continua es una función más de la universidad, y precisa en su artículo 46° que las universidades deben desarrollar programas académicos de formación continua que permitan la actualización de los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos de una disciplina, así como actualizar habilidades y competencias de sus egresados. Además, señala que estos programas, si bien no conducen a grados o títulos, se organizarán preferentemente bajo la modalidad del sistema de créditos (Dirección de Educación Continua [DEC], 2016). Por las razones expuestas, las universidades en el Perú y en el mundo han optado por ofrecer una cantidad cada vez mayor de actividades de educación continua (i.e. diplomas, cursos y talleres) de diversa temática con la finalidad de satisfacer los requerimientos cada vez más exigentes de la actual sociedad del conocimiento.

Es así que, en el año 2007, con la aprobación de los reglamentos e implementación de los sistemas de información requeridos, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) crea la Dirección de Formación Continua (DIRFOC) con el objetivo de normar y ordenar la educación continua brindada por la universidad. Siendo la educación continua en la PUCP la tercera fuente generadora de ingresos, hacia el año 2015, la universidad realizaba de forma anual más de mil actividades de educación continua por año; las cuales involucran a 40 unidades organizadoras de educación continua y a más de 40 mil participantes. El incremento en el número de actividades, participantes y número de unidades organizadoras involucradas ameritaba una mirada más atenta, por lo cual en el año 2015 se crea la Dirección de Educación Continua (DEC) con el objetivo de ser el ente rector de la educación continua en la universidad y a través de ella garantizar su dinamización.

A partir de este contexto, el presente proyecto de tesis surge de la necesidad de analizar y comprender la importancia de los flujos comunicacionales internos entre la DEC y las unidades organizadoras de educación continua con la finalidad de poder establecer lineamientos adecuados y claros para el posterior diseño, implementación y puesta en marcha de un sistema de comunicación interna debidamente formalizado. En este sentido, el tema desarrollado en este proyecto tiene relevancia comunicacional, académica y económica. En primer lugar, se destaca la importancia de la comunicación interna para cualquier tipo de organización en lo que se refiere al cumplimiento y logro de sus objetivos. Luego, desde un punto de vista académico-formativo, este proyecto se enfoca en que la educación continua que se ofrezca al público tenga grados de exigencia y relevancia similar a la ofrecida en el pregrado y posgrado de la universidad. Finalmente, desde una perspectiva económica, se resalta la educación continua como una fuente importante de generación de ingresos, que puede ayudar a la universidad a financiar otro tipo de actividades importantes, tales como labores de investigación o apoyo en tema de becas a alumnos.

El proyecto de comunicación ha sido organizado de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se expone cuál es el sentido, importancia y organización de la educación continua en algunas universidades de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica. Luego se describe el contexto y coyuntura actual de la educación continua en la PUCP en función a un horizonte de tiempo que va desde el año 2013 al 2015, y finalmente se mencionan cuáles son las principales dificultades, retos y oportunidades que afronta hoy la educación continua en la universidad.

En el capítulo 2, se hace una revisión de las teorías de la comunicación, principalmente la que corresponde a los postulados de Luhmann. Luego, se desarrolla un marco conceptual que vincula la relación existente entre el concepto de comunicación organizacional —más específicamente de comunicación interna— y la teoría clásica y neoclásica de la administración, básicamente en sus conceptos de eficacia y eficiencia.

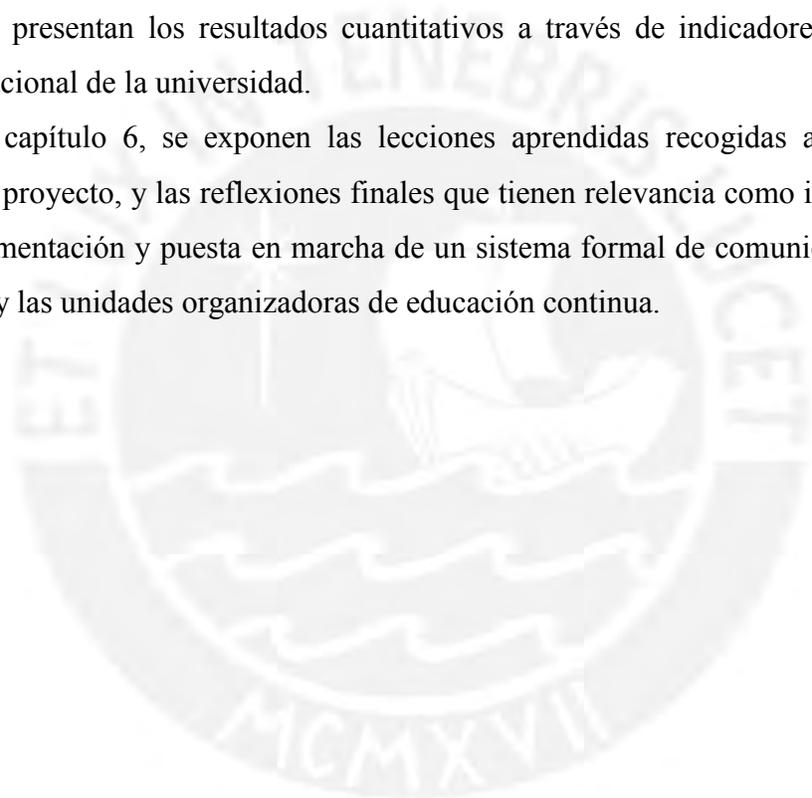
El capítulo 3, presenta una descripción de la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto. Se describe la población, la muestra seleccionada, la expectativa principal del proyecto, el tipo de investigación, así como las herramientas e instrumentos que se

utilizarán con la finalidad de obtener información valiosa que sirva posteriormente para proponer alternativas de solución.

En el capítulo 4, se expone el objetivo general y los objetivos específicos determinados para el proyecto desarrollado. Asimismo, se describe el cronograma de actividades y productos propuestos que contribuirán al logro de los objetivos mencionados.

En el capítulo 5, se presentan los resultados de las actividades de monitoreo y evaluación del proyecto desarrollado. Entre estas actividades se encuentran la realización y aplicación de encuestas de satisfacción, así como el desarrollo de desayunos de trabajo con las autoridades y directores de las unidades organizadoras de educación continua. Asimismo, se presentan los resultados cuantitativos a través de indicadores del Plan de Mejora Institucional de la universidad.

En el capítulo 6, se exponen las lecciones aprendidas recogidas a lo largo del desarrollo del proyecto, y las reflexiones finales que tienen relevancia como insumo para el diseño, implementación y puesta en marcha de un sistema formal de comunicación interna entre la DEC y las unidades organizadoras de educación continua.



Primera parte: Situación actual y Marco teórico referencial

Capítulo I. Situación actual de la educación continua en la Pontificia Universidad Católica del Perú

En este capítulo se brindará información y respuestas a las siguientes interrogantes: ¿qué se entiende por educación continua?, ¿por qué la es importante en el aspecto formativo?, ¿cómo se maneja organizacionalmente la educación continua en otros países? Luego, se contextualizará acerca de la educación continua en la Pontificia Universidad Católica del Perú; se explicará cómo se organizan y ejecutan sus actividades, así como cuáles son sus principales dificultades y oportunidades.

1.1. Educación continua.

Las Naciones Unidas establecen que “el derecho a la educación es un derecho intrínseco y es considerado un medio indispensable para la realización de otros derechos humanos” (2000, p. 107); por ello, los países y sus instituciones deben propiciar el desarrollo de las condiciones necesarias para el ejercicio de este derecho y garantizar la prestación de servicios educativos de calidad en sus diferentes niveles y que cumplan con las características necesarias tales como la disponibilidad, la accesibilidad, la aceptabilidad y la adaptabilidad (DEC, 2016).

Se debe entender la educación como un proceso continuo que facilita el acceso y la adquisición constante de nuevos conocimientos. Este es un factor clave para el desarrollo de capacidades y competencias que permitan a las personas contar con más y mejores oportunidades personales y profesionales, y ser mejores ciudadanos del mundo. La *Educación Continua y Abierta* permitirá, sobre la base de un modelo de aprendizaje permanente y flexible a lo largo de la vida, que cada vez más personas se integren progresivamente a la sociedad del conocimiento (DEC, 2016).

Tal como se menciona en el documento de Política de Educación Continua y Abierta de la PUCP (DEC, 2016), actualmente, las universidades en el mundo, conscientes del nuevo rol de la educación, dirigen y ofrecen servicios de Educación Continua y Abierta de diferentes maneras. La mayoría de las universidades consideradas de rango mundial¹

¹ Este concepto es utilizado por Jamil Salmi (2009), coordinador de la educación terciaria en el Banco Mundial, en su libro “El desafío de crear universidades de rango mundial”.

poseen, como parte de su estructura organizacional, una división, dirección o un instituto especializado en Educación Continua y Abierta. Por ejemplo, la Universidad de Harvard cuenta con la Division of Continuing Education que incluye a Harvard Online Learning, Harvard Extension School, Harvard Institute for Learning in Retirement, Professional Development y Harvard Executive Education; y adicionalmente, cuenta con HarvardX y Harvard Ed Portal. Por su parte, la Universidad de Princeton cuenta con el Community and Regional Affairs y en su estructura interna están Continuing Education, Programs for Children, Programs for Teachers, Community Auditing Program, Summer Programs, además del Online Learning; mientras que la Universidad de Stanford cuenta con Continuing Studies y Stanford Online.

Entre algunas de las mejores universidades europeas se encuentran la Universidad de Cambridge, que cuenta desde 1873 con el Institute of Continuing Education y la Universidad de Oxford, que cuenta con el Department for Continuing Education desde 1878. En Finlandia, la Universidad de Helsinki cuenta con su Open University y el Palmenia Centre for Continuing Education. Entre las universidades españolas, la Universidad Complutense de Madrid cuenta con el Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Cultura y Deporte. Asimismo, la Universidad de Barcelona cuenta con el Vicerrectorado Grupo UB, TIC y Servicios Comunes que cuenta con el Instituto de Formación Continua - IL3.

A nivel de Latinoamérica, entre las mejores universidades mexicanas se encuentra la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. La primera cuenta con una Universidad Abierta y de Educación a Distancia que comprende la educación continua. El segundo cuenta con la Vicerrectoría de Investigación, Postgrado y Educación Continua. En Brasil, la Universidad de São Paulo cuenta con una Pro Rectoría de Cultura y Extensión Universitaria, y la Universidad Estadual de Campiñas cuenta con una Pro Rectoría de Extensión y Asuntos Comunitarios; mientras que en Chile, la Universidad de Chile cuenta con la Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones, la cual comprende la educación continua.

1.2. La educación continua en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

1.2.1. Antecedentes. En la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la educación continua (EC) ha crecido de forma espontánea sin ninguna respuesta a una

estrategia institucional. Las primeras unidades organizadoras de actividades de educación continua fueron creadas entre 1985 – 1995: el Centro de Investigación y Servicios Educativos (CISE), el Centro de Educación Continua (CEC) y el Instituto para la Calidad (IC). Durante la década de los 90 se aprobó la creación y el funcionamiento de otros centros, escuelas e institutos, algunos especialmente diseñados para ofrecer programas de educación continua, y otros con diversas funciones como la consultoría, la difusión y la investigación. En el año 2007, la PUCP creó la Dirección de Formación Continua (DIRFOC) como instancia encargada de normar, formular lineamientos y políticas, determinar estándares de calidad, realizar estudios y, en general, velar por la calidad y mejora de la educación continua que ofrece la Universidad.

Es así que, a partir del año 2007, la DIRFOC desarrolló diversos mecanismos de ordenamiento y soporte para el desarrollo de las actividades de educación continua (AEC), entre ellos el Reglamento de las Actividades de Formación Continua (en diciembre de 2010), el Reglamento de Diplomaturas de la PUCP (en febrero de 2009) y la publicación Gestión de la Formación Continua (en el año 2011). Asimismo, en el año 2011, la DIRFOC puso en marcha el primer sistema de información para la gestión de la EC. Este sistema comprende el módulo de registro de propuestas académicas, el módulo de creación de AEC, el módulo de aprobación y contrataciones de docentes, y el módulo de certificación digital; los cuales residen en la plataforma Intranet PUCP – Campus Virtual.² Adicionalmente, en coordinación con el Instituto para la Calidad, la DIRFOC elaboró en el año 2014 la primera versión del Sistema de Gestión de la Calidad para sus procesos internos. En marzo del 2015, y con el objetivo de dinamizar el campo de educación continua que ofrece la universidad, se crea por Resolución de Consejo Universitario No. 024/2015 la Dirección de Educación Continua (DEC). Los pilares para el logro de este gran objetivo, de acuerdo a la Política de Educación Continua y Abierta aprobada en marzo del 2016 (DEC, 2016), son los siguientes:

- a. Cobertura y diversidad. Se debe buscar la ampliación de la cobertura fundamentalmente en la capacidad de llegar a mayores públicos, ya sea por condición socioeconómica, de edad o tipo de formación. La educación continua

² Los sistemas de soporte para el registro y aprobación de las actividades de formación continua han sido diseñados en coordinación con la Dirección de Tecnología e Información (DTI) y permiten el seguimiento de las actividades a partir del año 2011.

como etapa formativa debe buscar articularse con las necesidades y requerimientos de la sociedad en su conjunto.

- b. Flexibilidad e innovación. Se debe buscar a través de la educación continua el desarrollo de modalidades que se acerquen a la semipresencialidad o virtualización, para ello se requiere innovar en los procesos enseñanza-aprendizaje involucrados.
- c. Articulación. La educación continua en la PUCP debe integrarse a su modelo formativo, para ello deben buscarse las condiciones y herramientas que permitan articularse de manera coherente al pregrado y al posgrado de la universidad.
- d. Calidad. La educación continua en la PUCP debe garantizar en todas sus unidades y actividades parámetros homogéneos de calidad, que garanticen aprendizajes, recursos y procesos debidamente adecuados.
- e. Sostenibilidad. Las actividades de educación continua deben tener la característica de ser auto sostenibles y superavitarias, es decir, que deben ser capaces de cubrir sus egresos asociados, y además, contribuir de forma positiva al presupuesto general de la universidad, con la finalidad de garantizar la reinversión hacia fines académicos y de investigación.

1.2.2. Alcances. La PUCP, hoy en día, ofrece a su comunidad académica y a su entorno servicios de formación universitaria en tres niveles: pregrado, posgrado, y formación continua.

- a. Formación de pregrado: estudios de especialidad que, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención del grado académico de bachiller y, posteriormente, a la obtención de un título profesional de licenciado. La PUCP ofrece 49 especialidades en 11 facultades, a un total de 21,523 alumnos regulares en este nivel (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2016a).
- b. Formación de posgrado: estudios en la modalidad de diplomas de posgrado, maestrías y doctorados que, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención de un grado de magíster o de doctor, según sea el nivel de estudios completados por la persona. La PUCP ofrece 76 programas de maestría y 13 de doctorado, a un total de 6,159 alumnos en este nivel (PUCP, 2016a).
- c. Formación continua: “estudios de formación permanente que son de carácter complementario, tanto en aspectos profesionales como personales, y que no

conducen a grado académico de bachiller, magíster o doctor, ni a título profesional. Estos estudios, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención de un diploma, certificado o constancia de formación continua. La PUCP ofrece en promedio cerca de 1300 actividades de formación continua al año, en las que participan más de 45,000 personas” (DEC, 2016).³

En relación a la educación continua, el Estatuto de la PUCP señala en su Artículo 55° que, dentro de sus fines de responsabilidad social y extensión universitaria, la universidad debe fomentar la educación continua de profesionales de nivel universitario mediante la organización de ciclos especiales y cursos regulares para su capacitación o actualización. La certificación de estos estudios requiere la aprobación del Consejo Universitario (PUCP, 2016b).⁴

En el año 2010, la PUCP decidió institucionalmente definir la formación continua como:

(...) el proceso de formación permanente que acompaña a la persona durante toda su vida, enriqueciendo las diferentes áreas o dimensiones que integran la complejidad del ser humano: personal, espiritual, moral, laboral, social, cultural, etc. Este proceso formativo que la Universidad asume como función primordial entre las tareas que debe cumplir en la sociedad, por ser complementario, no conduce a grado académico de bachiller, magíster o doctor, ni a título profesional de licenciado, ni a ninguna certificación equivalente a éstas. (PUCP, 2016c, Artículo 1°, p. 1)

En el Artículo 2° del Reglamento de las Actividades de Formación Continua (ver Apéndice E) se establece que las actividades de formación continua son de dos tipos: de carácter laboral, cuando buscan mejorar los conocimientos y competencias profesionales, y

³ El número de actividades de educación continua fue de 1,274, 1,303 y 1,512 para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. El número de participantes de educación continua fue de 35,583, 36,175 y 62,660 para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente (DEC, 2016, p.5).

⁴ El capítulo IX del Estatuto está dedicado a las diplomaturas. Es pertinente precisar que el Artículo 76° señala que los Diplomas de Formación Continua no otorgan derecho a grado o título universitario; sin embargo, las asignaturas cursadas podrán ser reconocidas según las normas de cada unidad académica (PUCP, 2016b).

de carácter personal, cuando buscan el enriquecimiento y la mejora de la calidad de vida de la persona. En su Artículo 3° se establece que estas actividades pueden tomar las siguientes formas: diplomaturas, cursos o talleres. Las unidades que pueden organizar actividades de formación continua son: los estudios generales (ciencias y letras), las facultades, los departamentos académicos, y los centros, escuelas e institutos. Es necesario mencionar que, de acuerdo a la normativa vigente, los departamentos académicos pueden ofrecer cursos y talleres más no diplomaturas (DEC, 2016).

1.2.2.1. Unidades organizadoras y actividades de educación continua

En los últimos tres años (2013-2015), han habido entre 35 y 39 unidades —académicas (facultades, departamentos, centros de investigación y escuelas) y no académicas (centros e institutos autofinanciados)— responsables de la organización de actividades de educación continua (AEC) con diversos propósitos y objetivos: actualización y especialización profesional, certificaciones especializadas, cursos de actualización para la titulación, cursos de idiomas e informática, actividades formativas vinculadas al arte, deporte y cultura, entre otras.

Las unidades responsables de las actividades de educación continua son diversas en tipo y tamaño. Para fines de seguimiento interno la PUCP las ha segmentado en tres grandes rubros: facultades y departamentos; centros, escuelas e institutos (CEIs) autofinanciados y CEIs subvencionados.⁵ Tal como se muestra en la Tabla 1, en promedio, en los últimos tres años han sido once las facultades organizadoras de actividades de formación continua, dieciocho los Centros e Institutos autofinanciados y ocho Centros e institutos subvencionados.

Tabla 1. Cuadro resumen de las Unidades Organizadoras de AEC (2013-2015)

Unidades organizadoras	2013	2014	2015
Facultades	11	11	11
CEIs auto financiados	16	18	20
CEIs subvencionados	8	8	8
Total de unidades	35	37	39

⁵ Se define un CEI como autofinanciado cuando este genera sus AEC en un campo específico profesional, genera ingresos suficientes para su sostenimiento y aporta superávit operativos significativos para la universidad; estos son también definidos como “unidades de negocios” administrativas. Por otro lado, un CEI subvencionado es un centro, escuela o instituto que ofrece servicios académicos no necesariamente superavitarios, pero de preferente interés de la universidad por su aporte a la ciencia, la investigación, o el arte y la cultura.

Fuente: Reporte de ingresos Dirección Académica de Economía 2015 (Sistema Centuria, 2015).

En relación a las unidades organizadoras de AEC, resulta oportuno precisar que además de las antes mencionadas, existen otras unidades de la universidad que ofrecen actividades de educación continua que no son consideradas como unidades organizadoras dado que su público es completamente interno y no requieren registrar sus actividades a través del módulo de registro de AEC —salvo que requieran realizar pagos a sus docentes o especialistas. Entre estas unidades destacan: el Instituto de Docencia Universitaria (IDU), la Dirección de Recursos Humanos (DRH), la Oficina de Servicios al Estudiante y el Servicio Psicopedagógico. Estas unidades, entre otras, son activas en el diseño y oferta de cursos de capacitación y actualización, y de talleres para el desarrollo de competencias personales y profesionales dirigidos a la comunidad PUCP (docentes, administrativos y alumnos). Por otra parte, la unidad de servicios de extensión INNOVA PUCP también ofrece cursos de educación continua como parte de su “paquete” de servicios de consultoría, ejecutando los mismos independientemente o en alianza con alguna otra unidad.

1.2.2.2 Áreas formativas o de especialización de las actividades de educación continua

En lo que respecta a las áreas temáticas y de especialización de las actividades de educación continua, los sistemas de información diseñados en la plataforma permiten a las unidades organizadoras clasificar sus propuestas académicas de acuerdo a dos niveles: el nivel 1 general, que incluye 16 categorías temáticas parcialmente relacionadas con las especialidades de pregrado que ofrece la PUCP en sus facultades, (por ejemplo, derecho); y el nivel 2 de especialización (por ejemplo, derecho del trabajo). A la fecha, y con los datos disponibles en la plataforma informática, se cuenta con un análisis agregado sobre la especialización de la oferta formativa en el que se observa, en términos generales, que esta se concentra principalmente en las siguientes áreas generales, y en el siguiente orden en términos de volumen: administración/gestión, artes escénicas, letras y humanidades, y TICs.

En el año 2015, el comportamiento fue el que se presenta a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2. Cuadro resumen del número de AEC en el año 2015, según área temática

Área Temática	Número de Actividades	Porcentaje	Acumulado
Gestión, Contabilidad y Negocios	415	27.40%	100.00%
Artes Escénicas, Artes Plásticas y Diseño	236	15.60%	72.60%
Letras y Humanidades	231	15.30%	57.00%
Tecnologías y Comunicación	174	11.50%	41.70%
Idiomas	122	8.10%	30.20%
Educación y Psicología	91	6.00%	22.10%
Ciencias Sociales y Economía	69	4.60%	16.10%
Ingeniería y Ciencias Básicas	69	4.60%	11.50%
Derecho	65	4.30%	6.90%
Medio ambiente y territorio	37	2.40%	2.60%
Deportes	3	0.20%	0.20%
Total	1,512	100.00%	100.00%

Fuente: Memoria Dirección de Educación Continua 2015 (Sistema Centuria, 2015).

Se observa, además, a partir de los registros en los sistemas informáticos de educación continua, que son varias las unidades organizadoras que ofrecen actividades de educación continua en las mismas áreas temáticas. Por ejemplo, en el área temática de *derecho* concurren la Facultad de Derecho, el Centro de Análisis y Resolución de Conflictos (CARC), el Centro de Educación Continua (CEC) y en algunos casos la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas (EEGGPP). Así también, debido a la excesiva similitud (i.e. duplicidad) de actividades propuestas por más de una unidad académica, no suelen ser pocas las observaciones que la DEC plantea a las propuestas académicas registradas en la plataforma Intranet – Campus Virtual para su aprobación.

1.2.2.3 Actividades de educación continua abiertas y a medida

A partir del año 2011 existen los sistemas informáticos de aprobación de las AEC, se ha logrado registrar la modalidad de las actividades aprobadas y ejecutadas, así como el número de participantes en ellas. Cabe precisar, sin embargo, que el sistema no lleva el registro de los resultados de participación al finalizar las AEC; es decir, no se conoce a ciencia cierta si un participante llegó a culminar una actividad o se retiró.

Tabla 3. Número de Actividades de Formación Continua abiertas y a medida, período 2013-2015

Actividades de Educación Continua	2013	2014	2015
AFC Abiertas	1059	1073	1361
<i>Número total de participantes</i>	<i>28312</i>	<i>29124</i>	<i>47967</i>
AFC a medida (<i>in house</i>)	215	230	151
<i>Número total de participantes</i>	<i>7271</i>	<i>7051</i>	<i>14693</i>
Total de Actividades de Formación Continua (AFC)	1274	1303	1512
<i>Número total de participantes</i>	<i>35583</i>	<i>36175</i>	<i>62660</i>

Fuente: Memoria Dirección de Educación Continua 2015 (Sistema Centuria, 2015).

Como se puede observar en la Tabla 3, en el año 2015, el 90% de las actividades realizadas se dieron por modalidad abierta y el 10% restante fueron actividades a medida. Asimismo, para ese mismo año, se puede indicar que la media de participación por tipo de actividad es superior en el caso de las actividades a medida.

En relación a los participantes en las AEC ofrecidas por la PUCP, tan solo se puede analizar datos gruesos y generales debido a la disponibilidad de información a la fecha. Si bien existe el módulo de registro de participantes, este no es usado de manera generalizada por las unidades organizadoras, por lo que no es posible segmentar ni analizar el perfil de los participantes (i.e. edad, género, formación, procedencia) ni los resultados de su matrícula (i.e. aprobado/desaprobado, nivel de satisfacción) en las AEC ofrecidas. Algunos centros e institutos con mayor especialización registran parte de esta información en sus propios sistemas internos. Sin embargo, no existe un registro institucional con el detalle necesario que permita su análisis para fines de segmentación y fidelización.

En cuanto a los clientes institucionales (contratantes de actividades a medida o *in-house*), se cuenta con un directorio de actualización anual, más no con una base de datos que permita realizar seguimiento a los tipos de organizaciones contratantes, las actividades formativas requeridas, las áreas temáticas, los montos de contratos por año y los ingresos promedio percibidos por contratante.

1.2.2.4 Actividades de educación continua en modalidades presencial, semipresencial y virtual

En relación a la modalidad de las AEC, resulta interesante observar la oferta de las AEC en el periodo 2013-2015. A la fecha, aún son muy pocas las AEC diseñadas y ofrecidas en las modalidades semi-presencial y virtual; para el año 2015, se registró solo un

3.83% de las actividades en modalidad semi-presencial, mientras que en la modalidad virtual solo se registraron 3.31%.

Tabla 4. Número de Actividades de Formación Continua según modalidad, período 2013-2015

Modalidad	2013	2014	2015	%
Presencial	1153	1175	1404	92.86%
<i>Número de participantes</i>	<i>29911</i>	<i>32200</i>	<i>45300</i>	
Virtual	96	75	50	3.31%
<i>Número de participantes</i>	<i>3069</i>	<i>1800</i>	<i>13020⁶</i>	
Semi-presencial	25	53	58	3.83%
<i>Número de participantes</i>	<i>2603</i>	<i>2175</i>	<i>4340</i>	<i>100.00%</i>

Fuente: Memoria Dirección de Educación Continua 2015 (Sistema Centuria, 2015).

Como se puede observar en la Tabla 4, existe una oportunidad no aprovechada en referencia a la modalidad formativa a ofrecer ya que la educación continua por su propia naturaleza es de carácter masiva; en ese sentido, su entorno más adecuado son las modalidades de tipo semi-presencial o virtual, pues bajo estas modalidades es más viable atender la demanda con mayor cobertura y mejor oportunidad.

1.2.2.5 Los docentes y especialistas en las actividades de educación continua

A la fecha, el sistema de registro y aprobación, es el único sistema disponible para el registro de los docentes y expertos propuestos por las unidades organizadoras de las AEC. El sistema permite el registro de datos básicos como nombres y apellidos, grado o título profesional. La finalidad del proceso de registro es asociar al docente con la actividad de modo que se pueda “levantar” la solicitud para dar pase a la emisión del contrato por parte de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) y efectuar el respectivo pago.

Para el año 2015, las unidades organizadoras registraron 1157 docentes en diversas AEC, de los cuales 782 son de dedicación exclusiva para educación continua, mientras que 375 son docentes adscritos a algún departamento académico (tiempo parcial, tiempo completo, contratado u ordinario) registrados para las AEC en el mismo período. Cabe mencionar que una pequeña proporción de este registro se distribuye entre personal administrativo y otros puestos profesionales que pueden dedicarse adicionalmente a la docencia en la educación continua. En la Tabla 5 se muestra el detalle de lo indicado:

⁶ El número de participantes en la modalidad virtual del año 2015 aumentó considerablemente debido a las actividades del Proyecto UNESCO-MINEDU de la Facultad de Educación (10,631 participantes).

Tabla 5. Distribución de docentes de Educación Continua para el año 2015

Tipo de Docente/Especialista de EC	Número	%
Docentes de Educación Continua con dedicación exclusiva	782	68%
Docentes Contratados TPA (vinculados a Dptos. Académicos)/ Docentes Ordinarios Tiempo Completo	375	32%
Total	1157	100%

Fuente: Memoria Dirección de Educación Continua 2015 (Sistema Centuria, 2015).

1.2.2.6 La educación continua y su contribución económica

Tomando en consideración el periodo 2013-2015, del total de los ingresos operativos anuales reportados por la universidad, entre el 15% y el 18% han sido clasificados como provenientes de las actividades de educación continua. Dichos ingresos operativos arrojan, adicionalmente, superávits operativos entre el 20% y el 45%.

En relación a los resultados económicos reportados por las unidades organizadoras de AEC, resulta importante señalar que cerca de 30, de las 39 unidades registradas en la Tabla 6, ofrecen AFC de forma regular, reportan ingresos operativos que cubren sus egresos totales y reportan superávits operativos entre el 30% y 40% al año, siendo la media de contribución 35%.

De las 39 unidades organizadoras de AEC, son cuatro las facultades que mayor contribución presentan a la universidad: Educación, Ciencias e Ingeniería, Derecho, y Letras y Ciencias Humanas. Estas facultades reportaron en promedio superávits operativos de 35% sobre sus ingresos en el periodo 2013-2015. Por su parte, los tres principales CEIs autofinanciados, el Instituto de la Calidad, el Centro de Educación Continua y Centrum, contribuyeron con un 45% de superávit operativo sobre el total de los ingresos reportados. El Centro de Idiomas es el CEI autofinanciado que genera mayor aporte al volumen de ingresos que representa a la universidad. Por su parte, la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas reporta una de las tasas de crecimiento más sostenidas. Cabe precisar que del 100% de los superávits operativos aportados en el 2015 por las actividades de educación continua, un 87.94% provienen de las AEC organizadas por los CEIs autofinanciados, 11.51% provienen de las facultades y un 0.55% de los CEIs subvencionados.

Tabla 6. Resumen de resultados económicos de las unidades organizadoras de AEC, período 2013-2015

Tipo de Unidad	2013			2014			2015			
	Ingresos	Superavit	% Sup.	Ingresos	Superavit	% Sup.	Ingresos	Superavit	% Sup.	
Total Facultades	7,901,269	2,272,054	29%	11,050,35	4	2,985,430	27%	20,847,158	7,143,057	34%
Total CEI		23,883,68		86,065,52				54,535,30		
Autofinanciado	73,302,160	4	33%	8	31,500,961	37%	109,117,342	0		50%
Total CEI										
Subvencionado	2,219,181	344,734	16%	2,713,744	519,928	19%	2,774,072	332,119		12%
		26,500,47		99,829,62				62,010,47		
Total	83,422,610	2	32%	6	35,006,319	35%	132,738,572	6		47%

Fuente: Reporte de ingresos Dirección Académica de Economía (Sistema Centuria, 2015).

1.2.3. Dificultades. A continuación, se presentan los aspectos principales que dificultan la organización de actividades de educación continua en la PUCP:⁷

- Infraestructura física. Las unidades organizadoras coinciden en que la principal dificultad es el acceso a aulas y servicios de biblioteca para sus participantes, así como también de la disponibilidad de estacionamientos y cafeterías. Estos factores afectan el regular desenvolvimiento, la percepción de calidad y la expansión de la oferta formativa de AEC.
- Especialización y competencia interna. Las unidades organizadoras son conscientes de la necesidad de revisar los campos de especialización de las actividades de educación continua y su alineamiento con las especialidades ofrecidas por las unidades académicas, a fin de reducir la oferta diversa con temática repetida y bajo diferentes niveles de exigencia y de calidad.

⁷ Diagnóstico realizado por la profesora Mónica Bonifaz, directora de la DEC, a través de entrevistas a 17 directivos de unidades que organizan actividades de educación continua. Ver apéndice A.

- c. Definición de presupuestos y metas de superávit operativo anual. Las unidades organizadoras señalan que existe poca claridad acerca de la negociación presupuestal y las metas de superávit planteadas por la Comisión Central de Presupuestos. En especial, los CEIs plantearon la ausencia de un sistema de incentivos para que las unidades puedan incrementar su oferta, y asimismo reclamaron no contar con un sistema de bonificación para sus equipos.
- d. Control burocrático en diversos niveles. Las unidades organizadoras indicaron que existe mucha burocracia en los procesos de gestión de educación continua. Mencionaron los siguientes puntos de coordinación: aprobación presupuestal con la Oficina de Presupuestos, aprobación académica con la DEC, contratación docente con Dirección de Recursos Humanos (DRH), facturación y pagos con Tesorería, promoción y difusión con Dirección de Comunicación Institucional (DCI), asignación de aulas con la Oficina de Intendencia, entre otros.
- e. Instancia de representación. Las unidades organizadoras manifestaron la necesidad de un espacio de coordinación para todos los temas referentes a la educación continua en la PUCP. Indicaron que esta instancia podría hacerse efectiva a través de la conformación de un consejo consultivo que pueda encargarse de los temas estratégicos.
- f. Sistemas y plataforma tecnológica. Las unidades organizadoras señalan que, a pesar que la PUCP cuenta con los recursos, herramientas y facilidades tecnológicas para migrar sus actividades de educación continua a modalidades semipresenciales o virtuales, estas contemplan costos muy altos que no hacen viable esta alternativa.

1.2.4. Oportunidades. A continuación, se presentan los aspectos que puede aprovechar la PUCP para el desarrollo de sus actividades de educación continua:⁸

- a. Estudios de demanda e investigaciones de mercado. Las unidades manifestaron requerir información de mercado que les permita adecuar su oferta formativa. Para ello es necesario contar con estudios de demanda y de oferta de programas de educación continua (local, nacional y regional). Lo que recomiendan es que este

⁸ Idem.

tipo de estudios se manejen de forma centralizada con la finalidad que todos se puedan beneficiar de ellos.

- b. Alianzas y acuerdos para trabajo interdisciplinario. Las unidades organizadoras manifestaron que debería brindarse el espacio necesario para propiciar el trabajo colaborativo entre unidades, con la finalidad de ayudar a resolver el problema de la especialización y duplicidad de oferta.
- c. Integración con programas de pregrado y posgrado. Se requiere ampliar la visión formativa de la PUCP, con la finalidad de integrar la educación continua a la formación de pregrado y posgrado, mayoritariamente en el caso de las diplomaturas y cursos de especialización, y cómo estos se articulan con las especialidades que ofrece la universidad.
- d. Gestión de la docencia en la educación continua. Las unidades organizadoras coincidieron en que se deberían revisar los procesos asociados a la gestión de docentes de educación continua, con la finalidad de evitar la actual disparidad existente. Mientras que los docentes adscritos a un departamento académico son provisionados por sus respectivos jefes, aquellos profesionales y especialistas con vinculación exclusiva a la educación continua no cuentan con procesos homogéneos e integrados para su contratación, evaluación, emisión de constancias o certificados, política de pagos y tarifas, entre otros.
- e. Sistemas de facturación y cobranzas. Se debe identificar y promocionar las buenas prácticas de las unidades organizadoras en los procesos de facturación y cobranzas, con la finalidad de reducir la morosidad o los incobrables. Asimismo, diseñar y proponer las mejoras en los sistemas actualmente existentes.
- f. Servicios de soporte y fidelización a los participantes. Las unidades organizadoras requieren contar con servicios de soporte e información para los participantes de educación continua, que los oriente en relación a pagos, aulas de clase, recojo de constancias o certificados, otras actividades formativas relacionadas, reclamos, etc. Más aún, coincidieron que la ausencia de un sistema de fidelización a contratantes institucionales (públicos y privados) representa una pérdida de oportunidad para el diseño de nuevas propuestas de educación continua por parte de las diferentes unidades organizadoras.

Este capítulo ha abordado los conceptos relacionados a la importancia actual de la educación continua en un mundo globalizado como el de hoy y se ha descrito cuáles son las características que siguen las principales universidades Americanas, Europeas y Latinoamericanas en cuanto a la estructura organizacional que le dan a la educación continua; algunas de ellas desde un vicerrectorado, otras como direcciones, y otras como centros altamente especializados. Luego, se ha presentado la situación actual de la educación continua en la PUCP en base a información acumulada de los años 2013 al 2015, analizando principalmente los aspectos vinculados a las características de las unidades que las realizan, la oferta que se brinda, las modalidades existentes, información sobre los participantes y los docentes, y el aporte que brindan a la economía de la PUCP. Finalmente, se han identificado las principales dificultades y oportunidades para la organización de una actividad de educación continua en la PUCP, en base a los resultados de un diagnóstico que realizó la Profesora Mónica Bonifaz, directora de la DEC, a través de entrevistas con 17 directores de unidades de educación continua entre los meses de marzo a mayo del 2015.

En el siguiente capítulo se expondrá el marco teórico referencial vinculado a la interrelación de tres conceptos clave para el proyecto desarrollado: comunicación organizacional, comunicación interna y administración.

Capítulo II. Marco Teórico

En este capítulo se hace referencia a ciertas aproximaciones teóricas que resultan relevantes para reflexionar e intervenir en el problema de comunicación interna que se aborda en el presente proyecto. Para ello, inicio identificando aquellas grandes teorías de la comunicación que abordan de manera general el problema que se quiere desarrollar, para luego bajar en un peldaño y aterrizar sobre la comunicación organizacional y uno de sus dos componentes, la comunicación interna. Finalmente, se presentan aquellos enfoques y teorías de la administración vinculados con los objetivos del proyecto, conjugándolos con los conceptos comunicacionales previamente expuestos.

2.1. Teorías de la Comunicación relevantes para el proyecto.

2.1.1. Teoría de los sistemas sociales. Revisando los autores de las grandes teorías de la comunicación uno no duda en mencionar a Niklas Luhmann (1927-1998), quien brindó grandes aportes a la teoría sociológica y asimismo construyó conceptos nuevos relacionados a la comunicación. Luhmann manifiesta que las organizaciones y la sociedad son sistemas sociales que en su esencia misma se encuentran formadas por comunicaciones, más específicamente que son sistemas autopoieticos⁹ de comunicaciones, lo que equivale a decir que el elemento más pequeño de cualquier fenómeno social es la comunicación y no la acción (Arriaga, 2003). Esto último origina que para Luhmann la comunicación sea fundamentalmente social, basada en tres tipos de selecciones:

- a. La selección de una información. El emisor tiene delante de si una variedad de informaciones que puede compartir con el receptor. De esta variedad, debe seleccionar una.
- b. La selección de una expresión. El emisor tiene delante de si la capacidad de expresar de múltiples formas la información. De esta variedad, debe seleccionar una.

⁹ Los sistemas autopoieticos son los que producen por sí mismos no sólo sus estructuras, sino también los elementos de que están compuestos, precisamente en la trama de estos elementos. Los elementos en el plano temporal son operaciones de los cuales los sistemas autopoieticos están constituidos, no tienen una existencia independiente: no se encuentran simplemente; ni son simplemente colocados. Más bien son producidos por el sistema, y exactamente por el hecho de que (no importa cuál sea la base energética o material) son utilizados como distinciones. Los elementos son informaciones, son distinciones que producen la diferencia en el sistema y, en este sentido, son una unidad de uso para la producción de unidades de uso, para las cuales en el entorno no existe correspondencia (Luhmann, 1993, p. 39-40, como se citó en Arriaga, 2003, p. 303-304).

- c. La selección de una comprensión. El receptor realiza el ejercicio de comprensión, y para ello, selecciona una manera de entender lo que le están comunicando, con una tarea previa de diferenciación entre información y expresión. Cabe señalar que dentro de las posibilidades de comprensión también se considera la incomprensión.

Tal como se puede inferir de lo señalado, para que realmente exista comunicación, se requiere la participación ineludible de un emisor y un receptor, esto último es lo que le da su carácter eminentemente social.

Del mismo modo, el sistema social de las organizaciones también se encuentra en permanente búsqueda de aumentar la eficacia y eficiencia de sus comunicaciones con la finalidad de cumplir con sus objetivos y hacer más fácil la toma de decisiones. Para lograr esto Luhmann propone tres improbabilidades que debe superar la comunicación (Durán & Soto, 2010):

- a. La improbabilidad de que se entienda lo que se quiere decir. Esta improbabilidad busca ser contrarrestada a través del lenguaje. En estos casos los sistemas organizacionales buscan crear lenguajes comunes propios adecuados a las características propias de la organización y a la composición de sus miembros.
- b. La improbabilidad de tener acceso a personas que no se encuentran presentes. En las organizaciones esto ha sido tradicionalmente contrarrestado a través de algunos medios físicos utilizados como los periódicos, las revistas, las circulares, el tablón de noticias, entre otros. Actualmente, y gracias al avance de la tecnología, se han podido incorporar otros medios como el correo electrónico, la intranet, el uso de las redes sociales, lo cual ha permitido que la comunicación tenga un ámbito mayor de cobertura dentro y fuera de la organización.
- c. La improbabilidad de que las personas acepten la comunicación recibida. Esta improbabilidad tiene que ver con que las personas puedan incorporar dentro de las alternativas para toma de decisiones la comunicación que ha sido recibida. Tanto tradicional como actualmente, al interior de las organizaciones, la jerarquía en la estructura organizacional aumenta la probabilidad de aceptar o no lo comunicado. Sin embargo, al momento de referirnos a la relación entre organización y entorno, se debe indicar que es del todo selectiva, es decir, que la organización juzga y acepta aquella información que considera pertinente, pudiendo en el proceso

cometer errores u omisiones, que posteriormente le permite ir aprendiendo y corrigiendo.

2.1.2. Teoría matemática de la comunicación. Durante los años 1948 y 1949, los científicos matemáticos Claude Shannon y Warren Weaver desarrollaron la llamada teoría matemática de la comunicación. Básicamente, la propuesta teórica que presentan estos autores trata acerca de cómo o de qué forma, la reproducción de un mensaje o contenido en un punto referencial puede acercarse lo más fielmente posible a la realidad en otro punto distinto (Fiske, 1985). A esta teoría también se le ha denominado “teoría lineal de la comunicación” por la concepción que se tiene de la comunicación como una línea recta. Esta forma tan simple de explicar la comunicación ha originado que esta teoría tenga muchos detractores y críticas. Sin embargo, es aún en nuestros tiempos es un esquema muy utilizado en varios espacios y contextos.

Los elementos que identificaron Shannon y Weaver en su teoría fueron los siguientes (Fiske, 1985):

- Fuente. Es la encargada de producir los mensajes.
- Transmisor o emisor. Es el encargado de transformar el mensaje con la finalidad de hacerlo comprensible.
- Canal. Es el medio por el cual circula el mensaje.
- Receptor. Es el encargado de realizar el trabajo de decodificación del mensaje.
- Ruido. Es la interferencia o perturbaciones que se producen durante el proceso.

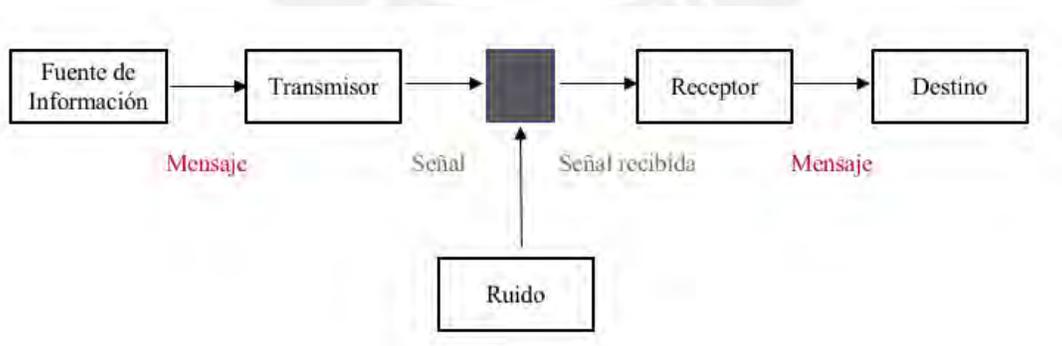


Figura 1. Modelo de comunicación de Shannon y Weaver (adaptado de la Figura 2 en Fiske, 1985, p. 2).

Cabe indicar que Shannon y Weaver no incluyeron dentro de su teoría el concepto de retroalimentación o feedback (Fiske, 1985), que en realidad es el indicador para evaluar y medir el desempeño del proceso de comunicación, ya que muestra la reacción o respuesta propia del receptor. Sin embargo, esta omisión inicial fue complementada con posterioridad por otros estudiosos e investigadores del proceso comunicacional haciendo más completo el análisis formulado.

2.2. Comunicación Organizacional.

Para este punto partamos de la definición de organización que propone Díaz de Quijano (1993):

Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines (p. 181).

Bajo esta definición se puede desprender claramente que toda organización requiere para su correcto funcionamiento procesos netamente comunicacionales. En ese sentido, la dinámica propia de la organización requiere de la comunicación para ser el puente o pegamento que integre y cohesione a todos sus miembros. Si es que no existiera comunicación al interior y exterior de la organización las personas permanecerían realmente aisladas sin saber realmente que hacer.

Continuemos el análisis con la definición de comunicación organizacional que plantea Goldhaber:

(...) 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. En consecuencia cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente

de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. (Rivera, Rojas, Ramírez & Álvarez de Fernández, 2005, p. 35).

Esta definición nos hace concluir que el proceso de comunicación organizacional no solo se da al interior de la empresa, sino también fuera de ella, razón por la cual tiene dos componentes: comunicación interna y comunicación externa

Si bien, de acuerdo a la teoría matemática de la comunicación presentada previamente, la comunicación se considera como un proceso lineal en el cual se referencia en primer lugar a un emisor, luego al mensaje y finalmente al receptor, según señalan Celis y García (2014), en la actualidad la comunicación organizacional no parte del emisor, sino que más bien debe tener su centro en el receptor, ya que finalmente es este último quien logra interpretar y darle validez al mensaje. Es por ello que la utilidad y funcionalidad de la comunicación se ve presente en la transmisión de información organizacional relacionada con la misión y la visión de la empresa, el plan estratégico, los objetivos y metas organizacionales, el establecimiento de tareas y funciones, las situaciones del contexto, etc. En ese sentido, la comunicación pasa a convertirse en una variable estratégica de competitividad, primordial para el cumplimiento de los objetivos de la organización, de tal modo que sea un componente que agregue valor a la misma y se convierta en un elemento clave para la administración.

Considerando la variable estratégica de la comunicación en la organización es natural que también la situemos dentro de la perspectiva del pensamiento sistémico, ya que la comunicación es un todo integrado que está compuesta de ciertas variables que afectan al conjunto. Aquí hablamos de los dos tipos de comunicación organizacional, la externa o dirigida hacia el exterior de la organización y la interna que se maneja y desarrolla hacia el interior de la misma. En ese mismo tenor, la comunicación organizacional debe funcionar de tal forma que responda a una estrategia y planificación, que obedezca a objetivos y propósitos concretos, y que luego puedan ser también medidos y evaluados por la organización.

La comunicación organizacional además de ser un vector estratégico dentro de la organización, también tiene el propósito natural de que las organizaciones aumenten su conocimiento organizacional y lo puedan aprovechar con la finalidad de obtener una mayor

competitividad. Irene Martín (2007) señala que la responsabilidad de la gestión del conocimiento en la organización es de la comunicación. En ese sentido, le corresponde a ella, en primer lugar, identificar el conocimiento organizacional requerido y, en segundo lugar, diseñar los instrumentos —tecnológicos o no— que faciliten el acceso a la información, con la perspectiva que se convierta en un conocimiento corporativo debidamente organizado.

Celis y García (2014) señalan cinco factores críticos de éxito que debe considerar la comunicación organizacional. El primero de ellos tiene que ver con la eficiencia, es decir, en el uso adecuado de los recursos disponibles para la comunicación; el segundo tiene que ver con la eficacia, es decir, en cumplir con los objetivos estratégicos y operativos a través de la comunicación; el tercero es la efectividad o cuando se cumplen con los dos criterios antes mencionados; el cuarto es la productividad, ligado a la comunicación externa en la mejora de los sistema de interacción; y el quinto es la rentabilidad o cuando la comunicación genera mejoras traducidas en más ingresos o reducción de costos.

Finalmente, tal como se señala en el estudio de Claudia Salas (2011), actualmente la comunicación organizacional debe necesariamente integrarse al proceso estratégico de cada organización bajo la premisa de ser cada vez más relacional, tanto con el entorno externo como hacia el interior de la misma organización. Asimismo, este tipo de comunicación debe poder brindar al receptor elementos más que suficientes para una adecuada y oportuna toma de decisión, convirtiéndose así en el elemento central de responsabilidad sobre la gestión del conocimiento organizacional.

2.3. Comunicación Interna. Luego de haberse explicado en el punto anterior el concepto de comunicación organizacional, esta sección profundizará un poco más enfocándose en uno de sus dos componentes, la comunicación interna. La definición de comunicación interna es de carácter singular ya que es frecuentemente utilizada como sinónimo bajo una amplia gama de términos, tales como relaciones internas, relaciones con los empleados o relaciones públicas internas.

A continuación, se expondrán cuatro aproximaciones distintas sobre la definición de comunicación interna, resaltando las particularidades en cada una de ellas.

La primera aproximación es la definición propuesta por Andrade Rodríguez de San Miguel (1991), en la cual se entiende comunicación interna al

conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 32-33).

En esta primera definición se muestran algunos aspectos que valen la pena mencionar. En primer lugar, el otorgamiento y prioridad que se le da a la organización, como aquel ente que tiene el encargo de iniciar el proceso de comunicación, marcando un derrotero que va de forma descendente desde las esferas más altas de la organización hacia todos los demás miembros (i.e. colaboradores, empleados, mandos medios). En esta primera definición, la comunicación se vale de los colaboradores para lograr alcanzar y cumplir con los objetivos de la organización.

Una segunda definición es la que expuesta por Benito Berceruelo (2011):

(...) la Comunicación Interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales (p. 31).

En esta segunda definición se habla de un agente antes no identificado, el cambio, quien es capaz de lograr un impacto (positivo o negativo) en los niveles interno y externo de las organizaciones. En ese sentido, según Berceruelo, la comunicación interna puede actuar con una doble mirada, es decir, permite la adaptación a los nuevos factores externos y también a los nuevos diseños internos.

En tercer lugar, Marchiori (2011) define la comunicación interna indicando que esta

(...) 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 (Marchiori, 2008, p. 213-214, como se citó en Marchiori, 2011, p. 51).

La definición propuesta por Marchiori analiza otro aspecto importante a considerar; el cual tiene que ver con el encargo que se le brinda a la comunicación interna en relación a los procesos de construcción del conocimiento y la definición de la identidad organizacional.

Finalmente, la cuarta definición es la de Fontalvo, Quejada y Puello (2011).

La comunicación al interior de las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos de innovación y de generación de conocimiento, ya que de la estructura de la comunicación organizacional dependen el: 1. Entendimiento de las políticas y objetivos de la empresa. 2. Establecimiento de rutinas eficientes de trabajo. 3. Sistema de documentación de la empresa. 4. Flujo dinámico de información entre los niveles de la empresa. 5. Mejoramiento de la curva de aprendizaje (p. 157).

En comparación a las definiciones presentadas previamente, y con relación a su importancia dentro del proyecto, la propuesta de Fontalvo y colaboradores puede considerarse como la más integradora, ya que se realiza una descripción clara y precisa de las funciones que le debe corresponder a la comunicación interna dentro de una organización.

2.3.1. Características de la Comunicación Interna. De acuerdo a lo revisado en el punto anterior, no existe entre los autores mencionados un consenso homogéneo al momento de definir el concepto de comunicación interna. Si bien en las definiciones como conjunto pueden extrapolarse algunas ideas recurrentes, tal parece que cada uno de los

autores tiene preferencia por una visión más de tipo personal, tomando aquellas especificidades desde su propia experiencia en relación, a qué les resulta más interesante analizar y compartir con el auditorio.

A pesar de ello, a continuación, se realiza una revisión de aquellas características generales que son propias de la comunicación interna:

2.3.1.1. Tipos de comunicación interna. Como ya se ha mencionado anteriormente, la comunicación interna vive y se desarrolla en el mundo de las organizaciones, es por ello que, analizando el organigrama o estructura de cualquier tipo de organización, se le puede clasificar en función de su direccionalidad: ascendente, descendente, horizontal y transversal. Cabe mencionar que cada una de estas tipologías cuenta con sus propios canales, objetivos, y limitaciones, sin embargo, todas ellas cumplen un rol de igual importancia para la organización.

La comunicación interna de tipo descendente es la forma más básica y primaria al interior de cualquier organización. Su recorrido empieza en lo más alto de la organización y se distribuye hacia los colaboradores, siguiendo marcadamente la línea jerárquica, es por ello que se dice que la comunicación interna descendente es una herramienta de gestión que sirve fundamentalmente para transmitir información que puede ser materializada en instrucciones u órdenes, las que a su vez buscan un buen funcionamiento de la organización y, por consiguiente, el cumplimiento de los objetivos trazados. La principal limitante de la comunicación interna de tipo descendente es que rara vez se da *feedback* o retroalimentación de lo que se transmite y entonces se comete el error de asumir que todo ha quedado claro, cuando muchas veces no es así.

La comunicación de tipo ascendente, por el contrario, es aquella que empieza a través de la iniciativa de un colaborador —ubicado en los niveles jerárquicos inferiores— hacia sus inmediatos superiores o hacia los escalafones más altos, en función de cómo se encuentran organizados y distribuidos los canales de comunicación. Este tipo de comunicación a diferencia de la anterior tiene objetivos claramente diferentes:

1. Herramienta de retroalimentación.
2. Fuente de información de primera mano.
3. Genera el compromiso de los empleados.

A pesar de los beneficios que puede brindar la comunicación ascendente, a lo largo del tiempo no ha estado del todo bien estructurada, ya que plantea desde el inicio algunas barreras que señalar. Una de las amenazas más graves para los intereses propios de la organización es la falta de retroalimentación de tipo negativa; es decir, que los empleados solo manifiesten aquello que sus superiores quieren escuchar, no indicando información relevante que pudiera generar algún problema o molestia. Lamentablemente, de esta forma la información llega maquillada o distorsionada a los oídos de los superiores, principalmente por temor a posibles represalias.

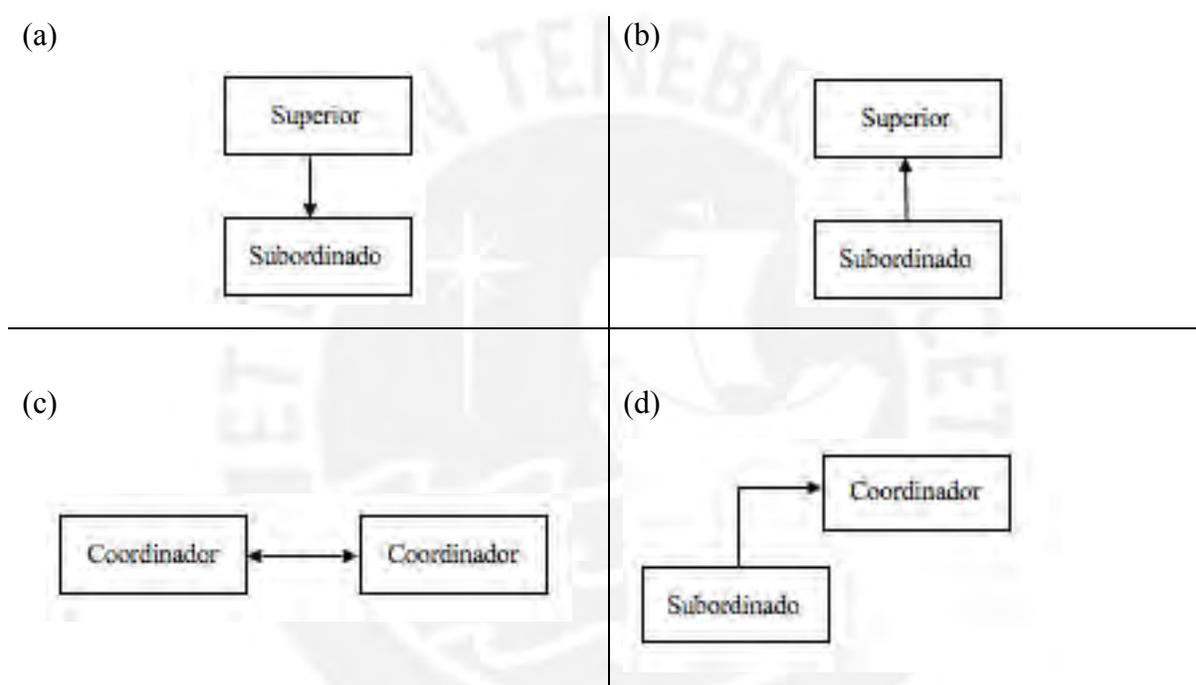


Figura 2. Tipos de comunicación: (a) comunicación descendente; (b) comunicación ascendente; (c) comunicación horizontal; (d) comunicación transversal.

El tercer tipo de comunicación interna se da bajo un carácter horizontal que se produce entre colaboradores o departamentos que se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica de la organización. Este tipo de comunicación se trata básicamente de un intercambio de información entre pares o semejantes. Los objetivos de la comunicación horizontal son:

1. Mejorar la coordinación.
2. Resolver conflictos.
3. Agilizar procesos.

Por último, se encuentra la comunicación interna de tipo transversal, la cual abarca indistintamente todos los diferentes niveles de la estructura jerárquica de la organización. Su objetivo es el diseño y procesamiento de un lenguaje homogéneo y de actividades que sean coherentes con la cultura organizacional para todas las personas que componen la organización.

Los objetivos principales de la comunicación interna transversal son:

1. Nuevas formas de pensar.
2. Trabajo colaborativo.
3. Mayor competitividad.
4. Generación de innovación.

2.3.1.2. Canales de comunicación interna. Una de las características más relevantes de la comunicación interna tiene que ver con el reconocimiento que los colaboradores hacen de los canales oficiales o formales y de los canales informales que se utilizan para las comunicaciones al interior de la organización. Cabe mencionar que ambos canales son complementarios entre sí; más bien, se debe tener sumo cuidado en brindar información suficiente y necesaria desde los canales formales, caso contrario este vacío de información se buscará llenar desde los canales informales (Kreps, 1995).

La comunicación interna formal u oficial tiene una vinculación directa con los canales de comunicación respecto de la estructura jerárquica oficial, que es donde encuentra su apoyo. En cambio, la comunicación interna informal se encuentra alojada dentro de canales diversos no planificados, los mismos que son fruto de la interacción e intercambios de los distintos grupos formados al interior de la organización.

En ese sentido, a raíz de lo mencionado, se puede considerar que el nivel de relevancia e influencia de los canales informales tiende a ser mayor cuanto más baja es la cantidad, pero sobre todo la calidad, de las comunicaciones formales de una organización. Es en esos momentos cuando aparece lo que comúnmente se denomina como “rumor”. Si bien esta también es una forma de comunicación, el rumor busca transmitir un mensaje de tipo ambiguo cuya tasa de éxito se mide por las personas que lo creen; es decir, mientras más personas lo asumen como cierto mayor éxito ha de tener el rumor.

2.3.1.3. Bidireccionalidad – retroalimentación. La bidireccionalidad o retroalimentación, si bien es una característica propia cuando se define el proceso de

comunicación, no siempre ha estado presente dentro del contexto organizacional. Sin embargo, en la actualidad se tiene completa certeza que la comunicación interna tiene la obligatoriedad de ser bidireccional para ser considerada comunicación. En ese sentido, en las organizaciones la comunicación no finaliza cuando un superior (directivo o gerente) transmite o envía un mensaje a sus colaboradores (comunicación interna descendente), sino más bien cuando recibe y analiza la respuesta que se ha originado en los receptores. En otras palabras, si es que no se recibe ningún tipo de respuesta, la tarea o función del directivo o gerente será la de buscar mecanismos y espacios de acercamiento con los empleados que le permita recibir la retroalimentación respectiva.

2.3.1.4. Verbal y no verbal. La comunicación verbal hace referencia a aquella que utiliza como medio la palabra —pudiendo ser ésta escrita o hablada— para transmitir los mensajes deseados; mientras que la comunicación no verbal es aquella que se origina a través de aspectos no lingüísticos del discurso que mayormente se encuentran relacionados con el lenguaje corporal (sobre todo relacionados con la voz). Cabe señalar que estas características pueden darse dentro de cualquier grupo social al interior de la organización.

2.3.1.5. Vinculante con la comunicación externa. En la actualidad hay completa certeza que la gestión de la comunicación organizacional debe responder a una misma y única estrategia que vincule a sus dos grandes componentes: la comunicación interna y la comunicación externa. Sin embargo, en las organizaciones aún existe la mala práctica de diseñar estrategias distintas y completamente separadas para la comunicación interna y externa. En ese sentido, lo que se requiere más bien es que ambas sean pensadas como un todo, con la finalidad de generar estrategias que sirvan para el cumplimiento de los objetivos de ambos tipos de comunicación.

2.3.2. Funciones principales de la comunicación interna. A continuación, se presentan las funciones principales de la comunicación interna:

2.3.2.1. Medio para el cumplimiento de los objetivos de la organización. La comunicación interna funciona como el material adhesivo que une cada una de las partes que conforman la organización, de tal forma que todas ellas puedan avanzar gradualmente hacia el logro y cumplimientos de sus objetivos.

Los colaboradores son la materia prima de la que está compuesta toda organización. De su profesionalismo, capacidad y compromiso en el proyecto corporativo depende el

éxito de una organización. Sin embargo, cualquier tipo de desequilibrio o desfase en los circuitos informativos complica de manera terrible la consecución de los objetivos trazados. Tener desconocimiento acerca de a quién consultar o transmitir alguna inquietud cuando se presenta alguna, no saber cuál es la postura o política de la organización ante una determinada situación, o algo más simple como no saber cuáles son las tareas, procesos o funciones a desarrollar, llegan a provocar que el colaborador no sea ni eficaz ni eficiente en el desarrollo de su trabajo. Es de esta forma que la comunicación interna se convierte en la solución a muchos de estos problemas haciendo posible que los colaboradores se encuentren debidamente informados, que conozcan la visión, misión, filosofía, valores, y estrategias de la organización, y que finalmente se identifiquen y se sientan parte de la misma.

2.3.2.2. Compromiso y motivación de los colaboradores. La comunicación interna tiene la capacidad de incidir directamente en la generación de compromiso y motivación de los colaboradores para los aspectos que la vinculan con la organización. Entre estos factores se pueden destacar: comprensión de los objetivos planteados, comprensión de las funciones a realizar, reconocimiento del buen trabajo, desafío o retos planteados, entre otros.

2.3.2.3. Imagen interna positiva de la organización. La primera imagen que debe poner en alerta a cualquier organización es la que sus colaboradores tienen de ella. Aquí se debe tener cierto reparo puesto que esta visión puede verse influenciada por una diversidad de factores, que van desde aquel maltrato o abuso recibido por algún compañero de trabajo hasta la visión interna que se tiene del futuro de la organización. En ese sentido, una imagen favorable acerca de la organización a la que uno pertenece posibilita una mejor y mayor motivación en sus colaboradores. Sin embargo, si por el contrario existiera una imagen desfavorable de la organización, la brecha o gap que se interpone entre la organización y la obtención de sus objetivos es desmedido. La comunicación interna, se convierte así, en uno de las herramientas más eficientes para lograr reducir la brecha que se produce entre la visión de organización que tienen los colaboradores de lo que ésta realmente es en la realidad.

2.3.2.4. Detectar el talento humano en la organización. En la actualidad las organizaciones alcanzan y mantienen sus ventajas competitivas y comparativas sobre todo gracias al talento humano de sus colaboradores. Es un factor diferenciador frente a la cada

vez más agresiva competencia, y es un sello para garantizar la sostenibilidad en los procesos de adaptación, progreso y mejoras de las organizaciones. En ese sentido, la comunicación interna juega un papel fundamental, convirtiéndose en una especie de *head hunting* interno. Al ser el canal de integración y recepción de las ideas, propuestas y sugerencias de los colaboradores, la comunicación interna tiene en sus manos la compleja tarea de reconocer el talento humano, para lo cual necesita poder identificar y ofrecer los instrumentos adecuados con la finalidad que pueda participar un grupo importante de los colaboradores de la organización. Las habilidades y destrezas de éstos, ubicados indistintamente en cualquiera de los niveles de la estructura organizacional, pueden estar no visibles por las actividades y tareas del día a día que han de desempeñar y de esta manera, a través de la comunicación interna, puedan ser identificados y reconocidos.

2.3.2.5. Colaborador como agente comunicador de la organización. A menudo ocurre que los colaboradores de la organización se convierten en su mejor carta de presentación, a través de lo que éstos pueden llegar a comunicar. Sin embargo, también pasa lo contrario cuando los colaboradores pasan a convertirse en sus principales rivales. Un colaborador brindando una opinión desagradable de la organización en la que trabaja tiene mucha significación para los que se encuentran alrededor. Cada colaborador se transforma así en un agente comunicador de la organización. Sus opiniones y comentarios logran tener alto grado de influencia ya que, en teoría, son conocedores de la realidad de la organización. Por lo expuesto, se requiere que la comunicación interna trabaje de forma integral con los colaboradores con la finalidad que no presente fisuras o cabos sueltos.

2.3.2.6. Gestión del cambio. Cabe señalar que las organizaciones no funcionan como sistemas aislados, sino más bien como sistemas que se encuentra en permanente interrelación con su medio interno y externo. Algunos de estos intercambios se producen con factores de carácter más macro (política, sociedad, economía, tecnología, medioambiente), y otros con factores de carácter más micro (competencia, consumidores, intermediarios, proveedores). Sin embargo, en ambos ambientes ocurren constantemente cambios.

La gestión del cambio es una referencia que se debe adoptar en la organización, ya que en la mayoría de ocasiones el costo y las consecuencias de no comunicar los cambios suele por lo general ser muy elevado. El déficit u omisión en la información deja paso libre

a los rumores y la incertidumbre. En ese sentido la comunicación interna tiene la capacidad para facilitar y contribuir con los procesos de cambio organizacionales. Por un lado, como un instrumento de información y preparación para los colaboradores que antecede al cambio y, por otro lado, como un mecanismo para garantizar la implementación del mismo liberando a los colaboradores de la resistencia que pudiera ocasionar.

2.3.3. Soportes y apoyos de la comunicación interna. Los soportes y apoyos de la comunicación interna han ido cambiando a lo largo del tiempo especialmente con el impulso y cada vez mayor desarrollo de la tecnología. Sin embargo, es del todo evidenciable que actualmente en la mayoría de las organizaciones se utilizan modelos mixtos; es decir, participación de elementos de soporte clásicos y otros que son más actuales y tecnológicos.

2.3.3.1. Soportes clásicos o tradicionales. Dentro de esta categoría hay que resaltar a la siempre efectiva comunicación oral (*face to face*), especialmente cuando se trata de temas complejos, así como también las visitas y reuniones programadas o no dentro de la organización, y otras más que cuentan como principal característica tener un soporte físico y/o material. Entre las más destacadas se encuentran: revista interna, boletines, circulares, folletines, tableros de avisos, carteles, etc.

2.3.3.2. Soportes digitales. Los soportes digitales se han ido incorporando a la comunicación interna conforme se han dado los avances y desarrollos tecnológicos, especialmente desde la aparición del internet. Entre los más utilizados y destacados se puede encontrar: página web institucional, correo electrónico, intranet corporativo, buzón de sugerencias digital, boletín electrónico, uso de redes sociales, entre otros.

2.4 Enfoques y teorías de administración

Ya habiendo tratado los conceptos y definiciones de comunicación organizacional y comunicación interna, lo que queda ahora es hacer visible el vínculo o relación con la administración. Para ello hemos considerado apropiado trabajar con aquellas teorías de la administración que de alguna forma tienen relación con el problema identificado para el proyecto.

A continuación, se presentan las teorías y enfoques pertinentes para el desarrollo del presente trabajo, basadas en la propuesta de Chiavenato (2009, 2014).

2.4.1. Enfoque clásico de administración. El primer enfoque y los primeros trabajos realizados sobre administración se desarrollaron a inicios del siglo XX, principalmente a través de dos personas notables. El primero de ellos fue el norteamericano Frederick Taylor quien creó la llamada escuela de la administración científica, mediante la cual se busca incrementar la eficiencia industrial a través de la racionalidad del trabajo obrero. El segundo fue el francés Henri Fayol quien desarrolló la denominada teoría clásica, con la cual se busca incrementar la eficiencia a través de la forma de la estructura de la organización y aplicación de principios de la administración. Ambas escuelas en su conjunto formaron durante las primeras décadas del siglo XX el denominado enfoque clásico de la administración.

Como se puede apreciar ambos autores tenían en mente la búsqueda e incremento de la eficiencia organizacional, a pesar de que abordaran el tema desde dos perspectivas diferentes.

2.4.2. Enfoque neoclásico de administración. Este enfoque se inicia al terminar la segunda guerra mundial, coyuntura en la cual el mundo se encontraba en un período de gran desarrollo industrial y económico. No ajeno a ello, el ambiente de las organizaciones ingresa a una etapa de cambios y metamorfosis nunca antes visto. La principal característica de este enfoque es que retoma los postulados del enfoque clásico de administración con la finalidad de utilizarlos como punto inicial para nuevas teorías e investigaciones, o caso contrario, para ejercer una función crítica y presentar nuevos postulados. El enfoque neoclásico de la administración tiene dos pilares fundamentales: la administración es un proceso compuesto por la planeación, organización, dirección y control (conceptos utilizados hoy en día), y la importancia de los objetivos organizacionales y sus resultados como indicador para evaluar y medir desempeños.

Dentro del enfoque neoclásico se encuentra el denominado enfoque por resultados, el mismo que otorga la prioridad del análisis a los resultados y objetivos alcanzados. El enfoque por resultados determina dos conceptos claves de la administración: eficacia (cumplimiento de los objetivos) y eficiencia (utilización óptima de los recursos). Básicamente lo que se busca es establecer metas y objetivos en conjunto que permitan posteriormente evaluar desempeños en base a la construcción de indicadores.

2.4.3. Administración o gestión del conocimiento. Actualmente nos encontramos dentro de lo que se ha denominado la sociedad del conocimiento; lo que equivale a decir a nivel organizacional que el principal activo para cualquier tipo de organización ya no es el recurso económico o humano, sino más bien el conocimiento, y como este es exteriorizado hacia otros espacios dentro de la organización. En otras palabras, es el proceso de convertir el conocimiento tácito o implícito (de un trabajador específico) en un conocimiento de tipo explícito (referenciado y documentado) con la finalidad de convertirlo en una herramienta valiosa para la organización.

Para el desarrollo e implementación de este proceso, las organizaciones hoy en día cuentan con el valioso apoyo de la tecnología, tanto para la recolección y levantamiento de la información, como para las etapas de procesamiento y almacenamiento. Cabe indicar también que el objetivo principal de la administración o gestión del conocimiento gira en torno a tres características con la finalidad de ser un instrumento de apoyo para una mejor realización en las labores y funciones: relevancia, disponibilidad, y accesibilidad a la información.

Habiendo ya tratado acerca de los conceptos y definiciones de comunicación organizacional, comunicación interna y administración, podemos ilustrar la relación de estos conceptos en el siguiente gráfico:



Figura 3. Relación de los conceptos: comunicación organizacional, comunicación interna y administración.

En este capítulo se ha brindado un marco de aproximación teórica referencial con la finalidad que exista una mejor comprensión del problema que se ha identificado para el proyecto. Cabe mencionar que estas referencias obedecen a dos conceptos y sus respectivos enfoques y teorías. Por un lado, la comunicación organizacional, la misma que cada vez

más debe ser pensada bajo una visión de tipo estratégica y, por otro lado, la administración y su enfoque neoclásico basado en los resultados (eficacia y eficiencia) y el de la gestión del conocimiento. La relación de ambos conceptos, de acuerdo a las referencias expuestas, puede contribuir a lograr la eficacia, eficiencia y una óptima administración o gestión del conocimiento en la organización, y para ello el vehículo que soporta y da consistencia es la comunicación interna. En el siguiente capítulo se presentará la metodología utilizada en este trabajo; es decir, se expondrá las expectativas del proyecto, el diseño del diagnóstico, los tipos de investigación a realizados y los instrumentos utilizados con la finalidad de obtener información valiosa que permita la mejor toma de decisiones en las alternativas a desarrollar.



Segunda parte: Proyecto de comunicación: Bases para el diseño de un sistema de comunicación interna para la DEC

Capítulo III. Problemática, levantamiento de información y diagnóstico

Este capítulo tratará acerca del contexto y diagnóstico de la comunicación interna en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Asimismo, se explicará la metodología de investigación que se ha utilizado, la población y muestra analizadas para el proyecto, y las herramientas aplicadas para la recolección de datos y análisis de los mismos.

3.1. Planteamiento del problema. El presente proyecto se centra en diagnosticar y corroborar la existencia de un problema de comunicación interna entre dos actores relevantes para la educación continua en la PUCP: la DEC y las unidades organizadoras de actividades de educación continua. En ese sentido, se pretende identificar y sentar las bases o lineamientos para un sistema formal de comunicación interna, que permita mejorar los resultados actuales de las actividades y los procesos de la gestión de educación continua en la PUCP. Tal como se expone más adelante, el diseño del presente proyecto se apoya en la intranet-campus virtual de la PUCP, espacio virtual que aloja los procesos de gestión de educación continua, debido a su gran potencial para mejorar la comunicación interna y fortalezas asociadas:

- La primera fortaleza reside en que todos los procesos relacionados a la gestión de la educación continua, salvo el presupuestal, se encuentran alojados en el intranet.
- La segunda, es la existencia de una natural familiaridad con el intranet, ya sea como alumno PUCP, egresado PUCP, profesor o trabajador.
- Finalmente, la tercera fortaleza, se debe a que cualquier mejora, desarrollo o implementación es coordinado con la Dirección de Tecnología de la Información (DTI) sin costo alguno ni para la DEC ni para las unidades; ya que se encuentra cubierto por el 10% de gastos administrativos que pagan todas las unidades en sus presupuestos.

3.2. Público interno. La PUCP es una comunidad académica formada por profesores, alumnos, egresados, y trabajadores, que conviven en cierta armonía bajo los estatutos y reglamentos diseñados para cada uno de los grupos mencionados. Estos distintos grupos trabajan en conjunto en las distintas unidades académicas y administrativas de la universidad. Como unidades académicas se entiende aquellas que se relacionan

directamente con las especialidades que ofrece la universidad, es decir las facultades y los departamentos; y como unidades administrativas se entiende aquellas que tienen un vínculo directo con las funciones propias de la administración central de la universidad como la Dirección de Recursos Humanos (DRH) o la Oficina de Contabilidad. Existen también otras unidades, como los centros, escuelas e institutos, que ofrecen actividades de investigación, educación continua y consultoría, que no se encuentran dentro de esta primera clasificación.

Cada una de estas unidades (académicas, administrativa u otra) está a cargo de un director, en el caso de las unidades administrativas (que incluyen también los centros, escuelas e institutos), o un decano o jefe de departamento, en el caso de las unidades académicas (facultades y departamentos). Mientras que el cargo de director, por ser un cargo de confianza, se da a través de una designación directa del rector, el cargo de decano o jefe de departamento es elegido por el colegiado de profesores vinculado a un departamento académico.

Lo descrito en los párrafos precedentes muestra como la comunicación al interior de la PUCP tiene un carácter complejo, ya que cada una de sus unidades (académicas, administrativas u otra) tienen una enorme independencia frente a las otras, lo que origina la creación de especies de pequeños reinos feudales; situación que inhibe totalmente cualquier intento de trabajo colaborativo entre las unidades. Cabe indicar que la realidad descrita atenta con lo señalado por Herranz, Tapia y Vicente (2009), quienes indican que la comunicación en un espacio como la universidad sólo es efectiva cuando se involucra a todos los actores; es decir, estudiantes, profesores y personal administrativo.

3.3. Población. La población hace referencia al universo de las 39 unidades de la PUCP que organizan actividades de educación continua a través de las diplomaturas, cursos o talleres. En la PUCP, existen 3 tipos de unidades que ofrecen educación continua:

Facultades: Son aquellas unidades académicas que se encargan de gestionar las carreras o especialidades de pregrado que ofrece la universidad, y en las cuales, la fuente principal generadora de recursos económicos son precisamente las matrículas y pensiones mensuales de los alumnos. Las facultades ven en la educación continua una oportunidad para generar recursos económicos adicionales que les permitan cubrir sus actividades de innovación e investigación. Las principales facultades que ofrecen educación continua en la

PUCP son: Educación, Ciencias e Ingeniería, Derecho y Letras y Ciencias Humanas (Sistema Centuria, 2015). Cabe mencionar que mayoritariamente en las facultades, el personal encargado de educación continua es el mismo que realiza las otras actividades en la facultad. Sin embargo, en algunos casos, en facultades como Ciencias e Ingeniería y Derecho, el personal de educación continua es independiente del que realiza actividades en la facultad.

Centros e institutos autofinanciados: Son aquellas unidades que se dedican a labores diversas como: consultorías, educación continua e investigación. Su principal característica es que son generadoras de sus propios recursos económicos, y que, además, contribuyen con un superávit para la universidad. Entre las principales unidades están Idiomas Católica, Centrum, Instituto para la Calidad, Centro de Educación Continua, Escuela de Gobierno y Políticas Públicas, entre las más importantes. Cabe mencionar que, debido a su naturaleza, estas unidades generan aproximadamente el 90% de los ingresos totales en educación continua, y asimismo cuentan con personal especializado en sus tareas, ya que tienen dedicación exclusiva para las actividades en educación continua.

Centros e institutos subvencionados: Son aquellas unidades que se dedican principalmente a labores netamente de investigación y responsabilidad social, y que tienen como característica principal que sus actividades son financiadas por la universidad. Sin embargo, a pesar de su naturaleza, estas unidades también realizan actividades de educación continua. Entre ellas están el Centro Cultural, Instituto Riva Agüero (IRA), Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEH-PUCP), entre otros. Cabe mencionar que, en este caso, su personal tiene dedicación para todas las actividades que se realizan en la unidad.

A continuación, se presenta la lista de unidades que ofrecieron actividades de educación continua durante el 2015:

- Facultad de Ciencias e Ingeniería
- Facultad de Letras y Ciencias Humanas
- Facultad de Ciencias Contables
- Facultad de Educación
- Facultad de Artes Escénicas

- Facultad de Derecho
 - Escuela de Posgrado
 - Facultad de Arquitectura y Urbanismo
 - Facultad de Ciencias Sociales
 - Facultad de Arte
 - Facultad de Gestión y Alta Dirección
 - Idiomas Católica
 - Instituto para la Calidad
 - Centro de Educación Continua (CEC)
 - Centrum Católica
 - Instituto de Informática de la PUCP
 - Instituto Confucio
 - Escuela de Gobierno y Políticas Públicas
 - Ingeniería de Soldadura (INGESOLD)
 - Centro de Análisis y Resolución de Conflictos (CARC)
 - Centro de Innovación y Desarrollo (CIDE)
 - Centro de Investigación, Consultoría y Asesoría Jurídica (CICAJ)
- Centro de Investigación y Servicios Educativos (CISE)
- Innova PUCP
- Universidad de la Experiencia (UNEX)
- Ceprepuc
- Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y Energía Renovables (INTE)
- Centro Cultural PUCP
- Centro de Investigaciones Sociales, Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA)
- Instituto de Corrosión y Protección
- Instituto Riva Agüero
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEH-PUCP)
- Centro de Estudios Orientales (CEO)
- Centro de Tecnologías Avanzadas de Manufactura (CETAM)

En cuanto al personal de las unidades organizadoras encargado de las actividades de comunicación, difusión y marketing, cabe mencionar que es de tipo muy variable; es decir, puede ocurrir que en algunas unidades mejor organizadas (autofinanciadas) el coordinador sea el encargado y responsable del diseño de la oferta académica formativa de educación continua, mientras que el asistente sea su apoyo en las actividades correspondientes a la comunicación y difusión, y que incluso haya una secretaria quien se encarga del apoyo en el soporte administrativo y logístico de la actividad. Sin embargo, esto no es lo más frecuente en todas las unidades, ya que en algunas de ellas (facultades o subvencionadas) son el asistente y/o secretaria quienes se encargan de la mayoría de las tareas y funciones; tanto del diseño de la oferta académica formativa, como de las actividades propias de la ejecución (marketing, comunicaciones y soporte administrativo-logístico).

3.4. Estudio exploratorio. El proyecto que se ha desarrollado tiene las características de un estudio exploratorio. Tal como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014),

los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto en particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (p. 91).

Asimismo, Hernandez y colaboradores mencionan que los estudios exploratorios, “en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos. Generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas” (p. 91). En este proyecto, se pretende estudiar un caso de la vida real enfocado en un entorno laboral con la finalidad de proponer mejoras comunicacionales para la organización.

3.5. Enfoque metodológico. Para el presente proyecto se utilizó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) en relación a los instrumentos de recolección y análisis de datos.

Se decidió utilizar este enfoque con la finalidad de poder contar con información más completa acerca del fenómeno analizado. Tal como mencionan Hernández et al. (2014), un factor adicional que ha denotado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Estos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva (p. 536).

Hernandez et al. (2014) también destacan las siguientes ventajas del enfoque mixto:

- Logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno.
- Produce datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones.
- Apoya con mayor solidez las inferencias científicas.
- Permite una mejor exploración y explotación de los datos.
- Posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia hostil.
- Desarrollar nuevas destreza o competencias en materia de investigación.

3.6. Muestra. Para el estudio diagnóstico desarrollado, la selección de la muestra, sólo incluye a aquellas personas que se han identificado como las responsables (a pesar que en algunos casos no está dentro de la estructura jerárquica) de las actividades relacionadas con la comunicación, difusión y marketing en las 39 unidades organizadoras de actividades de educación continua. Es así que se siguió un muestreo no probabilístico acorde al criterio del investigador y de las características propias de la investigación. Este tipo de muestreo resulta adecuado al realizar estudios exploratorios como el presente, especialmente cualitativos, debido a que el objetivo principal es documentar las experiencias de los participantes y generar datos que constituyan la materia prima para el diseño del proyecto (Hernández et al., 2014).

Para la fase cualitativa se seleccionó un grupo de 13 colaboradores provenientes de 13 unidades específicas que organizan actividades de educación continua. Las unidades organizadoras y colaboradores fueron seleccionados debido a que son las que mayor contacto han tenido con la DEC durante el año 2015, de modo que podían proveer puntos de vista relevantes para el diagnóstico.

Para la fase cuantitativa se consideró a las 140 personas que trabajan en las unidades que ofrecen actividades de educación continua, especialmente a las vinculadas a las áreas de comunicaciones, difusión y marketing, y que cumplen los roles de coordinador, asistente o secretaria. De las 140 personas a las cuales se les envió la encuesta, 42 personas respondieron voluntariamente, obteniendo así una tasa de respuesta del 30%.

3.7. Levantamiento de información. Mediante el levantamiento de información, tanto cualitativo como cuantitativo, se obtuvo información útil y diversa que permitió tomar decisiones para el establecimiento de guías que posibiliten las soluciones del tema planteado e indiquen el camino a seguir. Asimismo, este levantamiento de información permite contextualizar y medir el conocimiento de la realidad.

Una de las técnicas más adecuadas para el levantamiento de información es el establecimiento de la matriz inicial, la cual permite establecer variables, fuentes y metodologías, brindando una mirada más completa en relación al problema presentado. En ese sentido, para el trabajo desarrollado, tomando como referencia a Formanchuk (2010), se ha establecido las siguientes variables temáticas, las mismas que permitirán conocer y diagnosticar cómo es actualmente la comunicación interna en la PUCP:

1. Evaluación de la comunicación interna actual: Este eje es relevante debido a que es un indicador que integra elementos subjetivos (de opinión) con otros puramente objetivos, recogidos en los reportes del sistema, con la percepción que tienen los colaboradores que trabajan en una unidad organizadora de actividades de educación continua.

2. Herramientas de comunicación interna más utilizados por los colaboradores: Este eje es de suma relevancia ya que brinda información sobre las herramientas de comunicación interna que son más utilizadas por los colaboradores para el desarrollo de su trabajo.

3. Valoración de aspectos de comunicación interna por parte de los colaboradores: Este eje tiene importancia debido a que nos brinda información cualitativa en relación a qué es lo que más valoran los colaboradores en la comunicación interna.

Como se puede apreciar al establecer las variables temáticas, la información relevante para el diagnóstico no está en la DEC, sino más bien en los colaboradores de las unidades que organizan actividades de educación continua. En ese sentido, son ellos

quienes tienen que brindar los insumos requeridos para poder tomar decisiones respecto a lo que se tiene que hacer a futuro. Una vez definidas las fuentes de información, se establecieron las mejores formas para la obtención y recolección de la información con la finalidad de garantizar que esta sea lo más cercana posible a la realidad.

A continuación, la Tabla 7 presenta la matriz inicial con sus componentes:

Tabla 7. Matriz inicial de levantamiento de información

Variab/es/Ejes	Sub-Variab/es	Fuente	Metodología
Evaluación de la comunicación interna actual	1. Claridad en la gestión de la EC	- Colaboradores	- Focus group - Encuestas
	2. Oferta académica de la EC	- Reportes del sistema	- Sistematización de la información
	3. Errores o desconocimiento en los procesos de EC	- Colaboradores	- Focus group - Encuestas
	4. Correos electrónicos o llamadas para absolver consultas	- Reportes de llamadas - Reporte de correos	- Sistematización de la información - Sistematización de la información
Herramientas de comunicación interna más valoradas	1. Tipos de medios utilizados	- Colaboradores	- Focus group - Encuestas
	2. Medios más utilizados (correo electrónico, llamadas)	- Colaboradores	- Focus group - Encuestas
Valoración de aspectos de comunicación interna	1. Preferencias de las formas de comunicación interna	- Colaboradores	- Focus group - Encuestas
	2. Mejores prácticas de comunicación interna	- Colaboradores	- Focus group - Encuestas

3.8. Metodología para la recolección y análisis de datos. En esta sección se presentarán las dos principales metodologías de levantamiento de información utilizadas: cualitativa y cuantitativa. Asimismo, se presentarán los resultados recogidos en cada una de estas fases, y finalmente se sistematizan las principales conclusiones, identificando también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una matriz FODA.

Fase Cualitativa:

Para el desarrollo y análisis de la parte cualitativa de la investigación, se realizaron dos sesiones de focus group (ver guía de focus group en Apéndice E) durante los meses de marzo y abril del 2016. En total participaron 13 colaboradores de las 13 unidades organizadoras seleccionadas (seis en la primera sesión y siete en la segunda sesión). En la Tabla 8 se presenta un listado de los participantes de los focus group, la unidad organizadora a la cual pertenecen y el cargo o categoría laboral que desempeñan:

Tabla 8. Lista de participantes de los focus group

Unidad Organizadora	Persona de Contacto	Cargo/ Categoría Laboral
Facultad de Artes Escénicas - Especialidad de Danza	Mayra Valcarcel	Asistente
Departamento de Ciencias - Sección Física	Esther Vadillo	Experto
Facultad de Ciencias e Ingeniería - Especialidad de Ingeniería Electrónica	Javier Sotomayor	Ejecutivo
Idiomas Católica	Joanna Chavarría	Jefe
Instituto Confucio	Patricia Ortíz Mariscal	Asistente
Jefatura de servicios Deportivos	Milagros Pflucker Carrillo	Coordinadora
CEMDUC	Gladys Andrade	Técnico
Facultad de Artes Escénicas - Especialidad de teatro	Shirley Vasquez	Técnico
Centro Cultural	Juan José Cabello	Coordinador
Facultad de Arte	Iraida Pineda	Ejecutivo
INFOPUC	Cristina Huapaya	Ejecutivo
Centro de Formación Continua	Francisca Iriarte	Coordinadora
CEPREPUC	Silvia Caceres	Asistente

A continuación, la Tabla 9 presentan los principales resultados recogidos en las dos sesiones de focus groups. La sistematización de estos resultados ha sido organizada en función a objetivos específicos, los cuales concuerdan con las variables temáticas (ver Tabla 7) diseñadas para el diagnóstico de la comunicación interna actual.

Tabla 9. Sistematización de los resultados de los dos focus group

Objetivos Específicos	Sistematización de Resultados
O.E.1: Percepción actual sobre comunicación interna.	Las personas (especialmente de nivel coordinador) que participaron de la actividad, sienten que no hay un proceso formalizado de comunicación interna entre la DEC y sus unidades. Manifestaron requerir una mayor y mejor accesibilidad a información relevante, como políticas, reglamentos, lineamientos, directivas, investigaciones de mercado y análisis de competencia, entre otras.
O.E.2: Obtener información sobre la interacción entre el colaborador de una unidad organizadora y la Dirección de Educación Continua (comunicación interna).	Las personas que participaron de la actividad manifestaron que principalmente la comunicación de sus unidades con la DEC se realiza por desconocimiento o error en alguno de los procesos académicos y/o administrativos relacionados a la gestión de la educación continua. Mencionaron que existen muchos procesos para realizar una actividad, lo que complica la realización de la misma. Finalmente insistieron en la articulación de procesos en el sistema ya que actualmente están dispersos en la plataforma.
O.E.3: Conocer las herramientas de comunicación interna más valoradas y utilizadas por los colaboradores.	Las personas que participaron de la actividad manifestaron que los medios de comunicación que mayormente usan son el correo electrónico y el teléfono. Señalaron también que en ocasiones se producen reuniones, sin embargo, incidieron en que estas deberían realizarse de manera más programada. Finalmente, señalaron que sería una buena idea utilizar el intranet como un medio de comunicación, ya que es fácil de usar.
O.E.4: Obtener información relacionada a capacitación vinculada a procesos y sistemas en la gestión de la educación continua.	Las personas (especialmente de nivel asistente y secretaria) que participaron de la actividad, manifestaron que se requiere mejorar la comunicación vinculada al conocimiento de los procesos de educación continua, ya que existe una alta rotación de personal en sus unidades. Asimismo, manifestaron realizar algunas actividades sólo por intuición, sin ninguna respuesta a algo que le consistencia a sus acciones.

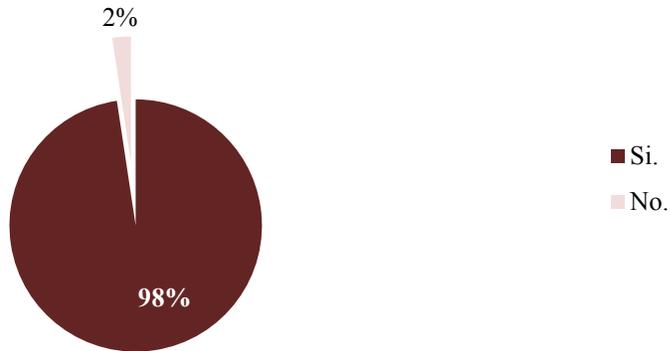
A modo de resumen, se puede indicar lo siguiente acerca de los resultados cualitativos de los focus groups:

- Se requiere mejorar la comunicación interna, especialmente de la información relevante que se maneja para la gestión de la educación continua a nivel estratégico. La información se encuentra dispersa.
- La comunicación interna mayormente se realiza cuando existen errores o desconocimiento en los procesos de la gestión de la educación continua. Una razón de ello es que son muchos procesos y no están integrados en los sistemas.
- Se requiere establecer mecanismos más programáticos para comunicarse con las unidades, especialmente en lo que respecta a reuniones y capacitaciones; las mismas que debieran estar debidamente organizadas.
- Se requiere potenciar el intranet como una herramienta de apoyo para facilitar la comunicación entre la DEC y las unidades organizadoras.
- Las unidades organizadoras manifestaron requerir la formalización de un sistema de comunicación interna con la finalidad de mejorar la gestión de la educación continua.

Fase Cuantitativa:

Las conclusiones de los dos focus groups se utilizaron como punto de partida para la aplicación de otra herramienta que permitiera reforzar los resultados obtenidos, así como obtener mayor información. En ese sentido, para el desarrollo de la fase cuantitativa, se diseñó una encuesta (ver encuesta en Apéndice F) que fue aplicada durante el mes de julio, en coordinación con la DTI de la PUCP, a las 140 personas que trabajan en las áreas de comunicaciones, difusión y marketing de las unidades que ofrecen actividades de educación continua. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta, los cuales incluyen las respuestas de 42 colaboradores.

La DEC (anteriormente DIRFOC) es una unidad académico - administrativa adscrita al Vicerrectorado Académico, ¿conoce usted cuál su principal función?



De ser afirmativa su respuesta, ¿cuál considera que es la principal función?

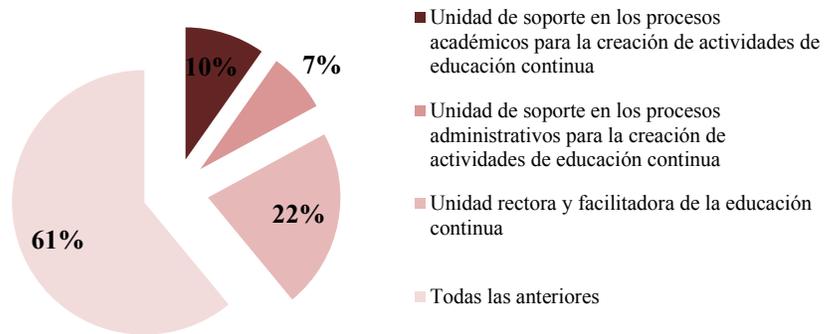


Figura 4. Porcentaje de participantes que conocen la función principal de la DEC.

El 98% de los participantes que completaron la encuesta indicó conocer la función principal de la DEC. Sin embargo, únicamente el 61% efectivamente conocía las funciones de la DEC. El 39% restante sólo conocía alguna de ellas.

¿Por cuál de los siguientes medios se enteró de la Dirección y sus funciones?

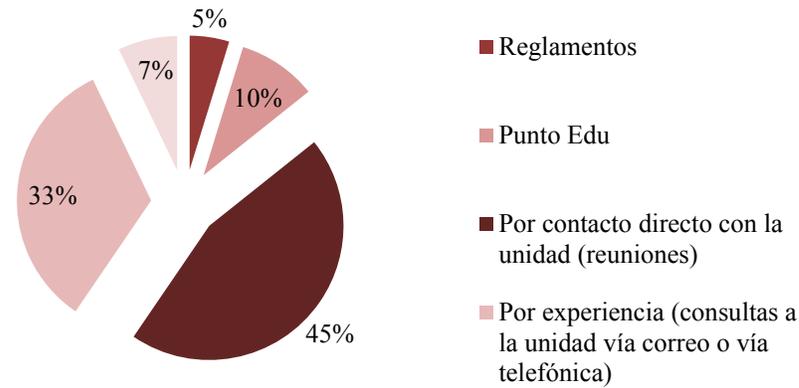
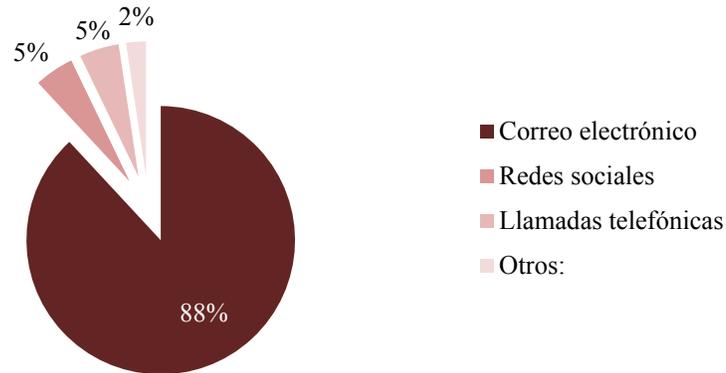


Figura 5. Medios por los cuáles los participantes reciben información acerca de la DEC y sus funciones.

El 45% de participantes manifiesta que conoce a la DEC a través del contacto directo con la unidad, especialmente a través de reuniones, mientras que un 33% manifiesta que es a través de las consultas realizadas a la DEC vía telefónica o por correo electrónico.

¿Cuál es el medio de comunicación empleado por la DEC con las unidades?



¿Considera que el medio usado es adecuado?

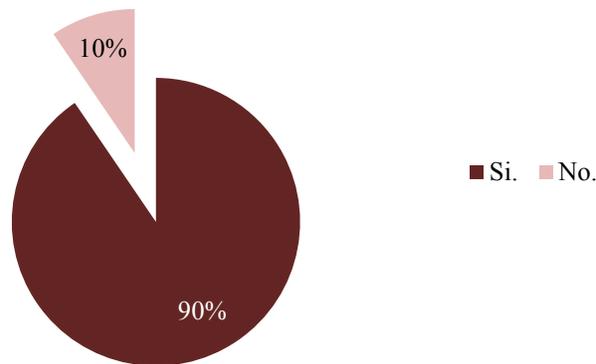


Figura 6. Medios de comunicación empleados entre la DEC y las unidades organizadoras.

El 88% manifiesta que el medio de comunicación más empleado entre las unidades organizadoras y la DEC es el correo electrónico. Asimismo, el 90% manifiesta que el correo electrónico es el medio más adecuado de comunicación entre las unidades organizadoras y la DEC.

¿Cuál es el medio de comunicación que debería usar la DEC para comunicarse con su unidad?

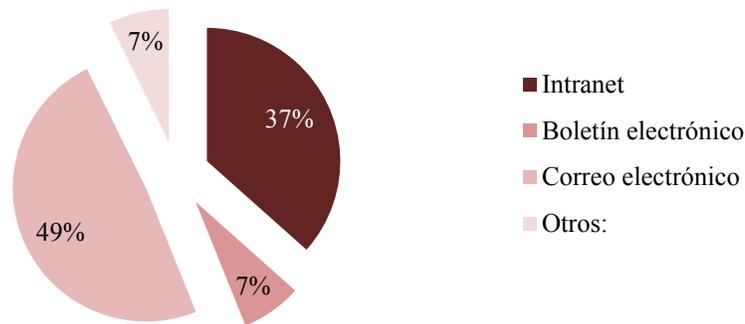


Figura 7. Percepción acerca del medio de comunicación que la DEC debería usar para comunicarse con las unidades organizadoras.

De las personas que completaron la encuesta, el 49% indica que la DEC debería usar el correo electrónico para comunicarse con su unidad, mientras que el 37% de los participantes opinó que se debería usar el intranet.

¿Considera que la comunicación de la DEC llega a tiempo para el desarrollo de sus actividades?

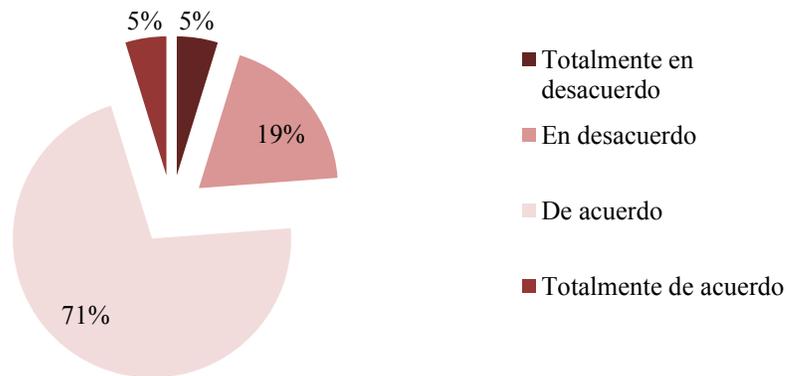


Figura 8. Percepción acerca de la puntualidad de las comunicaciones de la DEC.

El 71% manifiesta que la comunicación de la DEC llega a tiempo para que las unidades puedan desarrollar sus actividades. Sin embargo, hay un 19% que está en desacuerdo.

¿Qué tipo de contenido le gustaría recibir por parte de la Dirección de Educación Continua?

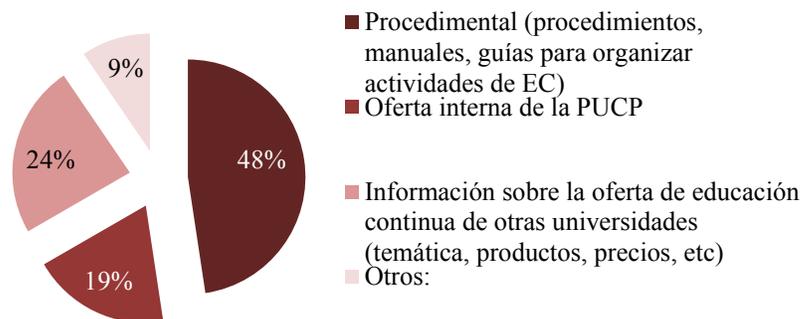


Figura 9. Percepción acerca del contenido de las comunicaciones de la DEC.

El 48% indica que le gustaría recibir contenidos de información procedimental vinculada al conocimiento de los procesos de gestión de la EC, mientras que un 24% prefiere información referente al análisis de la competencia externa de EC y un 19% prefiere información de la oferta interna de EC en la PUCP.

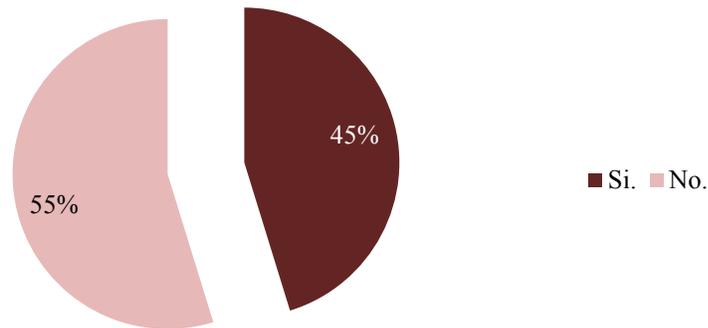
¿La DEC apoya a su unidad en la difusión y de sus actividades de educación continua?



Figura 10. Percepción acerca del apoyo de la DEC para la difusión de las actividades de educación continua.

El 64% manifiesta que las unidades organizadoras reciben apoyo de la DEC para sus actividades de difusión, mientras que un 36% manifiesta que no recibe apoyo.

¿Su unidad cuenta con personal especializado para la difusión de sus actividades de educación continua?



¿Su unidad cuenta con recursos y especialistas para la difusión de sus actividades de educación continua?

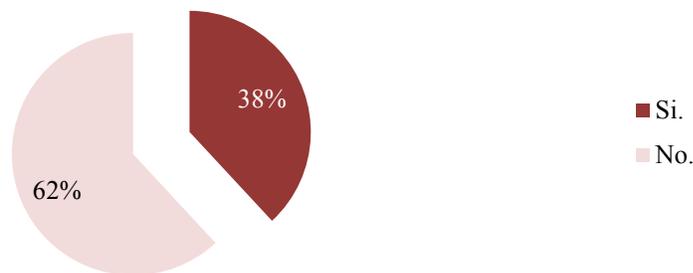


Figura 11. Opinión acerca de la disponibilidad de personal especializado, recursos y especialistas para la difusión de las actividades de educación continua.

Mientras que el 55% menciona que su unidad no cuenta con personal especializado para las tareas y funciones de difusión de sus actividades, el 62% menciona que su unidad no cuenta ni con recursos ni con especialistas en temas de difusión.

¿Qué medios de difusión utiliza su unidad para dar a conocer sus actividades de educación continua? (Puede elegir diferentes opciones)

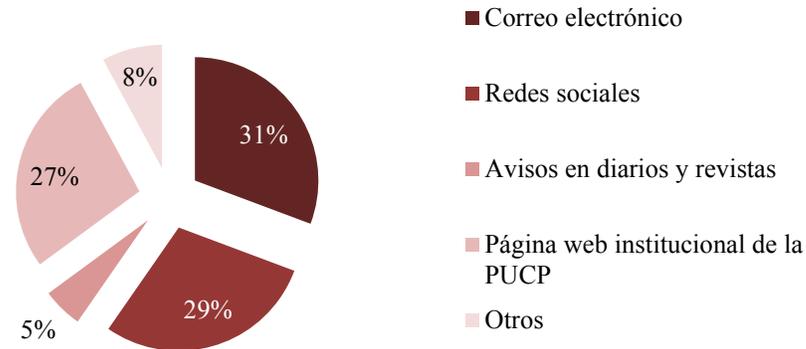


Figura 12. Medios de comunicación utilizados por la unidad para difundir las actividades de educación continua.

Sobre los medios de difusión que utilizan las unidades, el 31% manifiesta usar el correo electrónico, el 29% indica usar las redes sociales y el 27% indica que utiliza la página web de la PUCP.

¿Coordina su unidad con La Dirección de Comunicación Institucional (DCI) para la difusión de sus actividades de educación continua?

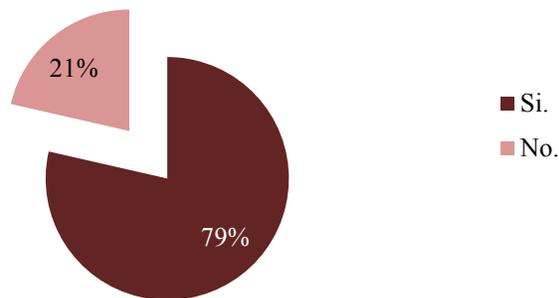


Figura 13. Porcentaje de participantes que indican que su unidad coordina con la DCI para la difusión de las actividades de educación continua.

El 79% indica que su unidad coordina con la DCI para la difusión de sus actividades, mientras que el 21% menciona que no coordina con la DCI.

¿Considera que se puede revisar y mejorar el proceso de difusión de sus actividades?

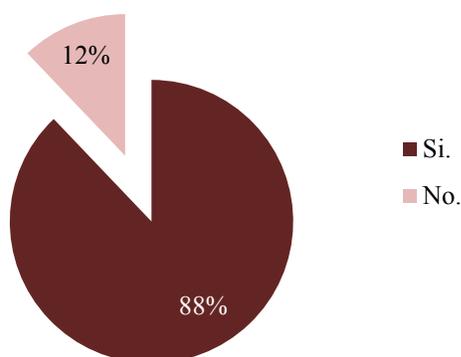


Figura 14. Percepción acerca de la posibilidad de revisión y mejoramiento del proceso de difusión de las actividades de educación continua.

El 88% señalan que se pueden revisar y mejorar los procesos de comunicación y difusión de sus actividades, mientras que el 12% señala que no se pueden mejorar los procesos.

A partir de los resultados mostrados, se puede precisar lo siguiente:

- La DEC es reconocida por las unidades organizadoras, principalmente en relación a las funciones de las que se encarga.
- Las unidades organizadoras manifiestan conocer a la DEC, básicamente, a través de la interacción en las reuniones y al contacto vía telefónico o por correo electrónico.
- Las unidades organizadoras aprecian el valor del uso del correo electrónico como el medio principal de comunicación entre la DEC y las unidades.
- Las unidades organizadoras manifiestan que se puede sumar el intranet como medio de comunicación adicional.
- Las unidades organizadoras requieren para sus actividades, información de tres tipos: procedimental (manejo de los procesos y usos de los sistemas), de oferta externa (para conocer cómo se mueve la competencia) y de oferta interna (para conocer la oferta actual de la PUCP).
- Las unidades organizadoras manifiestan que no cuentan con personas especializadas principalmente para los temas de comunicación y difusión.

- Las unidades organizadoras manifiestan utilizar la página web de la universidad para difundir sus actividades.

En la Tabla 10 se presenta la sistematización de la información recogida a través de ambas herramientas, focus group y encuestas:

Tabla 10. Sistematización de los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo.

Variables	Sistematización
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Se considera que no hay un desarrollo estratégico en la comunicación interna. - Existe consenso para desarrollar y formalizar la comunicación interna.
Medios de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Hay una preferencia por el uso del correo electrónico. - Existe consenso para usar el intranet como un medio que ayude en la comunicación interna.
Información	<ul style="list-style-type: none"> - Las unidades requieren acceso a información relevante para la gestión de la educación continua como: política, reglamentos, lineamientos, entre otros. - Las unidades requieren información de análisis de la competencia en temas de educación continua. - Las unidades requieren información de análisis de la oferta interna existente en la PUCP.
Profesionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Las unidades requieren capacitación en los procesos y uso de los sistemas de gestión de educación continua. - Se requiere integrar los procesos de gestión de educación continua en la plataforma informática. - Las unidades señalan que no cuentan con especialistas principalmente en temas de comunicación y difusión.

Finalmente, con toda la información recogida, en la Tabla 11 se presenta la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con la finalidad de tener un panorama más claro de cómo es la comunicación interna entre la DEC y las unidades organizadoras.

Tabla 11. Matriz FODA de la comunicación interna entre la DEC y las unidades organizadoras

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Las unidades organizadoras tienen el interés por mejorar los procesos de comunicación interna. - El intranet de la PUCP tiene potencial para ser una herramienta útil de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - La accesibilidad a la información externa de la competencia es ahora más fácil de conseguir (páginas webs o redes sociales).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Las unidades organizadoras funcionan por lo general de manera aislada. - Alta rotación de personal en las unidades organizadoras. - No se cuenta con especialistas en las unidades especialmente en los temas de comunicación y difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia que hay entre las universidades en el ámbito de la educación continua es cada vez mayor.

En este capítulo se ha descrito el diagnóstico de la comunicación interna, la misma que sirve para identificar las variables que permitirán recabar información relevante para el proyecto. Para este diagnóstico se ha utilizado un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), el cual brinda una mayor consistencia en la información obtenida. La conjunción de ambas herramientas (focus group y encuesta) ha permitido una mejor y mayor comprensión del problema planteado y, asimismo, ha señalado una alerta o aviso acerca del camino sobre el cual continuar; el mismo que se tratará en el capítulo IV. Finalmente, a partir de este diagnóstico se ha identificado cuatro ejes sobre los cuales orientar el proyecto: comunicación interna, medios de comunicación interna, información y profesionalización.

Capítulo IV. Diseño del proyecto

En este capítulo se recoge y toma como insumo la información obtenida en el capítulo precedente, con la finalidad de analizar y evaluar aquellas variables que se han identificado como problemas y que refuerzan la idea de la hipótesis inicial. Para ello se retomará la teoría revisada y se establecerán objetivos generales y específicos que planteen el camino a seguir en función de las actividades que se tienen que desarrollar y los productos que se requieren implementar, todo ello enmarcado dentro de un cronograma debidamente establecido.

4.1. Objetivos del proyecto. Para el establecimiento de los objetivos generales y específicos del proyecto, se parte de la premisa que la comunicación interna actual entre la DEC y las unidades organizadoras es de tipo deficitaria, ya que no satisface plenamente los objetivos de comunicación de los actores del proceso. Para ello se busca sentar los cimientos iniciales sobre los cuales partir. Para el caso del establecimiento del objetivo general el enfoque está basado principalmente en los beneficios y potencial que tiene la comunicación interna en la organización; para el caso de los objetivos específicos se toman dos conceptos de la administración vinculados a distintos períodos de tiempo: el primero, tiene que ver con el enfoque neoclásico de la administración orientado a los resultados y el segundo es un enfoque actual que tiene que ver con la administración o gestión del conocimiento:

1. Enfoque por resultados: Modelo por el cual se le demanda a la organización compromisos y sobre todo resultados en base a la eficacia y eficiencia en sus procesos de gestión; razón por la cual involucra los sistemas de medición y evaluación correspondientes.

2. Administración o gestión del conocimiento: El conocimiento se ha vuelto el activo intangible más valioso de cualquier organización, razón por la cual la gestión del conocimiento puede ayudar a mejorar el desempeño de una organización a través de óptimos procesos conjuntos entre los colaboradores y la organización por compartir y desarrollar información y finalmente generar conocimiento.

Estos dos conceptos mencionados (enfoque por resultados y administración o gestión del conocimiento) requieren de un elemento integrador que les brinde un sentido, en este caso la comunicación interna. En ese sentido, contribuye por un lado a formalizar a la

comunicación interna dentro de los objetivos propios de la organización, y por otro lado brinda las herramientas más adecuadas para que los trabajadores puedan hacer de la mejor manera su trabajo. La Tabla 12 resume lo mencionado:

Tabla 12. Integración entre los conceptos de administración y comunicación interna

Conceptos de Administración	Comunicación Interna
Enfoque por resultados (eficiencia y eficacia)	Elemento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Administración o gestión del conocimiento (información y conocimiento)	Identifica y brinda los soportes físicos o no necesarios para el desarrollo de la accesibilidad a la información.

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos del proyecto:

Objetivo general:

- Identificar y diseñar los lineamientos o bases para un sistema de comunicación interna para la Dirección de Educación Continua (DEC) y las unidades que organizan actividades de educación continua en la PUCP.

Objetivos específicos:

- Buscar a través de la comunicación interna la mejora en los procesos de gestión de educación continua en términos de eficacia y eficiencia.
- Fortalecer la administración o gestión del conocimiento de la educación continua (generación de información y desarrollo de competencias).

Para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos se requiere hacer un análisis de aquellos stakeholders que dentro de la universidad nos pueden ayudar a cumplirlos. En ese sentido, se ha considerado que los dos aliados estratégicos principales son: la Dirección de Comunicación Institucional (DCI), quienes tienen la responsabilidad institucional de las comunicaciones en la universidad, y la Dirección de Tecnología e Información (DTI), quienes apoyan en el desarrollo e implementación de todos los sistemas informáticos que soportan la gestión de la educación continua en la universidad, y que se encuentran alojados en el intranet-campus virtual.

4.2. Actividades y productos propuestos. A continuación, se detallan las actividades y productos propuestos con la finalidad que estos ayuden a cumplir de la mejor

manera los objetivos planteados. Para ello, la Tabla 13 presenta los objetivos, actividades, productos y problemas con la finalidad de comprender la relación de estos cuatro elementos:

Tabla 13. Objetivos, actividades, productos y problemas para el proyecto diseñado

Objetivos específicos	Actividades	Producto	Problema que aborda
Buscar a través de la comunicación interna la mejora en los procesos de gestión de educación continua en términos de eficacia y eficiencia	1. Coordinar con la DTI y DCI las mejoras y nuevas implementaciones en el intranet	1. Panel de formación continua 2. Ventana de documentos de consulta 3. Módulo de difusión en web	1. Integración de los procesos de EC 2. Procesos desarticulados e inconexos 3. No hay especialistas en comunicaciones
Fortalecer la gestión del conocimiento de la educación continua (generación de información y desarrollo de competencias).	2. Realizar estudios e investigaciones 3. Profesionalizar al gestor de EC	1. Análisis de oferta interna 2. Análisis de oferta externa 1. Programa piloto de capacitación	1. Falta de información para EC 1. Falta de personal en EC

4.3. Cronograma de implementación. Para la fase de implementación se ha buscado dar prioridad a aquellas actividades y productos que, si bien tienen característica de urgentes e importantes, su implementación no toma demasiado tiempo y esfuerzo. Vale la pena recalcar que estas propuestas de soluciones están directamente relacionadas a la información que se levantó de los focus groups y de la encuesta.

En los dos focus group se pudo obtener información que indicaba que los procesos de la gestión de educación continua en los sistemas informáticos (intranet) estaban inconexos y desintegrados; asimismo, en la encuesta aplicada se manifestó la necesidad que tienen las unidades de recibir apoyo en sus actividades de difusión y comunicación, rescatando el uso de la web como herramienta potente para este tipo de actividades. Cabe mencionar que a la fecha todos los productos e implementaciones ya han sido culminados.

La figura 15 muestra la línea de tiempo para la implementación del proyecto (año 2016):

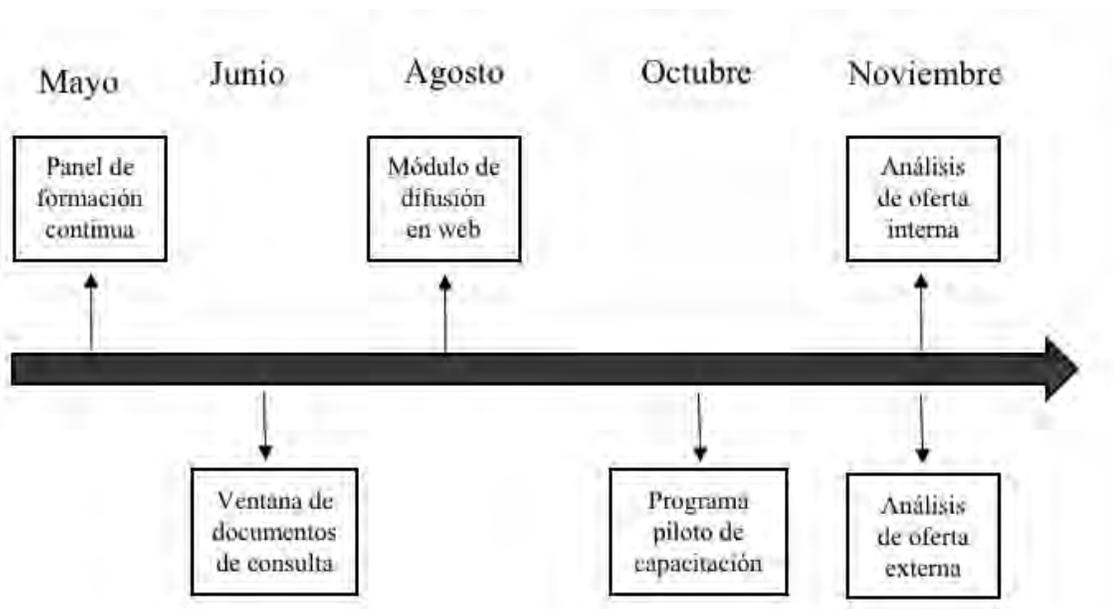


Figura 15. Línea de tiempo de implementación del proyecto (año 2016)

A continuación, se procederá a describir cada uno de los productos señalados con la finalidad de brindar mayor información acerca de ellos y conocer de qué trata cada uno.

4.3.1. Panel único de formación continua

Hasta mediados del 2016, todos los procesos de la gestión de educación continua se encontraban alojados en el intranet, pero de manera desarticulada y desintegrada. Esto se debía principalmente a que la lógica de los sistemas informáticos en la universidad está orientada a gestionar los procesos relacionados al pregrado y posgrado, y no a la educación continua; lo que dificultaba los procesos de esta última, tal como se muestra a continuación:

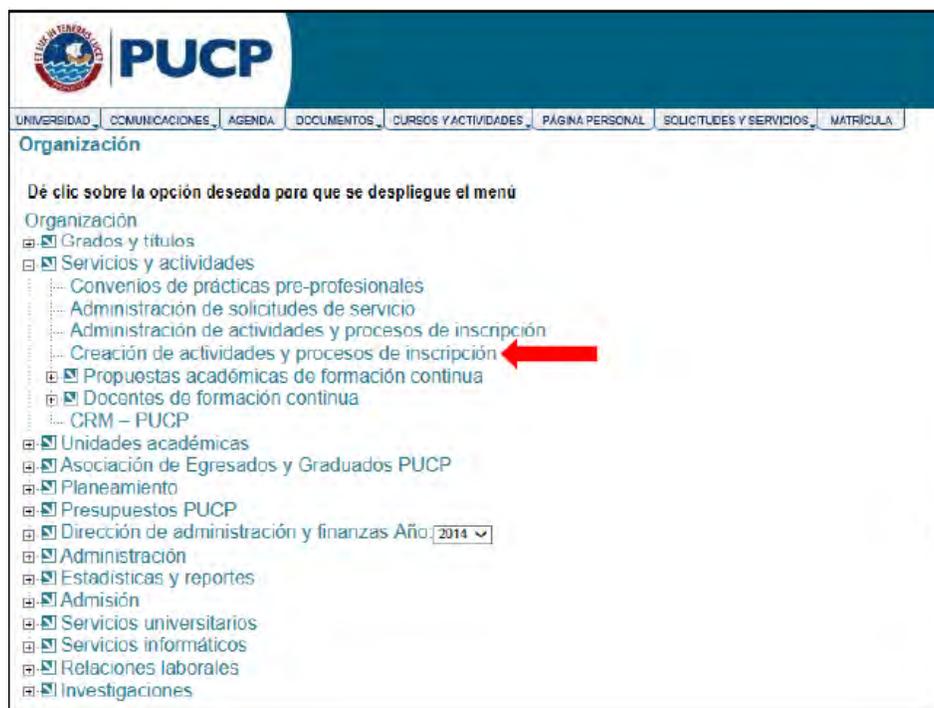


Figura 16. Menú del campus virtual – versión anterior

A partir de mayo del 2016, se implementó el panel único de formación continua a través del cual se tiene una vista única general de todos los procesos académicos-administrativos de la gestión de educación continua en la PUCP. Estos incluyen: el registro de propuestas académicas de educación continua, la creación de actividades de educación continua, el registro de docentes de educación continua, la formulación de presupuestos de educación continua, la certificación digital, la solicitud de aulas, entre otros.

Los beneficios que brinda el panel son los siguientes:

- Es el primer paso hacia la implementación de una “ventanilla única” para la gestión de las actividades de educación continua. Todos los procedimientos, solicitudes y requerimientos se dirigirán, en un futuro, hacia un único canal.
- Permite que los usuarios tengan una visión completa e integrada de todos los procedimientos y herramientas disponibles para la gestión de la educación continua.

La vista del panel, luego de la implementación, es la siguiente:

UNIVERSIDAD PUCP

UNIVERSIDAD | COMUNICACIONES | AGENDA | DOCUMENTOS | CURSOS Y ACTIVIDADES | PÁGINA PERSONAL | SOLICITUDES Y SERVICIOS

Agenda PUCP

Personas

Carreras **es académicas**

Cursos **ROJAS, JAN MARC (19932246)**

Biblioteca virtual

Documentos **actividad(es) o encuesta(s)**

Unidades académicas

Formación continua

Organización

S.A.G.

SEGURO EN EL TRABAJO - VIRTUAL - 2015

Departamento de
Departamento de
Dirección de Rect
Dirección de Adm

Clave	Nombre del curso	Créditos	Horario académico
PSI115	PSICOLOGÍA: INDIVIDUO Y SOCIEDAD	3.00	EE GG LETRAS
PSS335	SEMINARIO PRELIMINAR DE TESIS EN PSICOLOGÍA SOCIAL	4.00	L.Y.C. HUMANAS

Desde esta página usted podrá acceder a todos los módulos que ofrecen soporte a la gestión académica y administrativa de las actividades de formación continua.

<p>PROPUESTAS ACADÉMICAS</p> <p>Permite registrar y enviar a aprobación las propuestas académicas. Además, permite consultar todas las propuestas académicas que la PUCP ha aprobado y generar reportes estadísticos de estas.</p> <p>Creación de propuestas académicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Diplomaturas Cursos de especialización Otros tipos de cursos y talleres <p>Búsqueda y reportes</p> <ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de propuestas académicas Aprobación de propuestas académicas Reportes estadísticos 	<p>HERRAMIENTAS ACADÉMICAS</p> <p>Permite habilitar herramientas académicas para los procesos de enseñanza-aprendizaje: subir documentos, configurar el sistema de evaluación, ingresar las notas, programar tareas, utilizar el foro o el chat, entre otras. El uso de estas herramientas permite realizar un adecuado seguimiento a las actividades del participante.</p> <p>Mis actividades vigentes</p> <p>Búsqueda de actividades</p>	<p>CERTIFICACIÓN DIGITAL</p> <p>Permite publicar cualquier tipo de certificación de forma automatizada en formato digital: diplomas, certificados o constancias. Estas pueden ser descargadas por el participante desde cualquier dispositivo. Además, usted podrá verificar las certificaciones que hayan sido descargadas.</p> <p>Mis actividades vigentes</p> <p>Búsqueda de actividades</p>
<p>ACTIVIDADES Y PROCESOS DE INSCRIPCIÓN</p> <p>Permite crear y administrar actividades de formación continua y otras actividades como congresos, encuentros o conferencias. Los participantes que sean registrados en estas actividades podrán ingresar al campus universitario mostrando su documento de identidad. Además, usted puede habilitar otras herramientas como encuestas o procesos de inscripción.</p> <p>Mis actividades vigentes</p> <p>Búsqueda de actividades</p> <p>Creación de actividades</p>	<p>PERSONAL Y PARTICIPANTES</p> <p>Permite acceder a la información sobre las personas vinculadas a las actividades de formación continua, ya sean participantes o personal administrativo.</p> <p>Consulta de personal vinculado a actividades</p> <p>Búsqueda de participantes en actividades</p> <p>Consulta de inscripciones</p>	<p>DOCENTES DE FORMACIÓN CONTINUA</p> <p>Evaluación y aprobación de docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitar aprobación de docentes Consultar de aprobación de docentes Aprobar docentes <p>Contratación de docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> Registrar solicitudes de contratación Terminar solicitudes de contratación Aprobar solicitudes de contratación Consultar solicitudes de contratación <p>Reportes estadísticos</p>
<p>PRE-SUPUESTOS</p> <p>Permite acceder a los módulos del sistema CENTURIA para realizar consultas, seguimiento, formulación, ejecución o modificaciones presupuestales.</p> <p>Acceder a CENTURIA</p>	<p>INFORMACIÓN ECONÓMICA - PAGO DE LOS PARTICIPANTES</p> <p>Permite configurar, desde la sección de información económica en la página de cada actividad, las opciones de pago para el público: pago en línea con tarjeta (VISA, Mastercard o American Express) o de manera presencial, en bancos o tesorería. Además, usted podrá realizar un adecuado seguimiento a los pagos de los participantes.</p> <p>Mis actividades vigentes</p> <p>Búsqueda de actividades</p>	<p>SOLICITUDES DE AULAS Y AMBIENTES</p> <p>Permite solicitar las aulas o ambientes de estudio que sus actividades requieran.</p> <p>Reserva de ambientes de estudio</p> <p>Reporte de solicitudes de aulas o ambientes</p> <p>Búsqueda de aulas o ambientes</p>

Se ha integrado en una sola página todos los accesos a los módulos involucrados en la gestión de las actividades de formación continua

Figura 17. Vista del nuevo panel único de formación continua

4.3.2. Ventana de documentos de consulta

Esta implementación se ha realizado de manera conjunta con la DTI y se encuentra activa desde el mes de junio del 2016. Su finalidad es que los usuarios vinculados a la educación continua puedan acceder a información relevante cuando quieran y desde donde quieran. Cabe mencionar que esta ventana tiene un diseño que está dirigido a dos tipos de público: el estratégico o directivo y el de soporte u operativo. La ventana de documentos de consulta se encuentra alojada dentro del panel único de formación continua y en ella se pueden encontrar los siguientes documentos (los mismos que van actualizándose conforme se requiera): política de la educación continua, directivas, lineamientos, reglamentos de

educación continua, investigaciones o estudios de mercados, manuales de uso de los sistemas informáticos, entre otros.

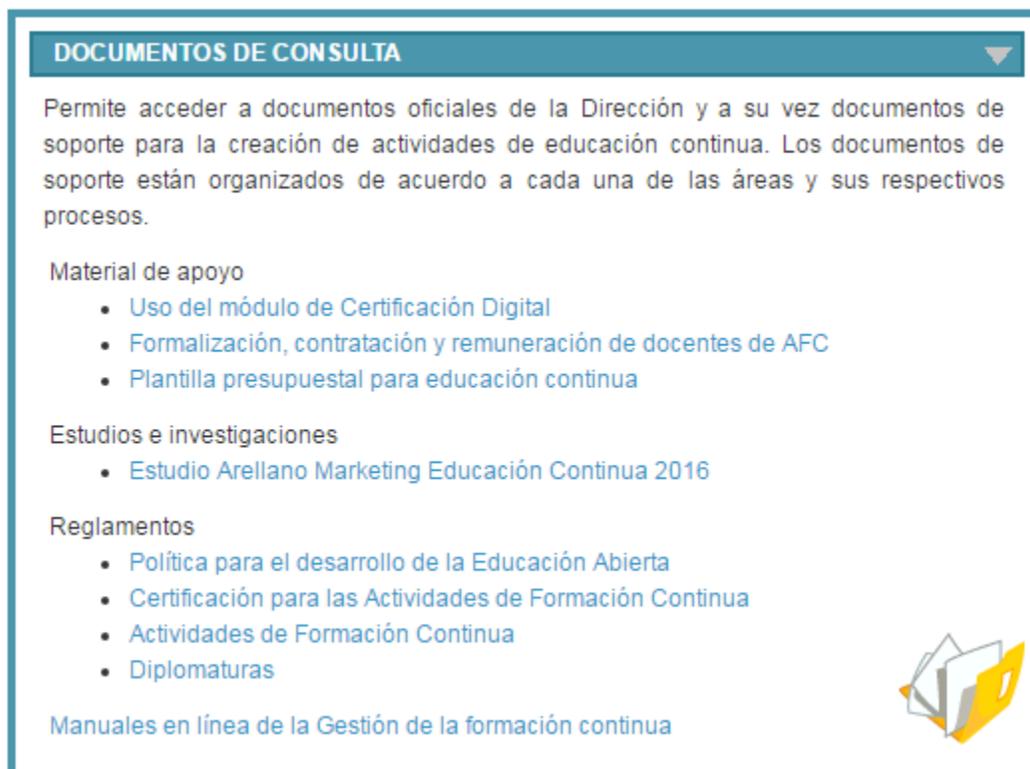


Figura 18. Vista de la ventana de documentos de consulta

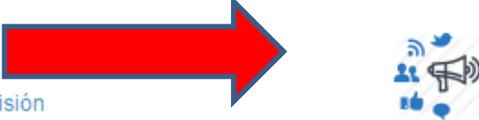
4.3.3. Módulo de difusión en web

El módulo de difusión en web es un trabajo que se ha realizado en conjunto con las unidades de DTI y DCI, a través de la integración de dos sistemas: el intranet-campus virtual que es gestionado por la DTI y la página web institucional de la PUCP que es gestionado por la DCI. La implementación de este módulo se encuentra activa desde el mes de agosto de 2016 y tiene por finalidad automatizar los procesos de difusión de las actividades de educación continua de las unidades. Dado que la información es extraída de forma automática desde la propuesta académica inicialmente aprobada, esta innovación permite una mejor comunicación y difusión de las actividades, así como también una mayor exactitud y precisión en la información difundida de acuerdo a los lineamientos de la DCI, unidad responsable de la definición de las políticas de comunicación de la Universidad y quien regula la comunicación de las direcciones académicas y administrativas, facultades, departamentos y centros e institutos.

DIFUSIÓN EN WEB DE ACTIVIDADES

Permite el registro de la información vinculada a la difusión en web de las actividades. Asimismo, desde este módulo podrá enviar a aprobación esta información para su posterior publicación en los espacios de difusión de la Universidad.

Mis actividades vigentes
 Búsqueda de actividades con difusión
 Mis actividades con difusión registradas
 Actividades con difusión pendiente de revisión



ACTIVIDADES Y PROCESOS

DEGMR Diplomatura de Especialización Avanzada en Gestión, Mejora y Rediseño de Procesos 2016-03

DIPLOMATURA DE ESPECIALIZACIÓN AVANZADA SEMIPRESENCIAL Desde: 01/09/2016 hasta: 13/09/2017 (244 horas)

KC- Gestión y Operaciones (OPE)

Expandir todo / Contraer todo

Información de la actividad
 Datos Generales
 Estructura de la actividad
 Difusión de la actividad

Herramientas académicas
 Notas
 Asistencia
 Documentos
 Evaluaciones en línea
 Eventos
 Consejo
 Grupos
 Foro
 Chat

Gestión de inscripciones
 Información para inscripciones
 Ficha de inscripción
 Inscripciones
 Información económica
 Estadísticas

Docentes y participantes
 Docentes
 Personal
 Participantes

Finalización de la actividad
 Asignación de estado final
 Consulta de estados finales de participantes

Anuncios
 DEGMR Diplomatura de Especialización Avanzada en Gestión, Mejora y Rediseño de Procesos 2016-03
 Lista de Anuncios

Sumaria
 Prueba

Mis actividades | Actividades | Participantes | Formación continua

Ir a Diplomatura de Especialización Avanzada en Gestión, Mejora y Rediseño de Procesos 2016-04

DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES

Diplomatura de Especialización Avanzada en Gestión, Mejora y Rediseño de Procesos

Estado: EN REGISTRO POR LA UNIDAD

Grabar Cancelar

Datos generales | Plan de estudios y docentes | Información económica y admisión | Información de la Unidad y contacto

Descripción general

Título (*)
 Diplomatura de Especialización Avanzada en Gestión, Mejora y Rediseño de Procesos

Presentación (*)
 En la actualidad, las organizaciones independientemente de su tamaño y del sector de actividad, deben hacer frente a mercados cada vez más competitivos en los que deben satisfacer las necesidades de los clientes con la respectiva eficiencia económica de sus actividades.
 Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. Las organizaciones dependen de sus procesos para ser eficientes, por tanto deben estar debidamente identificados y gestionados en busca de una mejora continua.
 Ante esta realidad, las organizaciones necesitan profesionales que analicen y resuelvan problemas, mediante el uso de herramientas de calidad y de procesos, con el fin de contribuir a la mejora continua. Estos profesionales a su vez buscan un reconocimiento internacional como analistas en procesos.

1065/4000

Objetivo general (*)
 Formar profesionales capaces de gestionar, mejorar y rediseñar procesos con la finalidad de alcanzar los resultados que se han planificado y mejorar el desempeño de la organización.

181/4000

Figura 19. Vistas preliminares de módulo de difusión en web



Figura 20. Vista final en la página web PUCP

Cabe mencionar que los tres desarrollos e implementaciones presentadas han sido debidamente comunicados de manera oportuna a las unidades organizadoras durante cada una de sus etapas de implementación: concepción, puesta en marcha, desarrollo y ejecución. Esta comunicación previa aceleró los procesos de adopción de los nuevos desarrollos, especialmente para el caso del panel único de formación continua y la ventana de documentos de consulta. Para el caso del módulo de difusión en web se requirió coordinar cinco fechas de capacitación con 70 colaboradores de las unidades organizadoras.



Figura 21. Capacitación en el módulo de difusión en web

4.3.4. Análisis de oferta interna de educación continua

El objetivo de este informe es poder brindar información a las unidades organizadoras de educación continua acerca de la composición de la oferta interna existente en la PUCP, con la finalidad de mejorar el diseño de las propuestas formativas u orientar temáticas. Los resultados de este informe han sido presentados a los directores y decanos a través de dos desayunos de trabajo los días 5 y 6 de diciembre del 2016. Los resultados del informe se presentan en el apéndice G.

A continuación, se mencionan los resultados más generales:

- Las unidades organizadoras mayoritariamente se enfocan en actividades de tipo presencial (87%), con muy poco espacio para las actividades semipresenciales o virtuales.
- Las unidades organizadoras mayoritariamente se enfocan en actividades abiertas o para público en general (91%), sin embargo, se ha identificado que las actividades a medida traen una serie de beneficios asociados.
- La duración de las actividades no es de tipo estándar o uniforme, pudiera darse el caso que exista un curso que dure 20 horas, así como otro que dure 200 horas.
- Existen unidades organizadoras bien especializadas en su temática, sin embargo, existen otras que se enfocan en muchos temas.
- El área temática preponderante es el que pertenece a Gestión, Contabilidad y Negocios, la misma que es ofrecida dentro de la PUCP por 16 unidades organizadoras.
- Existe una fuerte competencia interna en la PUCP entre las unidades que ofrecen actividades de educación continua, principalmente en los temas de: Gestión, Contabilidad y Negocios, Letras y Humanidades, y Derecho.

4.3.5. Análisis de oferta externa de educación continua

El objetivo de este informe es poder brindar información a las unidades organizadoras de educación continua, acerca de la composición de la oferta externa de universidades referentes que también ofrecen actividades de educación continua, con la finalidad que puedan conocer: áreas temáticas que ofrecen, precios de sus actividades, duración de sus actividades, profesores que dictan, entre otros. Los resultados de este informe han sido presentados a los directores y decanos a través de dos desayunos de

trabajo los días 5 y 6 de diciembre del 2016. Los resultados del informe se presentan en el apéndice H.

A continuación, se mencionan los resultados más generales:

- Las universidades que han sido analizadas tienen una oferta de educación continua predominantemente de tipo presencial.
- La PUCP es la universidad con mayor oferta de actividades de educación continua.
- Existen productos de educación continua asociados a determinadas universidades, Ejemplo: Programa – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Universidad del Pacífico.
- En las universidades analizadas no existen tantas variedades en el nombre de los productos de EC, solo existen tres denominaciones: cursos, diplomados y programas.
- En términos de duración de horas se puede concluir que se manejan tiempos similares a los de la PUCP.
- En términos de precios de las actividades se puede concluir que la competencia analizada maneja precios relativamente superiores a los de la PUCP.
- La temática en educación continua que más se ofrece por la competencia es Gestión, Contabilidad y Negocios.



Figura 22. Desayunos de trabajo para exponer el informe de oferta interna y externa.

4.3.6. Programa piloto de profesionalización en la gestión de educación continua

La DEC organizó el programa piloto con el objetivo de brindar a 10 unidades organizadoras de actividades de educación continua un conjunto de instrumentos y herramientas que permitan un mejor diseño y comunicación de su oferta. El perfil del participante estaba focalizado en aquellos responsables tanto del diseño académico como de la operación y ejecución de la actividad. Se propuso para ello un programa de 15 horas de duración en cinco sesiones de tres horas cada una, divididos en los siguientes módulos:¹⁰

Sesión 1 y 2: Comportamiento de consumo y segmentación de mercado

Temática:

- ¿Cómo percibimos las cosas? ¿Cómo aprendemos? ¿Cómo memorizamos y retenemos? - Conceptos fundamentales para conocer la psicología del consumo que afectan las acciones al momento de la compra.
- ¿Por qué las marcas, productos y servicios tienen que ir enfocados en base a la realidad de cada cultura, subcultura y estilo de vida para el éxito de su venta?
- ¿Qué debemos de conocer sobre el uso de productos y servicios en base a la realidad nacional?
- ¿En base a qué segmentamos y cómo definimos nuestros nichos de Mercado? ¿Cómo debemos llegar a ellos?

Sesión 3: Gestión de medios

Temática:

- Conceptos básicos: ATL/BTL ¿Qué es un mix de medios?
- Cómo hacer/solicitar una pauta en medios.
- Criterios para inversión.
- Quién es quién en los medios. TV, Radios, Web, medios especializados
- Cómo leer reportes de lectoría, rating y reportes web

Sesiones 4 y 5: Marketing Digital

Temática:

- Contexto actual de la plataforma digital.

¹⁰ El programa piloto organizado por la DEC en segmentación y estrategias de comunicación de la oferta educativa se presenta en el apéndice I.

- Customer decision journey, puntos de contacto, canales y planificación.
- Conversión y optimización.
- Usabilidad y experiencia de usuario: productos digitales útiles.
- Analítica digital: medir y gestionar.
- Medios Sociales. Roles y objetivos.
- ZMOT. SEO y SEM. Liderazgo en las búsquedas.
- Paid media.
- Creatividad digital, storytelling y marketing de contenidos.
- Inbound marketing.



Figura 23. Programa piloto de capacitación en gestión de educación continua

Cabe mencionar que a cada una de las cinco sesiones asistieron en promedio 15 personas, pudiéndose concluir de las encuestas de satisfacción dos temas importantes:

- Existe un alto interés en los colaboradores de las unidades organizadoras que ofrecen actividades de educación continua por capacitarse.
- El diseño de las capacitaciones debe estar orientado a desarrollar capacidades en los colaboradores que permita lograr un mejor desempeño técnico en sus funciones.¹¹

En este capítulo se ha señalado la ruta a seguir a través del establecimiento de los objetivos del proyecto, así como de la señalización de actividades y productos concretos y

¹¹ Se realizaron tres encuestas de satisfacción del programa.

tangibles para su cumplimiento. Como ya se ha mencionado, todos los productos han sido implementados durante el 2016 y las unidades han procedido a adoptarlos y utilizarlos en sus labores diarias. Lo que se espera de dicha implementación es que esta contribuya, desde la comunicación interna, a mejorar la gestión de la educación continua en las unidades organizadoras. Para ello se han diseñado sistemas de medición e indicadores que permitan evaluar si se ha logrado cumplir con los objetivos esperados o no, lo cual será tratado en el capítulo V.



Capítulo V. Monitoreo y Evaluación del proyecto

En este capítulo se presentan los resultados de las evaluaciones para las actividades, implementaciones y productos presentados. Cabe indicar que se han realizado encuestas de aplicación para los casos del programa piloto en gestión de la EC y para las tres implementaciones en el intranet. Para el caso de los informes de oferta interna y externa en educación continua se han recogido las opiniones, sugerencias y observaciones de los directores, decanos, jefes de departamento y responsables de unidades organizadoras en EC, luego de dos desayunos de trabajo debidamente programados.

5.1. Resultados encuesta de programa piloto en Gestión de Educación Continua. A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los tres módulos que componen el programa piloto de Gestión de Educación Continua. Cabe recordar que asistieron 15 personas en promedio a las sesiones y se ha logrado una tasa de respuesta de 67% equivalente a 10 personas. Sobre ello, se analizará las preguntas y los resultados más relevantes, según sesiones (ver la encuesta en el apéndice J).¹²

Sesiones 1 y 2: Comportamiento de consumo y segmentación de mercado

¿Los temas tratados eran los esperados de acuerdo a los objetivos del programa de las sesiones 1 y 2?

(12 respuestas)

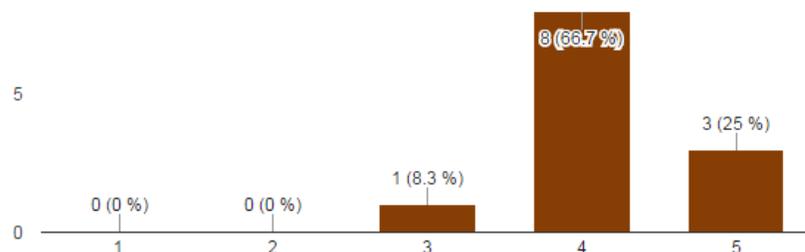


Figura 24. Expectativas del programa piloto – sesiones 1 y 2

De los encuestados el 66.7% manifestó que los objetivos del programa han sido muy buenos, y un 25% manifestó que han sido excelentes.

¹² La escala utilizada en la encuesta va del 1 al 5, siendo 1 “muy malo”, 2 “malo”, 3 “bueno”, 4 “muy bueno” y 5 “excelente”.

¿Considera que el contenido expositivo - teórico fue el adecuado? (12 respuestas)

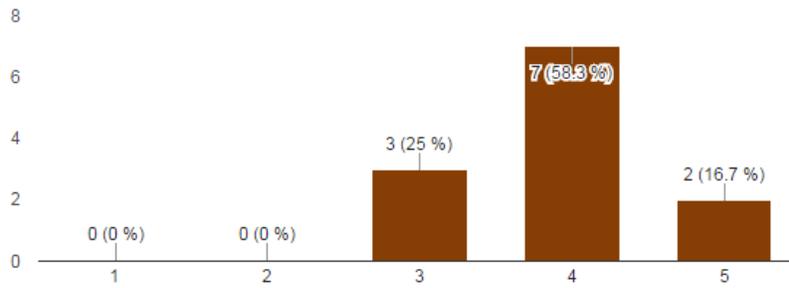


Figura 25. Evaluación del contenido del programa piloto – sesiones 1 y 2

Sobre el contenido expositivo-teórico, el 58.3% manifiesta que ha sido muy bueno, y un 16.7% manifiesta que ha sido excelente.

¿El número de horas asignadas para estas dos primeras sesiones fue el adecuado?

(12 respuestas)

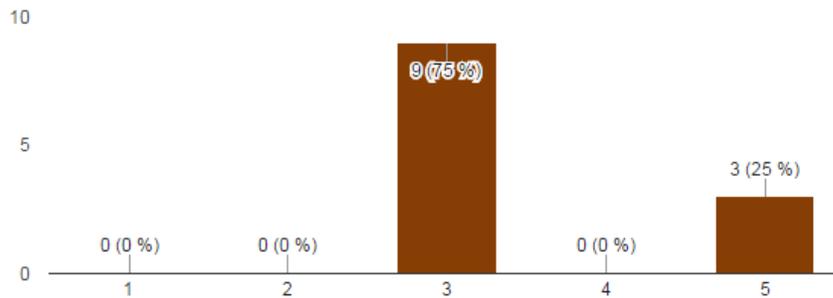


Figura 26. Evaluación del número de horas asignadas al programa piloto – sesiones 1 y 2

Sobre el número de horas, el 75% manifiesta que ha sido bueno y un 25% manifiesta que ha sido excelente.

¿Los contenidos de las sesiones fueron de utilidad para el diseño de la actividad de educación continua?

(12 respuestas)

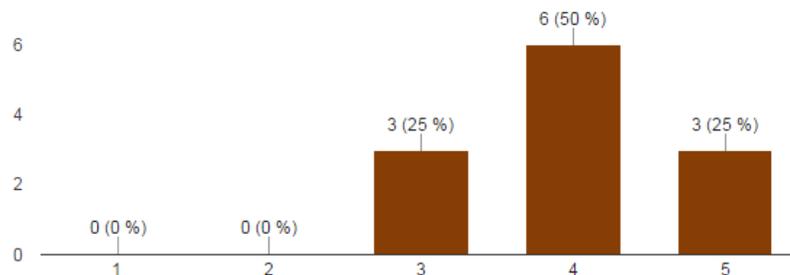


Figura 27. Utilidad de los contenidos del programa piloto – sesiones 1 y 2

Sobre la utilidad de los contenidos en sus actividades, el 50% manifiesta que han sido muy buenos y un 25% manifiesta que han sido excelentes.

¿La metodología de enseñanza fue la adecuada para el cumplimiento de los objetivos?

(12 respuestas)

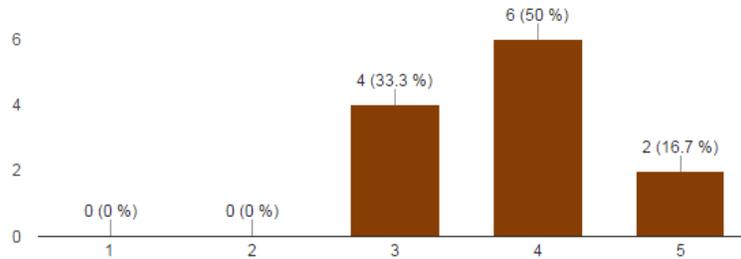


Figura 28. Evaluación de la metodología del programa piloto – sesiones 1 y 2

Sobre la metodología de enseñanza, el 50% manifiesta que ha sido muy buena y el 16.7% manifiesta que ha sido excelente.

Según su experiencia, los ejemplos eran actuales y aplicables para el diseño de las actividades de educación continua?

(12 respuestas)

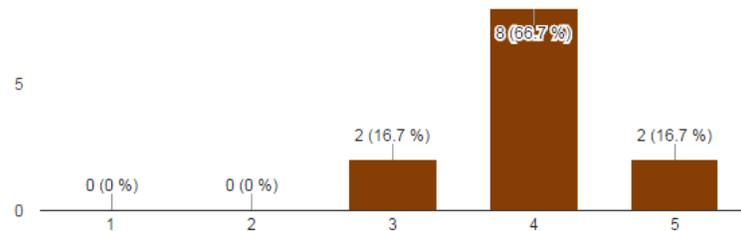


Figura 29. Evaluación de los ejemplos del programa piloto – sesiones 1 y 2

Sobre la ejemplificación y aplicación, el 66.7% manifiesta que ha sido muy bueno y el 16.7% manifiesta que ha sido excelente.

Sesión 3: Gestión de medios

¿Los temas tratados eran los esperados de acuerdo a los objetivos del programa de la sesión 3?

(10 respuestas)

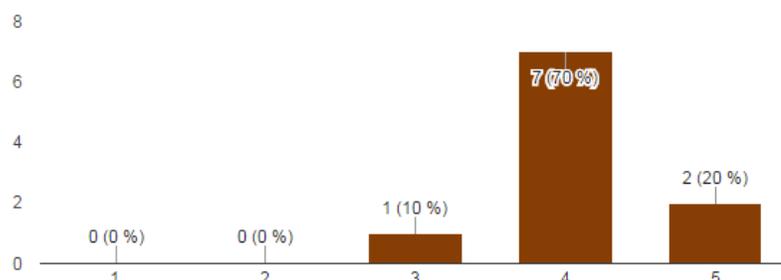


Figura 30. Expectativas del programa piloto – sesión 3

De los encuestados el 70 % manifestó que los objetivos del programa han sido muy buenos, y un 20% manifestó que han sido excelentes.

¿Considera que el contenido expositivo - teórico fue el adecuado? (10 respuestas)

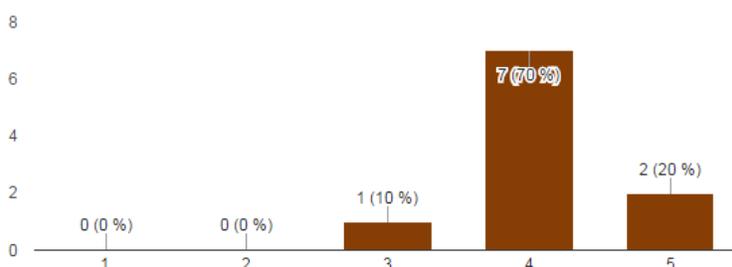


Figura 31. Evaluación del contenido del programa piloto – sesión 3

Sobre el contenido el 70% manifiesta que ha sido muy bueno, y un 20% manifiesta que ha sido excelente.

¿El número de horas asignadas para la sesión fue el adecuado? (10 respuestas)

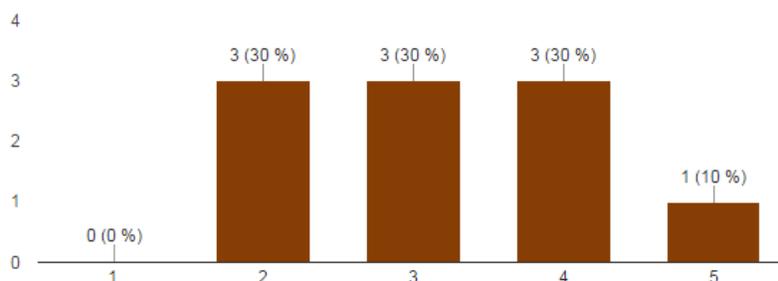


Figura 32. Evaluación del número de horas asignadas al programa piloto – sesión 3

Sobre el número de horas, el 30% manifiesta que ha sido deficiente, otro 30% que ha sido bueno, otro 30% que ha sido muy bueno y un 10% que ha sido excelente. Es decir, debería haberse diseñado con un número mayor de horas.

¿El contenido de la sesión fue de utilidad para el diseño de la actividad de educación continua?

(10 respuestas)

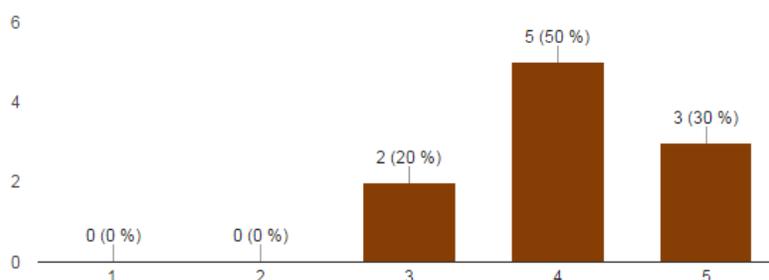


Figura 33. Utilidad de los contenidos del programa piloto – sesión 3

Sobre la utilidad de los contenidos en sus actividades, el 50% manifiesta que han sido muy buenos y un 30% manifiesta que han sido excelentes.

¿La metodología de enseñanza fue la adecuada para el cumplimiento de los objetivos?

(10 respuestas)

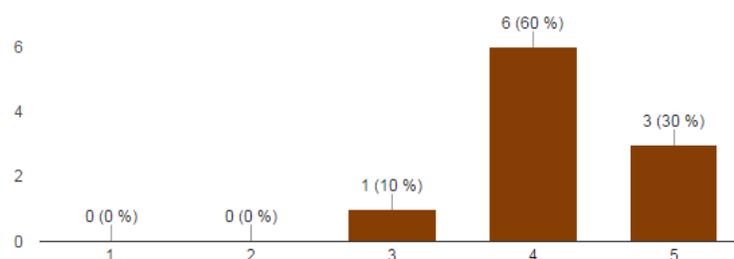


Figura 34. Evaluación de la metodología del programa piloto – sesión 3

Sobre la metodología de enseñanza, el 60% manifiesta que ha sido muy buena y el 30% manifiesta que ha sido excelente.

Según su experiencia, los ejemplos eran actuales y aplicables para el diseño de las actividades de educación continua?

(10 respuestas)

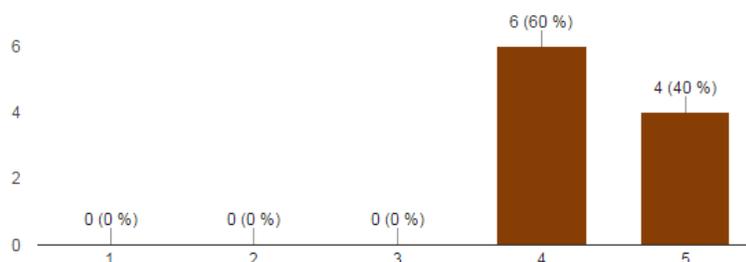


Figura 35. Evaluación de los ejemplos del programa piloto – sesión 3

Sobre la ejemplificación y aplicación, el 60% manifiesta que ha sido muy bueno y el 40% manifiesta que ha sido excelente.

Sesiones 4 y 5: Marketing Digital

¿Los temas tratados eran los esperados de acuerdo a los objetivos del programa de las sesiones 4 y 5?

(10 respuestas)

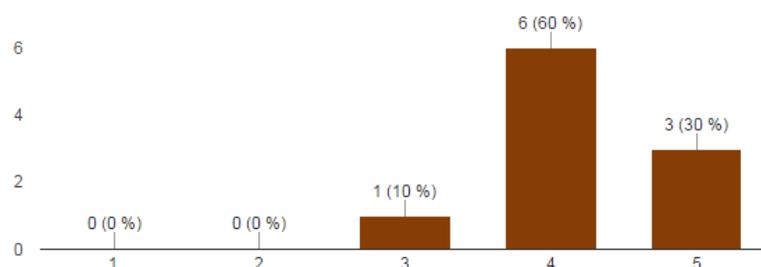


Figura 36. Expectativas del programa piloto – sesiones 4 y 5

De los encuestados el 60% manifestó que los objetivos del programa han sido muy buenos, y un 30% manifestó que han sido excelentes.

¿Considera que el contenido expositivo - teórico fue el adecuado? (10 respuestas)

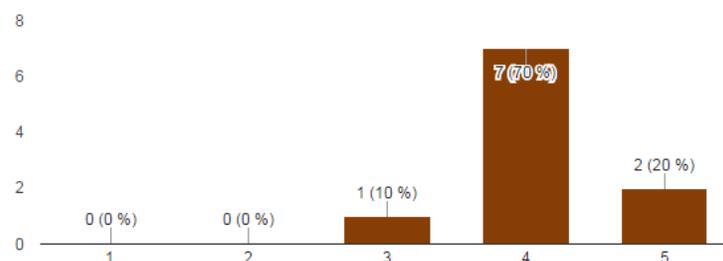


Figura 37. Evaluación del contenido del programa piloto – sesiones 4 y 5

Sobre el contenido, el 70% manifiesta que ha sido muy bueno, y un 20% manifiesta que ha sido excelente.

¿El número de horas asignadas para las sesiones fueron las adecuadas?
(10 respuestas)

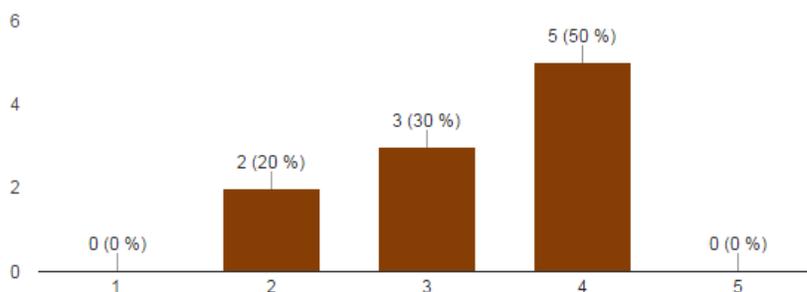


Figura 38. Evaluación del número de horas asignadas al programa piloto – sesiones 4 y 5

Sobre el número de horas, el 20% manifiesta que ha sido deficiente, otro 30% que ha sido bueno, y un 50% que ha sido muy bueno.

¿El contenido de las sesiones fueron de utilidad para el diseño de la actividad de educación continua?
(10 respuestas)

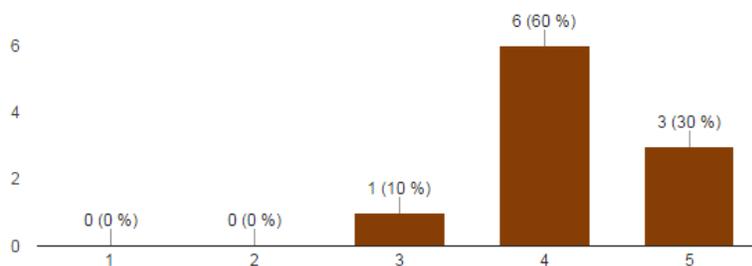


Figura 39. Utilidad de los contenidos del programa piloto – sesiones 4 y 5

Sobre la utilidad de los contenidos en sus actividades, el 60% manifiesta que han sido muy buenos y un 30% manifiesta que han sido excelentes.

¿La metodología de enseñanza fue la adecuada para el cumplimiento de los objetivos?
(10 respuestas)

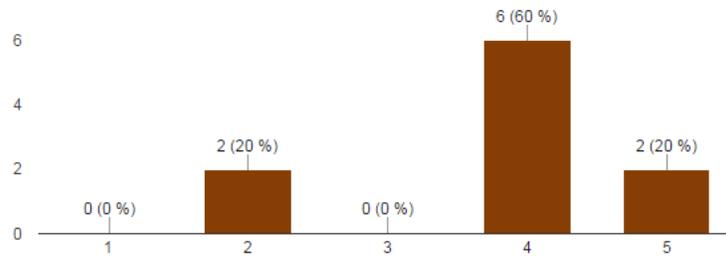


Figura 40. Evaluación de la metodología del programa piloto – sesiones 4 y 5

Sobre la metodología de enseñanza, el 20% señala que ha sido deficiente, un 60% manifiesta que ha sido muy buena y un 20% manifiesta que ha sido excelente.

Según su experiencia, los ejemplos eran actuales y aplicables para el diseño de las actividades de educación continua?
(10 respuestas)

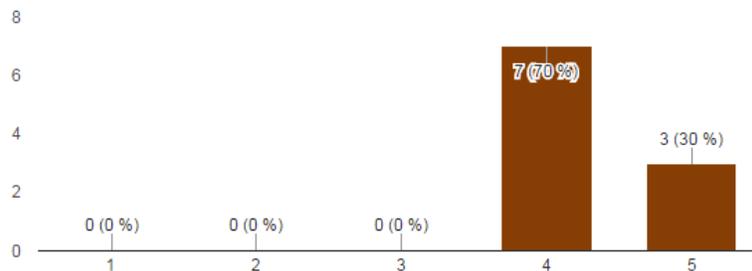


Figura 41. Evaluación de los ejemplos del programa piloto – sesiones 4 y 5

Sobre la ejemplificación y aplicación, el 70% manifiesta que ha sido muy bueno y el 30% manifiesta que ha sido excelente.

Los resultados integradores de las tres encuestas presentan las siguientes conclusiones:

- De forma general, los resultados de las encuestas de los tres módulos coinciden en que los temas tratados, los contenidos de los mismos, la metodología y la ejemplificación han sido más que adecuados para sus labores.
- De forma general, los participantes de los tres módulos coinciden acerca de no estar del todo conformes con la duración de las sesiones, ya que ha sido la variable con el puntaje más bajo en las tres encuestas formuladas. Esto obliga a considerar en el diseño un número mayor de horas en función de la temática.

- De forma general, los participantes de los tres módulos coinciden al indicar que los contenidos brindados han sido útiles para que los colaboradores puedan realizar de mejor manera sus funciones y actividades.
- Finalmente, cabe mencionar que los resultados de este programa piloto señalan el camino a seguir en el 2017; es decir, continuar brindando herramientas funcionales para que los gestores de educación continua puedan realizar de mejor manera su trabajo a través de la profesionalización de sus actividades. En ese sentido, le corresponde a la DEC buscar y establecer un cronograma formal de capacitaciones en función de los temas prioritarios y la disponibilidad de los colaboradores.

5.2. Resultados encuesta de comunicación interna y actividades e implementaciones en el intranet de la PUCP. Con la finalidad de obtener información para la toma de decisiones, la DEC desarrolló una encuesta para evaluar las actividades e implementaciones realizadas durante el presente año, y su impacto sobre la variable de comunicación interna. La encuesta fue aplicada, entre los días 24 y 28 de noviembre de 2016, a 45 colaboradores de educación continua de diversas unidades organizadoras. Cabe mencionar que las 45 personas seleccionadas para responder la encuesta han sido las que a lo largo de los meses precedentes habían utilizado en mayor medida los sistemas informáticos, habían formulado diversas consultas sobre los cambios e implementaciones nuevas en los módulos y habían asistido de manera consistente a las reuniones de inducción y capacitación organizadas.

Finalmente, del universo de 45 colaboradores tan solo 24 de ellos respondieron la encuesta; es decir, se obtuvo una tasa de respuesta del 53.33%.

Los resultados son los siguientes:¹³

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 100% manifiesta conocer a la DEC y las funciones que esta realiza.

¹³ La encuesta se presenta en el apéndice K

2. ¿Cuáles son los canales más frecuentes por las que recibe información de la DEC?

(24 respuestas)

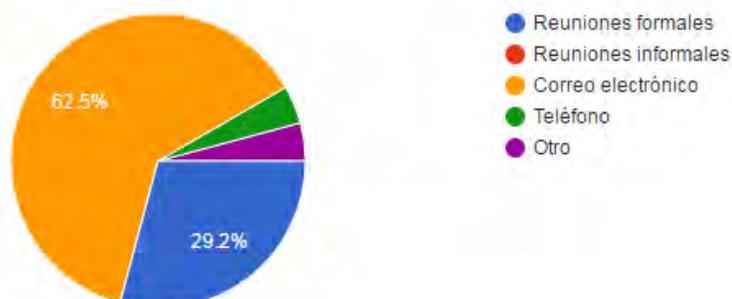


Figura 42. Canales de información de la DEC

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 62.5% manifiesta que recibe información de la DEC a través de correo electrónico y un 29.2% a través de reuniones formales.

3. ¿Qué herramientas/vías de comunicación utilizas frecuentemente para su contacto con la DEC?

(24 respuestas)

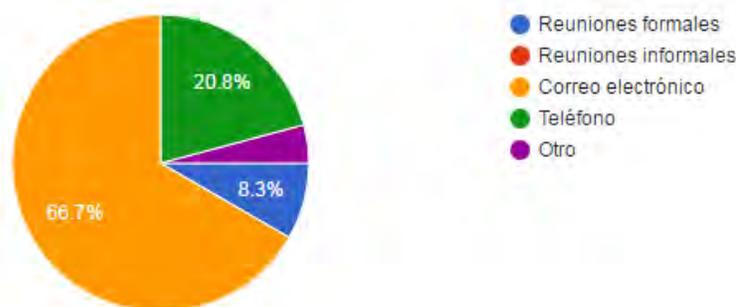


Figura 43. Vías de comunicación con la DEC

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 66.7% manifiesta comunicarse con la DEC a través de correo electrónico y un 20.8% a través de llamadas telefónicas.

¿Se le comunica a tiempo desde la DEC la información que necesita para su trabajo?

(24 respuestas)

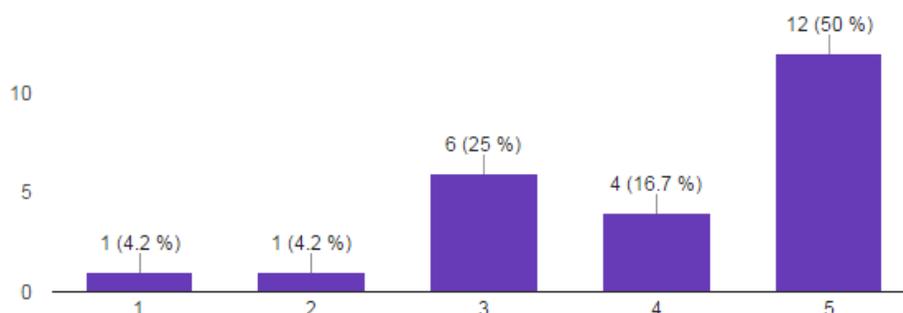


Figura 44. Tiempo de respuesta de la DEC

De los participantes de la encuesta, el 50% considera que el tiempo en el cual la DEC le comunica la información para el desarrollo de su trabajo es excelente, un 16.7% manifiesta que el tiempo es muy bueno y un 25% manifiesta que el tiempo es bueno o adecuado.

¿La información que recibe de la DEC es homogénea? (24 respuestas)

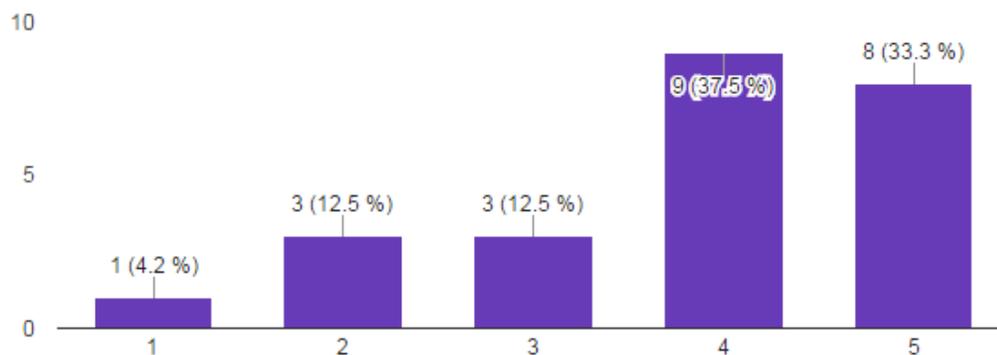


Figura 45. Evaluación de la información de la DEC

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 33.3% manifiesta que la información que la DEC comunica es excelentemente homogénea, un 37.5% manifiesta que es muy buena y un 12.5% manifiesta que es buena.

¿Recibe la información necesaria de la DEC para el correcto desempeño de su trabajo?

(24 respuestas)

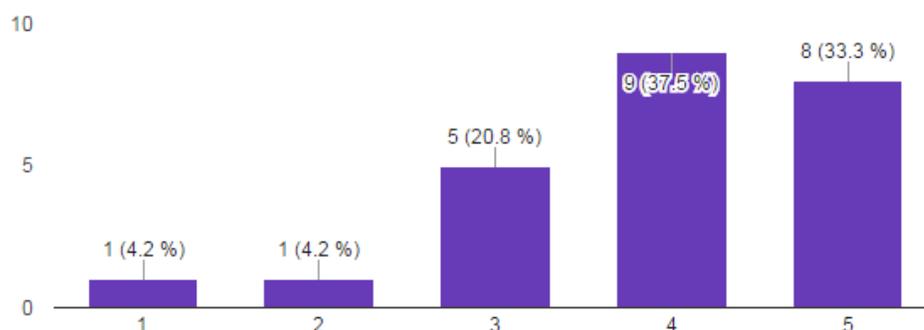


Figura 46. Información de la DEC en el desempeño del trabajo

El 33.3% de los participantes manifiestan que reciben de forma excelente la información para desarrollar de la mejor manera su trabajo, mientras que un 37.5% manifiesta que es muy buena, y un 20.8% manifiesta que es buena.

El intranet de la PUCP le ayuda a desarrollar de mejor manera su trabajo

(24 respuestas)

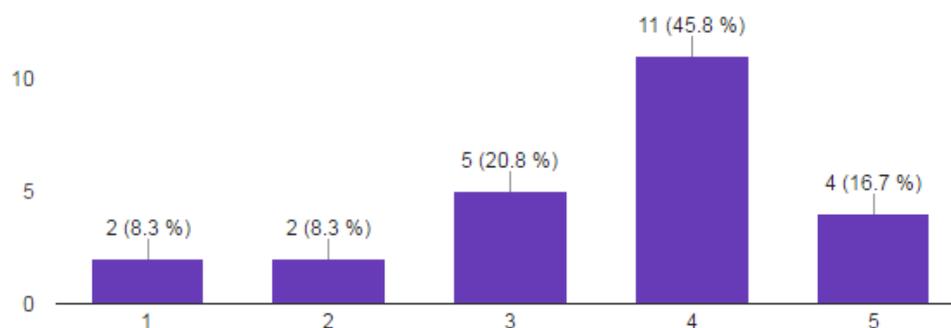


Figura 47. Evaluación del Intranet – campus virtual

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 16.7% manifiesta que el intranet le ayuda de forma excelente para desarrollar de la mejor manera su trabajo, un 45.8% manifiesta que es muy bueno, un 20.8% manifiesta que es buena.

El panel de formación continua facilita la integración de los procesos de educación continua

(24 respuestas)

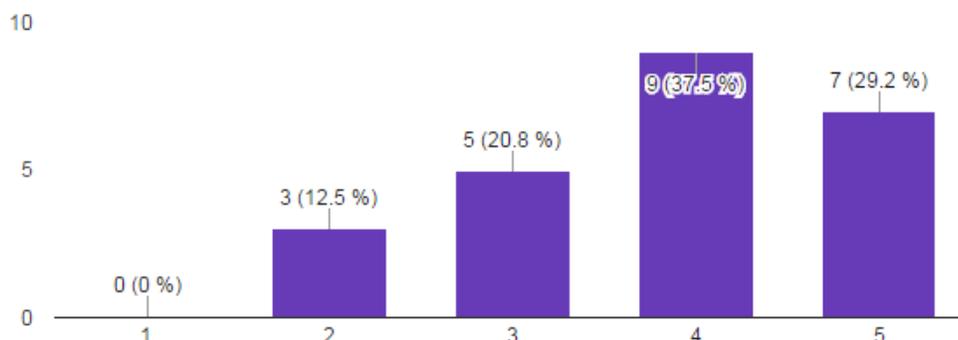


Figura 48. Panel de formación continua e integración de procesos

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 29.2% manifiesta que el panel de formación continua facilita de forma excelente la integración de los procesos, un 37.5% manifiesta que es muy bueno y un 20.8% manifiesta que es buena.

La ventana de documentos de consulta tiene información relevante para su trabajo

(24 respuestas)

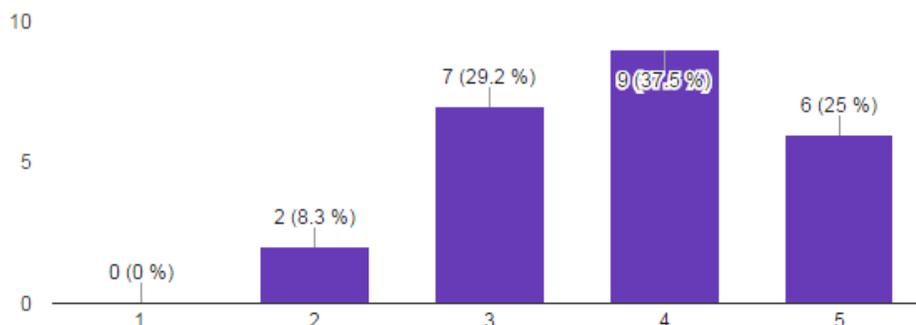


Figura 49. Evaluación de ventana de documentos de consulta

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 25% manifiesta que la ventana de documentos de consulta es excelente para mostrar información relevante, un 37.5% manifiesta que es muy bueno, y un 29.2% manifiesta que es buena.

El módulo de difusión en web permite comunicar mejor sus actividades de educación continua

(24 respuestas)

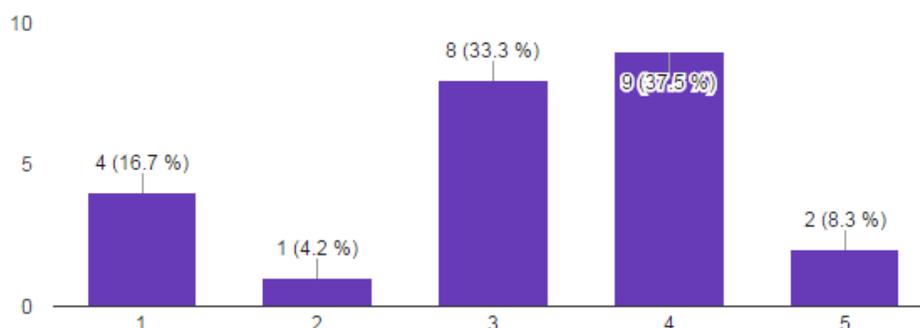


Figura 50. Evaluación módulo de difusión en web

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 8.3% manifiesta que el módulo de difusión es excelente para comunicar las actividades de educación continua, un 37.5% manifiesta que es muy bueno, un 33.3% manifiesta que es buena, un 4.2% manifiesta que es malo, y un 16.7% manifiesta que es muy malo.

6. En su opinión, en este último año, existe una mejora en la comunicación interna entre la DEC y las unidades que organizan actividades de educación continua

(24 respuestas)

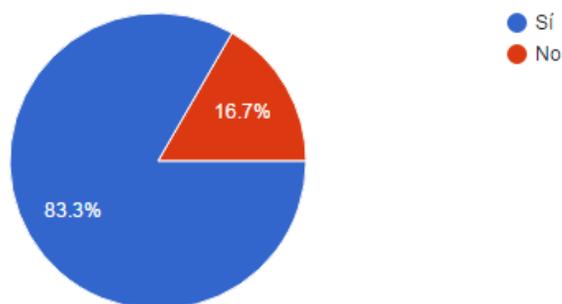


Figura 51. Evaluación de mejora en comunicación interna

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 83.3% manifiesta que en este año existe una mejora en la comunicación interna, y un 16.7% manifiesta que no hay ninguna mejora.

Ante la pregunta “¿Qué barreras puede identificar para mejorar la comunicación interna?”, las personas manifestaron lo siguiente: procesos engorrosos y burocráticos, simplificar procesos, reuniones no programadas adecuadamente, muchas unidades

involucradas en los procesos, los cambios deben ser validados con las unidades, deben indicar cuáles son los responsables de cada tema específico.

8. En el presente año, cómo valora la comunicación interna entre la DEC y las unidades en una escala del 1 al 5 (donde 1 es muy mala y 5 es muy bueno)

(24 respuestas)

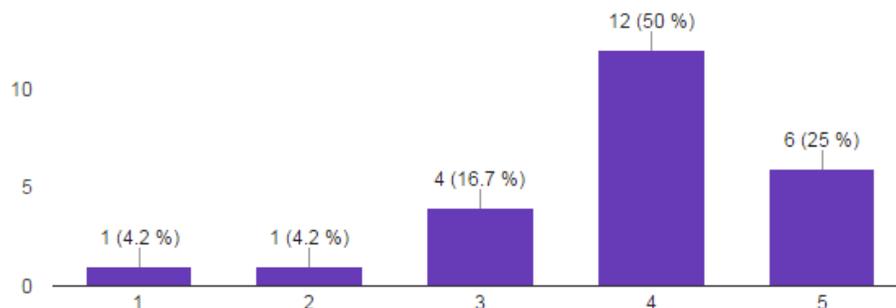


Figura 52. Valorización de la comunicación interna

De las 24 personas que respondieron la encuesta, el 25% le otorga un valor de excelente a la comunicación interna entre la DEC y las unidades organizadoras, un 50% le otorga una valoración de muy bueno, un 16.7% le otorga una valoración de buena, un 4.2% le otorga una valoración de mala, y otro 4.2% manifiesta que es muy mala.

Ante la pregunta “¿Se le ocurre alguna sugerencia para mejorar la comunicación interna?”, las personas mencionaron lo siguiente:

- Solución de consultas o problemas de sistemas: Principalmente sobre los procesos de gestión de educación continua.
- Buzón de consultas generales: Para ser derivado con los responsables directos en la dirección.
- Talleres de buenas prácticas de unidades organizadoras: identificar las buenas prácticas de las unidades y compartirlas con las demás unidades.
- Implementación de un boletín electrónico mensual o bimestral: Que brinde información útil en relación a cambios o modificaciones en los procesos o sistemas.

Finalmente, ante la pregunta “¿Qué información adicional de la DEC le gustaría recibir?”, los participantes señalaron principalmente: información para la mejora de las propuestas académicas frente a la competencia, conocer la oferta de la competencia, una guía que indique con quien consultar y acerca de los procesos de EC, programación de

actividades de EC en el año, requerimientos del mercado, mayor apoyo en la difusión de su oferta formativa y reglamentos actualizados de acuerdo a la ley universitaria actual.

Las principales conclusiones de la encuesta son las siguientes:

- La DEC y las funciones que realiza son conocidas por los que completaron la encuesta.
- Los encuestados manifiestan que la DEC se comunica con ellos principalmente a través de 2 medios: Correo electrónico y reuniones formales.
- Los encuestados manifiestan comunicarse con la DEC principalmente a través de 2 medios: Correo electrónico y llamadas telefónicas.
- Casi la totalidad de los encuestados (91.7%) manifiesta que la información le llega a tiempo para el desarrollo de su trabajo.
- Casi la totalidad de los encuestados (83.3%) manifiesta que la información de la DEC es homogénea.
- Casi la totalidad de los encuestados (91.6%) manifiesta que recibe la información necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo.
- Casi la totalidad de los encuestados (83.3%) manifiesta que el intranet le ayuda para el desarrollo de su trabajo.
- Casi la totalidad de los encuestados (87.5%) manifiesta que el panel de formación continua facilita la integración de los procesos.
- Casi la totalidad de los encuestados (91.7%) manifiesta que la ventana de documentos de consulta tiene información relevante para su trabajo.
- Un 79.1 % de los encuestados indica que el módulo de difusión permite comunicar mejor sus actividades de educación continua, mientras que un 20.9% de encuestados manifiesta que no.
- Un 83.3% de los encuestados indica que, en este año, ha habido una mejora en la comunicación interna entre la DEC y las unidades organizadoras, mientras que un 16.7% de encuestados manifiesta que no.
- Los encuestados indican que las barreras de comunicación van ligadas directamente a los procesos y al número de unidades que se encuentran involucradas.

- Los encuestados valoran a la comunicación interna en el presente año de la siguiente forma: un 25% la califica como excelente, un 50% como muy buena, un 16.7% como buena, un 4.2% como mala y otro 4.2% como muy mala.
- Los encuestados han brindado como sugerencias para mejorar la comunicación interna: buzón de consultas, boletín electrónico para educación continua, generar espacios de trabajo para compartir las buenas prácticas de las unidades organizadoras.
- Los encuestados han manifestado que les gustaría recibir información de la DEC respecto a: Necesidades de mercado en educación continua, oferta de la competencia y una guía interna actualizada de procesos.

5.3. Resultados de los desayunos de trabajo: Informe de competencia interna y externa. Los días 05 y 06 de diciembre del 2016 se realizaron dos desayunos de trabajo en los cuales se presentó a los responsables de EC de las unidades organizadoras los resultados de los informes de oferta interna y externa de educación continua, pudiéndose recoger los siguientes comentarios, sugerencias y observaciones.¹⁴

- Se debe incluir en el informe de oferta externa información no sólo de las universidades locales sino también internacionales.
- Se debe evitar tantos nombres diferentes para las actividades (curso corto, curso de actualización, curso de especialización, curso de especialización avanzada) con la finalidad de no confundir al público.
- Se debe mirar al Estado como un cliente atractivo para las actividades a medida de educación continua.
- Existe una preocupación constante por la competencia interna, incluso han aparecido grupos estudiantiles que ofrecen las mismas temáticas de forma gratuita.
- No se cuenta con apoyo institucional para los temas de marketing y comercial.
- El informe de competencia interna debe recoger también información de número de matriculados y rentabilidad de las actividades.
- Este tipo de información debe ser presentado en una frecuencia trimestral.

¹⁴ El cuadro de sistematización de los desayunos de trabajo se encuentra en el apéndice L.

- Se deben realizar investigaciones de mercado para toma de decisiones: expansión fuera de la PUCP, expansión a provincias, qué requiere el mercado, entre otros.

5.4. Indicadores PUCP 2016 del Plan de Mejora Institucional. El Plan de Mejora Institucional (PMI) se establece en función a las mejoras solicitadas por la acreditadora CINDA respecto al proceso de re-acreditación que actualmente sigue la universidad. En uno de los puntos señala que la educación continua no está integrada al modelo educativo de la PUCP, razón por la cual se establecen unos indicadores de desempeño con la finalidad de poder conocer mejor este tipo de oferta formativa.

Para el presente trabajo se establecen indicadores de desempeño comprendidos entre los años 2015 y 2016¹⁵, con la finalidad de, en primer lugar, hacer un análisis comparativo anual, y, posteriormente, presentar y dar evidencia, en lo posible, de que las actividades, productos e implementaciones en el presente trabajo han contribuido de manera positiva en la búsqueda de la eficacia y eficiencia.

5.4.1. Número de actividades de educación continua 2015-2016.

Este indicador hace referencia al número de actividades que han desarrollado las unidades organizadoras de educación continua de la PUCP. Para el año 2015, el total de actividades de EC fue de 1512, mientras que en el año 2016 fue de 1921. Estas cifras muestran un incremento de 409 actividades de un año a otro. Una posible explicación de este aumento podría ser que las unidades organizadoras han encontrado mejores y mayores condiciones para el desarrollo de sus actividades.

5.4.2. Número de participantes en actividades de educación continua 2015-2016.

Este indicador hace referencia a los alumnos que han tenido las diversas actividades de educación continua en la PUCP. Para el año 2015, el total de participantes de EC fue de 62,660, mientras que en el año 2016 fue de 107,083. Estas cifras muestran un claro incremento de 44,423 participantes de un año a otro. Una posible explicación de este aumento podría ser que las unidades organizadoras han podido gestionar mejor sus procesos de difusión y comunicación de sus actividades.

¹⁵ Las cifras finales podrían presentar diferencias, ya que hay unidades que aún no confirman la información solicitada.

5.4.3. Número de actividades en modalidad presencial, semipresencial y virtual 2015-2016. Este indicador hace referencia a cómo ha sido la composición de las actividades de EC en relación a las tres modalidades de enseñanza.

Tabla 14. Número de actividades en modalidad presencial, semipresencial y virtual, 2015-2016.

Modalidad	2015	2016
Presencial	1,404	1,680
Semipresencial	58	88
Virtual	50	153
Total	1,512	1,921

Fuente: Memoria DEC 2015 y 2016 (Sistema Centuria, 2015). Elaboración propia.

Respecto del 2015, ha habido un incremento de 133 actividades bajo las modalidades semipresencial y virtual. Pudiera ser que este comportamiento se deba a que las unidades organizadoras tienen más claros los procesos para la virtualización y el déficit de infraestructura-aulas en la universidad.

5.4.4. Número de participantes en modalidad presencial, semipresencial y virtual 2015-2016. Este indicador hace referencia a cómo ha sido la composición de los participantes o alumnos de educación continua en relación a las tres modalidades de enseñanza: presencial, semipresencial y virtual.

Tabla 15. Número de participantes en modalidad presencial, semipresencial y virtual, 2015-2016.

Modalidad	2015	2016
Presencial	45,300	70,286
Semipresencial	13,020	6,560
Virtual	4,340	30,237
Total	62,660	107,083

Fuente: Memoria DEC 2015 y 2016 (Sistema Centuria, 2015). Elaboración propia.

Respecto del 2015, ha habido un incremento de 19,437 participantes bajo las modalidades semipresencial y virtual. Este incremento, en estas modalidades, se debió principalmente al proyecto UNESCO-MINEDU con la Facultad de Educación (10631 participantes en el 2015 y 22,972 participantes en el 2016). Los resultados presentados

evidencian a todas luces que se está cumpliendo con el objetivo de la Política de Educación Continua en el tema de cobertura, la misma que debe tener una característica masiva.

5.4.5. Número de actividades por diseño de oferta 2015-2016.

Tabla 16. Número de actividades por diseño de oferta, 2015-2016.

Diseño de oferta	2015	2016
Abierta	1,361	1,709
A medida	151	212
Total	1,512	1,921

Fuente: Memoria DEC 2015 y 2016 (Sistema Centuria, 2015). Elaboración propia.

Respecto del 2015, ha habido un incremento en ambos tipos de diseño, 348 en actividades de tipo abiertas y 61 en actividades a medida.

5.4.6. Número de participantes por diseño de oferta 2015-2016.

Tabla 17. Número de participantes por diseño de oferta, 2015-2016.

Diseño de oferta	2015	2016
Abierta	47,967	76,132
A medida	14,693	30,951
Total	62,660	107,083

Fuente: Memoria DEC 2015 y 2016 (Sistema Centuria, 2015). Elaboración propia.

Respecto del 2015, ha habido un incremento de 16,258 participantes en el diseño a medida, lo cual es muy beneficioso para las unidades organizadoras por los siguientes motivos: mayores ingresos, menores costos de soporte, ahorro en la utilización de aulas y contacto y fidelización con el cliente.

5.4.7. Número de unidades organizadoras que utilizan la certificación digital y número de certificaciones generadas 2015-2016.

Tabla 18. Número de unidades que utilizan certificación digital y certificaciones generadas, 2015-2016.

	2015	2016
Número de unidades	15	26
Número de certificaciones	25,968	39,708

Fuente: Memoria DEC 2015 y 2016 (Sistema Centuria, 2015). Elaboración propia.

Respecto del 2015, ha habido un incremento de 11 unidades organizadoras que han utilizado el módulo de certificación digital. Asimismo, hay un incremento en el número de certificaciones generadas de 13,740. Estas cifras también nos indican que se ha cumplido con uno de los objetivos de la Política de Educación Continua, que tiene que ver con que toda actividad de educación continua debe ser obligatoriamente certificada.

5.4.8. Contribución económica de educación continua 2015-2016. Este indicador hace referencia a cómo ha evolucionado los ingresos por educación continua en la PUCP.

Tabla 19. Contribución económica de la educación continua en la PUCP, 2015-2016.

Contribución	2015	2016
Ingresos	132,738,571	148,683,697
Egresos	70,728,095	85,165,721
Superávit	62,010,476	63,517,976

Fuente: Memoria DEC 2015 y 2016 (Sistema Centuria, 2015). Elaboración propia.

Respecto del 2015, ha habido un incremento en los ingresos de educación continua de S/. 15, 945,126, sin embargo, esto sólo ha generado un incremento de S/. 1,507,500 en el superávit.

En función a los objetivos planteados, de manera general se puede mencionar que se han cumplido, tanto el objetivo general como los dos objetivos específicos. En relación al objetivo general, luego del proyecto, ya se han identificado aquellas señales sobre las cuales se tiene que diseñar e implementar el sistema de comunicación interna. Sobre los objetivos específicos, y a través de la comunicación interna, se ha logrado la mejora en los procesos de gestión (eficacia y eficiencia), y también se ha logrado incentivar la gestión del conocimiento en términos de identificación de información y desarrollo de competencias.

En este capítulo se ha buscado evaluar aquellas actividades, productos e implementaciones realizadas con la finalidad de medir si están cumpliendo o no con sus objetivos. Para ello se han realizado encuestas para evaluar el programa piloto de capacitación (tres módulos) y para evaluar la comunicación interna y las implementaciones en el sistema. Luego, se han presentado las observaciones y sugerencias de los responsables de educación continua en las unidades organizadoras respecto del informe de oferta interna y externa, y finalmente se han presentado indicadores de desempeño cuantitativos respecto al impacto de la comunicación interna.

En el capítulo VI se presentarán las reflexiones finales sobre el proyecto realizado y el camino a seguir.



Capítulo VI. Reflexiones finales

Luego de haber pasado por todo el desarrollo del presente trabajo, se procederá a continuación, a presentar las reflexiones finales del mismo.

6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones generales.

6.1.1. *Sobre la educación continua*

La educación continua es un espacio de oportunidad para las universidades que permite completar su misión formativa hacia la sociedad del conocimiento. Asimismo, puede aprovecharse como un mecanismo generador de recursos que le permita cubrir de mejor manera sus gastos en investigación, becas, infraestructura, equipos, entre otros. Actualmente, con la nueva ley universitaria, es obligatorio para las universidades la realización de actividades de educación continua.

6.1.2. *Sobre la comunicación interna*

- En el presente trabajo se ha podido comprobar que la comunicación interna es esencial e indispensable para cualquier tipo de organización en el logro y cumplimiento de objetivos institucionales, sea ésta de carácter privado, público o de tipo social; así también es el caso para organizaciones con una estructura muy particular y compleja como es el caso de la PUCP. En ese sentido, la comunicación interna requiere ser pensada desde una forma y valor estratégicos.
- En el proyecto desarrollado se ha podido reflexionar acerca de la importancia y el rol fundamental que cumple el ser humano al interior de cualquier tipo de organización, sobre todo en el aspecto de relacionamiento y vínculo con sus pares. Y en ese sentido, lo relevante de la comunicación, la misma que se convierte en el espacio requerido para poder interactuar unos con otros, razón por la cual se vuelve una necesidad de tipo positiva, ya que los seres humanos requerimos de garantizar una buena comunicación para poder cumplir con nuestros objetivos y metas.
- Adicional a lo ya mencionado, se le debe exigir entonces dos aspectos a la comunicación interna entre la DEC y las unidades organizadoras: el primero es el cumplimiento de su característica de bidireccionalidad, y el segundo, tiene que ver con el énfasis y empatía que se le pone al receptor, quien es finalmente el destinatario del mensaje.

6.1.3. Sobre los resultados del proyecto

- Las actividades y productos desarrollados para el presente trabajo han contribuido a fortalecer el posicionamiento de la Dirección de Educación Continua (DEC) como la unidad rectora de la educación continua en la PUCP.
- A partir de las actividades, productos e implementaciones realizadas durante el año, los colaboradores de educación continua han señalado mayoritariamente la existencia de una mejora en la comunicación interna por parte de la DEC y las unidades organizadoras.
- Conforme ha ido avanzando el desarrollo del presente trabajo se ha podido comprobar que la comunicación interna es un vehículo que ha permitido la mejora en los índices de eficacia y eficiencia de la gestión de los procesos de la educación continua en la universidad. Asimismo, ha cumplido con su rol de relevancia respecto al valor de la administración del conocimiento al interior de la organización.
- En el presente trabajo se ha logrado potenciar el intranet-campus virtual de la PUCP como una herramienta adicional para la comunicación interna entre la DEC y las unidades organizadoras. Sobre las implementaciones del panel de formación continua y la ventana de documentos de consulta hay una mayoría que indica que han sido muy funcionales para sus labores, acerca del módulo de difusión en web hay que seguir revisando el diseño del proceso.

6.1.4 Pasos a seguir

- Se recomienda seguir potenciando el uso del correo electrónico como herramienta central de la comunicación interna. Asimismo, se debe tomar como pendiente las solicitudes de las unidades organizadoras acerca de que la DEC cuente con un programa de reuniones debidamente formalizadas, un buzón de consultas, un boletín electrónico informativo y talleres de buenas prácticas en gestión de la educación continua.
- Se recomienda una revisión en la simplificación y optimización de los procesos de la gestión de educación continua, ya que algunos de ellos involucran a muchas unidades de la administración central de la PUCP, lo que no favorece a una comunicación interna adecuada por la burocracia existente.

- Existe un interés en los colaboradores de las unidades organizadoras de educación continua por expandir su gestión del conocimiento; en primer lugar, en referencia a los programas de capacitación en gestión de la educación continua (revisar duración de cada módulo y disponibilidad de colaboradores), y en segundo lugar con la finalidad de poder tener acceso a información relevante del mercado que le permita un mejor diseño de la oferta formativa (informes trimestrales de la oferta de la competencia interna y externa).
- Si bien es cierto que se ha logrado avanzar con algunos de los objetivos plasmados en la Política de Educación Continua, aún es muy temprano para afirmar que los indicadores de desempeño mostrados puedan tener un impacto y correlación positiva respecto a las actividades, productos e implementaciones desarrollados para el presente trabajo. En ese sentido, se sugiere seguir analizándolos con la finalidad de tener una relación con mayor certeza.
- Para el momento del diseño e implementación de un sistema de comunicación interna para la DEC y las unidades organizadoras es importante contar con el aliento y apoyo iniciales de las autoridades de la universidad (Rectorado, Vicerrectorados Académico y administrativo, Dirección de Educación Continua, Dirección de Comunicación Institucional, Dirección de Tecnologías de la información).
- De continuar con el proyecto, vale decir una vez implementado el sistema de comunicación interna para la DEC con las unidades organizadoras, se debe considerar la medición del mismo, a través de una ACI – Auditoría de Comunicación Interna, cuya finalidad es comprobar si los objetivos de comunicación iniciales han sido logrados o no, y analizar posibles opciones de mejora.

Capítulo VII. Bibliografía

- Almenara, J., Romeo, M. & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Alvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30.
- Apoyo Comunicación (2016). Comunicación interna: Retos y tendencias (Estudio de Apoyo Comunicación). Recuperado del sitio de Internet de: <http://www.apoyocomunicacion.com>
- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (ed.), *La comunicación en las organizaciones* (Capítulo 2). México: Trillas.
- Arriaga, E. G. (2003). La teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia*, 32, 277-312.
- Arribas, A. (2000). Comunicación en la empresa: La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(27).
- Berceruelo, B. (Coord.) (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. España: Wolters Kluwer España.
- Bustamante, H., Castillo, O., Davidova, T., González, M. L., Herrera, A., Moreno, M., Fernández, A. G., Lagarda, L. & Vila, M. (2010). *Lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la educación continua*. México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Dirección de Medios Editoriales.
- Carmona, E. A. (2015). Percepción de la estructura administrativa y la comunicación organizacional como factores de competitividad. *Recherches en Sciences de Gestion*, 111, 235-252.
- Celis, E. & García, C. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14(1), 49-69.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.

- Daboín, M. B. & Revilla, R. (2014). Comunicación: valor estratégico para la gerencia. *International Journal of Good Conscience*, 9(3),53-67.
- Díaz de Quijano, S. (1993). *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona: PPU.
- Dirección de Educación Continua. [DEC]. Política para el desarrollo de la educación abierta y continua en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Durán, A. & Soto, J. (2010). La improbabilidad de la comunicación y su sorprendente probabilidad: Por los caminos de Niklas Luhmann. En J. Nieto Malpica, *Sociedad, desarrollo y movilidad en comunicación* (pp. 174-181). México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Fiske, J. (1985). La teoría de la comunicación En *Autor* (ed.), *Introducción al estudio de la comunicación* (pp. 1-17). España: Editorial Herder.
- Fontalvo, T. J., Quejada, R. & Puello, J. G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87.
- Formanchuk, A. (2010): *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Herranz, J. M., Tapia, A. & Vicente, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 262-274.
- Kreps, G.L. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed.). Wilmington, DE: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ley N° 30220. Diario El Peruano. Normas Legales, Lima, Perú, 9 de julio de 2014.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Mattelart, A. & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 52-67.
- Muñoz, D. E. & Valencia, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataforma digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111.
- Naciones Unidas. (2000). Comité de derechos económicos, sociales y culturales. Informe sobre los períodos de sesiones 20º y 21º (Suplemento N° 2. E/2000/22 E/C.12/1999/11). Nueva York/Ginebra: Naciones Unidas.
- Palencia-Lefler, M. (2008). La incomunicación interna en la Universidad española. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), 277-286.
- Pintor, A. (2009). La CI como pieza estratégica de la gestión empresarial (IV). Plan de comunicación interna: estrategia de comunicación. *Revista de Comunicación*, 8, 50-53.
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2016a). PUCP en cifras: Datos Académicos. [Archivo de datos]. Recuperado de: <http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/pucp-cifras/datos-academicos/?seccion=comunidad-universitaria&area=pregrado>
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2016b). Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://www.pucp.edu.pe/documento/estatuto/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2016c). Reglamento de las actividades de educación continua de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- 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.
- Salamanca, L (2004). Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones. *Palabra Clave*, 11.
- Salas, C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento*, 31(59), 234-246.
- Samil, J. (2009). El desafío de crear universidades de rango mundial. Washington D.C.: Banco Mundial.

- Sánchez Calero, M.L. (2009). Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación interna. En M. I. De Salas Nestares, Fernández Souto, A. B. & F. Martínez Vallvey (Eds.), *La Universidad en la comunicación, la comunicación en la Universidad* (pp. 101-110). Madrid, España: Editorial Edipo.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Sistema Centuria (2015). *Reporte de información de presupuestos: consulta por unidad y actividad* [base de datos en línea], Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, <https://centuria.pucp.edu.pe> [fecha de consulta: febrero de 2016].
- Torres, D & Saladrigas, H. (2016). Diálogos interdisciplinarios posibles entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento. *Prisma Com.*, 31, 33-53.
- Villafañe, J. (2008). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas* (2ª ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Capítulo VIII. Apéndices

Apéndice A - Informe diagnóstico de la Formación Continua en la PUCP

Informe diagnóstico de la Formación Continua en la PUCP:Elaborado por la Prof. Mónica Bonifaz – Directora del DEC (abril – junio 2015)

El diagnóstico sobre la formación continua en la PUCP, se ha elaborado en base a 9 entrevistas con los responsables de unidades organizadoras y 8 entrevistas a direcciones de soporte directa e indirectamente vinculadas a la realización de las actividades de FC, estas fueron:

Unidades de gobierno y gestión	Unidades organizadoras
Unidades de soporte académicas	CEIs Autofinanciados
DAPE	Instituto para la Calidad
DAE	Centro de Educación Continua
PUCP Virtual	Escuela de Gobierno
DIA	INGESOLD
DAP	CARC
Unidades de soporte administrativas	CIDE
OCAI	Facultades
DCI	Facultad de Ciencias e Ingeniería
DRH - OyM	Facultad de Derecho
	Facultad de Educación

Con cada una de las ellas se trataron los siguientes temas: principales problemas vinculados al diseño de propuestas y la organización de AFC, principales oportunidades de mejora para dinamizar la FC en la PUCP, servicios de soporte más importantes, rol esperado de la Dirección de Educación Continua de la PUCP.

A continuación, el resumen sistematizado de las observaciones y recomendaciones planteadas por las unidades, en relación los temas planteados:

Principales dificultades vinculadas a la organización de las AFC:

- Infraestructura física: las unidades organizadoras coinciden en que la principal dificultad es el acceso a aulas y a servicios de biblioteca para sus participantes, así como también de estacionamiento y cafetería; aspectos que, señalaron, afectan el

regular desenvolvimiento, la percepción de calidad y la expansión de su oferta formativa.

- b) Especialización y competencia interna: las unidades coincidieron en la necesidad de revisar los campos de especialización de las actividades de formación continua y su alineamiento con las especialidades ofrecidas por las unidades académicas, a fin de reducir la oferta diversa con temática repetida y con diferentes niveles de exigencia y de calidad. Plantearon, que “(...) se requiere resolver el problema de la especialización, para evitar cruces, duplicidad y competencia interna”.
- c) Definición de presupuestos y metas de superávit operativo anual: Las unidades coincidieron en la poca claridad sobre la racionalidad detrás de la negociación presupuestal y las metas de superávit planteadas a las unidades. En especial, los CEIs plantearon la ausencia de un sistema de incentivos para que las unidades puedan incrementar su oferta, y reclamaron cierto grado de autonomía administrativa para diseñar sus políticas de bonificaciones y premios por logro de resultados para sus equipos.
- d) Control burocrático en diversos niveles: las unidades coincidieron en los múltiples e inconexos niveles de control burocráticos por los que deben de pasar para ejecutar una AFC; citaron entre ellos, la aprobación presupuestal con la DAF, aprobación académica con DIRFOC, contratación docente con DRH, facturación y pagos con Tesorería, promoción y difusión con DCI, asignación de aulas con Intendencia, entre otros (se llegaron a identificar hasta 8 puntos de control previos).
- e) Instancia de representación: Las unidades expresaron su insatisfacción con los procesos de negociación individual que llevan a cabo en relación a sus diferentes requerimientos, pues ello les impide negociar de manera coherente con las instancias de gobierno de la universidad. De la misma manera, coincidieron en que la ausencia de un espacio de coordinación sobre FC es, en parte, la razón por la cual la oferta es desarticulada y duplicada.
- f) Sistemas y plataforma tecnológica: En relación a la posibilidad de introducir herramientas tecnológicas para mejorar la oferta de FC, varias de las unidades señalaron que la universidad posee los recursos y facilidades de soporte para contar con un sistemas de registro de alumnos y automatización de constancias y certificaciones, así

como para virtualizar o diseñar de manera semi-presencial las AFC, pero que estas implican inversiones individuales significativas que no hacen sostenibles sus propuestas (costos por diseño instruccional, licencias de software, desarrollo de aplicativos, entre otros).

Principales espacios / oportunidades de mejora para la FC en la PUCP:

- a) Estudios de demanda e investigaciones de mercado: las unidades coincidieron en la necesidad de contar con estudios de demanda y de oferta de programas de formación continua (local, nacional y regional). Algunas unidades señalaron que, dada su especialización, no están en condiciones de asumir los costos de este tipo de estudios, menos aún solo para uso de su unidad. Recomiendan llevar a cabo de manera centralizada los estudios de manera que todos se puedan beneficiar de ellos.
- b) Alianzas y acuerdos para trabajo interdisciplinario: Las unidades coincidieron en la necesidad de contar con un espacio de trabajo coordinado que resolviera el problema de la especialización y duplicidad de ofertas y, sobre todo, que permitiera establecer acuerdos entre unidades para asumir proyectos de manera colaborativa e interdisciplinaria.
- c) Integración con programas de grado y posgrado: Varias unidades coincidieron en la poca visión para integrar la FC a la formación de grado y posgrado, sobre todo en el caso de las diplomaturas y cursos de especialización, para los que las facultades tendrían cursos y especialidades vinculadas a las propuestas de FC.
- d) Gestión de la docencia en la formación continua: Las unidades coincidieron en que los contratos de docencia para FC se manejan de manera limitada y con pocas opciones para su seguimiento. Mientras que los docentes adscritos a un departamento académico son provisionados por sus respectivos jefes, aquellos profesionales y especialistas con vinculación exclusiva a la FC no cuentan con procesos homogéneos e integrados para su contratación, evaluación, emisión de constancias o certificados, política de pagos y tarifas entre otros.
- e) Sistemas de facturación y cobranzas: Son pocas las unidades que cuentan con mecanismos de facturación y cobranzas que permitan reducir la morosidad o los

incobrables; se desconocen las mejores prácticas existentes y los sistemas de pago disponibles que podrían mejorar de los servicios de facturación y cobranzas por AFC.

- f) Servicios de soporte y fidelización a los participantes: Las unidades coincidieron en la necesidad de contar con servicios de soporte e información para los participantes de FC, que los oriente en relación a pagos, aulas de clase, recojo de constancias o certificados, otras actividades formativas relacionadas, reclamos, etc. Más aún, coincidieron que la ausencia de un sistema de fidelización a contratantes institucionales (públicos y privados) representa una pérdida de oportunidad para el diseño de nuevas propuestas de AFC por parte de las diferentes unidades.

Roles esperados de la Dirección de Educación Continua:

- a) Rectoría: La mayoría de las unidades entrevistadas expresó la necesidad de que la dirección asumiera una función de rectoría más que de control. Expresaron su preocupación ante la posibilidad de que esta dirección se convirtiera en un eslabón más del control burocrático.
- b) Instancia colegiada: Las unidades reconocieron la falta de una instancia colegiada, que podría ser parte de la dirección, y que permitiera procesos de decisión sobre los alcances y modalidades de la FC, las especializaciones, acuerdos y alianzas entre unidades, entre otros.
- c) Simplificación de procesos: Algunas unidades recomendaron que la dirección asumiera la responsabilidad de simplificar o acortar los procesos, automatizarlos o crear mecanismos que integraran los procesos de gestión y seguimiento de las AFC.
- d) Promoción y flexibilidad: La mayoría de las unidades organizadoras de AFC entrevistadas expresaron su preocupación sobre el ordenamiento de la FC, en tanto esta no es su función exclusiva, por lo que esperan que la dirección considere en sus lineamientos la vinculación natural entre las AFC, la consultoría, la incubación y la investigación.

Conclusiones de la etapa diagnóstica.-

En relación al informe previamente presentado, se han identificado los siguientes espacios de mejora y desarrollo para la formación continua en la PUCP:

- i. Se precisa revisar el alcance de la formación continua en la PUCP, tomando en consideración las observaciones del informe de evaluación externa (IIQ-IAC, 2013), el PMI – PUCP (2015-2017), el nuevo marco de la ley universitaria (Ley 30220) y el presente informe diagnóstico. Para ello se requiere trabajar sobre un nuevo documento de lineamientos y políticas para re-evaluar la definición y alcances de la formación continua en la PUCP. En este se deberá contemplar la necesidad de la especialización y actualización profesional como una obligación, así como la incorporación de modelos que apuntan a propuestas formativas continuas y abiertas, en modalidad virtual, a medida y basadas en el autoaprendizaje asistido, que se pueden integrar a los programas de pre-grado y pos-grado, de manera que se construya una propuesta educativa para las diferentes etapas de la vida.
- ii. Revisar el alcance de la especialización y la interdisciplinariedad en la educación continua y abierta, de manera que los diseños y propuestas estén adecuadamente integrados a la formación de grado y posgrado de la PUCP, ahí dónde sea factible, y que mantenga los mismos estándares de calidad del modelo educativo institucional. De la misma manera que se reduzca la duplicidad y se exploren espacios de cooperación interdisciplinar, o de segmentación de la oferta por perfil de beneficiarios o participantes.
- iii. Ampliar la concepción de unidades organizadoras de actividades de educación continua, en el entendido que todas aquellas que desarrollen propuestas formativas que cumplan con los objetivos de educación continua y abierta, sean comprendidas como instancias responsables de la misma en la PUCP.
- iv. Promover el diseño de actividades en las modalidades semi-presencial y virtual, en entornos TICs que permitan el aprendizaje asistido y nuevos entornos para la FC. La aplicación de las TICs en la educación continua y abierta deberá facilitar la participación de diversos públicos en diversas ubicaciones, favoreciendo de manera especial la vinculación con las universidades de provincias (RPU) y la internacionalización de la PUCP a través de contenidos y conocimientos propios del país (arqueología, historia, gastronomía, biodiversidad, geografía, diseño textil, arte y cultura, entre otros). De la misma manera, diseñar la educación continua en modalidad

virtual y semi-presencial, permitirá optimizar la utilización de la infraestructura del Campus (al menos un 20% de ahorro en la utilización de aulas) y de sus servicios conexos.

- v. Diseñar un sistema de gestión para docentes y especialistas de la educación continua y abierta que incluya procesos simples y adecuados para la evaluación y selección, contratación y seguimiento, desarrollo y perfeccionamiento y, de ser el caso, línea de carrera docente en la PUCP.
- vi. Implementar un sistema de soporte a la gestión y simplificación de procesos para el diseño, registro y aprobación de actividades de educación continua y abierta en la PUCP. El sistema deberá incluir procesos integrados para el registro de actividades, estimaciones de ingresos y egresos, contratación y seguimiento docente, aseguramiento de la calidad y sistemas de información y consulta (académica, de docencia, administrativo-operativo, económica).
- vii. Implementar un servicio de inteligencia comercial (*business intelligence*) para la educación continua y abierta, que permita analizar la información de las diferentes redes sociales y los sitios web de la PUCP, sobre las principales necesidades de formación por temas, formatos, modalidades y duración, y de esta manera mantener informadas a las unidades organizadoras a fin de que diseñen propuestas pertinentes a las demandas profesionales, sociales e individuales.
- viii. Promover el diseño de actividades a medida, o de modalidad *in-house*, tanto para instituciones públicas como privadas, con el objetivo de integrar más la formación y la investigación con los sectores productivos y las demandas de los mercados de trabajo, en campos de permanente especialización y actualización.
- ix. Diseñar programas de seguimiento a los participantes individuales y las instituciones contratantes, con el objetivo de contar con bases de datos de participantes y clientes que faciliten el análisis y diseño de estrategias de fidelización y de programas de especialización profesional a nivel institucional, de mediano y largo plazo, en campos formativos diversos (ingenierías y tecnología, finanzas, economía, contabilidad, gestión de personas, habilidades personales, educación, humanidades, entre otras).

Apéndice B - Reglamento de actividades de formación continua

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

COPIA DEL ARCHIVO DE LA
SECRETARÍA GENERAL

REGLAMENTOS

TEXTO VIGENTE

REGLAMENTO DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA

Artículo 1.- Definición de formación continua.- Se entiende por formación continua el proceso de formación permanente que acompaña a la persona durante toda su vida, enriqueciendo las diferentes áreas o dimensiones que integran la complejidad del ser humano: personal, espiritual, moral, laboral, social, cultural, etc. Este proceso formativo, que la Universidad asume como función primordial entre las tareas que debe cumplir en la sociedad, por ser complementario, no conduce a grado académico de bachiller, magíster o doctor, ni a título profesional de licenciado, ni a ninguna certificación equivalente a éstas.

Artículo 2.- Tipos de actividades de formación continua (AFC). Existen dos tipos de actividades de formación continua:

- a) **De carácter laboral:** son aquellas actividades de formación continua que buscan mejorar el conocimiento y las competencias profesionales de la persona en el mundo laboral en el que está inserta. Es una formación continua para el trabajo.
- b) **De carácter personal:** son aquellas actividades de formación continua que buscan el enriquecimiento y la mejora de la calidad de vida de la persona. Es una formación continua para la vida.

Artículo 3.- De las distintas formas de actividades de formación continua.- Se consideran actividades de formación continua las siguientes:

- a) Diplomaturas.
- b) Cursos.
- c) Talleres.

Artículo 4.- De las Diplomaturas.- Las Diplomaturas buscan capacitar a los estudiantes en los aspectos teóricos o prácticos de una disciplina o de disciplinas interconectadas, o desarrollar en ellos determinadas habilidades y competencias. Las Diplomaturas cuentan con su propio Reglamento, aprobado por Resolución del Consejo Universitario N° 185/2008 del 15 de octubre de 2008 y promulgado por Resolución Rectoral N° 109/2009, de 19 de febrero de 2009.

Artículo 5.- De los Cursos.- Los cursos son actividades educativas cuya finalidad es transmitir determinados aspectos de una disciplina o arte, o desarrollar determinadas habilidades o destrezas. Tendrán una duración mínima de 15 horas y una duración máxima de 168 horas. Por la naturaleza del curso, podría superarse este máximo de horas.

Los Cursos podrán ser de capacitación, de actualización o de especialización de los participantes.

Los Cursos podrán tener carácter teórico, práctico o teórico-práctico.

Los Cursos podrán tener una o varias asignaturas o módulos.

La Unidad organizadora podrá determinar si es requisito de ingreso al Curso contar con grado académico o título profesional, o si está abierto para todo público. Los participantes podrán ser evaluados de acuerdo con los objetivos del Curso.

Artículo 6.- De los Talleres.- Los talleres son actividades educativas cuya metodología está centrada en desarrollos eminentemente prácticos de la materia abordada. También pueden estar dirigidos a lograr el dominio de los participantes en el manejo de técnicas, maquinarias o equipos. La Unidad organizadora establecerá la duración del taller y podrá determinar si es requisito de ingreso contar con grado académico o título profesional, o si está abierto para todo público. Los participantes podrán ser evaluados de acuerdo con los objetivos del Taller.

Artículo 7.- De las Unidades que pueden organizar actividades de formación continua.- Los cursos y talleres pueden ser organizados por los Estudios Generales, las Facultades, la Escuela de Posgrado, los Departamentos Académicos y las Escuelas, Centros e Institutos de la Universidad. Las diplomaturas son ofrecidas por las Unidades previstas en su Reglamento.

Artículo 8.- La Dirección de Formación Continua.- La Dirección de Formación Continua (DIRFOC) es una unidad de apoyo académico y administrativo, dependiente del Vicerrectorado Académico, cuya función es formular y proponer políticas, normas y lineamientos para la mejor gestión de la formación continua. Asimismo, dictamina los proyectos, realiza estudios y consolida, analiza y difunde la información estadística referida a las actividades de formación continua.

Artículo 9.- Origen de las actividades de formación continua.- Las AFC pueden ser ofrecidas a iniciativa de la Universidad (de diseño abierto) o dando respuesta a la demanda de una organización (de diseño a medida).

Las AFC de diseño abierto son las que organiza la Universidad de acuerdo con sus políticas de enseñanza y de formación continua. Pueden participar en ellas las personas que reúnan los requisitos indicados en la correspondiente convocatoria.

Las AFC de diseño a medida son aquellas solicitadas a la Universidad por alguna entidad pública o privada, para ser dictadas en la Universidad o en el local de la entidad solicitante y podrán participar en ellas las personas que dicha entidad indique.

Artículo 10.- Modalidades de las actividades de formación continua.- Por su modalidad educativa, y en lo que les fuera aplicable, las AFC pueden ser presenciales, a distancia, semipresenciales o virtuales.

Artículo 11.- De los participantes en las actividades de formación continua.- Los participantes de las AFC a que se refiere el presente Reglamento son alumnos especiales de la Universidad, por lo que no tienen derecho a carné universitario, ni se les aplica las normas que regulan la elección de representantes estudiantiles ante los órganos de gobierno de la Universidad.

Los participantes que siguen alguna actividad de formación continua que los obliga a acudir al campus o a algún otro local de la Universidad con regularidad recibirán, únicamente por el tiempo de duración de la actividad, una tarjeta de identificación o carné, que les permitirá ingresar al local universitario donde se desarrolla la actividad.

REGLAMENTOS

TEXTO VIGENTE

Las Unidades podrán conceder a estos alumnos, según la naturaleza de la AFC de que se trate, los siguientes beneficios adicionales:

- a) dirección de correo electrónico,
- b) acceso a las bibliotecas para lectura en sala, y,
- c) uso de laboratorios.

Artículo 12.- Proceso de creación de una AFC.- Las Unidades de la Universidad que decidan ofrecer Cursos o Talleres presentarán su propuesta de creación ante la Dirección de Formación Continua (DIRFOC), la cual emitirá dictamen y lo remitirá, conjuntamente con la propuesta, al Vicerrector Académico para su aprobación.

Las propuestas de creación se deben presentar en el formato que la DIRFOC establece, el cual, en calidad de Anexo, forma parte integrante del presente Reglamento. El formato podrá ser modificado por la DIRFOC.

Las AFC coorganizadas por una Unidad de la Universidad con otras entidades nacionales o extranjeras también se rigen por lo dispuesto en el presente artículo.

Artículo 13.- De la coordinación de las AFC.- Cada AFC deberá tener un coordinador, quien será el responsable académico y administrativo de la misma.

Artículo 14.- Registro de las AFC en la plataforma informática institucional.- Después de su aprobación, los cursos y talleres deben registrarse en la plataforma informática institucional destinada al registro de las AFC.

Artículo 15.- Certificación obtenible.- En los cursos y talleres, la Unidad que las ofrece podrá otorgar los siguientes tipos de certificación: 1) Certificado: cuando el participante haya aprobado satisfactoriamente la actividad según los requisitos establecidos. A solicitud de los participantes se expedirá el correspondiente registro de notas. 2) Constancia de participación o asistencia: cuando no existe evaluación y el participante ha cumplido con los requisitos establecidos por la Unidad organizadora.

Los certificados serán registrados por la Oficina Central de Registro (OCR) a pedido de la unidad organizadora.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Las actividades de formación continua que actualmente funcionan bajo la denominación de Programas podrán seguir funcionando con dicho nombre y con la organización que hoy poseen hasta su culminación. Posteriormente deberán adaptarse al Reglamento de las Diplomaturas o al Presente Reglamento.

Segunda.- Las actividades que se vienen realizando o que se encuentran próximas a ofrecerse continuarán como tales hasta su culminación. Para futuras ediciones deberán adaptarse al Reglamento de las Diplomaturas o al presente Reglamento, según sea el caso.

Apéndice C - Reglamento de las Diplomaturas de la PUCP

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

COPIA DEL ARCHIVO DE LA
SECRETARÍA GENERAL

REGLAMENTOS

TEXTO VIGENTE

REGLAMENTO DE LAS DIPLOMATURAS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Artículo 1°.- De las diplomaturas.- Como parte de sus actividades de formación continua, la Universidad puede organizar actividades académicas denominadas diplomaturas, que conducen a la obtención de una certificación cuya denominación es Diploma.

La Diplomatura busca capacitar a los estudiantes en los aspectos teóricos o prácticos de una disciplina o de disciplinas interconectadas, o desarrollar en ellos determinadas habilidades y competencias.

Las diplomaturas no se ubican en la línea de los grados académicos (Bachiller, Magíster y Doctor) o de los títulos profesionales (Licenciado), sino que constituyen actividades de formación continua y no conducen a grado académico ni título profesional.

Artículo 2°.- Quiénes pueden organizar diplomaturas.- Pueden organizar diplomaturas las facultades, la Escuela de Posgrado y los centros e institutos de la Universidad.

Las diplomaturas pueden ser ofrecidas por dos o más unidades de la Universidad, las que se asocian con ese fin, y también pueden hacerlo en colaboración con universidades nacionales o extranjeras.

Artículo 3°.- De las diplomaturas que organiza la Escuela de Posgrado.- Las diplomaturas que organiza la Escuela de Posgrado no son actividades de formación continua cuando están dirigidas exclusivamente a sus alumnos regulares de Maestría, o, eventualmente, a estos y a alumnos regulares de alguna Facultad. Empero, si estas diplomaturas permiten el acceso a personas que no son alumnos regulares de la Universidad, la Diplomatura será para éstos una actividad de formación continua.

Artículo 4°.- De las segundas especialidades profesionales y los segundos títulos profesionales.- Las segundas especialidades profesionales y los segundos títulos profesionales que ofrecen las diferentes facultades no son actividades de formación continua cuando están dirigidos exclusivamente a sus alumnos regulares, o, eventualmente, a estos y a alumnos regulares de otra Facultad. En el caso de que parte de estos programas fueren ofrecidos como diplomaturas a personas que no son alumnos regulares de la Universidad, la Diplomatura será para ellos una actividad de formación continua.

Artículo 5°.- Del estatus de los alumnos que siguen una Diplomatura.- Los alumnos de las diplomaturas no son alumnos regulares de la Universidad, sino alumnos de extensión, por lo que no tienen derecho a carné universitario, ni se les aplica las normas que regulan la elección de representantes estudiantiles ante los

PUCP y viceversa, y de que los alumnos de la PUCP sigan cursos en el país de origen de la universidad extranjera asociada y viceversa.

Artículo 7°.- Origen y modalidad de las diplomaturas.- Las diplomaturas pueden ser ofrecidas a iniciativa de la Universidad (abiertas) o como respuesta a la demanda de una organización (a pedido o cerradas).

Las diplomaturas abiertas son las que organiza la Universidad de acuerdo con sus políticas de enseñanza y de formación continua. Pueden postular a ellos las personas que reúnan los requisitos indicados en la correspondiente convocatoria.

Las diplomaturas a pedido son aquellas solicitadas a la Universidad por alguna entidad pública o privada, para que sean dictadas en la Universidad o en el local de la entidad solicitante y podrán participar en ellas las personas que dicha entidad indique. Si las personas seleccionadas por el solicitante no poseen grado académico o título profesional, deberán denominarse necesariamente Diplomaturas de Estudio. Estas podrán tener un número de horas diverso al indicado en el artículo 6°, según los términos de lo acordado con la entidad solicitante. Estas diplomaturas pueden aludir a su carácter cerrado con las expresiones de diplomaturas corporativas, *in house*, *in company* o similares.

Por su modalidad educativa, las diplomaturas pueden ser presenciales, a distancia, semipresenciales o virtuales.

Artículo 8°.- Proceso de creación de una Diplomatura.- Las unidades de la Universidad que decidan ofrecer una Diplomatura presentarán su propuesta de creación, incluido el presupuesto correspondiente, a la Dirección de Formación Continua para que ésta se pronuncie ante el Vicerrector Académico. Con el pronunciamiento de la Dirección de Formación Continua, la Comisión Permanente de Asuntos Académicos y la Dirección de Servicios Económicos emitirán opinión sobre la propuesta de creación de la Diplomatura para que sea elevada al Consejo Universitario.

Artículo 9°.- De la coordinación de las diplomaturas.- Toda diplomatura deberá tener un coordinador, quien será el responsable académico y administrativo de ella.

Artículo 10°.- Estructura del proyecto para la creación de una Diplomatura.- Las propuestas de creación de Diplomaturas deberán contener los siguientes elementos:

1. Datos generales: (a) Nombre y tipo de la Diplomatura. (b) Tema central. (c) Unidad que ofrece la Diplomatura. (d) Coordinador/a. (e) Duración.
2. Justificación o Fundamentación.
3. Público objetivo: señalar a quiénes está dirigida la Diplomatura.
4. Objetivos de la Diplomatura.
5. Perfil del egresado.

6. Malla curricular: relación de las asignaturas o módulos, así como créditos o número de horas.
7. Sumillas de las asignaturas o módulos.
8. Estrategia metodológica: (a) Modalidad educativa: presencial, a distancia, semipresencial o virtual. (b) Modelo pedagógico: metodología que seguirá. (c) recursos del aprendizaje: medios y materiales.
9. Evaluación del aprendizaje.
10. Certificación.
11. Plana docente.
12. Presupuesto.

Artículo 11°.- Certificación obtenible.- Los alumnos que cumplan con los requisitos necesarios para aprobar la Diplomatura recibirán una certificación cuya denominación es Diploma.

Los diplomas especificarán en el anverso el número de horas de duración de la malla curricular de la diplomatura correspondiente. En los casos de diplomaturas cuyas asignaturas poseen un valor en créditos, se detallará en el reverso las asignaturas aprobadas y su valor en créditos. Los diplomas serán firmados por el titular de la unidad que los ha ofrecido y por el coordinador. Las diplomaturas ofrecidas por dos o más unidades llevarán la firma de los respectivos titulares y la del coordinador.

Los alumnos que no logren cumplir con todos los requisitos para obtener la certificación obtenible, podrán solicitar una constancia por las asignaturas aprobadas.

Las asignaturas aprobadas podrán ser convalidadas por las diversas unidades de la Universidad según sus respectivas normativas. Para este fin es requisito indispensable que el solicitante sea alumno regular de la Universidad.

Los diplomas serán incorporados en el registro correspondiente de la Oficina Central de Registro de la Universidad.

DISPOSICIÓN ESPECIAL.- En atención al público objetivo de las diplomaturas de CENTRUM, éste podrá exigir requisitos de admisión diversos a los contenidos en el presente Reglamento.

Déjase sin efecto el Reglamento de los Diplomas de Estudio aprobado mediante la Resolución del Consejo Universitario N.º 665/94, del 18 de mayo de 1994, y promulgado por la Resolución Rectoral N.º 661-A/94 del 21 de setiembre de 1994, así como sus modificaciones contenidas en las Resoluciones de Consejo Universitario N.º 790/95 del 5 de julio de 1995 y N.º 982/97 del 6 de agosto de 1997.

Aprobado por Resolución de Consejo Universitario N.º 185/2008 del 15 de octubre del 2008. Promulgado por Resolución Rectoral N.º 109/2009 del 19 de febrero del 2009.

Apéndice D - Política de Educación Continua de la PUCP

DIRECCIÓN DE
EDUCACIÓN CONTINUA

**POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DE LA
EDUCACIÓN CONTINUA Y ABIERTA EN LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
PERÚ**

DIRECCIÓN DE **EDUCACIÓN CONTINUA**

Marzo de 2016

Contenido

1. Justificación

2. El Contexto de la Educación Continua

2.1. Las Tendencias Globales en Educación Continua

2.2. La Educación Continua en las Universidades del Perú

2.3. La Educación Continua en la PUCP al 2015

2.4. El Diagnóstico de la Formación Continua en la PUCP al 2014

3. Propuesta para el Desarrollo de una Educación Continua y Abierta en la PUCP

3.1. Los Pilares del Desarrollo de una Educación Continua y Abierta en la PUCP

3.2. El Propósito y los Objetivos de la Educación Continua y Abierta de la PUCP

3.3. El Modelo de Educación Continua y el Rol de las Unidades Organizadoras

4. Enfoque Estratégico de la Educación Continua y Abierta de la PUCP

4.1. De las responsabilidades Académicas y Formativas

4.2. De la Certificación

4.3. De los Participantes

4.4. De los Docentes y Especialistas

4.5. De la Calidad de la Educación Continua y Abierta

4.6. De la Sostenibilidad y la Contribución de la Educación Continua

5. El Gobierno y la Dirección de la Educación Continua y Abierta en la PUCP

5.1. De la Instancia Rectora

5.2. De la Dirección de Educación Continua

5.3. Del Consejo Académico

5.4. De la Organización Interna de la Dirección de Educación Continua

POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN CONTINUA Y ABIERTA EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

1. Justificación

El propósito del presente documento es exponer la propuesta de política para el desarrollo de la Educación Continua y Abierta en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La Dirección de Educación Continua (DEC) parte de la premisa que la Universidad, cercana a cumplir su primer centenario, debe fortalecer los servicios que brinda a la sociedad y al desarrollo humano, además de su capacidad de acompañar los procesos formativos desde que la persona inicia su proceso educativo, a lo largo de su vida profesional y aún después de que concluye la etapa laboral. La PUCP debe ser una universidad abierta a todo aquel que desee estudiar y que sea consciente de los niveles de exigencia y calidad de la PUCP: una universidad capaz de ofrecer una educación continua para toda la vida.

En nuestro país, donde la demanda por educación de calidad, en sus diferentes niveles, ha crecido exponencialmente durante la última década, la PUCP tiene la capacidad y la responsabilidad de extender sus servicios de formación a nivel personal y profesional, dentro y fuera de la universidad, en los centros de trabajo públicos o privados, con la finalidad de ofrecer espacios de aprendizaje presenciales y virtuales que permitan el desarrollo integral de la persona y de la sociedad en general.

La PUCP tiene una experiencia de más de 30 años en la gestión de servicios de formación continua en los diferentes campos y disciplinas de su quehacer académico, científico, artístico y cultural, y ha dado pasos significativos en cuanto al ordenamiento y desarrollo de lo que actualmente es, y lo que puede llegar a ser, la Educación Continua y Abierta en nuestra Universidad. Sin embargo, a pesar de todos estos avances, resulta necesario continuar los esfuerzos institucionales de mediano y largo plazo, que reconozcan las nuevas condiciones que plantea el contexto social contemporáneo. Estos nuevos esfuerzos institucionales deben permitir a la PUCP estar en capacidad de responder a las necesidades educativas de diversos grupos y colectivos, y deben permitirle atender su compromiso con el desarrollo humano y de vinculación con el entorno.

2. El Contexto de la Educación Continua

2.1. Las Tendencias Globales en Educación Continua

El derecho a la educación es un *derecho intrínseco* y es considerado un *medio indispensable para la realización de otros derechos humanos*¹. Por ello, los países y sus instituciones deben propiciar el desarrollo de las condiciones necesarias para el ejercicio de este derecho mediato, y deben garantizar la prestación de servicios educativos de calidad en sus diferentes niveles y con las características necesarias como la disponibilidad, la accesibilidad, la aceptabilidad y adaptabilidad².

Entender la educación como un proceso continuo a lo largo de la vida que facilita el acceso y la adquisición constante de nuevos conocimientos es un factor clave para el desarrollo de capacidades y competencias que permiten a las personas contar con más y mejores oportunidades personales y profesionales, y ser mejores ciudadanos del mundo. La Educación Continua y Abierta permitirá, sobre la base de un modelo de aprendizaje permanente y flexible a lo largo de la vida, que cada vez más personas se integren progresivamente a la sociedad del conocimiento.

Actualmente las universidades, conscientes de este nuevo rol, dirigen y ofrecen servicios de Educación Continua y Abierta de diferentes maneras. La mayoría de las universidades consideradas de *rango mundial*³ poseen, como parte de su estructura organizativa, una división, dirección o un instituto especializado en Educación Continua y Abierta. Por ejemplo, la Universidad de Harvard cuenta con la *Division of Continuing Education* que incluye a *Harvard Online Learning*, *Harvard Extension School*, *Harvard Institute for Learning in Retirement*, *Professional Development* y *Harvard Executive Education*; y adicionalmente, cuenta con *HarvardX* y *Harvard Ed Portal*. La Universidad de Princeton cuenta con el *Community and Regional Affairs* y en su estructura interna están *Continuing Education*, *Programs for Children*, *Programs for Teachers*, *Community Auditing Program*, *Summer Programs* además del *Online Learning*, y la Universidad de Stanford cuenta con *Continuing Studies* y *Stanford on Line*.

Entre algunas de las mejores universidades europeas se puede mencionar a la Universidad de Cambridge que cuenta desde 1873 con el *Institute of Continuing*

¹ Observación general 13, El derecho a la educación (artículo 13 del Pacto), (21º periodo de sesiones, 1999), U.N. Doc. E/C.12/1999/10 (1999). Recuperado el 29 de setiembre de 2015 de: <http://www1.umn.edu/humanrts/gencomm/epcomm13s.htm>

² Modelo adaptado de las 4As de la Relatora Especial Katarina Tomasevski.

³ Concepto utilizado por Jamil Salmi del Banco Mundial en su libro "El desafío de crear universidades de rango mundial". 2009. Washington: Banco Mundial.

precisa en su Artículo 46° que las universidades *deben* desarrollar programas académicos de formación continua que permitan la *actualización de los conocimientos profesionales* en aspectos teóricos y prácticos de una disciplina, así como *actualizar habilidades y competencias* de sus egresados. Además, señala que si bien estos programas no conducen a grados o títulos, se organizarán preferentemente bajo el sistema de créditos.

2.3. La Educación Continua en la PUCP al 2015

La PUCP ofrece a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, servicios de formación universitaria en tres niveles:

- a. **Formación de pregrado:** son estudios de especialidad que, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención del grado académico de bachiller y, posteriormente, a la obtención de un título profesional de licenciado. La PUCP ofrece 49 especialidades en 11 facultades, y el total de alumnos en este nivel se acerca a los 20,000⁵.
- b. **Formación de posgrado:** son estudios que, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención del grado de magíster o de doctor, según sea el nivel de estudios completados por la persona. La PUCP ofrece 76 programas de maestría y 13 de doctorado, y el total de alumnos en este nivel es de 6,159⁶.
- c. **Formación Continua:** son estudios de formación de carácter complementario, tanto en aspectos profesionales como personales, y que no conducen a grado académico de bachiller, magíster o doctor, ni a título profesional. Estos estudios, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención de un diploma, certificado o constancia de formación continua. La PUCP ofrece al año cerca de 1,300 actividades de formación continua en las que participan alrededor de 45,000.⁷

⁵ La PUCP en cifras, 2015.

⁶ La PUCP en cifras, 2015.

⁷ El número de actividades de educación continua fue de 1,274, 1,303 y 1,512 para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. El número de participantes de educación continua fue de 35,583, 36,175 y 62,660 para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. Para el año 2015 se incluyó a las actividades ejecutadas y los participantes de Idiomas Católica, el Centro Preuniversitario de la PUCP (CEPREPUC) y los participantes y actividades de los Cursos de Titulación del Centro de Educación Continua que fueron reportados presupuestalmente como educación continua. Para efectos del presente documento se ha excluido el número de actividades y participantes de los años 2013, 2014 y 2015 provenientes de las actividades de «INFOPUC- Colegios» y «CENTRUM Católica - MOOCs».

precisa en su Artículo 46° que las universidades *deben* desarrollar programas académicos de formación continua que permitan la *actualización de los conocimientos profesionales* en aspectos teóricos y prácticos de una disciplina, así como *actualizar habilidades y competencias* de sus egresados. Además, señala que si bien estos programas no conducen a grados o títulos, se organizarán preferentemente bajo el sistema de créditos.

2.3. La Educación Continua en la PUCP al 2015

La PUCP ofrece a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, servicios de formación universitaria en tres niveles:

- a. **Formación de pregrado:** son estudios de especialidad que, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención del grado académico de bachiller y, posteriormente, a la obtención de un título profesional de licenciado. La PUCP ofrece 49 especialidades en 11 facultades, y el total de alumnos en este nivel se acerca a los 20,000⁵.
- b. **Formación de posgrado:** son estudios que, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención del grado de magister o de doctor, según sea el nivel de estudios completados por la persona. La PUCP ofrece 76 programas de maestría y 13 de doctorado, y el total de alumnos en este nivel es de 6,159⁶.
- c. **Formación Continua:** son estudios de formación de carácter complementario, tanto en aspectos profesionales como personales, y que no conducen a grado académico de bachiller, magister o doctor, ni a título profesional. Estos estudios, de ser concluidos satisfactoriamente, conducen a la obtención de un diploma, certificado o constancia de formación continua. La PUCP ofrece al año cerca de 1,300 actividades de formación continua en las que participan alrededor de 45,000.⁷

⁵ La PUCP en cifras, 2015.

⁶ La PUCP en cifras, 2015.

⁷ El número de actividades de educación continua fue de 1,274, 1,303 y 1,512 para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. El número de participantes de educación continua fue de 35,583, 36,175 y 62,660 para los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. Para el año 2015 se incluyó a las actividades ejecutadas y los participantes de Idiomas Católica, el Centro Preuniversitario de la PUCP (CEPREPUC) y los participantes y actividades de los Cursos de Titulación del Centro de Educación Continua que fueron reportados presupuestalmente como educación continua. Para efectos del presente documento se ha excluido el número de actividades y participantes de los años 2013, 2014 y 2015 provenientes de las actividades de «INFOPUC- Colegios» y «CENTRUM Católica - MOOCs».

En relación a la formación continua, el Estatuto de la PUCP señala en su Artículo 55 que dentro de sus fines de responsabilidad social y extensión universitaria, la Universidad debe fomentar la educación continua de profesionales de nivel universitario, mediante la organización de ciclos especiales y cursos regulares para su capacitación o actualización. La certificación de estos estudios requiere aprobación del Consejo Universitario⁸.

La PUCP decidió institucionalmente en 2007 adoptar el término *formación continua*, frente a otras instituciones educativas que, haciendo referencia a funciones formativas similares, utilizan los términos *educación continua* o *continuada*, *educación para la vida* o *aprendizaje a lo largo de la vida*. Asimismo, el año 2010 definió normativamente la formación continua como:

«(...) el proceso de formación permanente que acompaña a la persona durante toda su vida, enriqueciendo las diferentes áreas o dimensiones que integran la complejidad del ser humano: personal, espiritual, moral, laboral, social, cultural, etc. Este proceso formativo que la Universidad asume como función primordial entre las tareas que debe cumplir en la sociedad, por ser complementario, no conduce a grado académico de bachiller, magíster o doctor, ni a título profesional de licenciado, ni a ninguna certificación equivalente a éstas.»⁹

En el Artículo 2 del reglamento antes citado se establece que las actividades de formación continua son de dos tipos: *de carácter laboral*, cuando buscan mejorar los conocimientos y competencias profesionales, y *de carácter personal*, cuando buscan el enriquecimiento y la mejora de la calidad de vida de la persona. En su Artículo 3 establece que estas pueden tomar las siguientes formas: diplomaturas, cursos o talleres. Las unidades que pueden organizar actividades de formación continua son: los Estudios Generales, las Facultades, los Departamentos Académicos, y los Centros, Escuelas e Institutos. Es necesario mencionar que, de acuerdo a la normativa vigente, los Departamentos Académicos pueden ofrecer cursos y talleres más no diplomaturas.¹⁰

⁸ El Capítulo IX del Estatuto está dedicado a las Diplomaturas, es pertinente precisar que el Artículo 76^o señala que los Diplomas de Formación Continua no otorgan derecho a grado o título universitario; sin embargo, las asignaturas cursadas podrán ser reconocidas según las normas de cada unidad académica.

⁹ Artículo 1^o del Reglamento de las Actividades de Formación Continua de la PUCP.

¹⁰ Artículo 2 del Reglamento de las Diplomaturas de la PUCP.

2.4. El Diagnóstico de la Formación Continua en la PUCP al 2014¹¹

Hacia el 2014 la PUCP ofrecía en promedio 1,200 actividades de formación continua al año, las que congregaban alrededor de 40,000 participantes de diferentes edades, en diversas áreas de especialización y bajo diferentes modalidades. En los dos últimos años han sido 38 las unidades, académicas y no académicas, las responsables de su organización.

Del total de actividades ofrecidas, el 89% se ofrecieron bajo la modalidad *abierta* (actividades dirigidas al público en general) y atendieron a 29,000 participantes. Un 11% (cerca de 132 actividades) se ofrecieron bajo el diseño denominado *a medida* (actividades ejecutadas a solicitud de alguna institución pública o privada, del tipo *in-house*) y lograron atender a un poco más de 7,000 participantes. No obstante la relevancia de la relación con clientes institucionales, la PUCP no cuenta aún con un registro que permita el adecuado seguimiento de estos clientes y sus principales necesidades formativas.

La oferta de formación continua de la PUCP se concentra en las siguientes áreas generales: administración/gestión, habilidades personales, educación, TIC, arte, ingeniería y derecho. Son varias las unidades que ofrecen actividades en las mismas áreas temáticas y bajo las mismas modalidades, por lo que no son poco frecuentes las observaciones debido a su excesiva similitud y posible conflicto por competencia interna. Resulta importante notar, además, que la oferta actual no refleja la diversidad académica y disciplinar de la PUCP que ofrece más de 40 especialidades profesionales.

En lo que respecta a la educación no presencial, son aún muy pocas las actividades diseñadas y ofrecidas en las modalidades semipresencial y virtual. En 2014 solo un 4% (53 de 1,303) de las actividades se ofrecieron en modalidad semipresencial, mientras que en la modalidad virtual solo se registraron 6%.

Una mayor oferta de cursos en modalidad semipresencial contribuirá con una mejora en la cobertura de los servicios, con la optimización del uso de la infraestructura disponible, así como con la adecuación de los modelos educativos a las tendencias formativas basadas en TIC.

En relación a la docencia en formación continua, el año 2014 las unidades organizadoras contrataron a más de 1,170 docentes y especialistas. De ellos, alrededor de 600 fueron exclusivamente contratados para actividades de

¹¹ El Informe Diagnóstico de la Educación Continua 2012-2014, en su versión completa se encuentra disponible como anexo al presente documento de política.

educación continua, mientras que cerca de 300 docentes estaban adscritos a algún departamento académico de la PUCP. Se conoce muy poco aún sobre la docencia en la formación continua por lo que no es posible identificar un perfil del docente y menos aún proyectar su desarrollo en la PUCP.

De acuerdo a la información disponible, la formación continua como servicio de extensión universitaria, contribuye con cerca del 16% del total de los ingresos operativos de la PUCP, porcentaje superior al reportado los años 2012 y 2013, mostrando un potencial de crecimiento dada la demanda por formación de calidad ofrecida por universidades de prestigio como la PUCP.

3. Propuesta para el Desarrollo de una Educación Continua y Abierta en la PUCP

A través de la Educación Continua y Abierta, la PUCP reafirma su compromiso con la educación como factor clave para el desarrollo social, que promueve la actualización y el perfeccionamiento profesional, así como el desarrollo integral de la persona en las diversas etapas de su vida. La Educación Continua y Abierta se da a lo largo de la vida, por lo que forma a niños, jóvenes y adultos ofreciendo actividades de diversa temática y naturaleza. Se trata de una Educación Continua y Abierta que prioriza el desarrollo integral de la persona como ser creativo y agente de desarrollo. Por todo ello es una educación para el trabajo y para la vida, que acompaña a la persona de manera permanente, enriqueciendo sus diferentes etapas y dimensiones, y que se adapta a la evolución de las diversas formas de aprendizaje del ser humano. Es además, una educación flexible y pertinente que aporte de manera significativa al desarrollo de las nuevas capacidades que la sociedad demande. Por todo ello, la Dirección de Educación Continua propone concebir la Educación Continua y Abierta de la siguiente manera:

La Educación Continua y Abierta que ofrece la PUCP debe ser entendida como la acción de organizar y participar en un proceso de enseñanza-aprendizaje o en un proceso de aprendizaje asistido, que involucra la participación de al menos dos actores: los que ofrecen nuevos conocimientos y los que los aprenden, aplicando nuevos modelos y modalidades de enseñanza en los que el objetivo es el aprendizaje y el desarrollo de capacidades.

La Educación Continua y Abierta que ofrece la PUCP es un servicio formativo que certifica aprendizajes y el desarrollo de capacidades, mas no otorga grado académico, ni título profesional.

3.1. Los Pilares del Desarrollo de una Educación Continua y Abierta en la PUCP

La nueva propuesta para una Educación Continua y Abierta que dinamice la experiencia ganada previamente, requiere definir claramente los pilares sobre los cuales se impulsará la propuesta educativa. Se propone para ello establecer cinco pilares:

- a) *Cobertura y diversidad*: La educación continua y abierta en la PUCP se fundamenta en su capacidad de ampliar la cobertura a diversos públicos: por su edad, por su formación o por su lugar de residencia. Es una educación continua pertinente, adecuada a las necesidades de la sociedad y de sus diversos colectivos, y que promueve el desarrollo de nuevos espacios de aprendizaje y nuevas habilidades y competencias.
- b) *Flexibilidad e innovación*: Es una educación que explora y promueve nuevas áreas de aprendizaje, nuevos espacios y modalidades formativas con especial énfasis en la utilización de las modalidades virtual y semipresencial, que se compromete con el desarrollo de mejores capacidades para la vida, que trabaja en alianza con otras instituciones educativas, artísticas, culturales y profesionales, y que se adecúa a los nuevos entornos de la enseñanza y el aprendizaje.
- c) *Articulación*: Es una educación continua y abierta que responde al modelo educativo de la PUCP y su compromiso con el desarrollo humano, que se articula con su propuesta educativa de pregrado y posgrado de manera que le permite a las personas proyectar su formación en diversos campos y de manera continua en nuestra Universidad.
- d) *Calidad*: Una educación continua y abierta que responde a parámetros de calidad educativa claramente definidos, desde los aprendizajes logrados, los recursos a los que se accede y los procesos que la soportan.
- e) *Sostenibilidad*: Es una educación que responde a las necesidades y demandas de la sociedad, con capacidad de aportar con nuevos conocimientos, nuevas metodologías y nuevas tecnologías. Es un servicio con capacidad de generar sus propios recursos y contribuir con el financiamiento de las labores propias de la universidad.

3.2. El Propósito y los Objetivos de la Educación Continua y Abierta en la PUCP

El propósito de la Educación Continua y Abierta de la Universidad es fortalecer la relación de la PUCP con su entorno a través de su función formativa, logrando con ello democratizar el acceso a una educación de calidad a quienes lo requieran, ya sea con fines personales o profesionales. Para ello, la Educación

Continua y Abierta crea y ofrece espacios formativos modernos e innovadores, e impulsa el desarrollo de nuevas áreas educativas vinculadas al desarrollo integral de la persona. Asimismo, está comprometida con el desarrollo permanente de sus egresados y los egresados de otras universidades a través de una oferta de educación continua profesional de calidad, flexible y pertinente.

3.3 El Modelo de Educación Continua y el Rol de las Unidades Organizadoras

La Educación Continua y Abierta en la PUCP se ofrece de manera descentralizada, con el objetivo de garantizar los beneficios que ofrece su diversidad disciplinar. Los procesos relativos a la aprobación de propuestas, contratación de docentes y especialistas, soporte a la gestión y calidad, certificación, así como la emisión de reportes de gestión operativos y financieros se realizan de manera centralizada, acorde a las características del servicio, con la finalidad de simplificar las coordinaciones entre las unidades organizadoras y las unidades de soporte.

En este marco, son cuatro las responsabilidades que le competen a las unidades organizadoras de actividades de educación continua y abierta:

- a) Diseñar y ejecutar actividades de educación continua y abierta *pertinentes*, que respondan a las necesidades de la sociedad según su área de especialización y público objetivo. De ser necesario, cuando se busque promover la articulación con el pregrado y posgrado, se hará de manera coordinada e interdisciplinar con unidades académicas, organizadas necesariamente bajo la modalidad de créditos.
- b) Ampliar y modernizar sus propuestas de educación continua a través de nuevos contenidos y nuevos modelos formativos, e incorporar de manera progresiva las modalidades semipresencial o virtual.
- c) Asegurar la calidad de sus actividades de educación continua y evaluar el desarrollo e impacto de las mismas, realizando ajustes y mejoras permanentes para que en una siguiente emisión garanticen una educación continua de excelencia.
- d) Garantizar la sostenibilidad económica de sus propuestas y actividades, desde la pertinencia de su enfoque, la calidad integral del proceso formativo, hasta su contribución superavitaria con la universidad.

4. Enfoque Estratégico de la Educación Continua y Abierta en la PUCP

Las actividades de Educación Continua y Abierta en la Universidad se desarrollarán tomando en consideración lo siguiente: 1) la flexibilidad e innovación de las propuestas académico-formativas, 2) el valor de la certificación de la PUCP,

3) la diversidad de sus participantes, 4) el aporte de sus docentes y especialistas, 5) la calidad de su oferta formativa, y 6) su sostenibilidad y contribución económica.

4.1. De las responsabilidades Académicas y Formativas

Las actividades de educación continua y abierta son ofrecidas por las Facultades de la PUCP, sus Departamentos Académicos, Centros, Escuelas e Institutos, según sus áreas de especialización.¹² Las propuestas formativas pueden darse a través de cursos, talleres y diplomaturas, en la modalidad presencial, semipresencial o virtual, con tutoría asistida o no asistida. La Universidad promoverá de manera especial aquellas actividades que se ofrezcan en las modalidades semipresencial o virtual.

Las actividades de educación continua y abierta están organizadas en áreas temáticas que responden a las principales áreas disciplinarias que la PUCP ofrece, tanto en el pregrado como en el posgrado, pero también en otras que responden a las demandas del mercado actual. Las actividades se diseñarán y aprobarán tomando en consideración los siguientes criterios:

- a) *Relevancia y pertinencia*: por su aporte al compromiso de la PUCP en atender a problemáticas específicas de la realidad del país, por su adecuación a las necesidades y demandas sociales y del mercado laboral.
- b) *Cobertura y alcance de aplicación*: por la capacidad de atender al público objetivo esperado, de manera presencial, semipresencial o virtual a nivel local y nacional, regional o mundial.
- c) *Contribución e impacto*: por la contribución en el desarrollo de capacidades y sus efectos en la solución de problemas sociales en el mediano y largo plazo.
- d) *Innovación formativa y pedagógica*: por su capacidad de generar espacios formativos flexibles, creativos y novedosos que aporten a nuevas formas y estilos de aprendizaje, y a otras funciones de la universidad como la docencia y la investigación.

Las actividades de educación continua *podrán articularse a la formación de pregrado y posgrado* bajo criterios y requisitos precisados y acordados entre las unidades organizadoras y las unidades académicas de la PUCP. De esta manera, las actividades de educación continua y abierta podrán ser consideradas como una modalidad alternativa para convalidar asignaturas como parte de un plan de estudios regular.

¹² Salvo en el caso de las diplomaturas que sólo pueden ser ofrecidas por las Facultades, los Centros, Institutos y Escuelas.

Las actividades de educación continua y abierta podrán diseñarse a medida (*in-house*) y podrán ser ofrecidas por las unidades organizadoras, de manera individual o asociada, a solicitud de una institución externa a la PUCP. Estas actividades podrán ser impulsadas a través de convenios de colaboración con otras instituciones, mediante la suscripción de contratos o la participación en procesos de selección públicos o privados.

4.2. De la Certificación

La certificación es el acto a través del cual, la Universidad reconoce a una persona el cumplimiento de los requisitos de culminación de una actividad académica conforme a la normativa vigente. Adicionalmente, en el marco del desarrollo de competencias y capacidades para el trabajo, la universidad podrá certificar competencias técnicas y profesionales resultantes de un proceso de formación y evaluación especialmente diseñado para ello.

Toda propuesta de formación continua y abierta deberá definir los tipos de certificación a otorgar y los criterios para acceder a ella, la misma que *será emitida obligatoriamente de forma digital*, lo que permitirá contar con un registro institucional adecuado y completo. Se podrán certificar los cursos, talleres y diplomaturas, ya sea que estos se den en modalidades presencial, semipresencial o virtual. Se podrá certificar tanto la aprobación de un curso, taller o diplomatura o la participación y asistencia a los mismos.

4.3. De los Participantes

Son participantes de educación continua y abierta todas aquellas personas que se encuentran matriculadas en alguna de las actividades que ofrece la PUCP, conforme a las condiciones establecidas en la normativa que será elaborada por la Dirección de Educación Continua.

La condición de participante se adquiere por la matrícula en una actividad de educación continua y tendrá vigencia hasta la entrega de la certificación correspondiente. Una persona podrá matricularse en una actividad de educación continua y abierta, o en una actividad de evaluación y certificación de competencias, cuando cumpla con los requisitos establecidos por la unidad que la ofrece y cuando existan las vacantes suficientes. Es de carácter obligatorio por parte de las unidades organizadoras, el registro adecuado y completo de todos los participantes en la plataforma informática puesta a disposición por la PUCP.

4.4. De los Docentes y Especialistas

La Universidad reconoce a las personas que diseñan, enseñan o acompañan en las actividades de educación continua como actores centrales en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Reconoce además, que aportan un caudal de conocimientos, experticias, competencias y habilidades muy diversos, y muchas veces nuevos, que se suman a aquellos que la Universidad ya posee y que ofrece a través de sus carreras profesionales y sus programas de posgrado.

Por todo ello, la Universidad diseñará, a través de la Dirección de Educación Continua, un conjunto de procedimientos y la normativa que permitan vincular e integrar adecuadamente a estas personas como parte de la Comunidad Universitaria.

a) Sobre su Estatus y Aporte dentro de la Universidad

Los docentes y especialistas de la educación continua y abierta son aquellas personas que por su talento, experiencia, formación y conocimientos son requeridos para diseñar, enseñar o acompañar procesos de enseñanza-aprendizaje. Ellos pueden ser docentes vinculados a algún Departamento Académico de la PUCP; personal administrativo de alguna oficina, Facultad o unidad de la PUCP, o profesionales expertos con dedicación exclusiva en las actividades de educación continua de la Universidad.

Los docentes y especialistas de educación continua serán seleccionados por las unidades organizadoras tomando en cuenta diversos criterios como: su formación académica o técnica, sus conocimientos y su nivel de especialización, su experiencia y trayectoria profesional, técnica, artística o deportiva, entre otras. Para aquellas actividades que así lo requieran, deberán contar con el título profesional o el grado académico correspondiente.

b) Sobre su Vinculación y Desarrollo en la Universidad

Los docentes de educación continua que estén adscritos algún Departamento Académico de la PUCP se registrarán por la normativa vigente al respecto. Para aquellos docentes y especialistas que no estén en la carrera profesoral académica, será la Dirección de Educación Continua la instancia encargada de definir los procesos y procedimientos para su vinculación, desarrollo y evaluación.

La Dirección de Educación Continua será el canal de coordinación institucional entre las unidades organizadoras y la Dirección de Recursos Humanos, y estará bajo su responsabilidad optimizar los procedimientos académico-administrativos para el registro, contratación y seguimiento de las condiciones contractuales de estas personas, así como coordinar el diseño e implementación de las plataformas informáticas que den soporte a estos procedimientos. De la misma manera, la Dirección de Educación Continua promoverá la evaluación y el perfeccionamiento de las habilidades pedagógicas de estos docentes y especialistas a través de los mecanismos que ofrece la PUCP.

4.5. De la Calidad de la Educación Continua y Abierta

La cobertura y diversidad de las actividades de la educación continua y abierta, la variedad de sus modalidades, así como la heterogeneidad de los docentes y especialistas, y de los participantes en las actividades formativas, implican necesariamente una evaluación permanente con estándares de calidad adecuados a estas condiciones y características. Por ello será necesario el desarrollo e implementación de un *Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa* para la Educación Continua y Abierta que establecerá los estándares básicos para la provisión de los servicios formativos y para los servicios de soporte y gestión de la educación continua y abierta en la Universidad.

El *Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa* evaluará las actividades formativas en sus tres etapas: a) diseño y planificación, b) implementación y ejecución, y c) sus resultados. De esta forma el sistema permitirá asegurar la calidad y pertinencia de la oferta formativa, así como incorporar una cultura de calidad para la Educación Continua y Abierta y disponer de herramientas de autorregulación y procesos de mejora continua.

4.6. De la Sostenibilidad y la Contribución de la Educación Continua y Abierta

La Educación Continua y Abierta en la PUCP supone que desde el diseño y durante la ejecución de cada actividad, logre asegurar su propia viabilidad y sostenibilidad económica, la que deberá verse reflejada en una rendición superavitaria.¹³ Toda propuesta académica de formación continua deberá estar acompañada necesariamente de un presupuesto de ingresos y gastos,

¹³ Se entiende que una actividad de educación continua y abierta presenta una rendición superavitaria cuando, luego de efectuar una comparación entre sus ingresos y egresos, obtiene un resultado positivo (mayor a cero). El superávit operativo se entiende como el resultado económico-financiero que involucra todos los ingresos generados por una actividad y la totalidad de los recursos involucrados (costos directos e indirectos), los mismos que se imputan a la actividad de educación continua y abierta.

entendiéndose que en todos los casos la realización de la misma cubrirá todos sus costos, y considerará una contribución¹⁴ a la Universidad para fines de formación e investigación, así como para las inversiones necesarias para el desarrollo de estas y otras actividades académicas.

5. El Gobierno y la Dirección de Educación Continua en la PUCP

La Educación Continua y Abierta requiere, necesariamente, de procedimientos propios que permitan su desarrollo dinámico y flexible, que responda a necesidades particulares y especializadas, tanto a nivel personal como profesional. Por ser una educación en constante cambio e innovación, desde sus contenidos, sus metodologías y medios de enseñanza-aprendizaje, requiere de lineamientos, normas, procesos y procedimientos propios, ágiles, descentralizados en su ejecución pero centralizados en las labores de soporte y evaluación de la calidad.

5.1. De la Instancia Rectora

Cerca de cumplir su centenario y en proceso de consolidar su modelo educativo de pregrado y posgrado, y sus servicios de extensión, la PUCP integrará a su oferta de Educación Continua y Abierta opciones formativas de nivel escolar, técnico especializado y de competencias laborales, en nuevas modalidades y bajo nuevos formatos.

Por todo ello y para cumplir con los objetivos y las funciones estratégicas de la Educación Continua y Abierta, se requerirá de una instancia rectora (se propone una Vicerrectoría), que promueva y articule estos nuevos espacios y servicios al modelo educativo de la Universidad, y que garantice mecanismos de regulación y normativas propias, así como las inversiones en infraestructura y tecnologías que éstas requerirán.

5.2. De la Dirección de Educación Continua

Hasta la constitución de otro tipo de instancia rectora, la Dirección de Educación Continua será la entidad de dirección y coordinación, responsable de promover el desarrollo y modernización de la Educación Continua y Abierta en la Universidad. Esta Dirección deberá ordenar, regular, supervisar y promover el crecimiento de la oferta y del número de sus participantes, y estimulará la innovación en el diseño y ejecución de las actividades, las que quedarán bajo la

¹⁴ La contribución económica de las actividades de educación continua y abierta estará definida de acuerdo a la naturaleza de la unidad organizadora, del tipo de actividad formativa, su finalidad y su público objetivo.

responsabilidad de las unidades organizadoras de la PUCP: las Facultades, los Departamentos Académicos, los Centros, Institutos y las Escuelas.

Las principales funciones de la Dirección de Educación Continua son:

- a) Proponer políticas y directivas que regulen y promuevan el desarrollo de la educación continua y abierta, en sus diversas modalidades en la PUCP, a nivel local, nacional y regional.
- b) Promover y facilitar la vinculación natural entre la educación continua, los estudios de pregrado y posgrado, la consultoría, la incubación de negocios, la certificación profesional y la investigación.
- c) Estimular y supervisar a las unidades organizadoras de la educación continua para que introduzcan mejoras en la calidad de sus servicios, colaborando con ellos y coordinando acciones conjuntas, como parte del sistema de gestión de la calidad.
- d) Detectar necesidades de educación continua y abierta en las áreas temáticas existentes y en nuevas áreas, y difundir esta información y datos actualizados del mercado de la educación continua a fin de promover la oferta y el desarrollo pertinente de actividades.
- e) Proponer estrategias, mecanismos y herramientas para la dinamizar el desarrollo de la educación continua y abierta, así como simplificar los procesos y crear mecanismos que integren y agilicen los procesos de gestión, seguimiento e información sobre las actividades de educación continua en la PUCP.

5.3. Del Consejo Académico

La Dirección de Educación Continua contará con un Consejo Académico en materia de educación continua y abierta, que será presidido por el o la Director(a) de Educación Continua de la PUCP y estará integrado por cuatro (4) Directores de Centros, Institutos o Escuelas y tres (3) Decanos o sus representantes. Adicionalmente, asistirán como invitados permanentes, el o la responsable de la *Oficina de Desarrollo Académico* y como secretario de actas el o la responsable de la *Oficina de Planeamiento y Gestión*.

Son cinco las funciones del Consejo Académico:

- a) Dar opinión sobre la oferta de formación continua de la PUCP y sobre los informes de formación continua que presente la Dirección de Educación Continua.

- b) Sugerir a el o la Director(a) de Educación Continua metas, objetivos, políticas y actividades en materia de Educación Continua y Abierta.
- c) Colaborar junto con el o la Director(a) de Educación Continua en el Planeamiento Estratégico Anual sobre educación continua y abierta.
- d) Conocer, opinar y proponer mecanismos de solución a los casos de duplicidad de propuestas de educación continua o posible competencia interna que afecte de manera negativa el desarrollo de la educación continua
- e) Elevar propuestas de mejora para la Educación Continua y Abierta, así como proponer sinergias, alianzas o convenios con entidades privadas o públicas, nacionales o internacionales.

5.4. De la Organización Interna de la Dirección de Educación Continua

En cuanto a la organización de la Dirección como instancia responsable de la coordinación y la promoción del desarrollo de la educación continua y abierta en la PUCP, y en la medida se requieren de procesos, procedimientos y normativas propias que implican una *autonomía relativa* de otros procesos académicos de la PUCP, se requerirían las siguientes oficinas:

- a) *Oficina de Desarrollo Académico*: responsable de promover el diseño y desarrollo de propuestas adecuadas al modelo educativo PUCP y la normativa de Educación Continua y Abierta. Estará a cargo de administrar los procesos de revisión, orientación y aprobación de las iniciativas propuestas por las unidades organizadoras, y de realizar las investigaciones necesarias para promover la innovación en las propuestas educativas. Adicionalmente, promoverá que las iniciativas se alineen a la política de calidad para la educación continua y abierta.
- b) *Oficina de Gestión de Docentes y Especialistas*: responsable de proponer los lineamientos y normativas para organizar a los especialistas, expertos y docentes: su vinculación, su contratación, su seguimiento y desarrollo de sus conocimientos y potencial de aporte a la misión de la PUCP. Adicionalmente, generará la información necesaria para identificar los perfiles de docentes y especialistas, los mecanismos para su desarrollo, los sistemas de compensación y de reconocimiento.
- c) *Oficina de Marketing y Promoción*: responsable de realizar estudios e investigaciones de mercado, de recolectar y analizar datos que permitan promocionar, difundir y canalizar la oferta de servicios formativos, así

como conocer y fidelizar a las instituciones públicas y privadas que demandan servicios especializados de educación continua de la PUCP.

- d) *Oficina de Planeamiento y Gestión*: responsable de realizar el análisis permanente del desarrollo de las actividades, de planificar, facilitar el soporte y las coordinaciones en materia presupuestal, de infraestructura y de apoyo tecnológico. Adicionalmente, facilitará los procesos que permitan la dinamización de la educación continua y abierta, y proveerá de la información necesaria para la toma de decisiones en materia de desarrollo y proyección de la educación continua y abierta en el largo plazo.

La Dirección estará conformada por un equipo profesional especializado que, contando con las herramientas adecuadas de soporte, asumirá las labores profesionales y estratégicas propias de la política planteada.

La Dirección de Educación Continua ha elaborado este documento de política institucional con la finalidad de iniciar el cumplimiento del encargo de *dinamizar el campo de la educación continua que ofrece la Universidad*, plasmado en la Resolución del Consejo Universitario N° 022/2015.

Apéndice E - Guía de focus group

Objetivos del focus group - colaboradores

1. Obtener información sobre la interacción entre el colaborador de una unidad organizadora y la Dirección de Educación Continua (comunicación interna).
2. Conocer las herramientas de comunicación interna más valoradas y utilizadas por los colaboradores.
3. Obtener información relacionada a capacitación vinculada a procesos y sistemas en la gestión de la educación continua.
4. Percepción actual sobre comunicación interna.

Buenas tardes y bienvenidos a nuestra sesión. Gracias por participar en esta reunión relacionada a la comunicación interna en la gestión de la educación continua en la PUCP.

Mi nombre es Félix Cerna y los he citado para conversar sobre lo mencionado como parte de mi trabajo de investigación en la Maestría de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cada uno de ustedes tiene experiencia laboral dentro de la educación interna en la universidad, por lo que me gustaría conversar al respecto.

En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista. Por favor siéntanse en la libertad de expresar su opinión, aun cuando ésta difiera con la que expresen las demás participantes.

Se les pide que por favor hablen alto. Estaremos grabando sus respuestas, ya que no queremos perdernos ninguno de sus comentarios, esto si es que están de acuerdo. Estaremos llamando a cada uno por el primer nombre. Para esto, colocaremos a cada uno, una tarjeta con su nombre con la finalidad de poder identificarlos más fácilmente.

Tengan en cuenta que estamos tan interesados en los comentarios positivos tanto como en los negativos.

1. ¿Cuáles es su nombre, en qué distrito vive y cuántos años tienen?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿Cuánto tiempo de experiencia laboral tiene en educación continua en la PUCP?

Introducción:

En el contexto de la relación entre su unidad y la Dirección de Educación Continua, en lo que respecta a la gestión de la educación continua.

4. Conoce usted, ¿Cuál es la función principal de la Dirección de Educación Continua?

5. ¿A través de qué medio se enteraron de la existencia de la Dirección?

Transición:

Hay que tomarnos unos minutos y hacer el ejercicio de situarnos temporalmente en la gestión del día a día de sus labores.

6. ¿Qué herramientas de comunicación interna son las que más utiliza para interrelacionar con la Dirección de Educación Continua?

7. ¿Cuándo tiene una consulta, sabe con qué persona comunicarse, o donde encontrar una respuesta?

8. ¿Qué propuestas de mejora harían en esta relación?

Clave:

En los siguientes minutos, queremos profundizar sobre su experiencia de comunicación interna en los últimos dos años en educación continua:

9. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna que más valora?

- Correo electrónico.
- Llamadas telefónicas.
- Reuniones programadas.
- Intranet.
- Boletines.
- Página web.
- Otros que considere.

10. ¿Cuáles son las que más utiliza?

11. ¿Consideran a los sistemas de la universidad amigables en esta relación? ¿Por qué?

12. ¿Considera usted que es importante capacitar al personal para mejorar los canales de comunicación interna?

13. De las siguientes opciones en términos de capacitación en temas de comunicación interna, ¿cuáles son las más valoradas por usted?

- Utilización de herramientas de soporte tecnológico para la educación continua.

- Explicación acerca de los procesos en la gestión de la educación continua.
- Otros que considere.

Final:

Por último quisiéramos trasladarnos a un escenario ideal de comunicación interna en la gestión de la educación continua en la PUCP

14. ¿Qué características debería tener esta relación comunicacional?

15. ¿Qué tipo de herramientas de comunicación interna considera que se debería emplear?

16. Sienten que hay algún punto que no se haya tocado y que les gustaría compartir sobre el tema conversado.

Muchas gracias por su atención.



Apéndice F - Guía de encuesta aplicada

Encuesta de comunicación, difusión y promoción

Estimado participante, toda información recopilada a través de esta encuesta será manejada de estricta forma confidencial y solo se usará para fines propios de las funciones de la Dirección de Educación Continua (DEC). Por favor, siéntase en la libertad de hacer cualquier consulta sobre el llenado de la misma.

A. La DEC (anteriormente DIRFOC) es una unidad académico - administrativa adscrita al Vicerrectorado Académico, ¿conoce usted cuál su principal función?

1. SI 2. NO

B. De ser afirmativa su respuesta, ¿cuál considera que es la principal función?

a. Unidad de soporte en los procesos académicos para la creación de actividades de educación continua

b. Unidad de soporte en los procesos administrativos para la creación de actividades de educación continua

c. Unidad rectora y facilitadora de la educación continua

d. Todas las anteriores

e. Otra _____

C. ¿Por cuál de los siguientes medios se enteró de la Dirección y sus funciones?

a. Reglamentos

b. Punto Edu

c. Por contacto directo con la unidad (reuniones)

d. Por experiencia (consultas a la unidad vía correo o vía telefónica)

e. Otra _____

D. ¿Cuál es el medio de comunicación empleado por la DEC con las unidades?

a. Correo electrónico

b. Redes sociales

c. Llamadas telefónicas

d. Otros _____

E. ¿Considera que el medio usado es adecuado?

1. SI 2. NO

F. ¿Cuál es el medio de comunicación que debería usar la DEC para comunicarse con su unidad?

- a. Intranet
- b. Boletín electrónico
- c. Correo electrónico
- d. Llamadas telefónicas
- e. Otros, _____

G. ¿Considera que la comunicación de la DEC llega a tiempo para el desarrollo de sus actividades?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

H. ¿Qué tipo de contenido le gustaría recibir por parte de la Dirección de Educación Continua?

- a. Procedimental (procedimientos, manuales, guías para organizar actividades de EC)
- b. Oferta interna de la PUCP
- c. Información sobre la oferta de educación continua de otras universidades (temática, productos, precios, etc)
- d. Otros _____

I. ¿La DEC apoya a su unidad en la difusión y de sus actividades de educación continua?

1. SI 2. NO

J. ¿Qué servicios adicionales en temas de difusión le gustaría que la DEC le brinde?

K. ¿Su unidad cuenta con personal especializado para la difusión de sus actividades de educación continua?

1. SI 2. NO

L. ¿Su unidad cuenta con recursos y especialistas para la difusión de sus actividades de educación continua?

1. SI 2. NO

M. ¿Qué medios de difusión utiliza su unidad para dar a conocer sus actividades de educación continua?

- a. Correo electrónico
- b. Redes sociales
- c. Avisos en diarios y revistas
- d. Página web institucional de la PUCP
- e. Combinación de las anteriores _____
- f. Otros _____

N. ¿Coordina su unidad con La Dirección de Comunicación Institucional (DCI) para la difusión de sus actividades de educación continua?

1. SI 2. NO

O. ¿Considera que se puede revisar y mejorar el proceso de difusión de sus actividades?

1. SI 2. NO

De ser afirmativa su respuesta, por favor detallar la misma:

*Por favor siéntase libre de realizar los comentarios que crea conveniente para el mejor desarrollo de nuestras actividades en el apoyo a su unidad:

Muchas gracias por su participación

Apéndice G - Estudio de oferta interna de las actividades de educación continua de la PUCP 2015-2016

VARIABLES ANALIZADAS

Unidades ejecutoras

Se analizaron las siguientes variables: Unidades Ejecutoras (39)

No	NOMBRE DE LA UNIDAD	ABREV.
1	Centro de Análisis y Resolución de Conflictos	CARC
2	Centro Cultural	CCPUCP
3	Centro de Educación Continua	CEC
4	Centro de Música y Danza	CEMDUC
5	Centrum	CENTRUM
6	Centro de Estudios Orientales	CEO
7	Centro Preuniversitario	CEPREPUC
8	Centro de Tecnologías Avanzadas de Manufactura	CETAM
9	Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica	CICAJ
10	Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor	IDIE
11	Centro de Investigaciones y Servicios Educativos	CISE
12	Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas	CISEPA
13	Departamento de Administración	DEPADMI

VARIABLES ANALIZADAS

Unidades ejecutoras

Se analizaron las siguientes variables: Unidades Ejecutoras (39)

No	NOMBRE DE LA UNIDAD	ABREV.
14	Departamento de Arte	DEPARTE
15	Departamento de Psicología	DEPPSICO
16	Escuela de Gobierno y Políticas Públicas	EGPP
17	Escuela de Posgrado	EP
18	Especialidad de Trabajo Social	ESPTRASOC
19	Facultad de Ciencias Sociales	FACCCSS
20	Facultad de Ciencias Contables	FACCOMTA
21	Facultad de Derecho	FACDER
22	Facultad de Educación	FACEDU
23	Facultad de Gestión y Alta Dirección	FACGAD
24	Facultad de Ciencias e Ingeniería	FACI
25	Facultad de Letras y Ciencias Humanas	FACLECH
26	Facultad de Artes Escénicas	FARES

VARIABLES ANALIZADAS

Unidades ejecutoras

Se analizaron las siguientes variables: Unidades Ejecutoras (39)

No	NOMBRE DE LA UNIDAD	ABREV.
27	Facultad de Arquitectura y Urbanismo	FAU
28	Instituto para la Calidad	ICALIDAD
29	Instituto Confucio	ICONFUCIO
30	Instituto de Corrosión y Protección	ICORROSION
31	Instituto de Democracia y Derechos Humanos	IDIEHPUCP
32	Idiomas Católica	IDIOMAS
33	Instituto de Informática	INFOPUC
34	Ingeniería de Soldadura	INGESOLD
35	Innova	INNOVAPUCP
36	Instituto de Ciencias de la Naturaleza, Territorio y Energías Renovables	INTE
37	Instituto Rive Agüero	IRA
38	Jefatura de Servicios Deportivos	JESERDEPOR
39	Universidad de la Experiencia	UNEX

DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIDAD EJECUTORA

Según modalidad, diseño y duración promedio de actividad

Distribución de actividades según unidad ejecutora	Volumen	Modalidad			Diseño		Duración promedio (hs)
		Presencial	Semipresencial	Virtual	Abierto	A medida	
CENTRUM 15%	254	77%	0%	23%	81%	19%	63
INFOPUC 12%	207	69%	0%	31%	99%	1%	28
CEC 11%	193	94%	0%	6%	80%	20%	46
FARES 9%	149	100%	0%	0%	100%	0%	23
CCPUCP 9%	147	100%	0%	0%	99%	1%	21
ICONFUCIO 6%	108	100%	0%	0%	98%	2%	-
CISE 4%	73	88%	11%	1%	73%	27%	39
EGPP 4%	69	93%	7%	0%	90%	10%	48
ICALIDAD 4%	66	62%	32%	6%	100%	0%	160
JEFERDEPOR 3%	55	100%	0%	0%	100%	0%	-
FACI 2%	37	97%	3%	0%	100%	0%	140
CEMDUC 2%	37	100%	0%	0%	92%	8%	-
INTE 2%	34	97%	3%	0%	100%	0%	-
CIDE 2%	33	100%	0%	0%	97%	3%	-
OTROS 25 unidades 15%	252	79%	9%	12%	88%	12%	110

Base: 1.734 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.



DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIDAD EJECUTORA
Según tipo de actividad

Distribución de actividades según unidad ejecutora	Volumen	Tipo de actividad												
		CA	CC	CE	CT	DEST	DESPE	DEA	SEM	SEMTA	TA	PROG	MOOC	
CENTRUM 15%	254	0%	37%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	39%	21%	
INFOPUC 12%	207	1%	60%	0%	8%	0%	0%	0%	29%	2%	0%	0%	0%	
CEC 11%	193	59%	27%	10%	1%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	
FARES 9%	149	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	54%	46%	0%	0%	
CCPUCP 9%	147	2%	35%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	56%	0%	0%	
ICONFUCIO 6%	108	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
CISE 4%	73	0%	7%	10%	75%	3%	0%	0%	3%	0%	3%	0%	0%	
EGPP 4%	69	0%	78%	7%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	9%	3%	0%	
ICALIDAD 4%	66	0%	3%	35%	0%	39%	0%	23%	0%	0%	0%	0%	0%	
JEFERDEPOR 3%	55	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
FACI 2%	37	11%	3%	41%	5%	5%	11%	0%	0%	3%	0%	22%	0%	
CEMDUC 2%	37	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
INTE 2%	34	0%	74%	21%	0%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
CIDE 2%	33	0%	6%	6%	0%	27%	0%	0%	0%	0%	61%	0%	0%	
OTROS 25 unidades 15%	252	4%	15%	7%	12%	7%	13%	1%	12%	8%	15%	7%	0%	

Base: 1.734 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.



Cálculo del índice de especialización (IE) – Planteamiento

El Índice de Especialización (IE) es un valor que busca determinar si una unidad está especializada, enmarcándose dentro de la menor cantidad de áreas y subáreas posibles. Si $IE = 1$, significa que está lo más especializada posible. Si $IE > 1$, significa que se aleja de la especialización.

Se calcula:

$$IE = (VAr \times 0.8) + (VSa \times 0.2)$$

Donde:

VAr = Número de áreas temáticas en las que se enmarca la unidad

VSa = Número de subáreas temáticas en las que se enmarca la unidad

Por ejemplo:

- La Facultad de Medicina realiza actividades en 4 áreas temáticas y, a su vez, en 10 subáreas temáticas.
- Por lo tanto, $VAr=4$ y $VSa=10$
- Aplicando la fórmula, obtenemos un IE para la Facultad de Medicina de 5.2
- Por otro lado, la Facultad de Astronomía realiza 90 actividades en 1 área temática y, a su vez, en 2 subáreas temáticas.
- Por lo tanto, $VAr=1$ y $VSa=2$
- Aplicando la fórmula, obtenemos un IE para la Facultad de Astronomía de 1.2
- Comparativamente, se puede decir que la Facultad de Astronomía está más especializada que la Facultad de Medicina.



Cálculo del índice de especialización (IE) – Indicadores

Tomando en cuenta el volumen de actividades ejecutado por cada unidad y su IE se clasificó a las unidades en cuatro diferentes tipos:

TIPO	VOLUMEN	IE
Diversificada	Alto ≥ 30	Bajo > 4.0
Exploradora	Bajo < 30	Bajo > 4.0
Focalizada	Alto ≥ 30	Alto ≤ 4.0
Orientada	Bajo < 30	Alto ≤ 4.0

Esta clasificación permitirá identificar segmentos para establecer mejoras estratégicas a futuro.



CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES EJECUTORAS

Resultados

UNIDAD	# ACT.	# ÁREAS	# SUBÁREAS	IE	CLASIFICACIÓN
CEC	193	11	38	16.4	Diversificada
CCPUCP	147	10	30	14.0	Diversificada
CENTRUM	254	6	22	9.2	Diversificada
FACI	37	5	12	6.4	Diversificada
EGPP	69	4	12	5.6	Diversificada

UNIDAD	# ACT.	# ÁREAS	# SUBÁREAS	IE	CLASIFICACIÓN
EP	18	9	13	9.8	Exploradora
UNEX	29	5	8	5.6	Exploradora
INNOVAPUCP	11	4	8	4.8	Exploradora
IDEHPUCP	14	4	6	4.4	Exploradora

Base: 1.714 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.



CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES EJECUTORAS

Resultados

UNIDAD	# ACT.	# ÁREAS	# SUBÁREAS	IE	CLASIFICACIÓN
JEPSEDEPOR	55	2	11	3.8	Focalizada
INFOPUC	207	3	3	3.0	Focalizada
ICALIDAD	66	2	7	3.0	Focalizada
INTE	34	2	5	2.6	Focalizada
CIDE	33	2	4	2.4	Focalizada
FARES	149	1	4	1.6	Focalizada
CEMDUC	37	1	2	1.2	Focalizada
ICONFUCIO	108	1	1	1.0	Focalizada
CISE	73	1	1	1.0	Focalizada

Base: 1,734 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.

CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES EJECUTORAS

Resultados

UNIDAD	# ACT.	# ÁREAS	# SUBÁREAS	IE	CLASIFICACIÓN
ESPTRASOC	23	3	7	3.8	Orientada
CARC	21	3	4	3.2	Orientada
CEPREPUC	11	3	3	3.0	Orientada
FAUJ	5	3	3	3.0	Orientada
IRA	5	3	3	3.0	Orientada
DEPARTE	10	2	5	2.6	Orientada
FACDER	5	2	2	2.0	Orientada
FACCCSS	2	2	2	2.0	Orientada
IDIOMAS	15	1	4	1.6	Orientada
FACCONTA	8	1	4	1.6	Orientada
CICAJ	3	1	2	1.2	Orientada
CISEPA	17	1	1	1.0	Orientada
ICORROSION	17	1	1	1.0	Orientada
INGESOLD	14	1	1	1.0	Orientada
CEO	9	1	1	1.0	Orientada
FACEDU	9	1	1	1.0	Orientada
DEPADMI	2	1	1	1.0	Orientada
CETAM	1	1	1	1.0	Orientada
DEPPSICO	1	1	1	1.0	Orientada
FACGAD	1	1	1	1.0	Orientada
FACLCH	1	1	1	1.0	Orientada

Base: 1.734 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.



DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR TIPO DE ACTIVIDAD

Según modalidad, diseño y duración promedio de actividad

Distribución % según tipo de actividad	Volumen	Modalidad			Diseño		Duración promedio
		Presencial	Semipresencial	Virtual	Abierto	A medida	
CC  26%	451	82%	1%	16%	97%	3%	25
TA  13%	218	99%	0%	1%	100%	0%	23
CE  12%	204	94%	3%	3%	96%	4%	134
CT  11%	196	99%	1%	0%	87%	13%	22
CA  8%	132	94%	0%	6%	70%	30%	25
PROG  7%	126	92%	2%	6%	67%	33%	101
SEMTA  7%	117	99%	1%	0%	97%	3%	22
SEM  6%	101	100%	0%	0%	90%	10%	23
DEST  4%	62	42%	45%	13%	89%	11%	185
MOOC  3%	53	0%	0%	100%	100%	0%	-
DESPE  2%	37	59%	22%	19%	95%	5%	284
DEA  1%	17	59%	41%	0%	100%	0%	257

Base: 1.734 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.



DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR TIPO DE ACTIVIDAD

Según unidad ejecutora

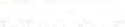
Distribución % según tipo de actividad	Volumen	Volumen de unidades Ejecutoras	Principales Unidades Ejecutoras
CC  26%	451	16	INFOPUC y CENTRUM (48%), EGPP, CEC y CCPUCP (35%) y resto (16%)
TA  13%	218	11	CCPUCP y FARES (69%) y resto (31%)
CE  12%	204	16	ICONFUCIO (53%), ICALIDAD, CEC y FACI (28%) y resto (19%)
CT  11%	196	12	CISE y JEFERDEPOR (56%), CEMDUC (19%) y resto (25%)
CA  8%	132	10	CEC (86%) y resto (14%)
PROG  7%	126	6	CENTRUM (79%) y resto (21%)
SEMTA  7%	117	10	FARES (69%), CISEPA (15%) y resto (16%)
SEM  6%	101	10	INFOPUC (59%), UNEX y CEO (19%) y resto (22%)
DEST  4%	62	15	ICALIDAD (42%), CIDE e INGESOLD (25%) y resto (34%)
MOOC  3%	53	1	CENTRUM (100%)
DESPE  2%	37	9	ESPTRASOC (30%), FACCONTA, FACEDU, INGESOLD y FACI (51%), Resto (19%)
DEA  1%	17	2	ICALIDAD (88%) y FACCONTA (12%)

Base: 1,714 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.



DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR TIPO DE ACTIVIDAD

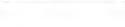
Según área temática

Distribución % según tipo de actividad	Volumen	Principales áreas temáticas
CC  26%	451	Gestión, Contabilidad y Negocios 31%, Tecnología y Comunicaciones 29%, Desarrollo Personal 10%, Gobierno y Política 8%, otras 22%
TA  13%	218	Artes Escénicas 49%, Desarrollo Personal 12%, Letras y Humanidades 12%, Gestión, Contabilidad y Negocios 11%, otras 16%
CE  12%	204	Idiomas 53%, Gestión, Contabilidad y Negocios 20%, Derecho 13%, otras 14%
CT  11%	196	Educación 28%, Deportes 27%, Artes Escénicas 20%, Tecnología y Comunicaciones 10%, otras 15%
CA  8%	132	Titulación 33%, Gestión, Contabilidad y Negocios 33%, Letras y Humanidades 11%, Gobierno y Política 7%, Derecho 6%, otras 11%
PROG  7%	126	Gestión, Contabilidad y Negocios 56%, Idiomas 11%, Desarrollo Personal 10%, Derecho 7%, otras 16%
SEMTA  7%	117	Artes Escénicas 70%, Investigación 15%, otras 15%
SEM  6%	101	Tecnología y comunicaciones 60%, Letras y Humanidades 14%, Desarrollo Personal 11%, otras 15%
DEST  4%	62	Gestión, Contabilidad y Negocios 63%, Ingeniería 13%, Derecho 6%, otras 18%
MOOC  3%	53	Gestión, Contabilidad y Negocios 92%, Desarrollo Personal 8%
DESPE  2%	37	Gestión, Contabilidad y Negocios 38%, Ingeniería 24%, Educación 16%, Derecho 11%, otras 11%
DEA  1%	17	Gestión, Contabilidad y Negocios 100%

Base: 1.714 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR ÁREA TEMÁTICA

Según modalidad, diseño y duración promedio de actividad

Distribución de actividades según área temática	Volumen	Modalidad			Diseño		Duración promedio (hs)
		Presencial	Semi-presencial	Virtual	Abierto	A medida	
Gestión, Contabilidad y Negocios  26%	449	80%	5%	15%	88%	12%	87
Tecnología y Comunicaciones  14%	240	73%	0%	27%	99%	1%	29
Artes Escénicas  13%	231	100%	0%	0%	100%	0%	24
Idiomas  7%	123	99%	0%	1%	98%	2%	240
Desarrollo Personal  6%	106	94%	1%	5%	89%	11%	43
Letras y Humanidades  5%	87	93%	1%	6%	87%	13%	20
Educación  5%	84	77%	17%	6%	73%	27%	65
Derecho  5%	78	83%	8%	9%	74%	26%	86
Gobierno y Política  4%	77	90%	6%	4%	78%	22%	52
Deportes  3%	52	100%	0%	0%	100%	0%	-
Titulación  3%	44	100%	0%	0%	100%	0%	-
Ingeniería  2%	39	74%	18%	8%	95%	5%	131
Medio Ambiente y Territorio  2%	34	94%	6%	0%	100%	0%	85
Otros (7 áreas)  4%	70	91%	1%	7%	84%	16%	29

Base: 1.714 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR ÁREA TEMÁTICA

Según tipo de actividad

Distribución de actividades según área temática	Volu men	Tipo de actividad												
		CA	CC	CE	CT	DEST	DESPE	DEA	SEM	SEMTA	TA	PROG	MOOC	
Gestión, Contabilidad y Negocios	26%	449	10%	31%	9%	2%	9%	3%	4%	1%	1%	5%	16%	11%
Tecnología y Comunicaciones	14%	240	2%	54%	0%	8%	0%	0%	0%	25%	2%	5%	3%	0%
Artes Escénicas	13%	231	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	35%	46%	0%	0%
Idiomas	7%	123	0%	1%	88%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%
Desarrollo Personal	6%	106	5%	33%	1%	3%	0%	3%	0%	10%	4%	25%	12%	4%
Letras y Humanidades	5%	87	16%	28%	0%	3%	0%	0%	0%	16%	3%	30%	3%	0%
Educación	5%	84	1%	6%	8%	65%	7%	7%	0%	2%	0%	2%	0%	0%
Derecho	5%	78	10%	19%	33%	4%	5%	5%	0%	8%	1%	3%	12%	0%
Gobierno y Política	4%	77	12%	58%	14%	5%	3%	0%	0%	0%	1%	5%	1%	0%
Deportes	3%	52	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Titulación	3%	44	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ingeniería	2%	39	0%	46%	3%	0%	21%	23%	0%	0%	0%	8%	0%	0%
Medio Ambiente y Territorio	2%	34	3%	65%	21%	0%	6%	3%	0%	0%	0%	3%	0%	0%
Otros (7 áreas)	4%	70	3%	24%	3%	13%	1%	0%	0%	3%	26%	17%	10%	0%

Base: 1.734 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.



Cálculo del índice de competencia interna (ICI) – Planteamiento

El Índice de Competencia Interna (ICI) es un valor que busca determinar si un área o subárea presenta o no competencia interna según el número de unidades ejecutoras y el volumen de actividades realizadas. Si $ICI = 1$, significa que no hay competencia interna. Si $ICI > 1$, significa que sí hay competencia interna.

Se calcula:

$$ICI = (Vu^1/Vmax) + (Vu^2/Vmax) + (Vu^n/Vmax)$$

Donde:

Vu = Número de actividades que ejecuta una unidad enmarcadas en un área o subárea temática

$Vmax$ = Valor máximo del número de actividades que ejecuta una unidad enmarcadas en un área o subárea temática

Por ejemplo:

- Tejido tiene 100 actividades ejecutadas por 4 unidades $\rightarrow A=50, B=25, C=15$ y $D=5$
- Por lo tanto, $Vu^1=50, Vu^2=25, Vu^3=15$ y $Vu^4=5$. Para este caso, $Vmax=50$.
- Aplicando la fórmula, obtenemos un ICI para Tejido de 1.90.
- Por otro lado, el área de Cerámica tiene 90 actividades ejecutadas por 3 unidades $\rightarrow A=29, B=31$ y $C=30$
- Por lo tanto, $Vu^1=29, Vu^2=31$ y $Vu^3=30$. Para este caso, $Vmax=31$.
- Aplicando la fórmula, obtenemos un ICI para Cerámica de 2.91.
- Comparativamente, se puede decir que Cerámica presenta mayor competencia interna que Tejido.



Cálculo del índice de competencia interna (ICI) – Indicadores

Tomando en cuenta el volumen de actividades por cada área temática y su ICI se clasificó a las áreas en cuatro diferentes tipos:

TIPO	# ACT.	ICI
Dinámica	Alto ≥ 30	Alto ≥ 1.20
Reconfigurable	Bajo < 30	Alta ≥ 1.20
Ideal	Alto ≥ 30	Bajo < 1.20
Potencial	Bajo < 30	Bajo < 1.20

Esta clasificación permitirá identificar segmentos para establecer mejoras estratégicas a futuro.



Resultados

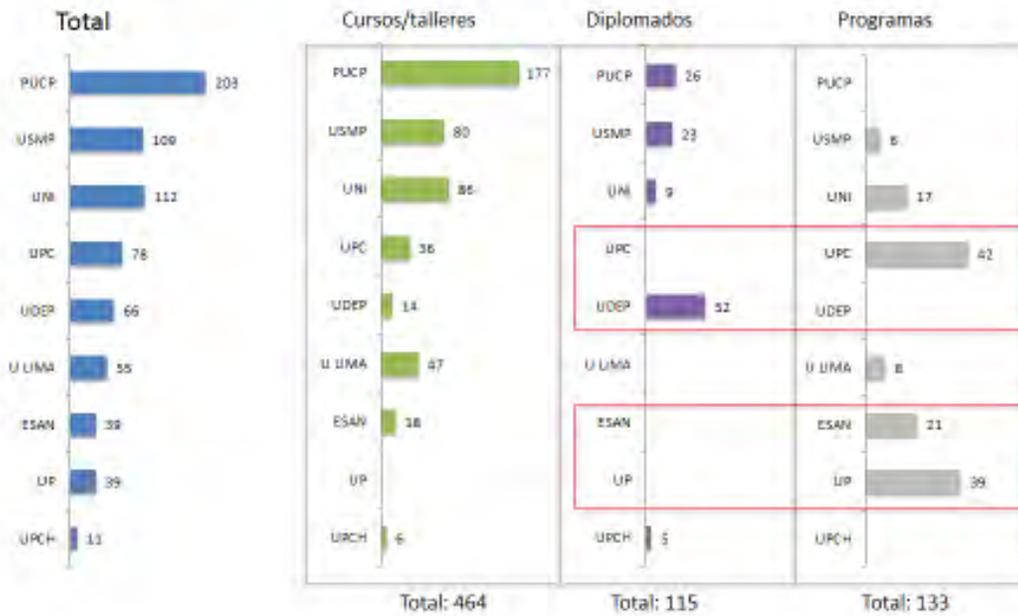
ÁREA	# ACT.	ICI	CLASIFICACIÓN
Derecho	78	3.12	Dinámica
Desarrollo Personal	106	2.94	Dinámica
Ingeniería	39	2.29	Dinámica
Gestión, Contabilidad y Negocios	449	2.27	Dinámica
Letras y Humanidades	87	2.23	Dinámica
Artes Escénicas	231	1.55	Dinámica
Gobierno y Política	77	1.35	Dinámica
SC	21	3.00	-
Ciencias	8	2.67	Reconfigurable
Artes Plásticas y Diseño	14	2.00	Reconfigurable
Psicología	3	1.50	Reconfigurable
Investigación	22	1.29	Reconfigurable
Tecnología y Comunicaciones	240	1.18	Ideal
Medio Ambiente y Territorio	34	1.17	Ideal
Educación	84	1.15	Ideal
Idiomas	123	1.14	Ideal
Titulación	44	1.05	Ideal
Deportes	52	1.00	Ideal
Arquitectura	1	1.00	Potencial
Ciencias Sociales	1	1.00	Potencial

Base: 1.734 actividades / El % total puede presentar ligeras variaciones debido al redondeo.



Apéndice H - Estudio de oferta externa de actividades de educación continua – setiembre 2016

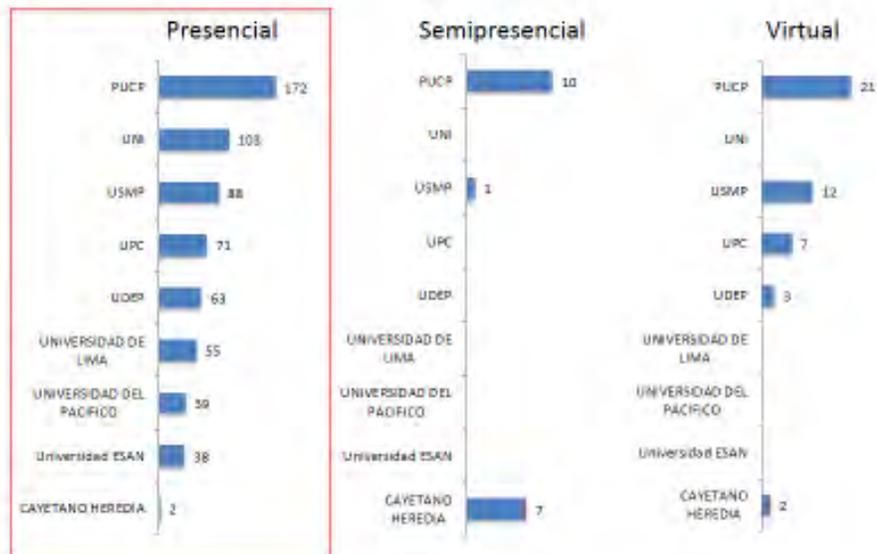
DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA Según tipo de actividad



Base: 752 actividades

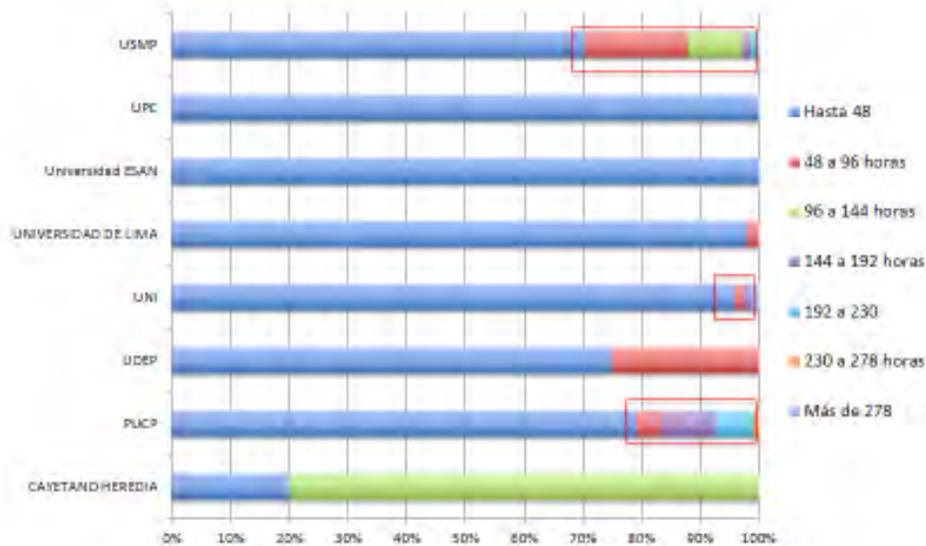


DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según modalidad de actividad



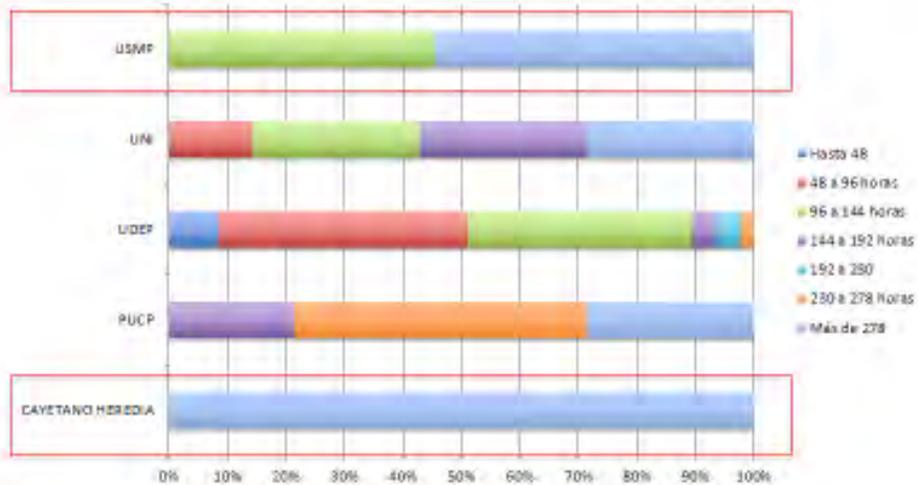
Base: 712 actividades de las 9 universidades. Hubieron 18 actividades sin información sobre la modalidad.

DURACIÓN PROMEDIO DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según tipo de actividad – Cursos/talleres



Base: 353. Se consideraron sólo aquellos cursos con información de cantidad de horas.

DURACIÓN PROMEDIO DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA.
Según tipo de actividad – Diplomados

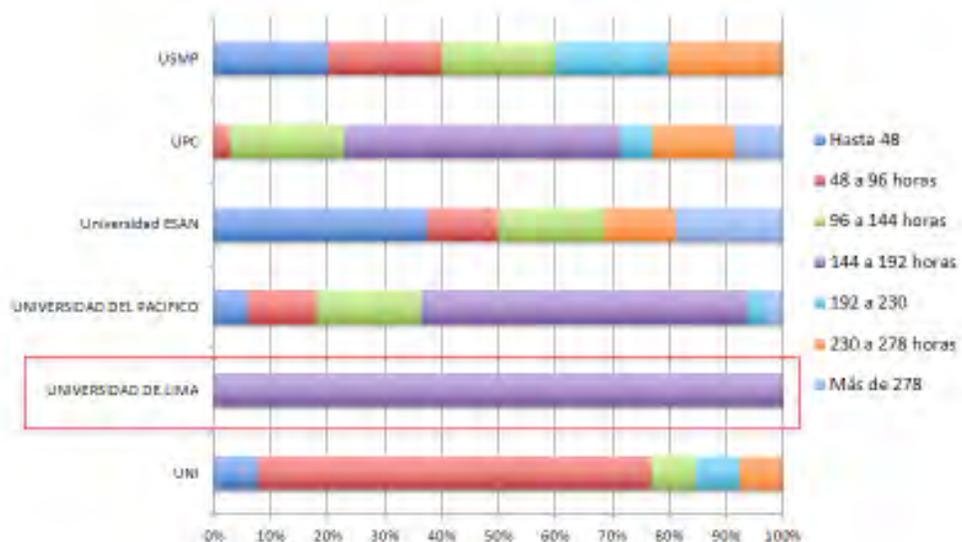


Base: 93. Se consideraran solo asuetos diplomados con información de cantidad de horas



DURACIÓN PROMEDIO DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA

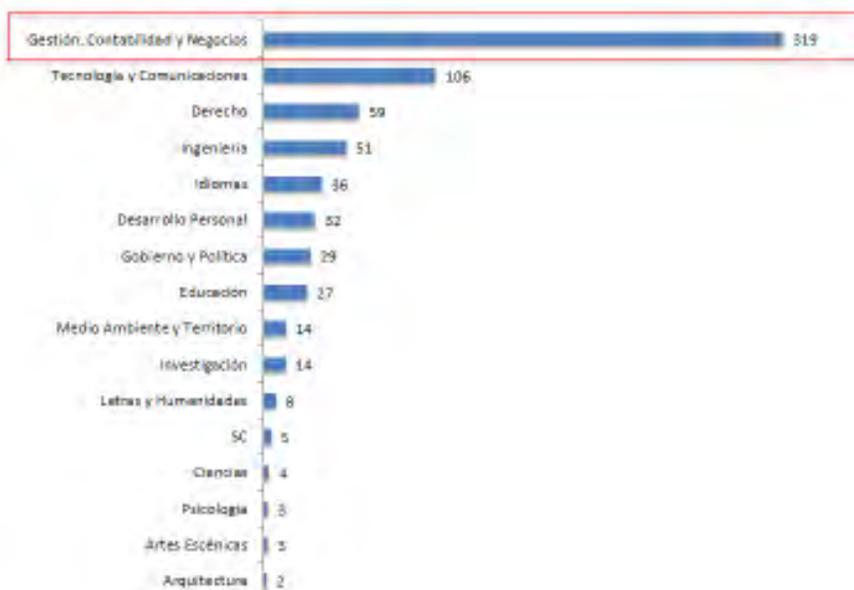
Según tipo de actividad – Programas



Base: 110. Se consideraran solo aquellos programas con información de cantidad de horas

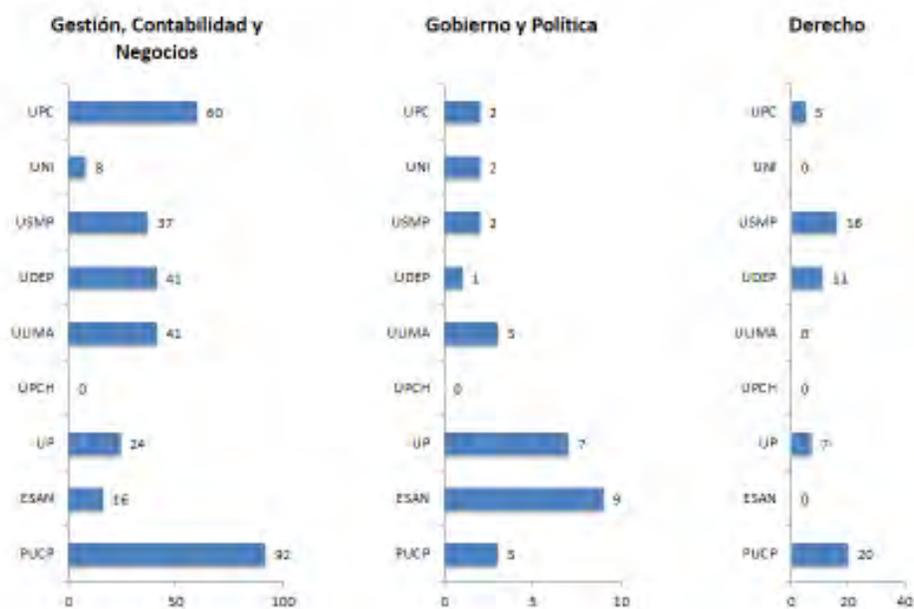
DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR ÁREA TEMÁTICA

Volumen total

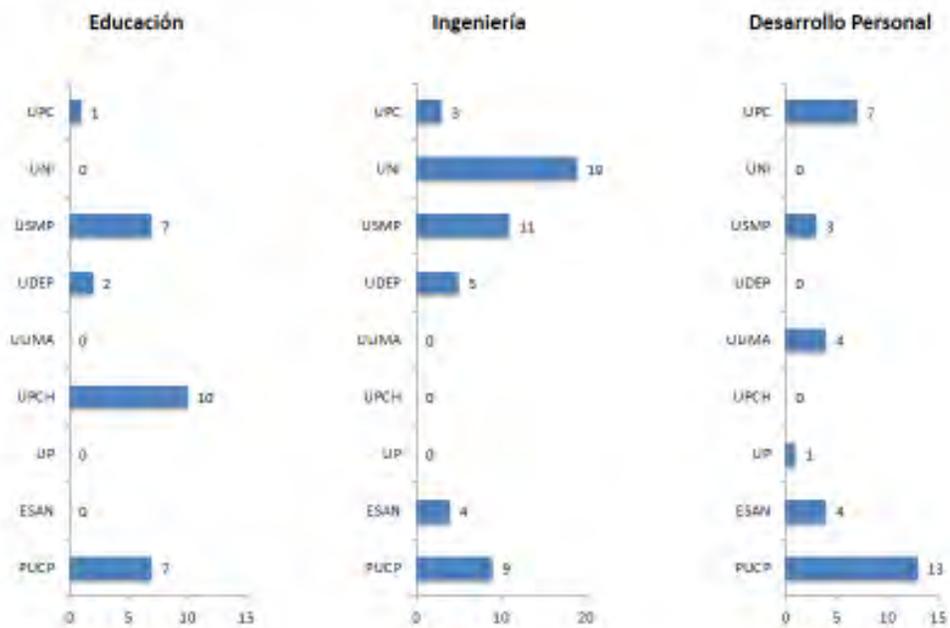


Base: 732 actividades

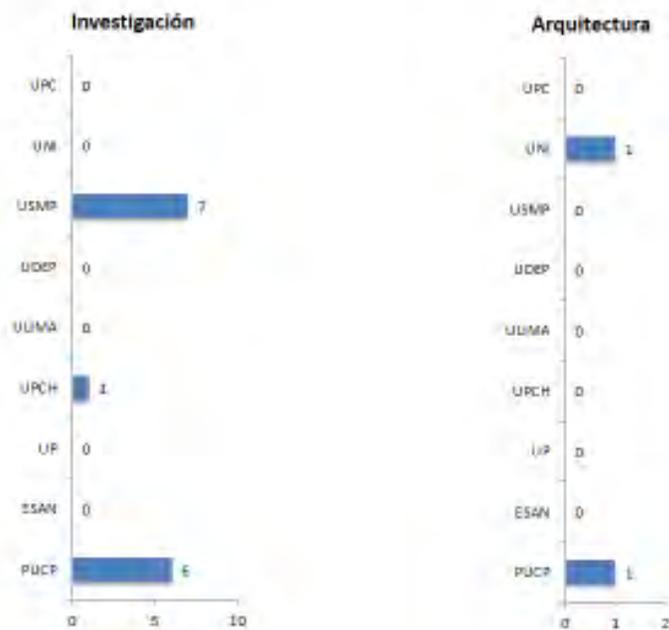
DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según área temática



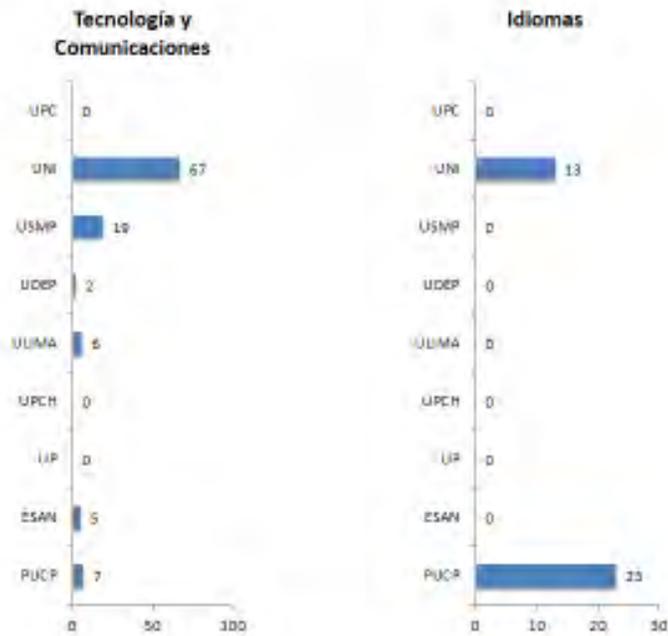
DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según área temática



DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según área temática



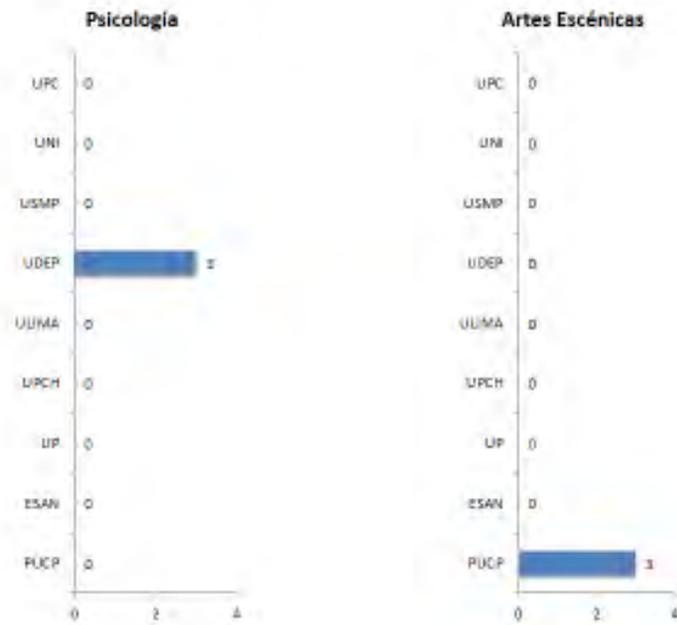
DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según área temática



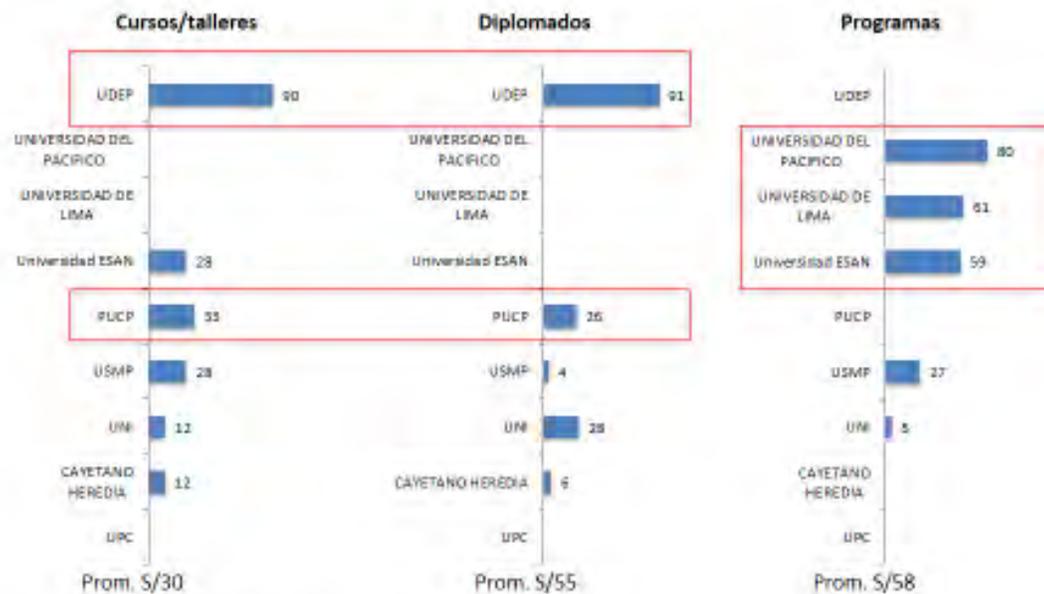
DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según área temática



DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según área temática



PRECIO PROMEDIO POR HORA (S/) POR UNIVERSIDAD EJECUTORA
Según tipo de actividad



Promedio basado en las actividades que tenían información



PRECIO PROMEDIO POR HORA (S/)

Según área temática



Promedio basado en las actividades que tenían información

Apéndice I - Programa de Gestión de la Educación Continua

"Segmentación y estrategias de comunicación de la oferta educativa"

(Programa piloto organizado por la DEC)

- **Objetivo:** brindar a las unidades organizadoras de actividades de educación continua un conjunto de instrumentos y herramientas que permitan un mejor diseño y mejor comunicación de su oferta.
- **Duración:** 15 horas en 5 sesiones de 3 horas cada una.
- **Certificado:** Se entregará constancia de participación a los que asisten al menos al 80% de las sesiones.
- **Horario:** Las sesiones están programadas de 9am a 12m con un intermedio de 15 minutos.

Contenido de las sesiones:

Sesión 1 y 2:

Comportamiento de consumo y segmentación de mercado

Temática:

- ¿Cómo percibimos las cosas? ¿Cómo aprendemos? ¿Cómo memorizamos y retenemos? - Conceptos fundamentales para conocer la psicología del consumo que afectan las acciones al momento de la compra.
- ¿Por qué las marcas, productos y servicios tienen que ir enfocados en base a la realidad de cada cultura, subcultura y estilo de vida para el éxito de su venta?
- ¿Qué debemos de conocer sobre el uso de productos y servicios en base a la realidad nacional?
- ¿En base a qué segmentamos y cómo definimos nuestros nichos de Mercado? ¿Cómo debemos llegar a ellos?

Docente: Lorena Claux. Magister en Administración de Empresas por ESAN, master en Marketing Intelligence por ESIC Business & Marketing School (España) y licenciada en Psicología por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Directora de Consultoría de SOOM Personas & Organizaciones y docente del Departamento de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú (curso: Comportamiento del Consumidor). Cuenta con amplia experiencia liderando equipos en empresas de prestigio de distintos rubros, como servicio, consumo masivo, extracción, producción, entre otros. En la búsqueda de la eficiencia organizacional, se caracteriza por la gestión de cambios con un enfoque claro en el cliente, la innovación y la búsqueda de soluciones estratégicas. Asimismo, cuenta con experiencia en el dictado de talleres para empresas."

- Martes 18 de octubre: 9am a 12m, aula N-113.
- Miércoles 19 de octubre: 9am a 12m, aula N-201.

Sesión 3: Gestión de medios

Temática:

- Conceptos básicos: ATL/BTL ¿Qué es un mix de medios?
- Cómo hacer/solicitar una pauta en medios.
- Criterios para a inversión.
- Quién es quién en los medios. TV, Radios, Web, medios especializados
- Cómo leer reportes de lectoría, raiting y reportes web

Docente: Carlos Ruiz: Fundó en 1999 la primera central de medios en el Perú (Starcom) la misma que gerenció por 13 años. Hace 3 años fundó Reset : agencia de medios. Cuenta con 25 años en el campo de medios y publicidad, habiendo trabajado para Alicorp, BCP, Coca-Cola, Falabella, Oncosalud, Procter & Gamble, Telefónica, entre otros. Lleva 5 años como Docente en la Facultad de comunicaciones."

- Martes 25 de octubre: 9am a 12m, aula N-501.

Sesiones 4 y 5: Marketing Digital

Temática:

- Contexto actual de la plataforma digital.
- Customer decision journey, puntos de contacto, canales y planificación.
- Conversión y optimización.
- Usabilidad y experiencia de usuario: productos digitales útiles.
- Analítica digital: medir y gestionar.
- Medios Sociales. Roles y objetivos.
- ZMOT. SEO y SEM. Liderazgo en las búsquedas.
- Paid media.
- Creatividad digital, storytelling y marketing de contenidos.
- Inbound marketing.

Docente: Wally Benavente. Gerente de Negocios Digitales Apoyo. Publicista egresado de la PUCP y con Maestría en Dirección de Comunicación por la Escuela de Administración de Empresas. Especialista de comunicación digital con experiencia internacional en sectores como: consumo masivo, energía, gremios, educación, nuevas tecnologías y automotriz. Ha diseñado y ejecutado campañas de socialmedia, branding, mobile, medios digitales y campañas integrales para las principales marcas del país. Anteriormente formó parte de las agencias Wunderman Phantasia y Liquid como Director de Nuevos Negocios y Director de Cuentas.

- Jueves 27 de octubre: 9am a 12m, aula N-213.
- Jueves 03 de noviembre: 9am a 12m, aula N - 213

Apéndice J - Encuesta del Programa Piloto en Gestión de la educación Continua

Recuerde que no hay respuesta(s) incorrecta(s).

Por favor, seleccione la opción que usted considere más apropiada en una escala de calificación del 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta. Muchas gracias por su colaboración.

¿Los temas tratados eran los esperados de acuerdo a los objetivos del programa de las sesiones 1 y 2?

1 2 3 4 5

¿Considera que el contenido expositivo - teórico fue el adecuado?

1 2 3 4 5

¿El número de horas asignadas para estas dos primeras sesiones fue el adecuado?

1 2 3 4 5

¿Los contenidos de las sesiones fueron de utilidad para el diseño de la actividad de educación continua?

1 2 3 4 5

¿La metodología de enseñanza fue la adecuada para el cumplimiento de los objetivos?

1 2 3 4 5

Según su experiencia, los ejemplos eran actuales y aplicables para el diseño de las actividades de educación continua?

1 2 3 4 5

De manera integral ¿Cómo evalúa al docente en estas dos sesiones?

1 2 3 4 5

¿Cómo califica el acondicionamiento de las aulas y equipos audiovisuales? (incluye iluminación y climatización)

1 2 3 4 5

¿Cómo califica el medio de comunicación utilizado para las capacitaciones programadas?

1 2 3 4 5

¿Cómo califica el material utilizado en las sesiones?

1 2 3 4 5

¿Qué meses y horarios recomendaría usted para las sesiones de capacitación?

¿En qué otros temas le gustaría recibir capacitación?

Algún comentario que quisiera compartir:

Apéndice K - Encuesta de la Dirección de Educación Continua (DEC)

Esta encuesta permitirá recoger información de las unidades organizadoras en relación a su interacción con la DEC. Asimismo se busca recoger información sobre las actividades e implementaciones realizadas durante el presente año.

1. ¿Conoce usted a la Dirección de Educación Continua (DEC) y las funciones que realiza?

Sí No

2. ¿Cuáles son los canales más frecuentes por las que recibe información de la DEC?

Reuniones formales

Reuniones informales

Correo electrónico

Teléfono

Otro

3. ¿Qué herramientas/vías de comunicación utilizas frecuentemente para su contacto con la DEC?

Reuniones formales

Reuniones informales

Correo electrónico

Teléfono

Otro

4. En los siguientes ítems la escala de medida de la satisfacción se representa en una valoración que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) con el contenido expresado.

¿Se le comunica a tiempo desde la DEC la información que necesita para su trabajo?

1 2 3 4 5

¿La información que recibe de la DEC es homogénea?

1 2 3 4 5

¿Recibe la información necesaria de la DEC para el correcto desempeño de su trabajo?

1 2 3 4 5

5. Evalúe con una valoración que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) las siguientes afirmaciones.

El intranet de la PUCP le ayuda a desarrollar de mejor manera su trabajo

1 2 3 4 5

El panel de formación continua facilita la integración de los procesos de educación continua

1 2 3 4 5

La ventana de documentos de consulta tiene información relevante para su trabajo

1 2 3 4 5

El módulo de difusión en web permite comunicar mejor sus actividades de educación continua

1 2 3 4 5

6. En su opinión, en este último año, existe una mejora en la comunicación interna entre la DEC y las unidades que organizan actividades de educación continua

Sí No

7. ¿Qué barreras puede identificar para mejorar la comunicación interna?

8. En el presente año, cómo valora la comunicación interna entre la DEC y las unidades en una escala del 1 al 5 (donde 1 es muy mala y 5 es muy bueno)

1 2 3 4 5

9. Se le ocurre alguna sugerencia para mejorar la comunicación interna

10. ¿Qué información adicional de la DEC le gustaría recibir?

Apéndice L - Sistematización de información de los desayunos de trabajo

Académico	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se gestionan las Diplomaturas modulares? - Ofrecer programas conformados por varios cursos cortos. - Articulación de diplomaturas con maestrías. - Debe quedar claro las duraciones de las actividades de EC. - Diferencia entre programas, diplomaturas y diplomaturas de especialización. - Revisar los nombres de las actividades con la finalidad de no crear confusión en el público.
Competencia externa (país e internacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Mirada hacia fuera: provincias. - Se debe analizar la oferta regional / internacional: PUCP de Chile y TEC de Monterrey
Estado	<ul style="list-style-type: none"> - SERVIR ha normado las horas de capacitación (mínimo 12 horas por actividad de capacitación). - ¿Cuáles son los requisitos para las postulaciones a las licitaciones con el estado?
Presupuesto e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - La DEC debería ser el portavoz en las negociaciones con la CCP. - El estudio debe incluir el superávit de las actividades y unidades. - Problema de acceso a ambientes (laboratorios) que impide una correcta planificación de actividades.
Profesores	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia agresiva para la contratación de profesores en actividades de EC.
Competencia interna	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de cursos gratuitos con misma temática. - Preocupación constante por la competencia interna (canibalismo). - Aparición de agentes externos que no son universidades pero que ejercen presión. - Se deben buscar mecanismos que regulen la competencia interna. - Se deben encontrar mecanismos que faciliten el trabajo colaborativo de las unidades. - Ver oportunidad de alianzas con las facultades.
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de las unidades: competencia, oferta, precios y tipos de actividades. - Estudios e investigaciones para conocer el mercado: qué piensa la gente, qué quiere, qué busca.
Marketing y difusión	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con apoyo para los temas de marketing. - Se requiere de un área de marketing. - Desarrollar una marca de las actividades de EC de la PUCP. Ejemplo: Pade en Esan o Edex de Centrum.
Sobre el estudio	<ul style="list-style-type: none"> - Debería presentarse con una frecuencia trimestral.

	<ul style="list-style-type: none"> - Se debería incluir en el estudio el número de matriculados. - Se debería incluir en el estudio el superávit de las actividades. - Se requieren el establecimiento de indicadores comerciales. - Oportunidad de trabajo con las bases de datos de las unidades.
--	---

Apuntes generales

- 1.- Facultad de Gestión y Alta Dirección: María Elena Esparza
 - Diplomatura por módulos.
 - ¿Cómo es la oferta de EC en provincia y a nivel internacional?
- 2.- Facultad de Ciencias e Ingeniería: Luis Ríos
 - SERVIR ha normado las horas de capacitación requeridas por el estado.
 - Ver la foto de EC regional.
- 3.- Centro de Educación Continua: Ana Velazco y Rosa Huarcaya
 - Certificar mínimo 12 horas por especialidad.
 - Oportunidad en ofrecer programas conformados por varios cursos cortos.
 - La DEC debería ser el portavoz de las unidades de EC con la comisión central de presupuestos.
- 4.- Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación (DAPE): Gloria Díaz
 - El estudio debería incluir el superávit de las actividades y unidades de EC presentadas.
- 5.- Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica (CICAJ): Carlos Carbonell
 - Preocupación acerca de las remuneraciones de los profesores en EC (competencia agresiva).
- 6.- CEMDUC: Evelyn Bellido
 - Competencia interna: cursos gratuitos con la misma temática.
- 7.- CENTRUM: Juan O'Brien
 - Ver posibilidad de alianza con las facultades.
- 8.- Facultad de Educación: Alberto Patiño
 - Se debería incluir el número de matriculados en el estudio.
 - Tener en cuenta la mirada de la evaluación de la oferta.
 - La tendencia de las unidades va por el lado de hacer mayor cantidad de actividades.
 - Se necesita crear indicadores como hitos de medición.
 - Las Diplomaturas deberían estar articuladas con maestrías.
- 9.- Centro de Formación Jurídica: Renata Bregaglio:
 - ¿Hay algún estándar de las duraciones?, por ejemplo: las diplomaturas.
 - Requisitos para la postulación a licitaciones o proyectos con el Estado.
- 10.- Escuela de Gobierno y Políticas Públicas: Rodrigo Valdivia

- ¿Cuál es la diferencia entre los programas, las diplomaturas y las de especialización?
 - ¿Se puede usar el sistema modular para las diplomaturas?
- 11.- CETAM: Michel Sigüenza
- Desconocimiento de las unidades: competencia, oferta, precios, tipos de cursos.
 - ¿Cómo se está trabajando la difusión y el marketing?
- 12.- Centro Cultural: Marco Muhletaler
- Agentes externos que no son universidades pero que ejercen mucha presión.
 - Preocupación constante por la competencia interna.
 - Competencia con nombre propio de personas top relacionadas al tema (racionalizar para no canibalizarse).
- 13.- Trabajo Social: Haydee Alor
- La competencia interna debe regularse.
 - Facilitar trabajo colaborativo entre unidades.
 - El CEC abarca todas las unidades temáticas.
 - Se necesita un área de marketing para que apoye en la difusión.
 - El presupuesto no apoya en la creación de partidas de soporte a la difusión.
- 14.- CISEPA: Isis
- Existe un problema de ambientes que impide una adecuada programación (aulas y laboratorios).
- 15.- Jefatura de Servicios Deportivos: Karim Hernández
- Se logró conversar con CEMDUC pero no todas las unidades tienen los mismos horarios.
 - Se está trabajando colaborativamente, para ello se están armando paquetes de cursos para una oferta integrada.