



PUCP



**UNIVERSITAT DE
BARCELONA**

**EDUCACIÓN CONTINUA EN EL CENTRO CULTURAL
FORTALECIMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA**

Autora:

SUSSY VICTORIA POZO CONTRERAS DE PRADA

Asesora:

MARIÁ CRISTINA SÁNZ LÓPEZ

Tesis para obtener el máster en Política y Gestión Universitaria
por la Universidad de Barcelona y el grado de magíster en Política y Gestión
Universitaria por la Pontificia Universidad Católica del Perú

LIMA – PERÚ

2016



PUCP

Educación continua en el Centro Cultural PUCP. Fortalecimiento de procesos administrativos para la sostenibilidad económica

RESUMEN

La educación continua cultural contribuye al aprendizaje a lo largo de la vida y al bienestar de la persona. Es parte de este tipo de actividades aquellas que contribuyen a desarrollar y fortalecer las habilidades personales así como las preferencias artísticas, culturales, literarias y otras que favorezcan el crecimiento personal, tanto para actualizar y desarrollar las capacidades de los profesionales cuanto para que el individuo participe en actividades de propio interés a lo largo de su vida.

La educación continua se alimenta de las oportunidades que se presenten en el mercado pero si no se apoya en procesos de preparación o pre ejecución bien establecidos y definidos de administración y todo lo que ella representa, no contribuirá al éxito esperado de la oferta formativa propuesta; en ese sentido, el presente trabajo consiste en una descripción de la educación continua que se presenta en el Centro Cultural de la PUCP y cómo contribuye al bienestar de la sociedad; seguidamente se identifica aquellos procesos administrativos que merecen especial atención para luego proponer mejoras a fin de conseguir su óptima ejecución; en el tercer capítulo, se presenta el plan de acción de las citadas propuestas con el fin de que éstas fortalezcan los procesos que aseguren la calidad de las actividades formativas culturales desde el punto de vista administrativo y que contribuirán a lograr la sostenibilidad económica de las actividades de educación continua en el Centro Cultural; finalmente, se presenta las conclusiones y parte de los anexos en los que el presente trabajo se apoyó para el análisis.

Palabras clave: educación continua, Centro Cultural, aprendizaje a lo largo de la vida.

Continuing Education in the Cultural Center of the Pontifical Catholic University of Peru. Consolidation of Administrative Processes to Economic Sustainability

ABSTRACT

Continuing Cultural Education contributes to one's learning and well-being throughout life. It's taking part in these types of activities that help to develop and strengthen personal skills as well as artistic, cultural, and literary preferences (amongst others that favor personal growth) in order to develop and modernize the capabilities of professionals so that they can participate in activities of their own interest throughout their lives.

Continuing Education feeds off of the opportunities that are presented in the market, but if it doesn't support itself with well-defined and established administrative processes of preparation or pre-execution, it won't be able to contribute to the expected success of the proposed offer of formation.

In that sense, this task consists in a description of the Continuing Education that is featured in the Cultural Center of the Pontifical Catholic University of Peru and how it contributes to the well-being of society; promptly, the administrative processes that deserve special attention will be identified in order to later propose improvements with the purpose of acquiring optimal execution; in the third chapter, an action plan of the aforementioned proposals will be presented with the purpose to strengthen their own methods, which are needed to ensure the quality of the cultural, formative activities from an administrative point of view (and so that they will be able to contribute to achieving economic sustainability for the activities of the Continuing Education in the Cultural Center); finally, the conclusions and part of one of the attachments in which this task was used for the analysis will be presented.

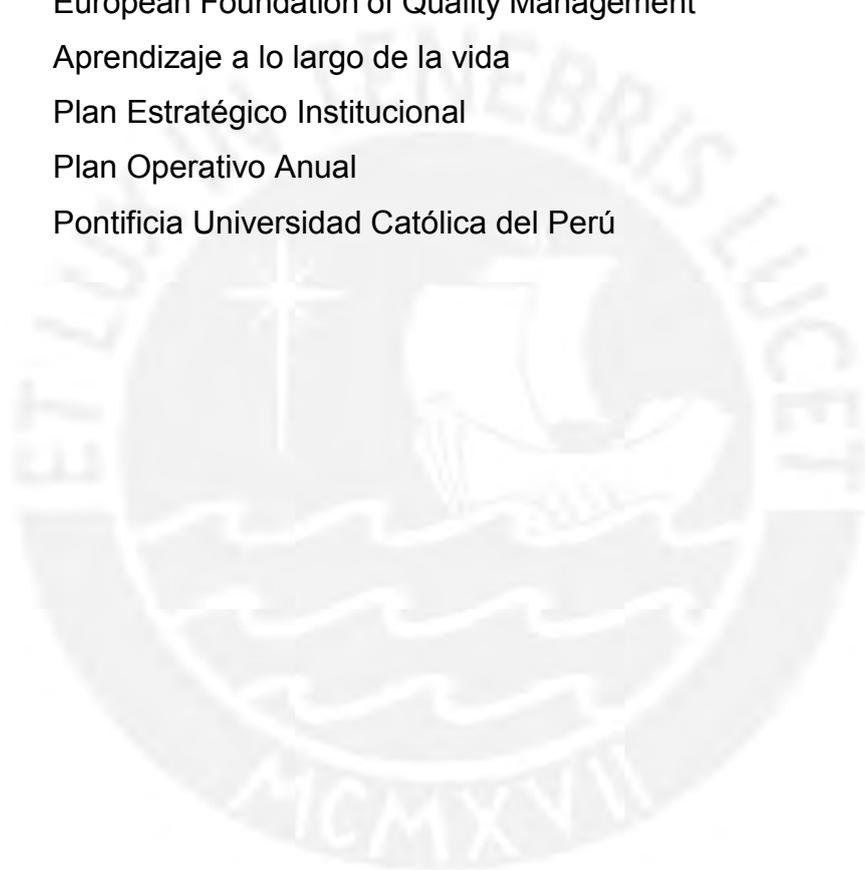
Key words: Continuing Education, learning and well-being, Cultural Center.

Tabla de contenido

Acrónimos.	5
Introducción.	6
Capítulo 1. La educación continua cultural como aporte del aprendizaje a lo largo de la vida	8
Capítulo 2. Procesos administrativos de una oferta de educación continua cultural.	
2.1 Oferta formativa 2013 – 2016	13
2.2 Procesos administrativos.	14
2.3 Análisis económico 2013 – 2016.	21
Capítulo 3. Fortalecimiento de los procesos administrativos para la sostenibilidad económica.	24
Conclusiones.	36
Fuentes de información.	38
Anexos:	
1. Comparación de la oferta formativa del 2013 al 2016	40
2. Modelo de encuesta de opinión sobre docente	45
3. Modelo excelencia académica europea (EFQM)	46

Acrónimos

CCPUCP	Centro Cultural
DCI	Dirección de Comunicación Institucional
EFQM	European Foundation of Quality Management
LLL	Aprendizaje a lo largo de la vida
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú



Educación continua en el Centro Cultural. Fortalecimiento de procesos administrativos para la sostenibilidad económica

Introducción

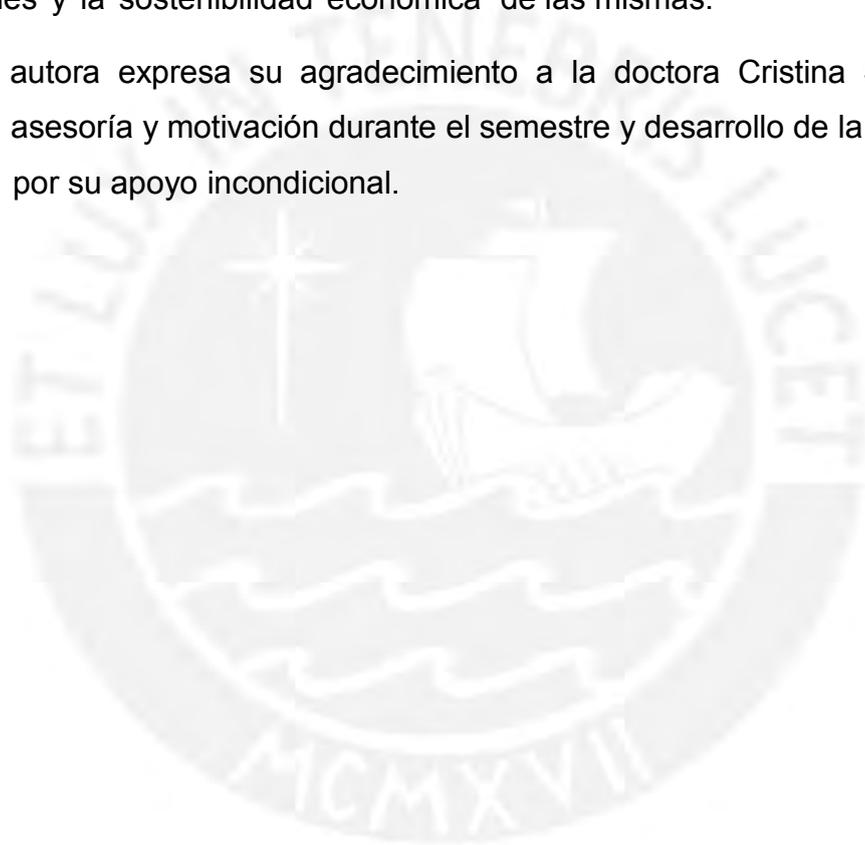
La educación continua cultural puede considerarse como una línea de la educación continua que contribuye indudablemente al aprendizaje a lo largo de la vida y al bienestar de la persona, esta oferta formativa es desarrollada por el Centro Cultural de la Universidad atendiendo a la tercera misión de la Universidad centrada en la transmisión del conocimiento a la sociedad. Su campo de acción se desarrolla desde la etapa escolar hasta las actividades pos laborales, inclusive. Es parte de este tipo de actividades aquellas que contribuyen a desarrollar y fortalecer las habilidades personales así como las preferencias artísticas, culturales, literarias y otras que favorezcan el crecimiento personal. Los requerimientos de las empresas obligan a las instituciones de educación superior a crear actividades formativas que complementen el perfil requerido para sus colaboradores y, consecuentemente, la educación continua tiene una amplia gama de posibilidades que contribuyen a este objetivo, tanto para actualizar y desarrollar las capacidades de los profesionales cuanto para que el individuo participe en actividades de bienestar personal, de allí el término de aprendizaje a lo largo de la vida (LLL).

Similar a otras actividades de educación continua que están en constante cambio por requerimiento del entorno y de la sociedad la sostenibilidad programática se alimenta de las oportunidades que se presenten en el mercado; sin embargo, si no se apoya en procesos bien definidos y establecidos de administración así como de comunicación y promoción, la etapa de preparación o pre ejecución no contribuirá eficientemente al éxito de la oferta formativa (Velazco, 2014).

El presente trabajo centra su análisis en los procesos administrativos que contribuyen a la sostenibilidad económica de la oferta formativa del Centro Cultural, se inicia con una breve explicación sobre el aporte de la educación continua cultural al aprendizaje a lo largo de la vida y las nuevas políticas institucionales dictaminadas para fortalecerla; en la segunda parte, se presenta

la evolución del resultado económico de la educación continua en el Centro Cultural del período 2013 al 2016, inclusive; así como una explicación sobre la comparación de los cursos y talleres ofrecidos, el número de alumnos matriculados en el mismo período que, como anexo, forma parte del presente trabajo; seguidamente, se realiza el análisis de los procesos administrativos que requieren atención y se plantea una propuesta de mejora en cada caso. La tercera parte presenta el plan de acción de las propuestas con el fin de que éstas contribuyan a fortalecer los procesos administrativos que aseguren la calidad de las actividades formativas culturales y la sostenibilidad económica de las mismas.

La autora expresa su agradecimiento a la doctora Cristina Sáenz López por su asesoría y motivación durante el semestre y desarrollo de la tesis y, a mi familia por su apoyo incondicional.



Capítulo 1. La educación continua cultural como aporte del aprendizaje a lo largo de la vida

La educación continua es aquella acción destinada a fortalecer las capacidades profesionales y personales del ser humano; acción que la persona demanda a través de su permanente necesidad de perfeccionamiento con el fin de mejorar su calidad de vida lo que conlleva a un mejor desempeño laboral. *La presión del mercado laboral que implica la actualización hizo que la educación continua se transformara en una necesidad y un derecho¹.*

La importancia de la actualización profesional en el mercado laboral ha obligado a la diversificación incluso en la formación de las personas. Al hablar de una acción de fortalecimiento de capacidades profesionales y personales, se puede decir que ésta se realiza durante varias etapas de la vida, refiriéndonos entonces a una necesidad de aprendizaje permanente, desde que se inicia el proceso educativo hasta la etapa pos laboral, inclusive; es decir, a lo largo de la toda su vida.

La educación continua, por su propia naturaleza, permite ofrecer una diversidad de actividades adaptadas al requerimiento de la sociedad, entre ellas considera las experiencias formativas que promueven el enriquecimiento cultural, el desarrollo de competencias, habilidades y bienestar personales.

Esta es la educación continua cultural y se concibe como la formación permanente de carácter personal que busca el enriquecimiento y la mejora de su calidad de vida de los individuos y forma parte del aprendizaje a lo

¹ Fortaleciendo competencias. Colección Abriendo espacios. Educación y cultural para la paz. UNESCO. 2009,p.26, extraído de <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001919/191904s.pdf>

largo de la vida (LLL) que las instituciones educativas se sienten responsables de ofrecer en favor de la sociedad. Su implementación y necesidad de aplicación ha cobrado fuerza en los últimos años y va en aumento, la sociedad ha entendido que ésta satisface al desarrollo socioemocional de la persona y se ve reflejado en el incremento de demanda de las actividades de educación continua cultural y su consecuente respuesta.

Estas actividades promueven el crecimiento del nivel educativo individual, actualizando constantemente el conocimiento y las habilidades de cada persona, lo cual contribuye a una formación integral y, como consecuencia, de ello, a una mejora del desarrollo económico y la cohesión de la sociedad. De allí la importancia de su atención y aplicación.

Para atender este requerimiento de la sociedad las instituciones educativas están llamadas a diseñar una oferta formativa enmarcada en un nuevo concepto de educación continua no solo a la actualización profesional, sino también al desarrollo personal, cultural, científico y artístico de la ciudadanía (Sáenz, 2016) Instituciones educativas norteamericanas, europeas y sudamericanas tiene incorporadas en su oferta formativa actividades de educación continua cultural, como parte del cumplimiento de la tercera misión de las universidades: “transmisión de conocimientos a la sociedad”.

Al igual que las actividades de educación continua, este tipo de actividades involucran a un sinnúmero de instituciones, organizaciones y asociaciones privadas y públicas, las cuales cobran notable importancia si asumen un papel de patrocinadoras de actividades de educación continua cultural, cuya demanda, si bien va en ascenso, no logra el nivel esperado para su sostenibilidad.

La educación continua cultural debe buscar su sostenibilidad programática y su sostenibilidad económica, sin este equilibrio se disuelve en el tiempo. Por ello, es importante conocer los lineamientos en los cuales se mueve, los referentes que contribuyan a investigar sobre el logro de su sostenibilidad y

trabajar en conjunto en la actualización y adaptabilidad de los procesos administrativos en favor de las políticas institucionales de la Universidad y su relación con el entorno (PEI 2010-2017).

En el artículo 55° del Estatuto de la Universidad se señala que la PUCP *extiende su acción educativa a la comunidad en la que vive mediante actividades de promoción y difusión cultural y fomenta la educación continua de profesionales de nivel universitario, mediante la organización de ciclos especiales y cursos regulares para su capacitación o actualización, entre otras de igual importancia*. Posteriormente, en materia de formación integral se señala en el artículo 125° que *son deberes de los estudiantes dedicarse con esfuerzo y responsabilidad a su formación humana, académica y profesional*;

La PUCP, a través del tercer eje de su Plan estratégico institucional “Relación con el entorno”, desea involucrarse y tener un papel más protagónico en el desarrollo humano y social y, a través de la educación continua y abierta, reafirma su compromiso con la sociedad y vincula sus requerimientos tanto con la oferta formativa profesional cuanto cultural que satisfaga sus requerimientos y contribuya a su bienestar.

El propósito de la educación continua y abierta en la PUCP, señalado en las políticas institucionales aprobadas en el año 2015, es fortalecer la relación de la Universidad con el entorno a través de la acción formativa logrando democratizar el acceso a una educación de calidad y *el aprendizaje para toda la vida*².

Para el cumplimiento de este objetivo la educación continua y abierta en la PUCP se tendrá en cuenta su flexibilidad e innovación de las propuestas académico-formativas, el valor de la certificación de la PUCP, la diversidad de sus participantes, el aporte de sus docentes y especialistas, la calidad de su oferta formativa y, su sostenibilidad y contribución económica.

² Cuarto objetivo de desarrollo sostenible. PNUD, 2015.

El presente estudio centra su análisis en el sexto enfoque estratégico de la educación continua y abierta en la PUCP que señala que *las actividades de educación continua y abierta en la Universidad se desarrollarán tomando en consideración su sostenibilidad y contribución económica*³; considerando que para contribuir a este objetivo deben existir recursos y procesos articulados, eficientes y flexibles que perduren a través de los cambios en la oferta formativa que se desea diversificar e innovar, tomando como premisa que una actividad de educación continua cultura se disuelve en el tiempo sin la sostenibilidad programática y económica.

La oferta formativa cultural del Centro Cultural de la Universidad, por muchos años, ha representado uno de los pilares de sostenibilidad económica de las actividades artísticas que en él se producen; preocupa al área de administración la evolución presupuestal que ha decrecido en los últimos años:

Contribución de educación continua al presupuesto anual del Centro Cultural 2013	Contribución de educación continua al presupuesto anual del Centro Cultural en el año 2014	Contribución de educación continua al presupuesto anual del Centro Cultural en el año en el año 2015	Contribución de educación continua al presupuesto anual del Centro Cultural en el año 2016
18.67%	13.39%	9.56%	10.59%

Se observa que se requiere contar con procesos administrativos eficientes que soporten futuros cambios programáticos y que contribuyan generosamente a la sostenibilidad económica de la oferta formativa cultura; por este motivo, se realiza un análisis de la evolución de la contribución económica de la educación continua al Centro Cultural durante el período 2013 al 2015 y la proyección al 2016; en segundo lugar, se realiza una comparación de las actividades formativas ofrecidas durante el mismo período para conocer la variación tanto del número de matriculados como del número de actividades que se dictan y aquellas que son recurrentes para ser consideradas en la programación anual del Centro; en tercer lugar, los procesos administrativos actuales se analizan según criterios que se

³ DEC-PUCP. Políticas para el desarrollo de la educación continua y abierta en la PUCP. Marzo 2016, p.11

considera aportarán a su fortalecimiento y a una cultura de calidad en favor de la oferta formativa cultural proponiendo mejoras en aquellos procedimientos que requieren atención por no contribuir con el cumplimiento del enfoque estratégico institucional en materia de sostenibilidad y contribución económica.

Las propuestas y su plan de acción tienen como fin corregir procesos administrativos identificados como poco eficientes, deficientes o ausentes para que contribuyan a lograr los resultados esperados de calidad y sostenibilidad económica para una gestión eficiente.



Capítulo 2. Procesos administrativos de la oferta de educación continua cultural en el Centro Cultural PUCP

El presente capítulo analiza tres factores que intervienen en el éxito de la educación continua cultural: la oferta académica, los procesos administrativos y el resultado económico. Para contribuir al éxito, en el presente trabajo se revisarán los procesos administrativos se identificarán aquellos que merecen atención y requieren ser fortalecidos.

2.1. La oferta formativa 2013 – 2016.

La programación de las actividades de educación continua y abierta ofrecidas por el Centro Cultural desde el año 2013 hasta el año 2016⁴ se presenta en el Anexo 1, en el cual se compara la oferta formativa de los años señalados y se identifican los cursos de mayor demanda que deben tenerse en consideración para la propuesta de educación continua cultural anual.

El siguiente cuadro muestra el resumen cuantitativo del Anexo 1:

RESUMEN	2013	2014	2015	2016
Número de oferta formativa ofrecidos	157	156	155	159
Número de alumnos matriculados	2947	2941	2423	2104
Número de cursos cancelados	9	15	8	31
Oferta formativa efectivamente dictados	148	141	149	128

En la oferta formativa cultural se han identificado talleres de cultura general y habilidades blandas que gozan de una demanda recurrente en distintos períodos de dictado: en los años 2013 y 2014 destacan los talleres de Narrativa, Teatro para jóvenes y adultos, Redacción general, Oratoria, comunicación efectiva y exposición y; finalmente, Imagen personal y etiqueta ejecutiva; mientras que en el período 2015 y 2016 es evidente un cambio en la preferencia del público quienes orientan su matrícula hacia los talleres de Escritura creativa, Redacción general, Oratoria, comunicación efectiva y exposición, estos dos últimos talleres se mantienen como favoritos, con el

⁴ Proyección a diciembre del 2016.

mismo promedio de alumnos matriculados y un resultado presupuestal del 30 al 50% de superávit. Este cambio en las preferencias del público es parte de un proyecto de estudio de los consumidores ya encaminado.

2.2 Los procesos administrativos.

Según se señala en el párrafo anterior, el cambio de preferencias del público es un factor importante a tomar en cuenta en el logro de la sostenibilidad programática y económica de la educación continua, cualquier actividad innovadora de formación continua que pretenda ser exitosa requiere de un soporte administrativo eficiente que contribuya al logro del nivel de calidad óptimo en la oferta formativa que exigen las políticas institucionales lideradas por la Dirección de Educación Continua de la Universidad.

Para contribuir al éxito de la oferta formativa cultural, se procede a revisar los actuales procesos administrativos teniendo en cuenta seis agentes facilitadores para el análisis: liderazgo, políticas y estrategias, colaboradores, recursos económicos y tecnológicos, comunicación y promoción y control de calidad, siendo necesario detenerse en aquellos que desde la administración pueden contribuir al éxito de la educación continua, a su sostenibilidad económica y a proponer una plan de acción:

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN y PROPUESTA DE MEJORA
<i>Sobre el liderazgo</i>	
Actualmente, la organización de una oferta formativa cultural tiene un período corto de preparación.	Ausencia de un plan operativo anual. Se propone la implementación del primer Plan Operativo Anual (POA) en conformidad con el Plan estratégico del Centro Cultural, con el fin de establecer los objetivos que permitan dinamizar la oferta de educación continua cultural

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN y PROPUESTA DE MEJORA
<p>Análisis de la competencia. Actualmente, evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en instituciones de educación continua no es una práctica habitual en el área.</p>	<p>Ausencia de un análisis de la competencia, recopilación de oferta formativa, precios, mecanismos de financiación, otros de interés. Se propone realizar acciones periódicas que permitan evaluar conocer otros procesos, formas de financiamiento procesos de trabajo en otros centros culturales del país y del exterior</p>
<p>Búsqueda de socios estratégicos. Coordinaciones con el docente como socio estratégico de las actividades recurrentes con el fin de conectar intereses mutuos.</p>	<p>Ausencia de coordinaciones con otros agentes como instituciones públicas y privadas, colegios, colegios profesionales, empresas con las que nos une un fin común de brindar servicios de formación a la sociedad y contribuir al desarrollo humano. Se propone elaborar un plan de trabajo para acercarse a instituciones con potencial para ser nuevos socios estratégicos en la tarea de servir a la sociedad y al desarrollo humano.</p>
<p>La motivación y reconocimiento a los colaboradores de educación continua a cargo del líder del área</p>	<p>Proceso en vía de mejora.</p>

<i>Sobre las políticas y estrategias</i>	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN y PROPUESTA DE MEJORA
PEI. Los colaboradores conocen el Plan estratégico y políticas institucionales	Se conoce la misión y la estructura organizativa. Ausencia de información a colaboradores de gestión sobre las políticas institucionales. Se propone que participen en la elaboración del Plan operativo anual.
<i>Sobre los colaboradores</i>	
Funciones de los colaboradores de gestión, se han establecido responsabilidades con nuevas tareas incorporadas a los procesos administrativos regulares.	Proceso eficiente
Los colaboradores de gestión mantienen comunicación interna sobre los temas o sucesos de la oferta formativa, entre ellos retraso del docente, cambio de horarios, postergación de inicio de la actividad, cierre del sistema, entrega de constancias de participación, entre otros.	.Proceso eficiente
Los colaboradores de gestión están permanentemente actualizados y cuentan con las herramientas para el éxito de sus tareas.	Proceso eficiente y centralizado

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN y PROPUESTA DE MEJORA
<p>Información a los clientes. Los colaboradores de gestión brindan al público interesado información tanto por teléfono como en forma presencial y virtual. Se ofrece ayuda a quienes realizaron reservas con registros</p>	<p>.Proceso eficiente</p>
<p><i>Sobre el presupuesto y recursos tecnológicos con los que se cuenta</i></p>	
<p>La viabilidad económica se analiza por cada actividad y se cuenta con un presupuesto anual por tipo de actividad. El presupuesto se realiza por oferta abierta y cerrada⁵</p> <p>Eventualmente, las actividades formativas de cultura general o artística se abren sin cumplir con el número mínimo de alumnos matriculados requerido.</p> <p>Se cuenta con un formato de presupuesto adaptado a la realidad de las actividades culturales que incluye beneficios también para nuestros socios estratégicos o patrocinadores. El formato permite visualizar el punto de equilibrio real y analizar la viabilidad de la oferta. El presupuesto se realiza por cada actividad.</p>	<p>Es un proceso eficiente que permite analizar la conveniencia del dictado. Cuando se abren cursos sin cumplir el número mínimo de alumnos ocasiona una distorsión en la programación de pagos de remuneraciones.</p>

⁵ La oferta formativa cerrada no forma parte del presente trabajo.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN y PROPUESTA DE MEJORA
<p>La etapa de pre-ejecución se apoya en una plataforma institucional de Gestión de la formación continua donde se cuenta con información relevante que ayuda a evaluar la conveniencia o no de las propuestas que se formulen y los formatos de propuesta de las actividades formativas para su aprobación por la Dirección de educación continua.</p>	<p>Se cuenta con la tecnología apropiada para apoyar la gestión de educación continua. Los datos que provee son verdadera información interna y externa para intercambio y desarrollo de una oferta formativa conveniente para la institución y la sociedad.</p>
<p>Plataforma para el proceso completo de matrícula. Para efectos del pago se cuenta con la plataforma en línea o en forma presencial.</p>	<p>La plataforma de matrícula cumple su objetivo, a través de esta herramienta se puede obtener información de aquellas personas matriculadas, también de quienes mostraron su interés pero que no completaron su matrícula; sin embargo, se observa cierta rigidez en el registro de datos personales.</p>
<p><i>Sobre la comunicación y promoción</i></p>	
<p>Para la promoción de la oferta formativa cultural se procede con los procedimientos de la DCI sobre el registro en la Agenda PUCP, de los datos de la actividad como nombre, sumilla, docente y enlace hacia la página web del Centro Cultural la cual puede ser vista por la comunidad PUCP; los mismos datos de la actividad son registrados en la página web del Centro Cultural.</p>	<p>Este proceso está centralizado y depende de la DCI.</p>

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN y PROPUESTA DE MEJORA
<p>La promoción de la oferta formativa cultural contempla la publicidad en medios impresos, publicidad en otros medios (e-mailing, redes sociales). Esta publicidad está principalmente referida a informar al público sobre la oferta formativa cultural. Un día antes del inicio del dictado se revisa la relación de inscritos de cada actividad formativa y si la información no es favorable el área de comunicaciones realiza una publicación informativa en redes sociales, solo de aquellas actividades con potencial. Este es un medio de promoción de baja inversión</p>	<p>Existe un plan de comunicación de la oferta formativa cultural a corto plazo. El envío masivo de información no resulta eficiente, se requiere segmentar el mercado para el uso eficiente de los recursos publicitarios.</p>
<p>Proceso administrativo financiero se encuentra centralizado, el área es usuaria de los soportes informáticos y económico-presupuestal. Las mejoras en temas de cobranza, registros y reportes se inician y se comunican desde la administración central de la Universidad.</p>	<p>Ausencia de reuniones de evaluación al final de cada período con reporte emitido por la administración del CCPUCP.</p>

Sobre el control de calidad

<p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p>IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN y PROPUESTA DE MEJORA</p>
<p>Sistema de asignación de aulas y equipos audiovisuales. La supervisión de la logística necesaria previa a cada actividad de educación continua es eventual.</p>	<p>La asignación de aulas y de equipos se realiza satisfactoriamente mediante una plataforma interna de fácil acceso para todos los miembros del equipo de trabajo. Se percibe la ausencia de un responsable en la supervisión de la logística e infraestructura así como de materiales de enseñanza correctamente abastecidos. Se propone asignar un responsable de la implementación de los equipos, mobiliario y materia de enseñanza en buen estado antes de las sesiones y supervisar su mantenimiento y conservación periódica como un proceso interno de Control de calidad.</p>
<p>Atención a los alumnos. Entrega de material para la clase y lista de matriculados para verificar la asistencia Entrega de material de enseñanza al alumno y normas internas al alumno. Control de incidencias del día, de los materiales de enseñanza y emisión de reportes de asistencia a cargo de los colaboradores de gestión.</p>	<p>Proceso regulado.</p>
<p>Pago de remuneraciones y servicios. Seguimiento del pago de remuneración de los docentes y de pago de servicios de los proveedores.</p>	<p>Problemas presupuestales detectados en la administración. Se propone reuniones mensuales de evaluación con la administración como parte del POA.</p>

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN y PROPUESTA DE MEJORA
<p>Encuesta de evaluación de la satisfacción del alumno respecto a los servicios recibidos como la enseñanza por parte del docente, el curso, la infraestructura, la logística, los servicios administrativos Este instrumento ayuda a evaluar el desarrollo de la oferta formativa y corregir el proceso que lo requiera. La tabulación de la información se realiza con demora.</p>	<p>Se propone modificar el contenido de la encuesta de satisfacción del alumno considerando preguntas relacionadas con los procesos administrativos, logística y servicios. Se propone reuniones mensuales con la dirección y administración para evaluar el resultado de las encuestas. (Anexo 2)</p>
<p>La certificación se realiza siempre que el alumnos haya asistido al 80% de la sesiones, informado en el syllabus de la actividad formativa. Este documento se entrega siguiendo los lineamientos del Reglamento de certificaciones de la Universidad.</p>	<p>.Proceso eficiente</p>

2.3 El análisis económico 2013 – 2016.

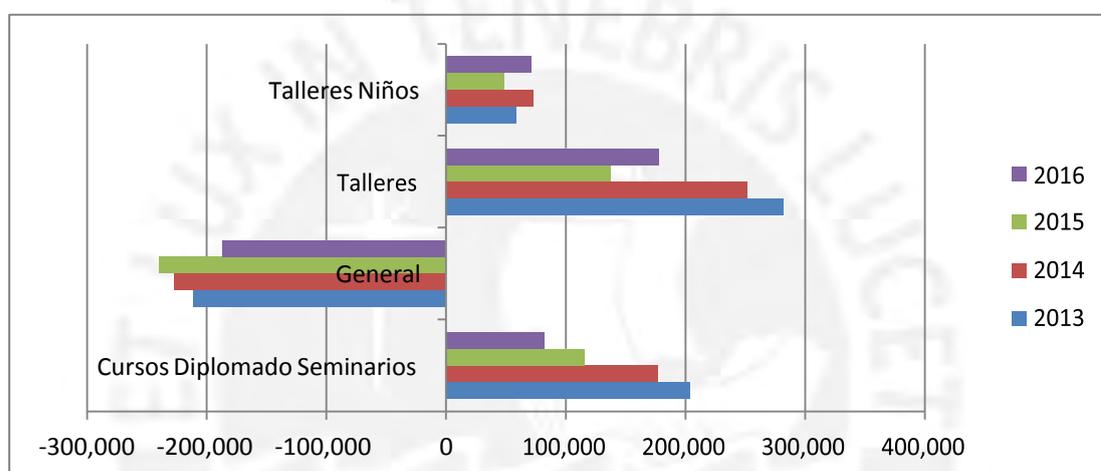
La naturaleza de la oferta de educación continua es la de ser superavitaria, considerando que este resultado es una contribución a investigación u otros temas de importancia para la Universidad; en el caso del Centro Cultural, el resultado superavitario se reinvierte en la producción de actividades culturales propias de su accionar; sin embargo, el Centro no es ajeno a los fines de la formación continua y a su sostenibilidad económica para la formación e investigación⁶ en la Universidad.

⁶ Se entiende que el Centro Cultural PUCP también realiza un trabajo de investigación sobre las actividades culturales que produce en cuanto a obras de teatro, exhibición de obras de arte, producción cinematográfica y otras que desarrolle.

Durante los últimos años, la oferta formativa en el Centro Cultural ha mostrado una disminución del resultado económico y, por consiguiente, una reducción del financiamiento de las producciones propias culturales reflejadas en el presupuesto anual aprobado de la Unidad.

Una disminución considerable se observa en los años 2014 y 2015 y con una proyección de recuperación en el año 2016 pero inferior en 50% con respecto al ejercicio presupuestal del año 2013:

Comportamiento del resultado por actividad del período 2013-2016



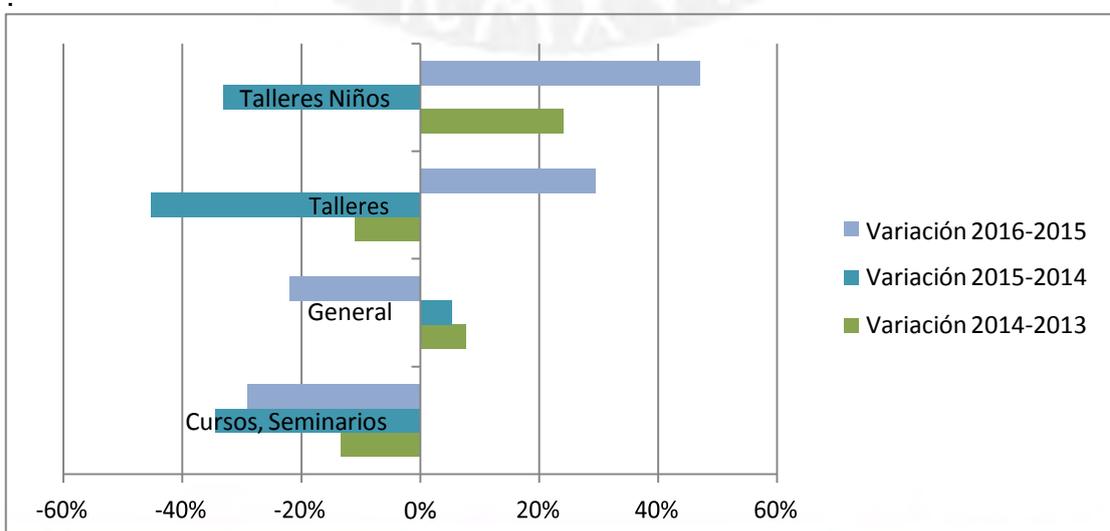
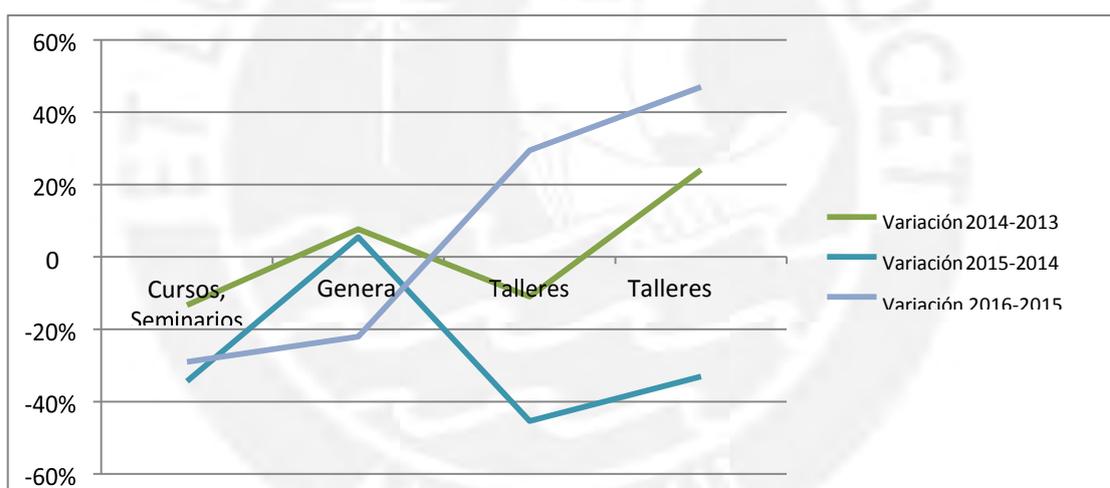
Como se puede apreciar en el gráfico, existe una disminución anual del superávit por actividad de educación continua y abierta, observándose el punto más alto de recaudación neta en el año 2013 y, desde allí, se inicia una reducción porcentual considerable, hasta que en el año 2015 se llega a la mínima contribución económica de los últimos cinco años.

En el siguiente cuadro, podemos analizar la variación de los últimos cuatro años: en el año 2014 el superávit de las actividades de formación continua y abierta en el Centro Cultural se reduce en un 25% respecto al año 2013, pero el nivel más bajo registrado se presenta en el año 2015 con una disminución del superávit de hasta el 83% respecto al año 2014. La proyección del año 2016 tendrá una variación positiva de más de 200%

respecto al año 2015 ocasionada principalmente por la reducción de los egresos al cancelarse el dictado de 31 actividades formativas cuyo número de matriculados no alcanzó el punto de equilibrio establecido en el presupuesto aprobado; sin embargo, una reducción en los egresos por el cierre de cursos y talleres se ve reflejado también en la reducción del ingreso presupuestado.

Actividad	Variación 2014-2013	Variación 2015-2014	Variación 2016-2015	Variación 2016 ⁸ -2013
Cursos, Seminarios	-13%	-34%	-29%	-60%
General	8%	5%	-22%	-12%
Talleres	-11%	-45%	29%	-37%
Talleres Niños	24%	-33%	47%	22%
Total general	-25%	-83%	229%	-57%

El siguiente gráfico ilustra el comportamiento de la variación de la contracción del superávit de cada ejercicio presupuestal.



Capítulo 3. Consolidación de los procesos administrativos para la sostenibilidad económica

En el presente capítulo se presenta el plan de acción de aquellos procesos administrativos identificados en el numeral 2.2 que requieren ser fortalecidos para que contribuyan a la sostenibilidad económica de la oferta de educación continua cultural.

Propuesta 1: Elaboración e implementación de un Plan Operativo Anual (POA) de educación continua cultural orientados a la sostenibilidad económica de la oferta formativa cultural.

Objetivo general: Potenciar una educación continua y abierta en el Centro Cultural sostenible económicamente.

Objetivo 1: Lograr el compromiso de los colaboradores de gestión con los objetivos estratégicos del área de educación continua.

Estrategia 1: Diseñar un plan de trabajo en conjunto para plantear objetivos que introduzcan a los colaboradores en temas de sostenibilidad económica de la educación continua en el Centro Cultural,

Acción 1: Reuniones periódicas con los líderes del Centro Cultural para establecer los requerimientos logísticos y cronograma de trabajo del POA.

Acción 2: Convocar regularmente a los colaboradores de gestión de educación continua con el fin de que se involucren en la elaboración del POA.

Acción 3: Levantar actas de las reuniones que medir el avance de los acuerdos y servirá de base para las siguientes reuniones.

Estrategia 2: Desarrollar el Plan Operativo Anual que fortalezca los procesos administrativos en función de la sostenibilidad económica de la educación continua en el Centro Cultural.

Acción 1: Reunión periódica con un representante de la dirección para Validar el documento trabajado.

Acción 2: Antes de la implementación del Plan Operativo Anual se programarán reuniones para informar a los colaboradores de gestión de las mejoras que se desean implementar.

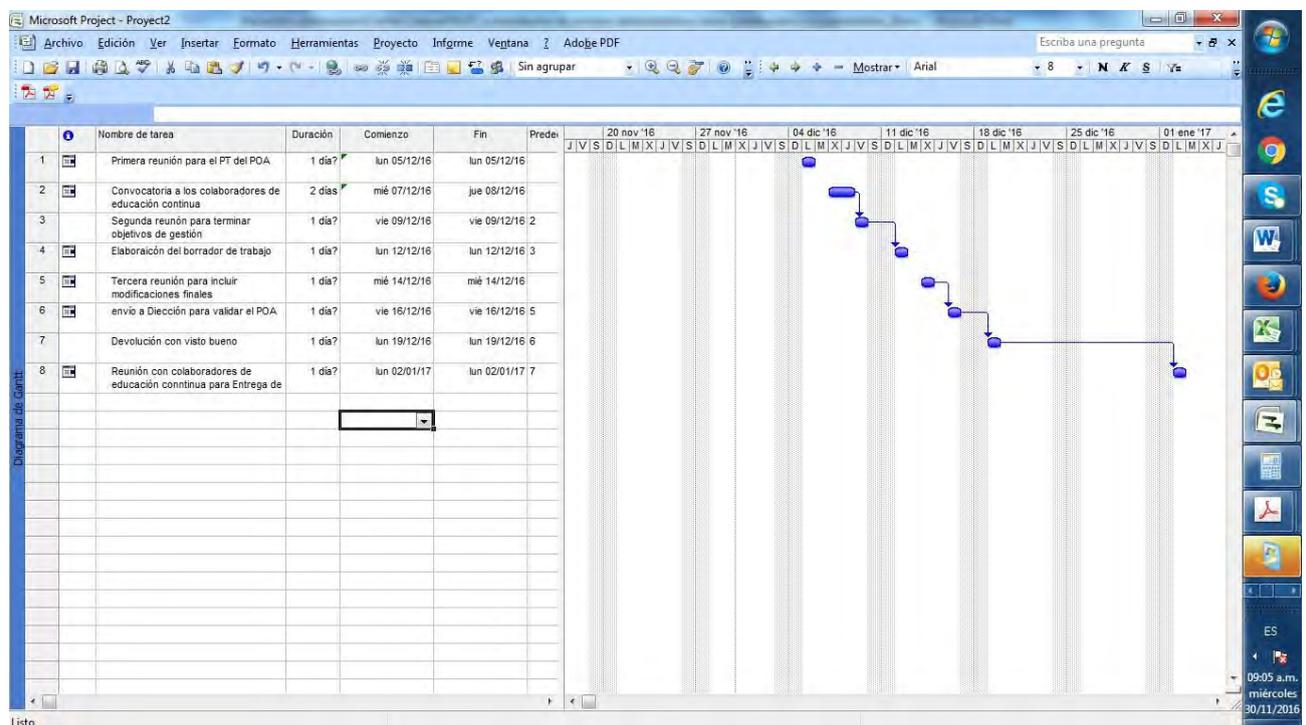
Estrategia 3: Implementación del Plan Operativo Anual de educación continua del Centro Cultural en consonancia con el Plan estratégico y con las políticas del desarrollo de la educación continua y abierta en la Universidad en temas de sostenibilidad económica.

Acción 1: Reunión de equipo de trabajo del Centro para entrega del material aprobado.

Recursos que intervienen:

- **Personas:**
 - Para las reuniones de trabajo de elaboración del POA participarán dos colaboradores de gestión de educación continua; el director adjunto del Centro; el administrador del Centro Cultural.
- **Infraestructura y equipamiento:**
 - Se implementa una sala de reuniones y se establecen las fechas de trabajo semanal y mensual para el seguimiento de los avances.

Cronograma de trabajo: El Plan Operativo Anual se trabajará durante el mes de diciembre, considerando que las actividades de formación continua se inician durante la primera semana de enero de cada año. Seguidamente, se presenta el tiempo de elaboración del Plan Operativo. En el siguiente cuadro se presenta el tiempo que demorará la elaboración del Plan Operativo Anual del área académica del Centro Cultural.



Fuente de verificación:

- El avance del documento en cada reunión es el que validará los acuerdos hasta publicar el POA.

Resultados esperados:

1. Los colaboradores de gestión se sienten identificados con los objetivos y estrategias planteadas en el Plan operativo anual de educación continua.
2. Se percibe trabajo planificado y orden en la atención de los procesos.

3. Las relaciones interpersonales en el centro de trabajo mejoran, los colaboradores se sienten más motivados.
4. La satisfacción del cliente origina un acercamiento hacia las actividades culturales en general, logrando mayor inversión en las actividades propias del Centro y, como consecuencia, la sostenibilidad económica de las actividades de formación.

Responsable: Administrador del Centro Cultural

Objetivo 2: Consolidar un sistema de acciones periódicas que permitan evaluar conocer otros procesos, formas de financiamiento procesos de trabajo en otros centros culturales del país y del exterior.

Estrategia 1: Recopilar oferta formativa, precios, mecanismos de financiación, otros de interés, con alianzas estratégicas del área cultural como otras instituciones similares.

Acción 1: Elaborar una lista de empresas con quienes hemos establecido una alianza estratégica, culturales y escuelas o centros de producciones artísticas.

Acción 2: Buscar contacto y proponer una reunión para establecer pautas de trabajo.

Acción 3: Registrar este procedimiento en el Plan Operativo con el fin de que esta práctica se haga sostenible en el tiempo.

Recursos que intervienen:

Personas:

- Un representante de la Dirección
- Un representante de la Administración
- Responsable de educación continua
- Asistente de gestión

Infraestructura y equipamiento:

- se implementa una sala de reuniones y se establecen las fechas de trabajo semestral para revisión de la relación de aliados, contactos y evaluación de la información obtenida.

Meses de trabajo: Por la naturaleza de la estrategia 1 del objetivo 2, se realizará una primera sesión en diciembre, durante la elaboración del Plan Operativo Anual a fin de sentar las bases de este trabajo, posteriormente, en el mes de enero se establecerá un cronograma más estructurado con el fin de iniciar contacto con las instituciones aliadas entre los meses de enero y marzo.

Fuente de verificación:

- Este nuevo procedimiento se documentará con:
 - Cronograma de trabajo,
 - Lista de instituciones aliadas
 - Relación de contactos por institución
 - Documentación recibida
 - Documento de trabajo sobre estrategias a seguir.

Resultados esperados:

- 1 Se consolidan las alianzas estratégicas
- 2 Se tiene conocimiento de los procesos administrativos de instituciones que desarrollan actividades similares a las del Centro Cultural.
- 3 Se cuenta con material para evaluar la oferta del mercado, las preferencias del público, fechas de eventos con anticipación a nuestra programación.
- 4 Se percibe un interés común en colaborar con esta labor que contribuirá a fortalecer la sostenibilidad económica de las actividades de educación continua.

Responsable: Administrador del Centro Cultural.

Propuesta 2: Se propone acercarse a empresas nacionales y extranjeras, colegios profesionales, instituciones educativas con el fin de sostener alianzas que potencien el fin común que es de servir a la sociedad y al desarrollo humano a través de una oferta académica que contribuya al aprendizaje a lo largo de la vida. No se trata de una actividad de educación continua cerrada.

Objetivo general: Consolidar un sistema de alianzas estratégicas con instituciones interesadas en financiar educación continua cultural ya sea para sus clientes, alumnos, obsequios por celebración de sus colaboradores, otros.

Objetivo 1: Relacionarse con instituciones y empresas económicamente sostenibles interesadas en vincular la sociedad con la cultura para ser incorporados como socios estratégicos.

Estrategia 1: Elaborar un plan de trabajo de acercamiento a instituciones con potencial para ser nuevos socios estratégicos en la tarea de servir a la sociedad y al desarrollo humano

Acción 1: Investigar el perfil de las empresas según su misión y visión.

Acción 2: Establecer contacto con representantes de recursos humanos, comunicaciones, bienestar.

Acción 3: Visitarlos con una propuesta innovadora de experiencia cultural.

Acción 4: convenio firmado para la ejecución de la alianza.

Recursos que intervienen:

Personas:

- Un representante de la Dirección

- Un representante de la Administración
- Responsable de educación continua
- Asistente de gestión

Infraestructura y equipamiento:

- Se implementa una sala de reuniones y se establecen las fechas de visita bimensual, para revisión de la relación de empresas, instituciones, colegios, contactos y evaluación de la información obtenida.

Cronograma de trabajo: este trabajo se realizará a lo largo del año con fechas coordinadas para la visita a las instituciones señaladas.

Fuente de verificación:

- Este nuevo procedimiento se documentará con:
 - o Documento de trabajo sobre estrategias a seguir.
 - o Cronograma de trabajo,
 - o Lista de instituciones a las que se visitará
 - o Relación de contactos por institución
 - o Material para entrega a las instituciones

Resultados esperados:

- 1 Acercamiento a un público nuevo.
- 2 Incrementar el número de visitantes y consumo de las actividades de educación continua cultural.
- 3 Se refuerza el sentido de pertenencia y responsabilidad con la sociedad y el desarrollo humano.
- 4 Procesos administrativos bien estructurados para fortalecer la sostenibilidad económica de las actividades de educación continua.

Responsable: Administrador del Centro Cultural.

Objetivo 2: Atender los requerimientos de los alumnos de colegios privados y públicos de Lima.

Estrategia 1: Elaborar un plan de trabajo que incluya el desarrollo de las actividades que se puede ofrecer tanto en los colegios como en el Centro Cultural, entre ellas, ofrecer pasantías en cualquiera de las áreas culturales.

Acción 1: Establecer alianza con la jefatura de Relaciones con colegios de la Oficina Central de admisión para atender sus requerimientos orientados a satisfacer la demanda escolar.

Acción 2: Hacer llegar la programación de oferta formativa cultural o de pasantías que el Centro puede ofrecer a un público joven.

Recursos con los que se cuenta:

- Personas:
 - o Un representante de la jefatura de Relaciones con colegios
 - o Un representante de la dirección
 - o Gestor de educación continua
- Logística e infraestructura:
 - o Salas de reuniones
 - o Material de enseñanza
 - o Disponibilidad de uso de equipos audiovisuales, según el taller que se ofrezca.

Documento de verificación:

- Se mantendrá comunicación por correo electrónico que servirá como acta.

Cronograma de trabajo:

Durante el mes de enero de cada año.

Resultado esperado:

- 1 .Acercar a nuevos públicos a la experiencia cultural.
2. Incrementar los ingresos para la sostenibilidad económica.

Responsable: Gestor de educación continua.

Propuesta 3: Se propone modificar el contenido de la encuesta de satisfacción del alumno e incluir preguntas relacionadas con los procesos administrativos, logística y servicios. Asimismo, se sugiere aplicar una vez al año una encuesta a docentes y colaboradores de gestión para tener una opinión de nuestros servicios y procesos desde diferentes puntos de vista.

Objetivo general: Consolidar el sistema de calidad de la educación continua en el Centro Cultural.

Objetivo 1: Establecer un procedimiento de trabajo que permita la revisión y propuesta de evaluación de los resultados de la opinión de los alumnos como herramienta de medida de nuestros servicios.

Estrategia 1: Los gestores de educación continua se reúnen para actualizar el instrumento de evaluación.

Acción 1: Enviar el formato actual de encuesta y convocar a los gestores de educación continua a una reunión.

Acción 2: Cada gestor llevará sus propuestas de modificación para analizar la posibilidad de incorporarlas o modificarlas.

Acción 3: Se modificará por mayoría y quedará un modelo de encuesta visada por los asistentes como acta de acuerdos.

Acción 4: La encuesta debe ser reproducida para ser aplicada antes del término de la última clase.

Acción 5: Establecer reuniones mensuales de evaluación de las encuestas aplicadas.

Recursos con los que cuenta:

- **Personas:**
 - o Un representante de la dirección

- Un representante de la administración
- Un representante de comunicaciones
- Gestor de educación continua
- Un asistente de gestión
- Logística e infraestructura:
 - Sala de reuniones
 - Material para reproducir nuevas encuestas
 - Material de escritorio donde irán las encuestas para entregar al profesor.

Cronograma de trabajo:

- Establecidas las acciones, se establece el mes de marzo como el mes apropiado para aplicar la nueva encuesta.

Resultados:

- Es una herramienta de medición de satisfacción del alumno útil para conocer problemas a veces no percibidos.
- Se quiere consolidar un sistema de calidad interna y la encuesta es un instrumento necesario para lograr este objetivo.
- Mejorarán los procesos para brindar la atención de calidad requerida.
- La satisfacción del alumno, docente y colaborador de gestión favorecerá al logro de la sostenibilidad económica esperada.

Responsable:

- Gestor de educación continua.

Propuesta 4: Se propone una autoevaluación anual considerando los mismos agentes facilitadores considerados en el segundo capítulo, numeral 2.3, *sobre procedimientos administrativos: liderazgo, políticas y estrategias, colaboradores, recursos económicos y tecnológicos, promoción y comunicación y control de calidad, apoyados en la matriz del modelo europeo de excelencia. (EFQM) (Anexo 3)*

Objetivo general: Conocer los procesos que se encuentran consolidados y aquellos que requieren modificaciones o correcciones para cumplir con la sostenibilidad económica esperada.

Objetivo 1: Revisar los procesos según la división previamente establecida, para obtener una información precisa y confiable.

Estrategia 1: Capacitar a los colaboradores para la aplicación del EFQM como sistema de calidad.

Acción 1: El gestor de educación continua presenta propuesta de aplicación del EFQM para validación de la dirección.

Acción 2: Establecer una fecha de capacitación de los colaboradores de gestión.

Acción 3: Aplicar la autoevaluación por etapas para que con su punto de vista los colaboradores de gestión refuerce o modifique el resultado que se adoptará a nivel directivo.

Acción 4: Revisar el resultado de la autoevaluación y proponer las medidas correctivas necesarias, medibles y realizables.

Recursos que participarán:

- Personas: todos los gestores de educación continua

Fuentes de verificación:

- Se aplicará 31 formularios en diferentes etapas, según se establece el modelo europeo de excelencia académica.
- Se suscribe un acta de acuerdos a cargo del líder del área y validado por todos los presentes.

Cronograma de trabajo:

- El período óptimo para la aplicación del sistema de autoevaluación será establecido de común acuerdo con el fin de que los procesos puedan ser corregidos si así lo requirieren y se apliquen en el período formativo inmediato.

Resultado:

1. Conocimiento de resultados que podrían ser inesperados.
2. Se aplican las técnicas de mejora continua al detectar procesos deficientes con lo cual se contribuye a lograr la sostenibilidad económica de la oferta formativa.
3. Los resultados y las propuesta de mejora son compartidas con el equipo de trabajo

Responsable: Gestor de educación continua.

Conclusiones

La educación continua cultural es una rama de la educación continua que se caracteriza por contribuir a la formación permanente del individuo, a fortalecer sus capacidades personales, mejorar su calidad de vida, y, por consiguiente, su desempeño laboral. Para el ser humano es importante debido a que a través de ésta puede satisfacer sus preferencias artísticas, literarias, musicales y otras culturales que favorecen a su crecimiento personal.

De conformidad con el tercer eje del Plan Estratégico Institucional “Relación con el entorno”, la Universidad está obligada a impartir actividades de crecimiento personal y para ello cuenta con unidades creadas para lograr este objetivo; entre ellas, el Centro Cultural es una de las unidades de la Universidad que imparte formación permanente de satisfacción personal para el bienestar y fortalecimiento de las habilidades del individuo; en ese sentido, su sostenibilidad en el tiempo cobra importancia tanto para la institución cuanto para la sociedad.

La sostenibilidad programática y la sostenibilidad económica son indicadores importantes de una actividad formativa sustentable. La sostenibilidad económica se apoya en procesos administrativos correctamente diseñados, desarrollados e implementados que junto con una programación innovadora y en constante cambio, contribuyen al éxito de la actividad.

El diseño, desarrollo y ejecución de un Plan Operativo Anual de educación continua cultural fortalecerá los procesos administrativos orientados al cumplimiento de los objetivos y apoyados en estrategias de compromiso de los colaboradores del área.

El fortalecimiento de los procesos vinculados al control de calidad se respaldan en la aplicación de encuestas de opinión de alumnos extendiéndose una vez al año a los colaboradores de gestión y a los docentes para obtener una apreciación completa sobre nuestro servicio desde diferentes puntos de vista y; en segundo lugar la aplicación de una autoevaluación periódica basada en el modelo europeo de excelencia aplicable a actividades de formación continua, acciones que favorecerán la implementación de una cultura de control de calidad.



Fuente de información

COLOMA, Carmen Rosa.

2014 Diseño, evaluación y seguimiento de las diplomaturas de la Facultad de Educación. 2014. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5678>

Dirección de Educación Continua PUCP.

2015 Políticas para el desarrollo de la Educación Continua y Abierta en la PUCP. 2015.

Dirección de Educación Continua PUCP

2016 Informe ejecutivo.

MONTESINOS, PATRICIO

2016. Primer taller de gestión de educación continua: estrategias, proyectos, procesos y procedimientos. Herramientas tras 24 años de rodaje. PUCP-IGLU especializado.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2011 *Plan Estratégico Institucional 2011 – 2017 PUCP*. Recuperado de: <http://www.pucp.edu.pe/content/pagina15.php?pid=682934&pidSection Web=6&pidReferencial=>

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.

2004 Reglamento de formación continua en la PUCP. Recuperado de: <http://www.pucp.edu.pe>

SÁNZ, Cristina.

2016 Planificación estratégica de la formación continua, Material de enseñanza de la Maestría en Política y gestión universitaria. Universidad de Barcelona.

UNESCO.

2009 Fortaleciendo competencias. Colección Abriendo espacios. Educación y cultural para la paz. UNESCO. Pág.26, extraído de <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001919/191904s.pdf>

VELAZCO, Ana.

2014 Tesis Sistema Integral de la Educación Continua. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5680>

Reglamento de certificación:

<http://www.pucp.edu.pe/formacion-continua/sobre-la-formacion-continua-en-la-pucp>

http://www.alfa-trall.eu/wp-content/uploads/2014/09/Aprendizaje_a_lo_largo_de_la_vida_versionImprenta..pdf. Consulta del 21 de noviembre del 2016.

<http://hilr.dce.harvard.edu/who-we-are-0>. Consulta del 23 de noviembre del 2016.

<http://recursosculturales.com/>. Consulta del 28 de noviembre del 2016.

Anexo 1

COMPARACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA PARA IDENTIFICAR AQUELLAS ACTIVIDADES REGULARES POR MAYOR DEMANDA

OFERTA FORMATIVA 2013			OFERTA FORMATIVA 2014			OFERTA FORMATIVA 2015			OFERTA FORMATIVA 2016		
Nº	Talleres de verano en enero	Número de alumnos	Nº	Talleres de verano en enero	Número de alumnos	Nº	Talleres de verano en enero	Número de alumnos	Nº	Talleres de verano en enero	Número de alumnos
1	Arte y juego	19	1	Arte y juego (4 a 6 años)	20	1	Arte y juego (4 a 6 años)	22	1	Arte y juego (4 a 6 años)	18
2	Autoestima, expresión oral y hab.(5-7)	22	2	Autoestima, expresión oral y hab.(5-7)	23	2	Autoestima, expresión oral y hab.(5-7)	22	2	Autoestima, expresión oral y hab.(5-7)	20
3	Autoestima, expresión oral y hab.(8-10)	20	3	Autoestima, expresión oral y hab.(8-10)	19	3	Autoestima, expresión oral y hab.(8-10)	10	3	Autoestima, expresión oral y hab.(8-10)	17
4	Dibujo y pintura (niños)	21	4	Dibujo y pintura (niños)	5	4	Dibujo y pintura (niños)	23	4	Dibujo y pintura (niños-primer turno)	10
			5	Dibujo y pintura (8 a 10 años)	18				5	Dibujo y pintura (niños-segundo turno)	10
5	Desarrollo de la inteligencia	19	6	Desarrollo de la inteligencia (8 a 10 años)	5						
6	El juego de la ciencia (9-12)	12	7	El juego de la ciencia (9-12)	13	5	El juego de la ciencia (9-12)	20	6	El juego de la ciencia (9-12)	19
7	El juego de la ciencia (6-8)	16	8	El juego de la ciencia (6-8)	16	6	El juego de la ciencia (6-8)	20	7	El juego de la ciencia (6-8)	17
8	Magia	22	9	Magia (8 a 12 años)	20	7	Magia	10	8	Magia para niños	16
9	Orientación vocacional	22	10	Orientación vocacional sección I (lunes y miércoles)	15	8	Orientación vocacional	16	9	Orientación vocacional	15
			11	Orientación vocacional sección II (martes y jueves)	17						
10.	Pequeños escritores	10	12	Pequeños escritores	13	9	Pequeños escritores	17	10	Pequeños escritores	19
11	jóvenes escritores	14	13	jóvenes escritores	19	10	jóvenes escritores	23	11	jóvenes escritores	24
12	Teatro (13-15) T.M.	23	14	Teatro (13-15) A. Guerra	24	11	Teatro (13-15) T.M.	12	12	Teatro (13-15) (turno mañana)	19
13	Teatro (13-15) T.T.	14	15	Teatro (13-15) M.Rivera	23	12	Teatro (13-15) T.T.	21	13	Teatro (13-15) (turno tarde)	23
14	Teatro (16-17)	19	16	Teatro (16-17)	7	13	Teatro (16-17)	11	14	Teatro (16-17)	15
15	Teatro, creatividad artística y exposición	19	17	Teatro, creatividad artística y exposición (7-9)	14	14	Teatro, creatividad artística y exposición (7-9)	6			
16	Teatro para niños (7-9)	9	18	Teatro para niños (7-9)	19	15	Teatro para niños (7-9)	14	15	Teatro para niños (7-9)	21
17	Teatro para niños (10-12)	23	19	Teatro para niños (10-12)	22	16	Teatro para niños (10-12)	26	16	Teatro para niños (10-12)	21
18	Actuación para actores profesionales	14				17	Actuación para actores profesionales	0			
19	Actualidad internacional	13									
21	Apresiasión del arte contemporáneo	22	20	Teoría y crítica del arte contemporáneo	23	18	Teoría y crítica del arte contemporáneo	9			
22	Apresiasión del cine	3	21	Apresiasión del cine	18	19	Apresiasión del cine	31	17	Apresiasión del cine	21
24	Apresiasión musical	12									
25	Cajón peruano	5	22	Cajón peruano (básico)	15	20	Cajón peruano	7	18	Cajón peruano	6
			23	Cajón peruano (avanzado)	10	21	Cajón peruano (Intermedio)	0			
26	Clown (a partir de los 16 años) A. Pacheco	15	24	Clown	16						
27	Clown (a partir de los 16 años) P. Reyes	10	25	Clown (jóvenes y adultos) P. Reyes	0	22	Clown (a partir de los 17 años) A. Pacheco	21	19	Clown (13 a 17 años)	17
28	Contabilidad para no contadores	27	26	Contabilidad para no contadores	8						
29	Coaching ontológico	27	27	Coaching ontológico	27	23	Coaching para la vida	21	20	Coaching para la vida	17
30	Crónicas	21	28	Crónicas (Jeremías Gamboa)	28	24	Crónicas	24	21	Crónicas	20
31	Creatividad para la innovación	12									
32	Dibujo y pintura (jóvenes y adultos)	19	29	Dibujo y pintura (jóvenes y adultos)	15	25	Dibujo y pintura (jóvenes y adultos)	8	22	Dibujo y pintura (adultos)	12
33	Dramaturgia	3	30	Dramaturgia	0	26	Dramaturgia	12			
34	Elaboración y evaluación de proyectos	33	31	Elaboración y evaluación de proyectos	25	27	Elaboración y evaluación de proyectos	29	23	Elaboración y evaluación de proyectos	20
35	Escritura creativa	15	32	Escritura creativa	24	28	Escritura creativa	31	24	Escritura creativa	25
36	Expresión oral y corporal	15	33	Expresión oral y corporal	22	29	Expresión oral y corporal	14	25	Expresión oral y corporal	26
37	Formación de facilitadores	20									
38	Guión	16	34	Introducción al guión	12	30	Guión	26	26	Introducción al guión	28
39	Imagen personal y etiqueta ejecutiva (lunes y miércoles)	15	35	Imagen personal y etiqueta ejecutiva	31	31	Imagen personal y etiqueta ejecutiva	30	27	Imagen personal y etiqueta ejecutiva	25
40	Imagen personal y etiqueta ejecutiva (martes y jueves)	20	36								
41	Indicadores y herramientas modernas de gestión	14				32	Indicadores y herramientas modernas de gestión	39			
42	Introducción a la fotografía	10	37	Introducción a la fotografía	24	33	Introducción a la fotografía	21	28	Introducción a la fotografía	19
43	Introducción al budismo	24	38	Introducción al budismo	24	34	Introducción al budismo	13			
44	Introducción al vino	12	39	Introducción al vino	25	35	Introducción al vino	20	20	Introducción al vino	16
45	Narrativa I. Thays	16	40	Narrativa	29	36	Narrativa I. Thays	30	30	Narrativa I. Thays	22
46	Narrativa R. Tola	10									
47	Oratoria T. Mañana	6	41	Oratoria, comunicación efectiva y exposición	30	37	Oratoria, comunicación efectiva y exposición (turno mañana)	26	31	Oratoria, comunicación efectiva y exposición (turno mañana)	18
48	Oratoria T. Noche	24				38	Oratoria, comunicación efectiva y exposición (turno noche)	10			
49	Redacción general T.noche	31	42	Redacción general	29	39	Redacción general E.T.	42	32	Redacción general (turno mañana)	15
50	Redacción para secretarías y asistentes	16	43	Redacción para asistentes y secretarías	11				33	Redacción general (turno noche)	24
51	Salud y control del estrés	16									
52	Teatro (18 años a+) C.G.R.	22	44	Teatro (18 años a+)	21	40	Teatro (18 años a+) C.G.R.	14	34	Teatro (18 años a+)	8
53	Teatro (18 años a+) A.P.	22	45	Teatro (18 años a+)	17	41	Teatro (18 años a+) M.R.	14			
	Total matriculados	864									

OFERTA FORMATIVA 2013			OFERTA FORMATIVA 2014			OFERTA FORMATIVA 2015			OFERTA FORMATIVA 2016		
N°	Talleres de verano en enero	Número de alumnos	N°	Talleres de verano en enero	Número de alumnos	N°	Talleres de verano en enero	Número de alumnos	N°	Talleres de verano en enero	Número de alumnos
			46	Cine y psicoanálisis	16	42	Cine y psicoanálisis	22	35	Cine y psicoanálisis	15
			47	Trabajo en equipo y liderazgo	11	43	Trabajo en equipo y liderazgo	27	36	Trabajo en equipo y liderazgo	13
			48	Arte, juego e imaginación (jóvenes y adultos)	11	44	Marinera	4	37	Marinera norteña (básico)	8
			49	Desarrollo de habilidades y competencias eje	16	45	Flamenco (8-11)	5	38	Marinera norteña (avanzado)	8
			50	Administración de remuneraciones	0	46	Flamenco (5-7)	6	39	Flamenco (8-11)	8
			51	Cerámica	0	47	La puesta en escena	15	40	Flamenco (5-7)	9
			52	Dibujo de retrato	0	48	Finanzas para no especialistas	18	41	La puesta en escena cinematográfica	10
				Total matriculados	850				42	Finanzas para no especialistas	18
									49	Dibujo	7
									50	Origami para padres e hijos	0
									Total matriculados	869	
									43	Impro (15 a 19 años)	10
									44	Fabulatas para niños	13
									45	Fabulatas para niños	12
									46	Actualización tributaria	67
									47	Apreciación del cine: mitos femeninos	0
									48	Apreciación e historia de la arquitectura	11
									49	Apreciación e historia de la música	17
									50	Introducción a la lingüística	16
									51	Pequeños arqueólogos	0
									52	Teatro (50 a más)	0
									53	Teatro para adultos (tumo mañana)	0
									Total matriculados	858	
N°	Talleres y cursos en febrero	Número de alumnos	N°	Talleres y cursos en febrero	Número de alumnos	N°	Talleres y cursos en febrero	Número de alumnos	N°	Talleres y cursos en febrero	Número de alumnos
1	Coaching ontológico	17	1	Coaching ontológico	26	1	Dramaturgia audiovisual y teatral	31	1	Series y telenovelas: análisis y secretos	0
2	Contabilidad para no contadores	13	2	Contabilidad para no contadores	13	2	Clown	16	2	Fotografía de viajes	19
3	Control del estrés	16	3	Entrevistas de selección de personal	15	3	Producción y técnicas teatrales	22	3	Nuevas modalidades de arrendamiento	21
4	Entrevistas de selección de personal	21	4	Finanzas para no especialistas	17	4	Escritura creativa	20	4	Escritura creativa	18
5	Narrativa avanzada (Alonso Cueto)	35	5	Narrativa avanzada (Alonso Cueto)	21	5	Expresión oral y corporal	11	5	Expresión oral y corporal	15
6	Oratoria, comunicación efectiva y expos	36	6	Oratoria, comunicación efectiva y exposición	32	6	Oratoria, comunicación efectiva y exposición	29	6	Oratoria, comunicación efectiva y exposición	33
7	Redacción general	27	7	Redacción general	27	7	Redacción general	13	7	Redacción general	35
8	Relación profesor - alumno	3	8	Teatro (18 años a +)	22	8	Imagen personal y etiqueta ejecutiva	28	8	Imagen personal y etiqueta ejecutiva	17
9	Teatro (18 años a +)	25		Total matriculados	173		Total matriculados	170		Total matriculados	158
	Total matriculados	193									
N°	Talleres y cursos en marzo	Número de alumnos	N°	Talleres y cursos en marzo	Número de alumnos	N°	Talleres y cursos en marzo	Número de alumnos	N°	Talleres y cursos en marzo	Número de alumnos
1	Actualización laboral	41	1	Coaching ontológico	23	1	Escritura creativa (básica)	10	1	Escritura creativa (básica)	23
2	Coaching ontológico	31	2	Crónicas	28	2	Oratoria, comunicación efectiva y exposición	21	2	Oratoria, comunicación efectiva y exposición	12
3	Crónicas	23	3	Elaboración y evaluación de proyectos soc.	18	3	Escritura creativa (intermedia)	16	3	Imagen personal y etiqueta ejecutiva	19
4	Elaboración y evaluación de proyectos s	23	4	Imagen personal y etiqueta ejecutiva	31	4	Teatro (18 años a +)	18	4	Clown	18
5	Finanzas para no especialistas	30	5	Oratoria, comunicación efectiva y exposición	31	5	Redacción general	16	5	Redacción general	14
6	Imagen personal y etiqueta ejecutiva	30	6	Redacción general	39	6	Crónicas	6	6	Introducción al guión	8
7	Oratoria, comunicación efectiva y exposi	30	7	Teatro (18 años a +)	13	7	Fotografía	13	7	Actuación (básico)	20
8	Redacción general	33	8	Finanzas para no especialistas	21	9	Actualización en derecho laboral	27	9	Derecho administrativo y sancionador	13
9	Revoluciones a la francesa y norteamer	32	9	Actualización en derecho laboral	34	10	Coaching para la vida	24	10	Gestión de las emociones	19
10	Teatro (18 años a +)	18	10	Cajón peruano (intermedio)	9	11	Indicadores de recursos humanos	14	11	Expresión oral y corporal	7
11	Teatro para actores	18	11	Globalización y tribalización en el S.XXI	21	12	Nuevo enfoque en gestión de capital humano	11		Total matriculados	153
	Total matriculados	309		Total matriculados	288		Total matriculados	184			

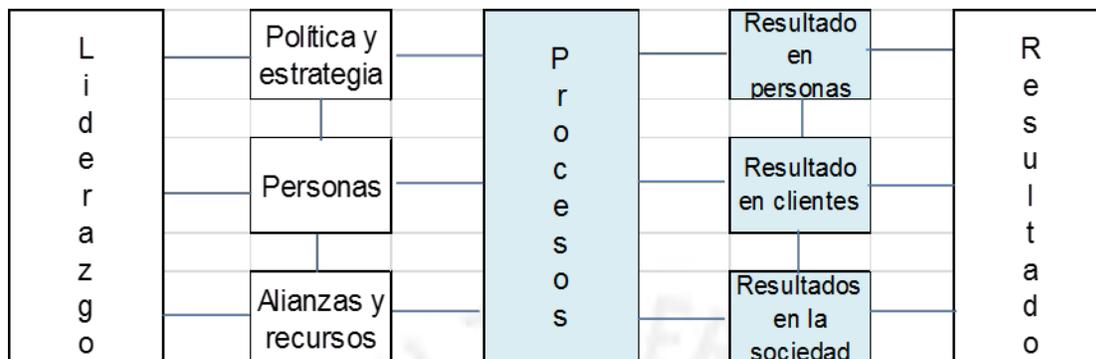
Anexo 2

MODELO DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN ACTUAL

Taller	EXPRESIÓN ORAL Y CORPORAL																			
Inicio-Fin	21/05 al 25/06																			
S/Hr	6 Sesiones /18 Horas																			
Profesor																				
Matriculados	13																			
Encuestados	13																			
1 En forma integral evalúe:																				PROM
a) El nivel de los participantes en este curso.		6	6	6	2	5	4	3	4	5	6									3.62
b) Al expositor de este curso.		5	6	6	6	6	5	6	6	6	6									4.46
c) Este curso.		6	6	6	6	6	6	6	5	6	6									4.54
2 Evalúe el grado en que el profesor:																				
a) Conoce el tema.		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6									4.62
b) Tiene preparada su clase.		5	6	6	6	6	6	6	4	6	6									4.38
c) Logra un buen balance entre la teoría y la práctica.		5	6	6	6	6	6	4	4	6	6									4.23
d) Habla en forma clara y concisa.		5	6	6	6	6	6	6	5	6	6									4.46
e) Orienta a los participantes en el desarrollo de casos o trabajos.		6	6	6	6	6	5	6	6	6	6									4.54
f) Contesta preguntas apropiadamente.		6	6	6	6	6	6	5	4	6	6									4.38
g) Respeta el horario de clase.		6	6	6	6	6	6	6	5	6	6									4.54
h) Motiva a los participantes.		6	6	5	6	6	6	5	5	6	5									4.31
i) Ha cumplido con los objetivos previstos en el temario.		5	6	6	6	6	6	5	6	6	6									4.46
3 En cuanto al curso, evalúe:																				
a) Su duración total.		6	2	6	3	5	5	4	2	2	6									3.15
b) Los materiales proporcionados.		0	1	0	0	6	5	4	5	4	0									1.92
c) El uso de medios auxiliares (películas, proyector, etc.).		0	3	6	4	5	5	3	0	3	6									2.69
4 Indique con un aspa cómo se enteró de la realización de este curso:																				
a) Mediante correo electrónico.																				0
b) Mediante redes sociales		1																		1
c) Mediante correspondencia vía courier.																				0
d) Mediante el tríptico mensual de actividades del Centro Cultural.																				0
e) Mediante la página web.			1	1		1	1	1	1		1									7
f) Mediante el diario. Si fuera así, precise en qué diario:																				0
* El Comercio																				0
* El Peruano																				0
f) En el mismo Centro Cultural (por teléfono, en las oficinas, en el ascensor, etc.).					1															1
g) Le pasaron la voz.									1											1
h) Otros																				0
5 Comentarios y sugerencias.																				
1 Se podría entregar material impreso al finalizar el taller																				
2 El taller debería de tener más duración																				
3 Debe haber una clase especial que trate sobre la voz y ganar volumen y también otra clase de																				
4 gesticulación																				
5 Que haya una continuación del taller																				
6 Sugiero que la universidad enfoque el crecimiento de los talleres																				
7 Es muy corto el tiempo.																				

Anexo 3

El **modelo europeo de excelencia (EFQM⁷)**, recoge cinco elementos y propone una *autoevaluación como herramienta básica que permite hacer un análisis global, sistemático y periódico de las actividades y sus resultados.*



El modelo matriz adaptado a centros de formación continua universitaria desarrollado por el equipo de trabajo del proyecto AIFA⁸ adaptó esta herramienta basándose en el esquema lógico REDER⁹: Determinar los resultados a lograr, planificar y desarrollar los enfoques, desplegar los enfoques, evaluar y revisar los enfoques y su despliegue y, en consecuencia establecieron 5 niveles como sigue:

Niveles	Características	Mediciones
Nivel 1	Iniciativas individuales	Se reportan casos solo cuando suceden.
Nivel 2	Responsabilidad compartida por el equipo. Se planifica a corto plazo y se definen procesos.	Se evalúa el rendimiento ocasionalmente.
Nivel 3	Existen políticas institucionales. Los objetivos son a mediano plazo y se definen indicadores de medición.	Se realizan mediciones periódicas.
Nivel 4	Se planifica a mediano y largo plazo con objetivos bien definidos. Orientación hacia el cliente	Evaluación en forma sistemática con el ánimo de mejora continua
Nivel 5	Se comparten experiencias. Orientación externa hacia la excelencia. Alianzas estratégicas.	Se miden y anticipan las evoluciones del entorno.

⁷ European Foundation of Quality Management.

⁸ Programa de cooperación académica entre la Unión Europea y América Latina.

⁹ <http://www.excelencia-empresarial.com/reder.htm>, última consulta el 27 de noviembre del 2016.