

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA EL
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA: EL CASO DE
LA OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN EN EL 2016**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Pública presentado por:**

FERNÁNDEZ ROSALES, LESSLY SOCORRO

Código PUCP: 20010413

ROBLES AQUINO, FIORELLA

Código PUCP:20126000

Lima, 03 de octubre de 2016

La tesis

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA: EL CASO DE LA OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN EN EL 2016

ha sido aprobada.

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
Presidente del Jurado

Dra. Marta Tostes Vieira
Asesor de la Tesis

Mgtr. Mariana Ballen Tallada
Tercer Jurado

Para Walter, por su apoyo incondicional en concluir este reto iniciado hace tanto tiempo. Para Rosa y Harold, por haber creído en mí y en mi capacidad de guiar Atelier. Para León y sus hermanos, por haber sido mi inspiración y mi fuerza en todos estos años.

Lessly Fernández

A Dios, por haberme bendecido infinitamente. Para Carmen, porque nunca dejo de creer en mí y porque además de ser mi madre es mi mejor amiga y mi más grande inspiración. Para toda mi familia porque de alguna u otra forma, nunca me dejaron sola.

Fiorella Robles



Queremos agradecer a las autoridades de la Universidad Nacional de San Martín, especialmente a Liz Vela, por permitirnos ingresar a sus aulas, facilitarnos información y ayudarnos en todos los aspectos que necesitábamos para terminar nuestra tesis.

Un especial agradecimiento a Julio Sancho, quien nos orientó desinteresadamente en los aspectos técnicos de nuestra investigación, ayudándonos a darle sentido al trabajo realizado.

A nuestra asesora, la Dra. Marta Tostes, por su apoyo incondicional en este proceso.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD EDUCATIVA	6
1. Gestión de las Comunicaciones	6
1.1. Comunicación organizacional.....	6
1.2. TICs y otras herramientas de comunicación	19
1.3. Procesos en la Gestión de las Comunicaciones.....	23
1.4. Gestión de comunicaciones en la universidad.....	27
2. Calidad en la educación, aseguramiento y evaluación.....	29
2.1. Gestión de calidad.....	30
2.2. Calidad en la educación y calidad en la educación superior universitaria.....	31
2.3. Aseguramiento de calidad de la educación superior	40
2.4. Evaluación de la calidad de la educación	44
CAPÍTULO 2: EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y SITUACIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN DICHO CONTEXTO EN EL PERÚ	54
1. Calidad educativa superior universitaria en el Perú	54
1.1. Educación superior peruana	55
1.2. Calidad en la educación superior peruana.....	67
2. Situación de la región San Martín en el contexto de estudio.....	77
2.1. Datos generales de San Martín	77
2.2. Contexto con respecto a las comunicaciones	80
2.3. Contexto con respecto a la calidad en la educación superior.....	84
CAPÍTULO 3: caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín	90
1. Metodología de la investigación	90

1.1. Diseño y enfoque de investigación	93
1.2. Delimitación de la unidad de análisis.....	96
2. Descripción del objeto de estudio.....	97
2.1. Universidad Nacional de San Martín.....	97
2.2. Oficina de Imagen Institucional de la UNSM.....	103
3. Análisis de la gestión de comunicaciones para la gestión educativa OII – UNSM	112
3.1. Desarrollo del modelo de evaluación.....	112
3.2. Evaluación de la gestión de comunicaciones de la OII para la calidad educativa de la UNSM	115
3.3. Análisis de resultados del estudio de caso.....	120
CONCLUSIONES.....	162
RECOMENDACIONES.....	165
REFERENCIAS	168
ANEXOS	173
ANEXO A: Matriz de consistencia teórico – metodológica.....	173
ANEXO B: Modelo de calidad para la acreditación institucional universitaria 2010 (CD adjunto)	177
ANEXO C: Rúbrica del modelo ajustado de evaluación de la OII.....	178
ANEXO D: Guías de entrevistas realizadas al personal de la OII.....	181
ANEXO E: Guías de encuesta.....	185
ANEXO F: Consentimientos informados	198

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Comunicación Interna	13
Tabla 2: Definiciones de TIC	21
Tabla 3: Principales herramientas de comunicación	23
Tabla 4: Procesos de la gestión de calidad	31
Tabla 5: Dimensiones de interpretación de calidad educativa propuesta por la OEI	34
Tabla 6: Dimensiones explicativas-relacionales de la calidad	47
Tabla 7: Perú: Nivel de educación alcanzado por la población de 25 y más años de edad, 2005 – 2015.....	57
Tabla 8: Perú: Población desempleada, según principales características 2004-2012.....	58
Tabla 9: Perú: Población desempleada, según nivel educativo y ámbito geográfico 2004-2012	60
Tabla 10: Perú: Población económicamente activa ocupada según nivel de educación 2004-2012	62
Tabla 11: Perú: Nivel de educación alcanzado por hombres y mujeres de 24 y más años de edad 2005-2015	65
Tabla 12: Perú: Nivel de educación de la población de 25 y más años de edad, según ámbito geográfico, 2005 - 2015	66
Tabla 13: Perú: Nivel educativo del encuestado según nivel educativo de su padre	67
Tabla 14: Perú: Proceso de cambio del Sistema universitario peruano.....	71
Tabla 15: Pilares para Sistema de Aseguramiento de Calidad	74
Tabla 16: San Martín: Población censada por departamentos, 2007.....	78
Tabla 17: San Martín: índice de Desarrollo Humano provincial, 2013	79
Tabla 18: UNSM: Objetivos Estratégicos-Específicos, 2016	102
Tabla 19: UNSM: Rol de la OII en el Marco del PEI, 2014-2021	105
Tabla 20: OII: Rol de la OII a partir del POA, 2016.....	106
Tabla 21: Modelo de evaluación propuesto para la OII – UNSM.....	114

Tabla 22: Medios de verificación del modelo de evaluación	117
Tabla 23: UNSM: Medios a través de los cuales los estudiantes conocieron información contenida en el PEI institucional: Visión, misión, valores, símbolos y tradiciones (Frecuencia absoluta)	122
Tabla 24: OII-UNSM: Correspondencia entre funciones asignadas por el POA, MOF y ROF	128
Tabla 25: Resumen de la evaluación de la OII.....	160



LISTA DE FIGURAS

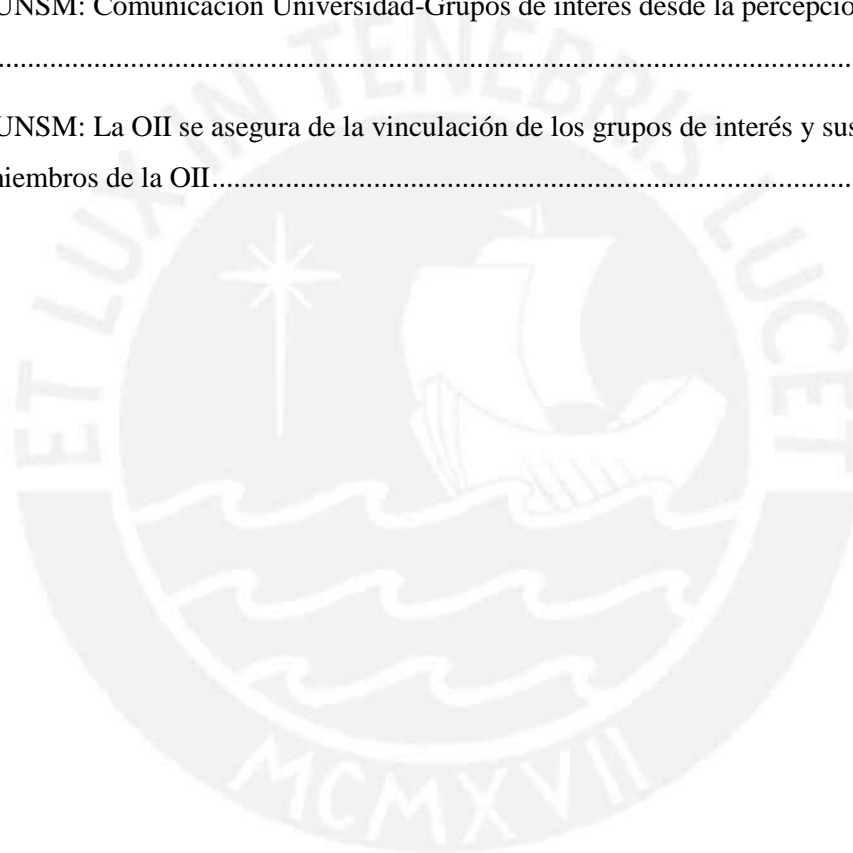
Figura 1: Definición de propósitos institucionales adoptada en la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria	40
Figura 2: Enfoques de la evaluación de calidad	46
Figura 3: Proceso de Desarrollo Institucional	51
Figura 4: Condiciones Básicas de Calidad	52
Figura 5: Perú: Composición porcentual de la población desempleada, según principales características 2012	59
Figura 6: Perú: Tasa de crecimiento promedio anual de la población ocupada según nivel de educación alcanzado 2004-2012	63
Figura 7: Perú: Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 25 y más años de edad, según condición socioeconómica, 2005 – 2015.....	64
Figura 8: La educación superior universitaria en el Perú	69
Figura 9: Perú: Antecedentes de la Ley Universitaria.....	72
Figura 10: Principios para Sistema de Aseguramiento de Calidad	75
Figura 11: San Martín: División administrativa.....	78
Figura 12: San Martín: Hogares que tienen acceso a la telefonía, 2007 -2014.....	81
Figura 13: San Martín: Hogares que acceden al servicio de internet, 2007 -2014.....	81
Figura 14: San Martín: Hogares que tienen al menos una computadora, 2007 – 2014.....	82
Figura 15: San Martín: Población de 6 y más años que hacen uso de internet, 2007 – 2014	82
Figura 16: San Martín: Población rural que tiene acceso al servicio de internet en cabinas públicas de su localidad, 2011 – 2014.....	83
Figura 17: San Martín: Tasa de analfabetismo de la población de 15 años a más, 2006 – 2014	85
Figura 18: San Martín: Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 años a más, 2007 – 2014	85
Figura 19: San Martín: Nivel de educación de la población de 15 a más años, 2007 – 2015	86

Figura 20: San Martín: Población universitaria de pregrado, 2014.....	86
Figura 21: Perú: Motivos por los que los egresados universitarios eligieron el lugar donde estudiaron, 2014	87
Figura 22: Perú: Universidades que cuentan con certificación ISO, 2014.....	88
Figura 23: Perú: Universidades que iniciaron el proceso de acreditación ante el SINEACE, 2014	88
Figura 24: Perú: Universidades que cuentan con acreditación SINEACE, 2014.....	89
Figura 25: Mapa conceptual de la investigación	91
Figura 25: Mapa conceptual de la investigación (continuación).....	92
Figura 27: UNSM: Funciones según estatuto, 2016.....	98
Figura 28: UNSM: Organización Académica	98
Figura 29: UNSM: Organigrama estructural de la Universidad, 2016.....	99
Figura 30: UNSM: Valores Institucionales	101
Figura 31: UNSM: Ejes Estratégicos	101
Figura 32: UNSM: Funciones de la OII	104
Figura 33: UNSM: Estructura interna de la OII	107
Figura 34: UNSM: Distribución de personal OII.....	107
Figura 35: Matriz de Mapa de actores.....	112
Figura 36: Fórmula de muestreo probabilidad	119
Figura 37: UNSM: Estudiantes que conocen la visión, misión y valores que rigen la universidad (Distribución porcentual)	121
Figura 38: UNSM: Estudiantes que conocen los diferentes símbolos y tradiciones que identifican a la universidad (Distribución porcentual)	121
Figura 39: UNSM: Medios a través de los cuales los estudiantes conocieron información contenida en el PEI institucional: Visión, misión, valores, símbolos y tradiciones (Distribución porcentual).....	122
Figura 40: UNSM: Miembros de la OII que conocen la información contenida en el PEI.....	123

Figura 41: UNSM: El PEI sirve como guía de la OII, según los miembros de la OII	124
Figura 42: UNSM: Conocimiento del POA de la OII según los miembros de la OII	126
Figura 43: UNSM: Miembros de la OII que conocen la información de su POA	126
Figura 44: UNSM: Frecuencia de comunicación universidad - alumno	129
Figura 45: UNSM: Valoración de los mensajes informativos de parte de la universidad.....	130
Figura 46: UNSM: Comunicación Universidad-Alta Dirección Docentes	131
Figura 47: UNSM: Valoración de los mensajes informativos por parte de la Alta Dirección y Docentes	132
Figura 48: UNSM: Miembros de la OI que conocen el POI	133
Figura 49: UNSM: Miembros de la OII que consideran que las actividades de la OII están coordinadas con el POI	133
Figura 50: UNSM: Existe un SGC a nivel de la OII, según los miembros de la OII.....	134
Figura 51: UNSM: Medio principal de comunicación universidad - alumno	135
Figura 52: UNSM: Medio preferido de comunicación por los alumnos de parte de la universidad	136
Figura 53: UNSM: Tipo de información que difunde la universidad	136
Figura 54: UNSM: Requerimiento de información de los alumnos	137
Figura 55: UNSM: Medio principal de comunicación Universidad-Alta Dirección, Docentes	138
Figura 56: UNSM: Medio de comunicación preferido por la Alta Dirección y Docentes	138
Figura 57: UNSM: Requerimiento de información por parte de la Alta Dirección y Docentes	139
Figura 58: UNSM: La OII promueve la cultura organizacional, según los miembros de la OII	140
Figura 59: UNSM: Opinión de los alumnos sobre la existencia de un sistema de intranet.....	141
Figura 60: UNSM: Sistema de comunicación usado por los alumnos entre ellos y sus docentes	141
Figura 61: UNSM: Opinión de los alumnos sobre internet gratuito en el campus.....	142
Figura 62: UNSM: Opinión de los alumnos sobre la calidad del internet dentro del campus ..	142

Figura 63: UNSM: Estudiantes que ingresan a la página web de la universidad.....	143
Figura 64: UNSM: Actividades que los alumnos pueden realizar en la página web de la universidad.....	143
Figura 65: UNSM: Acceso a internet por parte de la Alta Dirección y Docentes.....	144
Figura 66: UNSM: Valoración del servicio de internet por parte de la Alta Dirección y Docentes.....	145
Figura 67: UNSM: Acceso a la Página web de la universidad por parte de la Alta Dirección y Docentes.....	145
Figura 68: UNSM: Uso de la Página web por parte de la Alta Dirección y Docentes.....	146
Figura 71: UNSM: Existe un sistema de información y comunicación implementado en la OII, según los miembros de la OII.....	147
Figura 70: UNSM: Considera que la universidad tiene un posicionamiento eficaz nacional e internacionalmente, según los miembros de la OII.....	148
Figura 71: UNSM: La labor de la OII toma en cuenta la vinculación eficaz con el medio nacional e internacional, según los miembros de la OII.....	149
Figura 72: UNSM: Publicaciones indexadas de la UNSM que los alumnos conocen.....	150
Figura 73: UNSM: Medio por el que los alumnos acceden a las publicaciones indexadas de parte de la UNSM.....	151
Figura 74: UNSM: Medio por el cuál la universidad difunde sus publicaciones indexadas.....	151
Figura 75: UNSM: La universidad reconoce públicamente las investigaciones académicas, según los alumnos.....	152
Figura 76: UNSM: Existen medios de difusión de los resultados de las investigaciones de la UNSM, según los miembros de la OII.....	153
Figura 77: UNSM: La OII facilita la difusión de los resultados de proyección social, según los miembros de la OII.....	154
Figura 78: UNSM: La OII realiza actividades de difusión de los programas de bienestar.....	154
Figura 79: UNSM: La universidad toma en cuenta la opinión de los alumnos antes de generar cambios que los afecte.....	155

Figura 80: UNSM: Forma de la que la universidad comunica los cambios que afectan a los alumnos	156
Figura 81: UNSM: Considera que la universidad le brinda información necesaria y oportuna a través de sus diversas publicaciones para tomar decisiones respecto a su formación profesional	156
Figura 82: UNSM: La información brindada por la universidad es accesible a todos los grupos, incluyendo grupos vulnerables.....	157
Figura 83: UNSM: Grupos de interés identificados por la Alta Dirección	158
Figura 84: UNSM: Comunicación Universidad-Grupos de interés desde la percepción de la Alta Dirección.....	158
Figura 85: UNSM: La OII se asegura de la vinculación de los grupos de interés y sus procesos, según los miembros de la OII.....	159



LISTA DE ACRÓNIMOS

AC	Aseguramiento de Calidad
CBC	Condiciones Básicas de Calidad
CEUTA	Comité Electoral Universitario Transitorio y Autónomo
CINDA	Centro Interuniversitario de Desarrollo
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CODESI	La Comisión para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información
CONAFU	Comisión Nacional para la Autorización de Universidades
CONEACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior no universitaria
CONEAU	Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria.
CONEAU	Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria
D.L.	Decreto legislativo
D.S.	Decreto supremo
EA	Encuesta a la Alta dirección
EE	Encuesta a estudiantes
ED	Encuesta a docentes
EOII	Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IES	Institución Educativa Superior
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPEBA	Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MINEDU	Ministerio de Educación
MOF	Manual de organización y funciones
ODCE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OII	Oficina de Imagen Institucional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan operativo anual
POI	Plan operativo institucional
Procalidad	Proyecto Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior
ROF	Reglamento de organización y funciones
SAC	Sistema de Aseguramiento de Calidad
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Calidad Educativa
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UC	Universidad Católica de Chile
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNSM	Universidad Nacional de San Martín
WEF	The World Economic Forum

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo analizar el proceso de gestión de comunicaciones a cargo de la oficina de imagen institucional de una universidad pública y su incidencia en el aseguramiento de calidad educativa universitaria; para lo cual se utilizará como caso de estudio la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín, empleando una metodología de investigación descriptiva ilustrativa mixta, para la cual fue necesario ajustar el Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria desarrollado por el CONEAU, en función a evaluar la contribución de la oficina objeto de estudio al logro de ciertos estándares de calidad contenidos en este modelo.

De esta manera, la presente tesis se divide en tres capítulos. En el primer capítulo se presenta un marco teórico compuesto por dos grandes ejes. El primero de ellos, gestión de comunicaciones, describe el estado del arte referente a este tema, que incluye la comunicación organizacional y las herramientas que se utilizan en esta. Adicionalmente, se mencionan los procesos en la gestión de comunicaciones para enmarcar la gestión de comunicaciones en la universidad. El segundo gran eje teórico, gestión de calidad en la educación superior universitaria, se enfoca en el aseguramiento de calidad educativa y los propósitos para su alcance; terminando por desarrollar un marco de evaluación de la calidad en educación en base a distintos enfoques, dimensiones y perspectivas. De esta manera, se logra encontrar un vínculo entre estas dos variables, en donde se evidencia que la gestión de calidad es necesaria para alcanzar la calidad en la educación superior.

El segundo capítulo detalla la evolución de la calidad educativa y situación de las comunicaciones en el Perú y en la región San Martín. Así, se empieza por describir los cambios por los que ha atravesado la educación superior en el Perú, para luego describir la calidad en la educación superior, específicamente el Sistema de Aseguramiento de Calidad en el Perú. Posteriormente, se contextualiza estos temas a la región San Martín, hallándose que el desarrollo de las comunicaciones aún es deficiente en dicha región, lo cual tendrá un efecto negativo en lo referido a avances en calidad educativa superior.

Finalmente, el capítulo tres se enfoca en la evaluación realizada a la OII de la UNSM, empleando un modelo de acreditación ajustado para los fines de la presente investigación. Dicha evaluación permitió descubrir la contribución de la OII en el aseguramiento de calidad educativa de la UNSM, mostrando áreas de mejora y ayudando en el mejoramiento del servicio educativo prestado por dicha universidad.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas se ha intentado describir las diversas funciones y fines del Estado, y se han dado diferentes opiniones al respecto. Para Gómez y Arango, en ese sentido, el fin último del Estado es “promover el progreso, el bienestar social, en condiciones de estabilidad, perdurabilidad y en armonía entre los diferentes actores sociales. Esto significa proveer (...) bienes públicos en condiciones de equidad, seguridad y justicia” (Gómez y Arango, 2012, p. 109).

Como bien indican Gómez y Arango, es necesario proveer bienes (y servicios) de una manera adecuada, garantizando que toda la población objetivo pueda acceder a ellos para garantizar el desarrollo de dicha población. En ese sentido, estos bienes y servicios deben ser relevantes y necesarios, de manera que cumplan con otorgar el buscado bienestar. De esta manera, para Barzelay y Armajani (1992), la expresión retórica "el interés público" debe confinarse a los libros de historia sobre la política y la administración pública, y reemplazarse por la frase "los resultados que valoran los ciudadanos", expresión que esclarece más objetivamente los resultados que los ciudadanos valoran colectivamente. En ese sentido, uno de los objetivos principales de la Nueva Gestión Pública es proveer servicios de calidad a la ciudadanía. Como lo refiere la ODCE (1985 citado en Fernández, Fernández y Rodríguez 2008), una de las características más importantes que deben tener los Estados es una gestión más orientada hacia el cliente, lo que implica no solo centrarse en las necesidades y expectativas de este, sino también en la generación de resultados sincronizados a sus necesidades, además de la mejora continua de procesos, valor, calidad, rendición de cuentas, entre otros aspectos.

La calidad, de esta manera, se convierte en la característica inherente de los bienes y servicios que debe proveer el estado, como bien indica la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública:

La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2008).

Por otro lado, una manera de garantizar la calidad de los servicios públicos, es que las instituciones públicas trabajen y se gestionen de la misma manera, con altos estándares de calidad. De esta manera, como indica Olías de Lima (2001), se hace necesario pasar del “autismo” inherente del modelo tradicional burocrático de las organizaciones públicas, al modelo de la

comunicación. El modelo tradicional se caracteriza por la ausencia de comunicación tanto interna como externa, conllevando a comportamientos individualistas entre sus miembros, a la no participación y desinformación; lo cual ocasiona que la organización se vea paralizada por falta de información. Este modelo está en crisis, dado que una organización no puede sobrevivir como un ente aislado, ya que necesita interactuar constantemente con el entorno para conocer sus exigencias, las cuales definirán su misión, políticas y objetivos. Por otro lado, el modelo comunicacional toma en cuenta el contexto actual, el cual se caracteriza por la rapidez de los cambios y transformaciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas; así, la comunicación e información se convierten en los factores internos más importantes para el buen funcionamiento y supervivencia de las organizaciones al permitir implantar la innovación y cambio organizativo.

De esta manera, estos factores se vuelven herramientas indispensables para gestionar de manera eficiente y eficaz, al estar íntimamente relacionadas con el modelo de calidad total, ya que el cambio interno que se intenta implantar en las organizaciones modernas en materia de comunicación e información afectara a la creación de relaciones e intercambios exteriores más eficaces que satisfagan las demandas y expectativas de la sociedad. (Olías de Lima, 2001, pp. 255–256)

Ahora bien, en la actualidad, uno de los principales retos del Estado Peruano es el tema de la educación superior universitaria. Como bien se manifestó en la (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2003), “nunca antes en la historia el bienestar de las naciones ha estado tan estrechamente vinculado a la calidad y el alcance de sus sistemas e instituciones de enseñanza superior.” Esto se debe a que una educación superior universitaria de calidad, es clave para cualquier proceso de desarrollo social y económico, pues permite contar con ciudadanos capaces de tomar decisiones acertadas y construir una sociedad democrática. Es por ello, que el papel de las instituciones universitarias es de vital importancia, ya que gracias al conocimiento teórico práctico que imparten sobre ciencia y tecnología, así como de innovación y avances científicos y tecnológicos; se convierten en una fuente de poder y desarrollo para el país. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a, p. 9)

Ahora bien, de acuerdo a lo anteriormente descrito, se deduce que es fundamental mejorar la calidad de la educación superior en el Perú. Para lo cual existen diferentes medios, entre ellos, cumplir los reglamentos y planes propuestos por el gobierno para las universidades públicas. Muchas universidades se encuentran en procesos de licenciamiento y acreditación tanto a nivel institucional como de sus facultades por parte de las entidades acreditadoras, para lo cual mejoran sus planes de estudio, infraestructura y plana docente. Sin embargo, existen áreas de mejora que

son transversales a todo el funcionamiento de la entidad superior. Y, como ya se mencionó anteriormente, una de estas áreas es el área de Comunicaciones.

Recientemente, las instituciones educativas del país están empezando a dar una mayor prioridad a las comunicaciones internas y externas para lograr el cambio en la calidad educativa que el país necesita, tal como sostiene López Aguilar:

Las organizaciones del sector (educación) han empezado a darse cuenta de la necesidad de presencia mediática y visibilidad pública para influir en la agenda de los medios y por ello hacen importantes esfuerzos de comunicación, algunos como parte de estrategias estructuradas y otros como acciones dispersas. (López, 2009, p. 45)

Muchos de los reglamentos incluyen pilares en los que la comunicación es fundamental para lograr la calidad de la institución educativa. Pero generalmente las oficinas de comunicaciones no se logran incluir en las iniciativas para implementar mejoras en vista de acreditación en las universidades públicas. Cómo lo establecen Morduchowicz y Tedesco (2003) una manera de mejorar la calidad de la demanda educativa, es a través de una mayor y mejor información sobre el funcionamiento del sistema educativo en general y de las instituciones educativas en particular. En este sentido, un sistema de comunicación eficaz entre todos los actores involucrados en la educación es fundamental para la mejora de la calidad educativa superior en el país, combatiendo la asimetría de información que provoca mayores desigualdades entre instituciones públicas y privadas, y entre las universidades de Lima y en las demás provincias.

De esta manera, la presente investigación se centra en la importancia de la gestión de las comunicaciones, para lograr la mejora continua de la calidad educativa de una entidad de educación superior universitaria. En este contexto específico, la presente investigación se ha centrado en la Oficina de Imagen Institucional (OII) la Universidad Nacional de San Martín, oficina que se encarga de la gestión de las comunicaciones de uno de los centros de estudios superiores más importantes de la Amazonía peruana.

Ahora bien, a pesar que la región San Martín es un centro económico fundamental en el país debido a su crecimiento en los últimos años por sus atractivos turísticos, el desarrollo económico y social alcanzado por la población de San Martín aún se encuentra por debajo de los promedios nacionales. Conforme se señala en el Índice de Desarrollo Humano, para el año 2012, el departamento de San Martín se encontraba en el puesto 14 a nivel departamental, alcanzando un IDH de 0.4408. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013) Esto de por sí es preocupante, pero aún más preocupante es reconocer las grandes desigualdades que se viven dentro de este departamento. Así mismo, según datos de la misma fuente, si bien la

provincia de San Martín se encuentra en el puesto 19 del ranking provincial, la provincia de El Dorado se encuentra en el puesto 154, mediando más de 100 posiciones entre ellos. Ahora bien, en este contexto, se podría asumir que esta desigualdad podría deberse (al menos en parte) al acceso a la educación superior de su población, ya que para el año 2015, solo el 8.2% de la población en San Martín contaba con estudios universitarios o de postgrado.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, hacer una investigación sobre la influencia de la gestión de comunicaciones en la calidad educativa de la Universidad Nacional de San Martín, podría colaborar en reducir las brechas de acceso a la educación superior universitaria en la región, y de esta manera, colaborar con el desarrollo social y económico de una de las regiones con mayor desigualdad en el país.

De esta manera, el problema central que guía la presente investigación podría resumirse en la siguiente pregunta: ¿Cómo la gestión de las comunicaciones a cargo de la OII influye en la calidad educativa de la UNSM?

De la misma manera, para ayudar a desarrollar la respuesta de esta pregunta central, se han planteado preguntas específicas que guiarán cada capítulo de la investigación: ¿Cómo la Gestión de las Comunicaciones se vincula al alcance de la calidad educativa por parte de una universidad pública? ¿Cuál es la situación actual de la calidad en la educación superior universitaria y de las comunicaciones, en el Perú y de la región San Martín; y cómo éstas influyen en los procesos de aseguramiento de calidad educativa universitaria en dicha región? ¿Cómo la OII de la UNSM gestiona las comunicaciones para el alcance de los estándares de calidad educativa?

En ese sentido, el objetivo principal que se desprende la pregunta central es analizar el proceso de Gestión de Comunicaciones por parte de la OII y su incidencia en la Calidad del Servicio Educativo en la UNSM.

De la misma manera, los objetivos específicos para cada uno de los siguientes capítulos son los siguientes: identificar los aspectos que vinculan la gestión de las comunicaciones con la calidad en la educación superior universitaria.; identificar la situación actual de la calidad en la educación superior universitaria y de las comunicaciones en el Perú y en la región San Martín, y señalar su influencia en los procesos de aseguramiento de calidad educativa universitaria en dicha región; y, evaluar la labor desempeñada por la OII de la UNSM respecto a gestión de comunicaciones con el propósito de alcanzar ciertos estándares de calidad educativa en dicha universidad.

En base a lo anteriormente planteado, la hipótesis principal que se plantea a lo largo de esta investigación es que la gestión de comunicaciones a cargo de la OII no contribuye eficazmente en el aseguramiento de la calidad educativa en la UNSM, en el año 2016. La hipótesis principal planteada tiene como base las siguientes sub-hipótesis. En primer lugar, que existen aspectos de la gestión de comunicaciones que contribuyen al logro de ciertos estándares de aseguramiento de calidad en la educación superior universitaria. En segundo lugar, que la situación actual de la calidad en la educación superior universitaria y de las comunicaciones en el Perú aún están en desarrollo, especialmente en la región San Martín, lo cual influye negativamente en los procesos de aseguramiento de calidad educativa universitaria de dicha región. Y finalmente la labor que realiza la OII de la UNSM referida a gestión de las comunicaciones no es la adecuada y esto influye en el logro de los estándares de calidad educativa superior, específicamente en los criterios vinculados a comunicaciones. Todo lo anteriormente descrito se encuentra detallado en la matriz de consistencia teórico metodológica (ver Anexo A).

La metodología utilizada será la de estudio de caso de tipo descriptivo ilustrativo, de finalidad instrumental y unidad de análisis holística, con enfoque mixto de integración completa, pero principalmente cualitativo. De esta manera, se realizarán entrevistas a los diversos actores involucrados y se realizarán encuestas a una muestra representativa de alumnos y miembros de la alta dirección de la universidad. La metodología se explicará con mayor detalle en el capítulo tres del presente documento.

La estructura de la presente investigación se divide en tres capítulos. En el primer capítulo se describen los conceptos teóricos involucrados en la gestión de comunicaciones y la calidad educativa en la educación superior. En el segundo capítulo, se describe la situación social peruana en la actualidad y de qué manera se enmarca la gestión de calidad educativa y uso de la gestión de comunicaciones en este contexto. Finalmente, en el tercer y último capítulo, se describe el proceso de investigación dentro de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín, dando paso a los hallazgos y propuestas para este caso específico.

CAPÍTULO 1: GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD EDUCATIVA

En el presente capítulo se hará un recuento teórico de los conceptos de gestión de las comunicaciones, en primer lugar, y posteriormente, de calidad educativa. En ambos casos se explicarán las definiciones más importantes y posteriormente se hará un análisis de la influencia de la gestión de las comunicaciones en el logro de la calidad educativa en las instituciones de educación superior universitaria en el Perú.

1. Gestión de las Comunicaciones

En la actualidad la gestión en las organizaciones está tomando diferentes ángulos que abarcan todas las áreas dentro de las instituciones. En ese sentido, las comunicaciones deben considerarse prioritarias para el buen funcionamiento de todo tipo de empresas, debido a que por estas es posible la transmisión de ideas y conocimientos dentro de ellas. Como afirma Túñez, “todo se está transformando a una velocidad vertiginosa de la que muchas veces no somos conscientes porque vivimos cada instante de ese cambio. Pero la esencia de la comunicación organizacional sigue siendo la misma: transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada.” (Túñez, 2012, p. 9)

Ahora bien, las comunicaciones deben manejarse de una manera adecuada, específicamente planificadas y controladas de acuerdo a los objetivos comunicacionales de la organización. La gestión de las comunicaciones, de esta manera, se ocupa de estos procesos para cumplir con los objetivos establecidos. En ese sentido, el reto para los gestores en comunicación es la eficacia del proceso comunicativo y, así, poder entender los cambios dentro de una organización para modificar las dinámicas de planificación e implementación de las mismas. (Túñez, 2012, p. 9)

1.1. Comunicación organizacional

Para poder entender el concepto de la gestión de comunicaciones, en primer lugar, es necesario entender el concepto de comunicación, diferenciándola del concepto de información y posteriormente, entender la comunicación dentro de una organización. En este primer apartado se revisarán los conceptos más importantes de comunicación organizacional, para posteriormente adentrarse en los detalles de su gestión.

1.1.1. Definición

A pesar de que “información” y “comunicación” en algunos casos son usadas como sinónimos, son dos conceptos diferentes. Así, mientras información se define como “la transmisión de un mensaje sin tener en cuenta la reacción provocada por el receptor”, para que exista comunicación “se necesita de la respuesta del receptor al mensaje emitido, participación y reacción del otro en el proceso comunicacional”, resaltando así su carácter bidireccional a diferencia de la información, la cual más bien tiene un carácter unidireccional. (Olías de Lima, 2001, pp. 256–257)

Para López (2009) comunicar significa “establecer contacto, participar, relacionar, transferir información, cosas, personas, bienes, ideas, noticias.” Establece que sin la comunicación el hombre carecería de historia y no habría comunidad; perdiendo la esencia de ser seres humanos, pues la comunicación nos acerca, nos vincula y nos socializa.

Ahora bien, al enfocarse específicamente en el campo de las organizaciones, se puede inferir que las comunicaciones tienen un papel muy importante e indispensable dentro de ellas. Tal como lo menciona Andrade (citado en Túnñez, 2012), “comunicar en y desde las organizaciones equivale a establecer un proceso de interacción social directo o mediado, pero también podríamos intentar comprender la comunicación organizacional como una disciplina o como un conjunto de técnicas y actividades porque es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos externos.” (Túnñez, 2012, p. 15) Adicionalmente, mediante estos mensajes, se generan conocimientos los cuales sirven para desarrollar la estrategia de comunicaciones de la organización, entre los miembros de esta organización y su entorno.

Por su parte, Ansedo Espiñeira define a la comunicación organizacional como “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización.” (Ansedo, 2010, pp. 2–3) Fernández Collado (1997 citado en Moreno-Oliva 2012) define la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

En resumen, se puede decir que la comunicación crea el espacio de transmisión de ideas y conocimientos que nos hace ser humanos y, por lo tanto, su papel dentro de las organizaciones es fundamental pues su buen funcionamiento; garantiza el flujo de información entre la empresa y el medio, con el fin de contribuir a cumplir los objetivos planteados.

1.1.2. Identidad, imagen y cultura corporativa

Ahora bien, es necesario tener en cuenta conceptos básicos como identidad, imagen y cultura organizacional, que son pilares básicos que definen a la organización como tal. Estos constituyen el primer mensaje que la empresa da a sus colaboradores, por lo tanto, es muy importante que se definan correctamente, lo cual se hará a continuación.

Según Birkigt y Stadler (1986 citado en López 2009), la identidad es la autopresentación y el comportamiento de una empresa, a nivel interno y externo, una expresión concreta de su personalidad, basada en la filosofía acordada por sus objetivos a largo plazo y a su imagen deseada. Por su parte, Antonoff (1985 citado en López 2009) añade el concepto de integralidad, es decir, define a la identidad como la suma de todos los métodos de representación que una organización para presentarse a sí misma a los todos los involucrados.

Para Túñez, la identidad de la organización “es el conjunto de señales que esta envía a la sociedad como elementos que la identifican. (...) Es la personalidad de la organización proyectada a la sociedad. Es su esencia.” (Túñez, 2012, pp. 33–34) Por su parte, van Riel considera a la identidad corporativa “como la manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización, mostrando su personalidad.” (van Riel y Cerdá, 1997, p. 36)

Para Olías de Lima (2001) la identidad corporativa es dinámica, pues a pesar de tener elementos permanentes que la conforman, existen elementos que son cambiantes, los cuales influyen en la transformación de los permanentes. Así, dentro de los elementos que la conforman, son tres los que mejor la definen: historia de la organización, la cual le da permanencia a la entidad, representando un factor clave para su entendimiento; proyecto corporativo, como son las políticas de gestión, filosofía corporativa y orientaciones estratégicas, las cuales deben cambiar y adaptarse al entorno; y finalmente, cultura corporativa, la cual está compuesta, en primer lugar, por los comportamientos expresos de la organización, siendo estos los comportamientos observables, constatables y que suponen una manera particular de hacer las cosas; así mismo, por los valores compartidos de la organización y, presunciones básicas o convicciones profundas arraigadas al inconsciente corporativo.

De esta manera tenemos que la identidad sería el conjunto de métodos de representación que envía la organización a la sociedad de manera que permita mostrar su personalidad e imagen deseada de acuerdo a los objetivos de la misma.

En cuanto a la imagen, para González Solas (2002 citado en Túñez 2012) , la imagen es el conocimiento de la identidad transmitida y la fijación de los atributos que permitan reconocer a la organización, es la forma de percibir a la organización. Túñez, por su parte, define a la imagen como “la identidad percibida por cada uno de los individuos que componen el público de la organización; es la interacción de todos los impactos recibidos a lo largo del tiempo independientemente de que sean relaciones directas, narraciones de relaciones, informaciones, etcétera.” (Túñez, 2012, p. 38)

Por lo general, se acepta a la imagen como "el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo, mientras que se asocia a la identidad con la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo". (van Riel y Cerdá, 1997, p. 29) De esta manera, debe existir una correlación entre la identidad expresada por la organización y la imagen percibida por el público. Así, “la imagen sería la expresión pública de identidad corporativa, el resultado de la suma de la identidad corporativa y de su comunicación” (Olías de Lima, 2001, p. 278)

Así mismo, es importante tener en cuenta que el concepto de imagen, es más bien un concepto global que afecta a toda la organización y que representa la suma de experiencias que alguien tiene respecto a determinada organización. De esta manera, su difusión sirve principalmente para dar a conocer la verdadera identidad de la organización, hacer la notoria y darle prestigio, reflejar la real importancia y dimensión de la organización y, finalmente, a través de su actualización permanente, reflejar la evolución de la organización. (Olías de Lima, 2001, p. 278)

Finalmente, según Schein (1999 citado en Túñez, 2012, pp. 40–41), “cultura es el conjunto de normas, pautas de actuación, de valores, de actitudes, de la forma de estructurar y administrar los recursos humanos y materiales de modelos referenciales que guían y explican el comportamiento de una organización y las relaciones entre sus miembros.” De esta manera, la cultura organizacional es la forma de comportamiento que los miembros de una organización consideran válida y utilizan para mantener y transmitir la idiosincrasia de la organización y de los individuos que la integran.

Así, la tarea de comunicación, podría interpretarse como el “esfuerzo para conseguir una imagen intencional a través de la identidad visual, de la cultura de la organización y la propia comunicación corporativa”. (Villafañe 1993 citado en Olías de Lima 2001 p. 278)

La importancia de conocer los conceptos anteriores radica en los beneficios que pueden acarrear a la organización. Por ejemplo, una imagen sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios, puede ayudar a contratar al mejor personal disponible, y genera confianza entre los públicos objetivos internos y externos. (López, 2009, p. 28)

Adicionalmente, tener en claro estos conceptos aumenta la motivación entre los involucrados. Keller (1990 citado en van Riel y Cerdá 1997) hace referencia a los efectos de identidad, creando un sentimiento de identidad con la empresa, aumentando el compromiso. Asimismo, inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa, creando una imagen clara para no perder la credibilidad. (van Riel y Cerdá, 1997, p. 30)

Cabe resaltar tres conceptos íntimamente asociados a la imagen, identidad y cultura de una organización, los cuales actúan y la relacionan con el entorno desde el momento de su constitución: la misión, la visión y los valores organizacionales. Según Túñez (2012) la misión es el propósito, el fin que aspira a conseguir, que se expresa máximo en un párrafo o en una frase. La visión señala el futuro, es una proyección de los planes de la organización a largo plazo. Finalmente, los valores se corresponden con los principios que deben seguir los miembros que perteneces a la organización.

De esta manera, es prioritario tener conciencia del importante papel de la imagen, la identidad y la cultura, especialmente considerando el papel de los clientes: conocer y transmitir estos conceptos inspira confianza, aseguran una relación continuada y, por lo tanto, asegura el futuro de la organización.

1.1.3. Tipos de comunicación en organizaciones

Hasta hace pocos años, la comunicación de una empresa era considerada solo de afuera hacia adentro, tomando en cuenta únicamente la comunicación de los clientes hacia la empresa. Sin embargo, hoy en día, esto ha cambiado, tomando en cuenta también a los procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos. De esta manera, se pueden delimitar la comunicación organizacional en interna y externa.

a. Comunicación Interna

Como ya se mencionó anteriormente, las organizaciones no pueden ni deben ser ajenas a lo que ocurre en su ambiente externo; sin embargo, para comprender realmente cómo funciona el intercambio de información entre estos, es necesario primero conocer el proceso de comunicación dentro de la organización, y es de lo que tratará el presente apartado.

La comunicación interna es un “concepto que engloba todo el proceso comunicacional que se desarrolla de manera permanente y dinámica en el interior de las organizaciones”, siendo

importante resaltar que independientemente de cómo se dé siempre existe en las organizaciones. (Ollas de Lima, 2001, p. 260)

Para García Jiménez (1998, citado en Túñez, 2012, p. 74) la comunicación interna es el vehículo de opiniones de todos los miembros de la organización para hacer colectivamente una imagen global de la organización a través de cuatro características: corporativa, que fija la identidad corporativa; operativa, que comparte el conocimiento técnico y mejora el desempeño laboral; cultural, que enseña las normas y valores organizacionales; y estratégica, que genera las políticas estratégicas que son clave para el desarrollo de los programas de acción.

López Aguilar, por su parte, define a la comunicación interna como “un proceso de transacciones o intercambios de comunicación entre individuos a varios niveles y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias.” (López, 2009, p. 17) Para este autor, la comunicación interna es la base de la comunicación externa, porque los miembros de la organización son transmisores de su imagen y son elementos de información hacia el exterior

Finalmente, autores como Capriotti y Cortina, destacan una definición que reconoce la participación del trabajador en las decisiones, en la configuración de la organización y en la generación de valor, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; involucrándolos en la comunicación a todo nivel. (Palacios, 2015, p. 6)

De esta manera la comunicación interna involucra todo tipo de interacción y comunicación entre los miembros de una organización para realizar las actividades propias de esta y así contribuir a la generación de valor, que en su conjunto constituyen la imagen de dicha organización que posteriormente ellos mismos transmitirán al exterior.

Contando ya con una definición de comunicación interna, es importante definir el objetivo de esta y su relevancia en la organización. Para Guzmán Paz, el objetivo de la comunicación interna es “permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.” (Guzmán, 2012, pp. 70–73)

Existen diversos tipos de comunicación interna, los cuales sirven para decidir y definir el uso de las herramientas que se utilizarán en ella. Túñez (2012), ha clasificado los tipos de comunicación interna según nueve criterios: intermediarios, canal de difusión, rango jerárquico de los participantes, iniciativa de comunicarse, soporte del discurso, intencionalidad de la comunicación, tipo del mensaje, coincidencia de los participantes y flujo de la información. En la Tabla 1 se resumen todas estas clasificaciones.

Si bien todas estas clasificaciones son importantes, para el fin de la presente investigación se tomarán en cuenta solo algunas, las cuáles se retomarán en el capítulo 3, al adentrarnos en el objeto de la investigación.



Tabla 1: Tipos de Comunicación Interna

Tipo	Clasificación			
Intermediarios	Masiva: A gran número de individuos	Interpersonal: Entre 2 personas	-	-
Canal de difusión	Mediada: A través de un medio de difusión	Directa: De manera personal	-	-
Rango jerárquico	Horizontal: Entre miembros que comparten la misma jerarquía en la organización.	Vertical: Entre miembros de distintos rangos jerárquicos.	Míxta: Cuando la comunicación es a la vez horizontal y vertical.	-
Iniciativa	Descendente: El emisor tiene una jerarquía superior al receptor.	Ascendente: El emisor tiene un rango jerárquico menor que el receptor.	-	-
Soporte	Oral / No verbal: Verbal / Gestos y códigos paralingüísticos	Escrita: A mano, en papel u online	Audiovisual: Imágenes y sonidos	Multimedia: Otros medios
Intencionalidad	Formal: Se transmite de acuerdo a las normas establecidas por la organización.	Informal: Interpersonal o intergrup al margen de los cauces habituales	-	-
Tipo de mensaje	Informativo: Su fin es informar a los miembros lo que pasa en la organización.	Normativo: Sobre el cumplimiento de las obligaciones de los miembros	Motivacional: Para mantener una reputación interna favorable	De pertenencia: Reconocen el trabajo bien hecho
Coincidencia	Sincrónica: El emisor la recibe al momento de ser emitida	Diacrónica: El mensaje se almacena y se recibe con posterioridad	-	-
Flujo	Lineal: El mensaje va del emisor al receptor sin una posible respuesta. (unidireccional)	Circular: Hay un feedback del destinatario (bidireccional)	-	-

Adaptado de: Túñez (2012)

De igual forma, la comunicación interna cumple diversas funciones, que varían de acuerdo al autor consultado. Guzmán Paz (2012) menciona tres funciones: implicación del personal, cambio de actitudes y mejora de la productividad. Por su parte, Olías de Lima (2001) reconoce cuatro funciones: informar sobre los objetivos organizacionales, motivar, ayudar a la toma de decisiones, y facilitar el cambio. Finalmente, Robbins y Judge (2009 citado en Olías de Lima 2001) identifican las funciones de control, motivación, expresión emocional e información.

En base a estas, a continuación, se presentan dos funciones principales que se considerarán en esta investigación: información para la toma de decisiones y motivación.

Mediante la función de información los miembros de la organización tienen la información necesaria para evaluar alternativas posibles lo cual contribuirá a una mejor toma de decisiones. Asimismo, conocen los principales mensajes, temas y noticias de interés relacionadas con la organización.

Una buena comunicación contribuye a la satisfacción de los miembros dentro de la organización, lo cual se logra con la función de motivación. Al transmitirse la información de una manera eficaz, clara, fluida y a tiempo el individuo logra sentirse motivado, lo cual conlleva a que cumpla con sus objetivos dentro de la organización, aumentando la productividad de la misma, asociando la mejora de la organización a su propia mejora (Guzmán, 2012, pp. 70–73, 2012).

Por último, si la comunicación interna cumple con todas las características anteriormente descritas, se transmitirá una imagen positiva hacia fuera de la organización, impactando positivamente en su imagen externa. De esta manera, es importante resaltar que para que exista una buena comunicación externa, debe darse una comunicación interna eficaz. (Oliás de Lima, 2001)

b. Comunicación Externa

Oponiéndose a la comunicación interna se tiene a la comunicación externa, la cual tiene características diferentes a la primera. Básicamente se podría decir que la comunicación externa está destinada a los públicos externos de una organización, mientras la comunicación interna está destinada a los miembros dentro de la misma, como ya se señaló en el apartado anterior.

La comunicación externa puede definirse como todos aquellos mensajes emitidos por una organización hacia sus públicos externos para mantener y mejorar su relación con ellos, proyectar una imagen favorable o promover los servicios que ofrece (Gómez, 2007). Por su parte, Túñez la define como “el sumatorio de todas las formas de expresión que se dan en una organización a través de todas las técnicas, soportes y herramientas de comunicación” (Túñez, 2012, p. 108).

Para López, la comunicación externa es el “conjunto de acciones intencionadas e instrumentadas con el objetivo de fluir información desde una organización y generar mensajes dirigidos a construir, mantener o mejorar las relaciones con los diferentes públicos objetivo que atiende la institución” (López, 2009, p. 17).

De esta manera, la fundamental diferencia con la comunicación interna radica en los objetivos que persigue. La comunicación externa intenta llegar a un público fuera de la organización con objetivos de: influencia, visibilidad, reputación, ventas, imagen, entre otras. Todo dependerá de lo que se quiera lograr y del efecto deseado de la comunicación que se realiza. De esta manera, su objetivo principal es “crear y consolidar una imagen positiva de la organización entre sus distintos públicos.” (Gómez, 2007, p. 224)

Ahora bien, la comunicación externa incluye las relaciones de la oficina de comunicación con los medios de difusión, así como cualquier iniciativa que estreche los vínculos de la organización con la sociedad en general. Sin embargo, su acción principal es de la mano con los principales medios de comunicación, por lo que la comunicación externa suele conocerse también como “relaciones públicas”. Así, la labor de las relaciones públicas consigue que la organización logre una mayor visibilidad debido a la cantidad de público alcanzado, un bajo costo y una mayor credibilidad. (Túñez, 2012)

Adicionalmente, cabe resaltar tres tipos de comunicación que se usan fundamentalmente en la comunicación externa, estos son la comunicación interpersonal, el discurso y el protocolo.

La primera no es exclusiva de la comunicación externa, es la comunicación cara a cara, con proximidad física e intercambio mutuo. Por su parte, el discurso es un mensaje estructurado de parte de la organización. Debe tener un objetivo para lograr un efecto en el destinatario. Dado que el discurso es oral y, debe tener una mezcla de lenguaje verbal y no verbal adecuado. Finalmente, el protocolo se refiere a las normas establecidas donde se determina la solemnidad de las personas, ceremonias y actos importantes, así como reglas de cortesía para un fin determinado. (Túñez, 2012)

Durante el siglo XX, las organizaciones basaban su comunicación hacia el público externo, dando preferencia a estas estrategias en la gestión de comunicaciones. Sin embargo, según lo visto previamente, es inminente el cambio de paradigma en este ámbito, dado que las relaciones internas son prioritarias para promover la imagen y reputación de una organización. Si una organización desea crecer y evolucionar, necesita adoptar esta nueva forma de ver las comunicaciones organizacionales.

1.1.4. Función integral de la comunicación organizacional

De acuerdo a todo lo anteriormente visto en esta primera parte, no cabe duda que la comunicación desempeña una tarea clave dentro de las organizaciones, y esta no puede verse

desatendida por una falta de integración entre la comunicación interna y lo que esta expresa, la identidad, y lo que es comunicado y percibido por el público externo, la imagen.

La realidad social ha cambiado y la forma de comunicarse de las organizaciones deben cambiar con ella. “La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre esta y la organización se produce un proceso de retroalimentación o *feedback*” (Gómez, 2007, p. 139). De esta manera las organizaciones pueden contribuir al desarrollo social tal como sucede con la interacción de la sociedad con las organizaciones.

En ese sentido, la comunicación dentro de una empresa u organización ha cobrado vital importancia, ya no solo es una actividad de apoyo, sino que se ha convertido en la forma por la cual la organización planifica, comunica y lleva a cabo sus distintos objetivos estratégicos. Adicionalmente, la delimitación entre comunicación interna y externa permite a las organizaciones adecuarse a las necesidades de cada público objetivo, volviéndose un ente dinámico que se adapta a los requerimientos inmediatos de sus clientes internos y externos.

Ante esto, las organizaciones se han transformado de una función productora a una función emisora. Para Gómez, “este cambio resulta de vital importancia, ya que a través de él las organizaciones van a dar a conocer su política, su misión y sus objetivos. Esta toma de conciencia transforma a la empresa en institución, ya que mientras la empresa organiza la producción, la institución está orientada hacia una vocación cuyo testimonio es la producción” (Gómez, 2007, p. 140).

De esta manera, la función integral de la comunicación organizacional ha cambiado, y es necesario contar con las herramientas de gestión adecuadas para este cambio, que efectivamente logren cumplir con la función y los objetivos de la organización a cabalidad. En ese sentido, se hace fundamental conocer los obstáculos que se podrían presentar, en especial reconocer la aparición de la brecha digital que se origina por el uso de las nuevas herramientas de comunicación, de los cuáles se tratará a continuación.

1.1.5. Brecha digital como obstáculo en las comunicaciones

Como se ha visto, los tipos de comunicación son múltiples y variados; sin embargo, estos pueden verse obstaculizados por una serie de obstáculos o problemas en la comunicación, los cuales dificultan la eficacia en el proceso comunicacional. Los problemas pueden ser técnicos, semánticos, de efectividad, de filtración, de percepción y de lenguaje. (Guzmán, 2012)

Los problemas técnicos se refieren a la fidelidad con la que la información se transmite. Los problemas semánticos, por su parte, se refieren a la interpretación que da el receptor del significado del mensaje comparado con el significado que pretendía el emisor. Los problemas de efectividad, por su parte, se refieren a la conducta que se pretende lograr del receptor con el mensaje. Los problemas de filtración se refieren a que los mensajes no se distorsionen conforme pasan por cada eslabón de la cadena de transmisores. Los problemas de percepción se relacionan con la dificultad empatizar con la realidad ajena. Finalmente, los problemas de lenguaje se dan en la interpretación que cada uno da a las palabras por sus antecedentes culturales y educativos, teniendo un significado diferente para cada persona.

Los problemas comunicacionales se pueden volver crisis si persisten sin solución. En ese sentido, se puede considerar una crisis como:

Cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, declarada o latente que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones, internas o externas, entre esta y sus públicos o entre esta y sus miembros; y que necesita que se ejecuten estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo. (Túñez, 2012, pp. 53–54)

Las crisis pueden ser de tres tipos: provocadas, cuando son desencadenadas por alguna acción llevada a cabo por la organización o alguno de sus miembros; previsibles, cuando se pueden detectar de alguna manera; e inesperadas, que son las que aparecen súbitamente. (Túñez, 2012, pp. 185–187) Si bien los problemas pueden aparecer en cualquier momento, es el departamento de comunicación el encargado de prever estas crisis y sortear los problemas que pueda atravesar la organización en los temas de comunicación.

Durante las crisis es fundamental el tiempo, y la organización debe adaptarse a estas a la perfección. Es por eso que dentro de la planificación de comunicación se debe tener una estrategia para sortear las crisis, que permita actuar en una situación como esa y a la vez cómo proceder para evitarlas.

Ahora bien, un caso particular lo constituye un fenómeno que afecta las comunicaciones en todos sus ámbitos, y es muy importante mencionarlo en el contexto de la presente investigación: la aparición de brechas generacionales en la comunicación.

Para Pineda (2000 citada en (Barrios, 2009, p. 269), los cambios que han ocurrido en el área de las comunicaciones debido al ingreso de las nuevas tecnologías, han causado una

revolución en las formas de producción, difusión y recepción de información; así como las relaciones entre emisores y receptores. Esto se ve más evidentemente con individuos de diferentes edades, que han crecido “antes” y “después” del auge de estas nuevas tecnologías. De esta manera, “las nuevas tecnologías son un nuevo lenguaje que comienza a marcar diferencias entre quienes tienen acceso al código de la tecnología y a los artefactos, y quienes comienzan a ser relegados y excluidos de estas nuevas formas de construcción de sentido, a lo que se denomina brecha digital” (Barrios, 2009, p. 266).

Para Castellón y Jaramillo (ponencia, 23 de abril, 2002), la brecha digital incluye todas aquellas variables que caracterizan la vida de los sujetos. Sostienen que las percepciones y motivaciones de las personas son las que limitan el acceso a las diversas tecnologías, independientemente de las condiciones objetivamente observables. Para Tapscott (1998 citado en (Barrios, 2009, p. 271), la brecha digital es el distanciamiento entre los que saben usar las tecnologías informáticas y los que no.

La mayoría de los jóvenes que en la actualidad están cursando estudios superiores han crecido dentro de las nuevas tecnologías informáticas. Muchos de ellos tiene un manejo del computador y sus accesorios superiores a la de sus padres, e incluso, a la de sus profesores (Fernández y Ulloa, 2008, p. 54) De esta manera, "existe una brecha generacional, que surge en base a los menguados espacios de capacidades TIC que las personas adultas poseen. También hay que tener en cuenta que un sector no desdeñable de la población adulta, y en particular del profesorado, se siente inseguro al utilizar dichas tecnologías, y a veces las rechaza." (Ezponda, 2008, p. 178) Este fenómeno puede causar estragos en la relación joven-adulto, en donde tradicionalmente los mayores eran los encargados de impartir conocimientos a los más jóvenes, y ahora se da lo contrario, estableciéndose un contexto social que puede llevar al rechazo mutuo de ambos grupos.

Ahora bien, a pesar que es evidente que existe una brecha generacional, también existe otra forma de manifestación de la brecha digital: la dificultad de acceso a la tecnología por parte de grupos sociales desfavorecidos, que no tienen la posibilidad de acceder a servicios de Internet y similares (Barrios, 2009). Sin embargo, si bien se podría asumir que estos grupos sociales son desfavorecidos económicamente, no necesariamente se cumple esta condición. Para Castellón y Jaramillo (ponencia, 23 de abril, 2002), de ser así, bastaría destinar mayores recursos económicos en un estado para tener un acceso universal a las tecnologías. Pero la evidencia demuestra que esto no se cumple, dado que esta brecha digital no es exclusiva de los países en desarrollo, sino que es una preocupación que se originó en los países desarrollados al analizar su propia realidad.

Para Ezponda (2008) la brecha digital se origina en la desigualdad de capacidades que individuos diferentes puedan tener; y por ende, es preciso promover la alfabetización digital. En base a esto, es necesario que:

Las instituciones de educación superior empiecen a replantear su labor de formación y faciliten a los estudiantes, dentro de los programas, niveles de aprendizaje en las nuevas tecnologías, al poner a su alcance las herramientas necesarias para el uso y consumo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (tic) y generar competencias que permitan manejar grandes cantidades de información a través de Internet y los medios audiovisuales modernos. El proceso educativo visto desde sus diferentes ambientes, en este nuevo tipo de sociedades complejas, donde el conocimiento adquiere una importancia decisiva, no sólo en el aspecto económico, sino también social no ha sido ajeno al proceso y se ha visto obligado a replantear las tareas educativas. El papel docente-estudiante en el aula de clase se ha transformado en la característica esencial de la modernidad (Barrios, 2009, p. 273).

Las consecuencias positivas de minimizar las brechas digitales son innumerables. Para Katzman (2010), el enriquecimiento podría referirse al capital humano, a través del acceso a infinitas fuentes de conocimiento; al capital social, a través de la interacción y búsqueda de personas o grupos con gustos e intereses similares; al capital físico, a través de la información sobre el mercado de trabajo y acceso a oportunidades de empleo; y/o al capital ciudadano, a través del aumento de las oportunidades de vincularse con la administración pública y de hacer valer sus puntos de vista sobre asuntos políticos, culturales y sociales.

A partir lo anteriormente mencionado, es importante considerar la brecha digital al analizar las comunicaciones de una organización, sea para detectar problemas, como para implementar mejoras en la gestión.

Ahora bien, si bien se han hablado de las comunicaciones a lo largo de esta primera parte, es necesario conocer las herramientas con las que se realizan las comunicaciones, que se mencionan a continuación.

1.2. TICs y otras herramientas de comunicación

El término “Tecnologías de la Información” no se encuentra en los libros clásicos de Administración Pública. Sin embargo, estas se han convertido en herramientas indispensables para el buen funcionamiento de los gobiernos, especialmente en la atención de los servicios de comunicación a los ciudadanos. Tal como señala Olías de Lima:

La Administración tiene que estar preparada para atender las necesidades de información de calidad, es decir, “información correcta, comprensible, transparente, fiable, segura, ágil, automática, en tiempo real y ajustada a las demandas de los ciudadanos”; siendo importante para esto, enfocarse en el personal al servicio de atención al ciudadano y en la aplicación de las nuevas TIC como herramientas. Así, la implementación de las nuevas TIC ha permitido un cambio y mejora en la prestación y gestión de los servicios, influyendo así positivamente en la relación que se establece entre las entidades públicas y sus usuarios. (Olías de Lima, 2001, p. 280).

Ahora bien, ninguna organización pública está ajena a esta evolución, puesto que las herramientas informáticas traspasan barreras más allá de los gobiernos y gobernantes. Las diferentes organizaciones, de esta manera, se ven obligadas a la adopción de estas nuevas tecnologías para afianzarse dentro de sus posiciones:

Uno de los rasgos más característicos de los gobiernos y las administraciones públicas en estos comienzos del siglo xxi es el de la utilización cada vez más masiva de las nuevas tecnologías de información y comunicación para sus relaciones internas y con las diversas redes de expresión de la ciudadanía existentes, de cara a la legitimación de su poder (Villoria y Ramírez, 2013, p. 70).

A continuación, se revisará el concepto de tecnologías de información y comunicación, señalando algunas de ellas, terminando con el recuento de otras herramientas de comunicación usadas tradicionalmente en la gestión de comunicaciones de las organizaciones.

1.2.1. Tecnologías de información y comunicación

En el año 2009, Cobo Romaní realizó un estudio sobre las definiciones más acertadas de tecnologías de la información y comunicación. Siguiendo la metodología de la investigación, se determinaron tres definiciones que alcanzaron los puntajes más altos en el cumplimiento a cabalidad del concepto de las TIC. En la siguiente tabla se resumen estas tres definiciones.

Tabla 2: Definiciones de TIC

Autor	Definición
Fernández Muñoz, R., (2005)	Las TIC se pueden definir como innovaciones en microelectrónica, computación, telecomunicaciones y optoelectrónica que permiten el procesamiento y acumulación de enormes cantidades de información, así como una rápida distribución de esta a través de redes de comunicación. Son herramientas que se usan para compartir, distribuir y reunir información, y comunicarse por medio de las computadoras o las redes de computadoras interconectadas. Cabe resaltar que los nuevos usos que se les da a las viejas tecnologías también pueden ser consideradas como TIC.
Almenara, C.; Barroso Osuna, J.; Romero Tena, R.; Llorente Cejudo, M., Román Gravan, P., (2007)	Son una serie de nuevos medios: multimedia, hipertextos, internet, entre otros. Su característica común es que interactúan en torno a las telecomunicaciones, la informática y los audiovisuales. Es importante resaltar a las redes informáticas, que permiten ampliar la potencia y funcionalidad de los ordenadores cuando actúan con otros, permitiendo acceder a recursos y servicios prestados por ordenadores situados en distintos lugares. Estas nuevas tecnologías posibilitan la creación de nuevos entornos comunicativos y expresivos lo cual da posibilidad el desarrollo de nuevas experiencias formativas, expresivas y educativas.
Fundación Telefónica. (2007)	Las TIC son tecnologías que son necesarias para la gestión y transformación de la información, en especial, el uso de computadoras y programas que permitan crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información. Habilitan la capacidad universal de acceder y contribuir a la información, las ideas y el conocimiento, así, posibilita el intercambio y el fortalecimiento de los conocimientos mundiales en favor del desarrollo, permitiendo el acceso equitativo a la información para actividades económicas, sociales, políticas, culturales, educativas y científicas. Asimismo, las TIC elevan la calidad del proceso educativo, derribando las barreras del espacio y del tiempo, permitiendo el aprendizaje colectivo y el desarrollo de los individuos gracias al acceso a dichas fuentes.

Adaptado de: Cobo (2009)

A partir de este estudio, Cobo Romaní propuso una definición que involucra las definiciones antes mencionadas y toma las características más importantes de estas para formar un nuevo concepto. Así, las tecnologías de información y comunicación serían:

Dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento [...] estos medios pueden contribuir al desarrollo educativo, laboral, político, económico, al bienestar social, entre otros ámbitos de la vida diaria (Cobo, 2009, p. 312).

Esta será la definición que se tomará para fines de la presente investigación.

Si bien estas herramientas de comunicación se diferencian de las tradicionales por las características antes descritas, no dejan de cumplir la función primordial de contribuir a la comunicación de las personas y de los miembros dentro de las organizaciones. Es así que en el siguiente punto se mencionarán las principales herramientas de comunicación usadas dentro de las organizaciones en la actualidad.

1.2.2. Otras herramientas de comunicación

Existen diversas herramientas que se pueden usar dentro de una empresa u organización para mantener comunicados a los colaboradores de las actividades y planeamientos de la alta dirección, así como para comunicarse y posicionarse hacia los clientes y potenciales clientes que puede tener.

Como ya se mencionó anteriormente, las organizaciones no deben limitarse a las clásicas herramientas de comunicación, sino la coyuntura exige nuevas fórmulas de gestión de soportes y contenidos. En ese sentido, las organizaciones se convierten en espacios de comunicación que “tienen que adaptarse reajustando y fortaleciendo sus modos de comunicar porque cada vez se busca más el control de la imagen que se genera, y se trabaja más por conseguir que la relación con los públicos se personalice en las formas y se establezca en el tiempo.” (Túñez, 2012, p. 14)

A continuación, en la tabla 3 se presentarán las herramientas más usadas en el ámbito organizacional, ya sea herramientas tradicionales como nuevas tecnologías de información y comunicación, ya sea para una comunicación interna o externa. Dependiendo del tipo de organización, de las características de sus colaboradores y público específicos, algunas se adecúan mejor que otras para los fines y objetivos estratégicos de la organización. Cabe recordar el concepto de brecha digital, puesto que lo ideal es que las organizaciones se adecúen a la era digital, sin descuidar las limitaciones digitales del personal de su entorno que puedan encontrar en su camino.

Tabla 3: Principales herramientas de comunicación

Herramienta	Descripción
Atención: presencial, chat, teléfono	Consultas presenciales. Online o telefónicas para posibles clientes, o miembros de la organización.
Boletín interno / electrónico	Revista con noticias de la organización y sobre la organización dirigida a públicos internos. En la actualidad se suele mandar electrónicamente.
Blogs	Pueden ser orientados a las ventas y marketing, así como para relacionarse con los clientes.
Cartas / Correo electrónico	Relación epistolar que puede ser interno a externo. Poco a poco se va reemplazando por el correo electrónico que es más rápido y económico, además de posibilitar la comunicación global en segundos.
Foros	Son herramientas de participación y debate asíncronas.
Memorandos	Comunicación que se dirige a todos los miembros de una sección de la organización. En una comunicación formal y descendente. En muchas organizaciones se remiten por medios electrónicos.
Manual de funciones	Guía que desarrolla las tareas y funciones de cada área de la organización y las va desglosando según su estructura, así, refleja las tareas globales y las individuales de cada trabajador.
Buzón de quejas o sugerencias	Recoge las sugerencias y/o demandas de los miembros de la organización para mejorar el funcionamiento interno de esta. Puede ser virtual por correo electrónico.
Encuestas	Herramienta que mide los niveles de satisfacción, clima laboral y puede detectar alertas de posibles problemas. Se pueden hacer por medios electrónicos.
Intranet	Red interna que permite la comunicación instantánea y el intercambio información entre los miembros de la organización. En realidad, constituye un soporte con herramientas propias más que una herramienta en sí, incluyendo: tablón de anuncios, buzón de sugerencias, foros, <i>e-learning</i> , entre otros.
Redes sociales	Plataformas de interacción para comunicarse mediante fotos, ocio, planear eventos. La más usada es Facebook.
Tablón de anuncios	Plataforma física donde se dejan notas y avisos de parte de la dirección, así como de parte de los miembros de la organización a sus pares.
Video o teleconferencia	Reuniones laborales, actividades o <i>e-learning</i> en múltiples sedes sin desplazarse por multimedia.

Adaptado de: Túñez (2012) y Martín-Fuentes, Daries-Ramón y Cristóbal (2014)

Si bien existen muchas otras herramientas de comunicación, solo se han considerado las más usadas en las organizaciones actuales, así como las herramientas que pueden ser más efectivas para la mayoría de públicos. Muchas de estas herramientas se retomarán más adelante en el capítulo 3, en el objeto de la investigación.

1.3. Procesos en la Gestión de las Comunicaciones

En base a los puntos ya desarrollados hasta el momento, se podría decir que la comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas y les da la oportunidad de tomar parte de los procesos orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia. (Rivera, Rojas, Ramírez

y Álvarez de Fernández, 2005, p. 37) Sin embargo, las comunicaciones también deben gestionarse y el manejo adecuado de las comunicaciones dentro de la organización conforma una serie de procesos que se denominan en su conjunto como gestión de las comunicaciones.

Para Ramírez (2004 citado en Rivera et al. 2005 p. 38) “la gestión de la comunicación, es un campo de la práctica fundamentada en forma reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización.” En ese sentido, para el PMI la gestión de comunicaciones “incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 286).

De esta manera, la gestión de comunicaciones se encarga que los objetivos de comunicación de una organización se cumplan a cabalidad, garantizando una comunicación eficaz entre la alta dirección, los miembros del equipo y otros interesados, tanto internos como externos. La comunicación eficaz es fundamental pues crea puentes entre los diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, así como diferentes niveles de experiencia, perspectivas e intereses, lo cual influye en la ejecución o resultado del proyecto (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 286).

De esta manera, son tres los procesos de gestión de las comunicaciones: planificar la gestión de comunicaciones, gestionar las comunicaciones y controlar las comunicaciones. A continuación, se detalla cada una de ellas.

1.3.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

La planificación de la gestión de las comunicaciones es el primer paso para gestionar adecuadamente las comunicaciones de un proyecto u organización. Según el PMI, planificar la gestión de comunicaciones “es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles” (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 289).

Esta etapa es fundamental para el desarrollo óptimo de la gestión de las comunicaciones, pues se determinarán las actividades a seguir para comunicarse adecuadamente, y más importante aún, se determinará la asignación de recursos necesarios para realizar dichas actividades. Una planificación incorrecta puede acarrear problemas como demoras en la entrega de mensajes, comunicación de información a un público equivocado, o insuficiente comunicación con los

interesados y mala interpretación del mensaje transmitido. Asimismo, los resultados de esta etapa deben ser revisados regularmente ya que podrían modificarse a lo largo del tiempo para ajustarse al entorno (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 289).

Existen diversos insumos de entrada que serán necesarios en esta etapa. En primer lugar, son necesarios los planes estratégicos y operativos de la organización. Estos se necesitan debido a que las estrategias de comunicación deben estar acordes a las estrategias generales de la organización y seguir los objetivos principales determinados en dichos documentos.

En segundo lugar, se requiere elaborar un registro de interesados hacia los cuales estarán dirigidas las estrategias comunicativas. Cada organización puede definir a sus públicos con diversas herramientas o en diferentes categorías. Túñez (2012) , presenta cinco clasificaciones: de acuerdo a la pertenencia a la organización; de acuerdo a los vínculos que se establecen en las organizaciones basado en Esman (1972 citado en Túñez 2012); de acuerdo a la postura que cada uno de ellos adopta ante la organización ante un tema concreto basado en Crable y Vibbert, (1986 citado en Túñez 2012); una tipología múltiple con categorías que se superponen entre sí según lo planteado por Seitel (2002 citado en Túñez 2012); y de acuerdo al nivel de participación activa de los individuos en la resolución de una situación que afecta a la organización según Grunig y Hunt (1984 citado en Túñez 2012). Si bien todas estas clasificaciones son válidas y pueden usarse de acuerdo al criterio de cada organización, para fines de esta investigación no es necesario ahondar en las particularidades de cada una de estas clasificaciones.

De la misma manera, se deben tener en cuenta otros factores ambientales de la organización, y en base a todo lo anterior, hacer un análisis de las necesidades comunicacionales de la organización. A partir de este instante es necesario planificar la forma en la que se transmitirán estos hallazgos y qué medio sería el más adecuado. Castañeda (2014), además, señala la importancia de distribuir esta información de manera eficaz y oportuna, especialmente fomentando las interacciones presenciales cara a cara. De esta manera será más fácil entender las necesidades de comunicación grupales e individuales y seleccionar la herramienta adecuada de acuerdo a las preferencias personales de cada miembro de la organización, si es posible.

El resultado de todas las acciones descritas anteriormente se plasma en el plan de gestión de comunicaciones. Este plan de gestión de las comunicaciones se volverá un componente del planeamiento estratégico de la organización y “describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto” (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 296). En otras palabras, “es un documento marcado por los objetivos de la institución para un periodo de tiempo. Su diseño está basado en (...) la agenda, ruta o programa de actividades que la institución defina.” (Gobierno de Navarra, 2011, p. 19)

Cabe resaltar que este plan no es fijo en el tiempo, se debe revisar y modificar las veces que sea necesario de acuerdo a la evaluación del cumplimiento de los objetivos alcanzados.

1.3.2. Gestionar las Comunicaciones

La segunda etapa es la de gestionar las comunicaciones, y se puede definir como el “proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar, y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.” (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 296) Este proceso permite que el flujo de comunicaciones sea eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto.

Adicionalmente, este proceso trata de asegurar que la información comunicada a los interesados haya sido generada de una manera adecuada, así como recibida y comprendida de la misma manera. Adicionalmente, brinda oportunidades para que los interesados realicen solicitudes de información adicional, de aclaración y de debate.

El insumo principal que se necesita para esta etapa es el plan de comunicaciones resultante de la etapa de planificación de gestión de comunicaciones. Adicionalmente, los informes de desempeño también pueden ayudar a tomar mejores decisiones. Se debe tener en cuenta, asimismo, el entorno de la organización y la cultura en la que se desarrollarán la gestión de las comunicaciones.

Ahora bien, en esta etapa es muy importante usar las herramientas de comunicación y las TIC de manera eficaz, de manera tal que los mensajes se comuniquen eficazmente. Para Castañeda (2014), se pueden usar plantillas para asegurar que las comunicaciones se entiendan adecuadamente, de ser necesario. Estas comunicaciones constituyen uno de los productos de este proceso y se pueden condensar en los llamados sistemas de gestión de información. Del mismo modo, al gestionar la información en esta etapa se pueden obtener insumos para actualizar los planes estratégicos y operativos de la organización, así como otros documentos de gestión, los cuáles también pueden ser almacenados en el sistema de gestión de información.

Durante este proceso, se observa el desempeño de la gestión de las comunicaciones, el cuál debe informarse oportunamente a la alta dirección y otros involucrados en la toma de decisiones en la organización.

1.3.3. Controlar las Comunicaciones

Por último, el proceso de controlar las comunicaciones es el proceso de “monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.” (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 287)

Este proceso influye directamente a los procesos Planificar la Gestión de las Comunicaciones y Gestionar las Comunicaciones, dado que en base a este control se podrán revisar los dos procesos anteriores para evaluar si los mensajes están llegando de la manera adecuada a los interesados.

Una vez más los planes estratégicos y operativos son un insumo de este proceso, pues en base a los objetivos planteados en estos documentos se podrá controlar si se han cumplido los objetivos comunicacionales de la organización. De la misma manera, las comunicaciones del proyecto resultantes del paso anterior también serán necesarias para monitorear si han cumplido con el rol asignado, sea de información, de coordinación u otro; y actuar de acuerdo al estado de estas.

Las herramientas que se usarán durante este proceso serán variadas, pero principalmente se utilizarán las reuniones de trabajo y los juicios de expertos que, junto a la información consignada en el sistema de gestión de comunicación, determinarán hallazgos que servirán para obtener los productos de esta fase: las actualizaciones de todos los documentos de comunicación de la organización, especialmente del plan de gestión de comunicaciones. Esto servirá para evaluar el ciclo de la gestión de las comunicaciones y continuar de la misma manera o reiniciar los procesos nuevamente.

Ahora bien, la gestión de comunicaciones también variará de acuerdo al tipo de organización en la que se desenvuelva. Es así que, para acercarnos al objeto de la presente investigación, se realizará una aproximación a la gestión de comunicaciones dentro de la universidad, la cual se tratará en el siguiente apartado.

1.4. Gestión de comunicaciones en la universidad

De acuerdo a todo lo revisado anteriormente, no cabe duda que gestionar las comunicaciones dentro de las organizaciones es prioritario para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos planteados por estas. En ese sentido, las instituciones de educación superior deben “controlar y dirigir las comunicaciones emitidas, ya que es un factor de vital importancia para el cumplimiento de las metas trazadas y ser proactivas, por ello se habla de

gestión comunicacional para definir todo lo relacionado de la comunicación en las organizaciones.” (Rivera et al., 2005, p. 37)

Existen diversas interpretaciones de lo que es la universidad. Para Bricall (2000 citado en (Núñez, Rodríguez y Arancibia, 2010, 2,3) las universidades son instituciones que realizan actividades que se orientan al enriquecimiento intelectual, moral y material de la sociedad, a través de la educación de los ciudadanos, el fomento de la investigación y la aplicación de los resultados de estas actividades. Así, la universidad se puede definir como “un sistema complejo dedicado a gerenciar y transferir conocimientos en un medio de alta competitividad manteniendo la comunicación con su entorno para proveer la información necesaria sobre las disciplinas y tecnologías actuales” (Núñez et al., 2010, pp. 2–3).

Los servicios que ofrece la universidad se denominan como servicios de conocimiento y se asocian a la docencia y a la investigación. Los beneficiarios de estos servicios se denominan clientes, y pueden ser directos (aquellos que estén en contacto inmediato con la universidad), e indirectos (aquellos que perciben el impacto de las actividades de la universidad a través de los beneficiarios directos) (Núñez et al., 2010).

Para Castellano (2002, citado en Rivera, 2005) las instituciones universitarias “requieren de una plataforma de proyección de la imagen fundamentada en una gestión comunicacional adecuada a la identidad, siempre centrada en la comunicación como elemento primordial en los procesos organizacionales.” (Rivera et al., 2005, p. 40) Así, las universidades requieren de un plan estratégico comunicacional para cumplir el papel para el que fueron creadas, que es el de compartir conocimiento – información – de manera adecuada.

En la actualidad la universidad está atravesando por profundos cambios internos, viéndose en la necesidad de presentarse frente a su público objetivo como una oferta claramente diferenciada respecto al resto, la cual solo podrá lograrse mediante el posicionamiento de la universidad como marca, para que esta entregue una propuesta de valor propia y real. De esta manera, se hace importante que cada universidad se identifique con su propia identidad y luego la transmita adecuadamente, para lo cual, la comunicación hacia los clientes es fundamental, y se traduzca en una ventaja competitiva real. (Losada, 2004, p. 476) De esta manera, se hace necesaria la construcción de marcas universitarias, lo cual logrará que las universidades logren obtener un reconocimiento institucional en base al cumplimiento de la propuesta de valor asociada a su marca.

En este sentido, las instituciones de educación superior pueden ser vistas desde el enfoque sistémico, y se hace posible aplicar la gestión por procesos en cualquiera de sus actividades. En el caso los procesos de comunicación, se asegura que las actividades propias de estos procesos se

realicen con mayor calidad y se enfoquen desde la perspectiva de las necesidades del público a quienes va dirigida la información, lo que se revierte en mejoras en los sistemas de gestión de la universidad en sí. (Núñez et al., 2010, p. 8)

De esta manera, el departamento de comunicación tendrá la responsabilidad de planificar e implementar todas las estrategias de comunicación de la universidad y de sus miembros, así como los procesos de comunicación antes mencionados. Este departamento se debe ubicar al más alto nivel en la organización, dependiendo directamente de quien ocupe la máxima jerarquía ejecutiva dentro de la organización, integrándose en dicho departamento los responsables de publicidad, de relaciones públicas, de relaciones informativas, de comunicación interna, de comunicación externa, etc., en función del organigrama y tamaño de la universidad. (Túñez, 2012, pp. 54–55) Así, el departamento de comunicaciones será el ente encargado de asegurar que la comunicación interna y externa de la universidad se realice de una manera adecuada, usando las herramientas más acordes al público al que se dirige, garantizando que las comunicaciones se gestionen de una manera óptima y eficaz de acuerdo a los objetivos de la organización.

En conclusión, al hablar de comunicación en las organizaciones y especialmente, dentro de las instituciones universitarias, es primordial cuidar las comunicaciones dentro de ellas, y la mejor manera de hacerlo es mediante la implementación de un sistema de gestión de las comunicaciones a cargo de un departamento de comunicaciones, el cual garantizará el cumplimiento de los objetivos comunicacionales de la institución de educación superior, y esto fomentará el alcance de los objetivos estratégicos de la organización en general.

Ahora bien, la gestión de comunicaciones es necesaria para el alcance de calidad dentro de una organización, lo cual se logra mediante la gestión de calidad, y en las instituciones de educación superior la calidad se mide mediante la calidad educativa, sobre la cuál tratará el siguiente capítulo del presente documento.

2. Calidad en la educación, aseguramiento y evaluación

Como se mencionó en la parte introductoria, la calidad y gestión de calidad se vuelven necesarias en la provisión de servicios, aún más si estos son públicos, especialmente en servicios de prestación directa hacia la ciudadanía, como lo es el servicio educativo superior universitario. Este se constituye en un verdadero servicio público esencial a partir de su triple misión institucional, formación de estudiantes para su inclusión en el mercado laboral, existencia como foro de debate, reflexión y crítica social; y responsabilidad en la gestión de conocimiento que terminará impactando en la sociedad. (Losada, 2004)

Ahora bien, se hace necesario conocer a qué nos referimos cuando hablamos de calidad y gestión de calidad, y aún más a qué nos referimos cuando hablamos de calidad en el marco de la educación superior universitaria; siendo estos los puntos sobre los cuales tratará el presente apartado.

2.1. Gestión de calidad

El proceso de reforma y modernización del Estado ha traído consigo la irrupción del ciudadano como unidad de referencia de todo servicio público, negándole a la burocracia irrepresentativa continuar como beneficiaria primaria de la gestión pública. Llegando así al campo de la gestión de la calidad, en donde gestionar la calidad de un servicio implica adoptar una serie de instrumentos de gerencia para que de una manera organizada y planificada se obtengan los resultados previstos o convenidos con terceros y demuestre capacidad de reacción frente a imponderables no previstos en sus procedimientos. (Malvicino, G., 2001).

Así, la gestión pública se orientará a calidad cuando esta se encuentre referenciada a los fines y propósitos de un gobierno democrático, es decir cuando esta se constituya en una gestión pública por resultados y, además, orientada al servicio del ciudadano. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2008). Siendo el ciudadano, en el marco de un interés colectivo, “el principio y el fin de toda la actividad administrativa y, por ello, debe ser considerado cliente (en su doble vertiente: como demandante o potencial destinatario o receptor de dichos servicios y como contribuyente a la financiación de los servicios públicos) y, como tal, repleto de derechos individuales, compatibles con los colectivos y generales de toda la sociedad”. (Gauss, 1939 citado en Herrero y Cerezo 2015)

Ahora bien, la gestión de calidad ya “incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades” y aborda tanto la calidad de la gestión como la de los entregables (Project Management Institute [PMI], 2013, p. 226). Esto quiere decir que al evaluar la calidad se intenta asegurar que se alcancen y se validen ciertos requisitos tanto a nivel organizativo como hacia al ciudadano usuario, dando lugar a las perspectivas de análisis sobre la calidad de los servicios públicos, la objetiva y subjetiva, las cuales se detallarán más adelante.

Asimismo, dentro de este apartado es importante mencionar que la gestión de la calidad involucra tres procesos fundamentales, siendo estos los de planificación, aseguramiento y control, los cuales se detallaran en la siguiente tabla:

Tabla 4: Procesos de la gestión de calidad

Planificación de Calidad
<ul style="list-style-type: none">• "Proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar como el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos". (Guía del PMBOK, 2013, p. 231)
Aseguramiento de Calidad
<ul style="list-style-type: none">• Fase superior del proceso de desarrollo que implica que los sistemas de calidad se orienten hacia los procesos internos y al entorno de los consumidores. En donde la orientación de la organización y sus procesos hacia un producto y/o servicio determinado por las expectativas de sus clientes, obligaría a las organizaciones a ser receptivas y a atender el contexto socioeconómico donde se desempeñan. (Moyado, 2011).• Proceso de ejecución que utiliza datos generados durante los procesos de Planificación y Control, auditando los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de las medidas de control de calidad, con el fin de construir confianza en que las salidas futuras o incompletas cumplan con los requisitos y expectativas establecidos; contribuyendo así, a la mejora continua y al estado de certeza sobre la calidad, mediante la prevención de defecto (Guía del PMBOK, 2013)
Control de Calidad
<ul style="list-style-type: none">• "Proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios" (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2013, p. 248).

Adaptado de: PMI (2013) y Moyado (2011)

2.2. Calidad en la educación y calidad en la educación superior universitaria

Ahora bien, las definiciones mencionadas en el apartado anterior no son ajenas cuando se habla de calidad en la educación superior universitaria, pues en este caso también se hace alusión a un interés colectivo, al señalar que calidad es la búsqueda de la excelencia a través del esfuerzo continuo que se hace visible en la eficiencia de los procesos, eficacia de los resultados y en la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las demandas y expectativas sociales. Así, "la preocupación por la calidad debe irrigar el quehacer de la universidad e impulsarla a cumplir de modo óptimo sus tareas propias en materia de docencia; actividades de investigación; en su propia gestión, administración y organización; en el uso de recursos; en su política de bienestar institucional y en las formas de articulación con otros actores de su entorno". (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015).

Así, se empezará por abordar el concepto de calidad en la educación y luego más específicamente, de calidad en el marco de la educación superior universitaria y de los aspectos que esta involucra.

2.2.1. Calidad en la educación

Al hablar de calidad en educación es importante empezar por definir lo que por educación se entiende. Así existen dos concepciones que la definen, la primera la considera como un proceso de enriquecimiento del educando, en donde el educador es el encargado de guiar a sus estudiantes de manera sistemática y planeada en función a objetivos predefinidos, quedando así los estudiantes con un rol pasivo. Por otra parte, la segunda concepción la estima como una actividad en la que el educador estimula sus estudiantes para que estos se desarrollen por sí mismos; el educador tomaría así un rol pasivo y sería quien observe al educando, ahora con un rol activo, formándose a sí mismo; siendo la responsabilidad personal y la originalidad características claves del proceso. (Garduño, 1999)

Sin embargo, ambos conceptos, aunque son opuestos, coinciden en que la educación es un proceso orientado a la consecución de un fin, siendo este el desarrollo y bienestar del ser humano y así el de la sociedad en su conjunto. Así, la Ley General de Educación define a la educación como un “proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla lo largo de la vida, tanto en instituciones educativas como en diferentes ámbitos de la sociedad; contribuyendo a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial”. (Ley General de Educación, 2003).

Ahora bien, al hablar educación y calidad, se dice también que educación se constituye en un sistema complejo y diverso, caracterizado por contener múltiples subsistemas fuertemente conectados; siendo la totalidad o unidad, las síntesis de múltiples determinaciones. Así, un sistema social, como el de la educación, es un sistema autónomo, en donde varios ejes subyacentes se constituyen en organizadores de su estructura básica y además determinan ciertos aspectos de su organización a nivel del sistema educativo general, de las formas de organización de los estamentos intermedios (supervisión, dirección) y finalmente, de las características de las escuelas, o de los diferentes servicios que se presten. (Aguerrondo, 2016)

Ahora bien, cuando hay congruencia entre los ejes fundamentales (ideológicos, políticos, pedagógicos, etc.) y la organización (o la apariencia fenoménica) del aparato educativo, no se cuestiona la calidad de la educación. Pues se dice que existiría consistencia entre el proyecto político general vigente en la sociedad, y el proyecto educativo que opera, que es lo que finalmente determina la existencia de calidad. Por el contrario, se habla de pérdida de calidad cuando la definición de los principios o ejes fundamentales que dan forma al sistema han variado en la sociedad, tanto en las representaciones sociales como en el discurso académico, más no en la

organización de las estructuras de la educación y sus aspectos fenoménicos concretos; lo cual origina la pérdida de significatividad social del aparato educativo. (Aguerrondo, 2016)

Así mismo, siguiendo con el enfoque sistémico, la calidad de la educación también puede ser expresada como las características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos que la conforman y la hacen distinguirse; implicando un proceso de mejora continua sobre todos y cada uno de sus elementos en función al propósito de la educación. (Garduño, 1999)

Siendo así importante tener un enfoque de procesos para poder diferenciar entre el propósito de la educación que son los productos últimos; los resultados, que son propósitos intermedios o secundarios; proceso y elementos de apoyo, que son actividades primarias y secundarias o de apoyo; y los insumos, que se refieren a los recursos disponibles. (Garduño, 1999)

Así, como se puede ver no existe una única definición de calidad en educación, pues esta depende de las características del contexto en el que se aplique, siendo un concepto relativo, complejo e integral. Relativo, porque depende de las particularidades de cada proyecto educativo; de las capacidades de la propia institución, dada su misión específica y el escenario social que la rodea, el cual además se constituye en un referente para la institución pues es ahí donde esta se juega su capacidad para cumplir con sus compromisos y satisfacer las necesidades de los actores sociales que hacen uso de sus servicios. Así mismo, es compleja e integral pues invoca una multiplicidad de aspectos que conforman un todo en proceso de cambio y que a su vez interactúa con el entorno. (Gartner, 2012)

De esta manera, es importante determinar cuáles son los ejes fundamentales que dan forma y permiten definir y medir la calidad educativa, pues como ya se vio, su definición no es única y se puede interpretar desde distintas dimensiones, en donde sus múltiples significados varían dependiendo del contexto en el que se apliquen, de los valores ideológicos, sociales, políticos, de los fines con los que se aplique, de las capacidades de la propia institución, entre otros.

a. Dimensiones para la definición de calidad

Los ejes fundamentales para la definición de la calidad pueden agruparse en distintas dimensiones, con complejidades diferentes, variando de acuerdo al autor al que se refiera.

En la siguiente figura, se puede apreciar la clasificación propuesta por la OEI.

Tabla 5: Dimensiones de interpretación de calidad educativa propuesta por la OEI

Teórica-conceptual
La percepción de lo que es una educación de calidad depende de quién es el sujeto que efectúa la demanda y del lugar desde donde la formula.
Política
Vinculación coherente entre lo que se percibe como calidad y la formulación de una política. Así, es necesario concebir la política en un contexto de calidad distribuida equitativamente entre los estudiantes.
Pedagógica
Medición del rendimiento y logro de objetivos necesarias como información diagnóstica más no suficientes.
Administrativa
Planificación y programación del sistema escolar focalizado en el crecimiento cualitativo de este sistema

Adaptado de: (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 1994)

Por su parte, Aguerrondo (2016), en su publicación *Calidad y Equidad* presentada por la OEI, señala dos grandes dimensiones: la político-ideológica y la técnica-pedagógica.

La dimensión político-ideológica se constituye en el aspecto fenoménico, es decir el sistema educativo que se ve materialmente, vinculándose a un concepto ideológico, donde las definiciones surgen a partir de las demandas y requerimientos de educación por parte de la sociedad. Así la demanda global sería la responsabilidad por la generación y distribución del conocimiento; en donde en función de la transmisión un conocimiento socialmente válido es que se dice si un sistema educativo es o no es de calidad. En segundo lugar, aparecen otras demandas de la sociedad, las cuales son más específicas y surgen de las interrelaciones del sistema educativo con otros subsistemas, como el cultural, político y económico. (Aguerrondo, 2016)

Así en cuanto a las demandas específicas que surgen de la interrelación entre el sistema educativo y el subsistema cultural, este último demanda al sistema educativo la reproducción de la sociedad en la cual está funcionando; es decir a nivel macro, el sistema educativo alimenta al sistema cultural con los valores que este reclama para constituirse como sociedad. Con lo cual la educación cumple con su función de ayudar a la integración social. (Aguerrondo, 2016)

En cuanto al subsistema político, este demanda al sistema educativo lo que puede ser entendido como una cuestión educación-democracia. Así pues, demanda valores y comportamientos específicos que deben ser transmitidos por la escuela para lograr una sociedad democrática, solidaria y participativa; para lo cual, las instituciones educativas, desde el nivel elemental hasta el superior, deberá organizarse en función a que estas conductas sean además de posibles, necesarias para el buen funcionamiento de la institución. (Aguerrondo, 2016)

Finalmente, en lo que respecta al subsistema económico, este compromete en dos áreas al sistema educativo. Por un lado, la formación para el mundo productivo, para lo cual va más

allá de niveles determinados de capacitación específica que varían con la edad, nivel de educación y con la modalidad o especialidad de que se trate; y más bien demanda las capacidades de: comunicarse adecuadamente en forma oral y escrita; de trabajo en equipo; y de ejercer la función productiva de una manera crítica. Por otra parte, el segundo se refiere al aporte científico para el desarrollo socioeconómico, lo cual se conseguiría a partir de una determinada definición epistemológica del conocimiento distribuida desde el sistema educativo. (Aguerrondo, 2016)

Ahora bien, en cuanto a la segunda gran dimensión, la técnico-pedagógica, esta expresa el compromiso concreto de la institución para responder o no a las demandas de los demás sectores de la sociedad. Con lo cual, cada una de las decisiones que se toman en esta gran dimensión posibilitan o no a que se cumplan con las demandas político-ideológicas. Así se divide en tres grandes áreas o criterios: el eje epistemológico, el eje pedagógico y el eje organizativo-administrativo. (Aguerrondo, 2016)

En cuanto al eje epistemológico, este es el primer criterio para definir y elevar la calidad de la educación y requiere en primer lugar, definir el tipo de conocimiento que existe en el sistema educativo, en segundo lugar, determinar cuáles son las áreas de conocimiento que están incluidas dentro de este sistema y finalmente, determinar qué definición de contenidos de la enseñanza existen, pudiendo referirse al desarrollo de las competencias cognitivas básicas para el aprendizaje o a los conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes. Adecuando todo esto a las expectativas del campo académico y la sociedad. (Aguerrondo, 2016)

Ahora ya dentro del eje pedagógico es necesario empezar por ver las características psicológicas del sujeto que aprende para que así la institución pueda desempeñarse teniendo en cuenta esas características. En segundo lugar, se requiere definir la forma en que el sujeto aprende. En tercer lugar, se hace necesario identificar el rol del docente, pudiendo ser protagonista u organizador y conductor en el proceso de aprendizaje de los alumnos. Finalmente, se hace la pregunta: ¿Cómo se organiza la relación entre estos sujetos? ¿Cómo se organiza la relación de enseñanza-aprendizaje?, presentando la problemática de la didáctica, de la organización de la propuesta de enseñanza. (Aguerrondo, 2016)

Finalmente, el eje organizativo-administrativo corresponde a la estructura académica del sistema educativo y comprende dos cuestiones: la determinación de los niveles y ciclos que se incluyen, y la extensión del período de obligatoriedad escolar, los cuáles deben ser enmarcados en las necesidades sociales y en las diferentes etapas evolutivas por las que atraviesa el educando. Así mismo, otra cuestión importante a atender es cómo se define la institución escolar; es decir si se define solo como “la escuela” o abre la posibilidad de comprender otros espacios educativos,

repensando la estructura organizativa de las instituciones a tres niveles: la organización del tiempo, la organización del espacio y la configuración del poder institucional. (Aguerrondo, 2016)

b. Categorías interpretativas de calidad en educación

A partir de las dimensiones antes mencionadas, los múltiples significados se pueden agrupar en una serie de categorías de perspectivas interpretativas de la calidad. La OEI propone las siguientes: calidad en la ampliación de la cobertura; calidad y eficacia del sistema: calidad y gestión pedagógica; y, calidad y gestión administrativa. (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 1994, pp. 47–52)

En lo referente a calidad en la ampliación de la cobertura, los temas de cobertura y calidad están presentes desde los 60's, hablándose de un esfuerzo de expansión con algunas limitaciones en cuanto a la concepción global del sistema y al énfasis en el mejoramiento e innovación de este. Así, aunque en algún momento, a nivel teórico, la expansión se asociaba con algunos indicadores de calidad, las estrategias que se aplicaron interpretaron la igualdad solo como una ampliación de oportunidades de acceso a la educación. De la misma forma, desde la economía no se habló de calidad sino más bien de una inversión que produciría resultados, rescatándose la preocupación por la calidad a nivel de ciertas variables de entrada (input), como la inversión presupuestaria del Estado, el porcentaje de PBI destinado a educación y otros aspectos como edificación y mantenimiento de escuelas, dotación de libros, capacitaciones, cobertura de matrícula, entre otros. (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 1994)

En cuanto a la segunda categoría, calidad y eficacia del sistema, esta se refiere a la eficacia del sistema escolar, es decir a los resultados o logros del proceso educativo; en donde algunos, especialmente los relacionados a las dimensiones de formación técnica y profesional, tienen un impacto socioeconómico. Así, se hacen necesarios modelos más eficaces y flexibles, además de exigentes en los resultados del sistema educativo siendo estos últimos un instrumento de medición de la calidad. Con esta categoría se empieza a introducir al sistema un tipo de administración y gestión propio de la empresa privada, vinculado a la capacidad de producir resultados de calidad con un bajo costo. (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 1994)

En cuánto calidad y gestión pedagógica, se toman en cuenta dos categorías centrales: profesor/alumno y proceso educativo, teniendo así una inserción en el aula, eje central de la educación. Así se hace alusión a las acciones que, desde la psicopedagogía, currículo, didáctica y administración, se toman en función al desarrollo de un proceso educativo de calidad; en relación con los participantes, como son profesores y alumnos, contenidos curriculares y pragmáticos,

forma en que estos se enseñan y aprenden, y los recursos con los que se cuenta para ello. En esta categoría, calidad educativa significa investigar en la práctica educativa y en función a esto desarrollar la formación continua de profesores, integrar a los padres y alumnos en la dinámica pedagógica y abrir la escuela a la comunidad. Con lo cual, se posibilita la evaluación de la inversión pues se refiere a la calidad desde las condiciones concretas en las que se desarrolla la educación. (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 1994)

Finalmente, la categoría de la calidad y la gestión administrativa hace alusión al proceso de descentralización y transferencia de atribuciones, orientándose a dos dimensiones relacionadas entre sí, una política y otra pedagógica. La primera asocia calidad con la participación más directa de los usuarios y actores sociales, quienes generan expectativas de calidad tanto específicas, a nivel de escuelas; como generales, las cuales se generan en relación con las exigencias de integración educación-sociedad y la opinión pública. Así la opinión de la familia tiene un rol fundamental y se constituye en una fuerza de presión para producir expectativas de calidad; al igual que la estructura productiva, la cual genera una presión importante en función a la preparación deseada. En relación a la segunda, esta se asocia a la pertinencia educativa, la cual buscaría responder de una forma más adecuada, en términos de eficiencia, cultura y administración, a las necesidades de educación presentadas por el contexto. (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 1994)

Ahora bien, por su parte, el SINEACE ofrece otra clasificación de categorías o ejes conceptuales que permiten comprender la complejidad y variabilidad de la definición de este término enmarcado al contexto peruano: calidad como categoría histórica contextual, calidad como inherente a dignidad, calidad como derecho y responsabilidad, calidad como imperativo ético y político, y calidad como proyecto. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2015, pp. 9–12)

En la calidad como categoría historia, contextual, la calidad es concebida como un constructo histórico cuyo significante depende del contexto en el que se emplee, su finalidad y funcionalidad a intereses fijados. Haciendo alusión a que “la calidad es relativa pero no arbitraria” (M. Woodhead, 1996 citado en (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2015, p. 10), entendiéndolo que lo relativo cobra significancia en su relacionamiento con o en su relación a.

En la calidad como inherente a dignidad, al enmarcar calidad en el sistema educativo, no se le puede desligar de su sentido y función social; vinculándola con el logro de un modo de vida inscrito en la condición humana, en donde se revela lo mejor del ser humano, su propia conciencia de dignidad. Así dentro de esta categoría, calidad se refiere a una cuestión del espíritu o forma de

vida, convirtiéndose en un componente fundamental de todo discurso sobre dignidad y su logro. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2015)

Calidad como derecho y responsabilidad, se refiere a que la existencia del ser humano es considerada como un evento socio histórico y cultural, se le hace merecedor del derecho a que cuente con todas las oportunidades que fortalezcan sus potencialidades. Así, calidad se inscribe como un imperativo o derecho de que debe ser garantizado; presentando una utopía, en donde se habla de lo que se va logrando y de una exigencia ética (pedagógica y política). (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2015)

La calidad dentro de la categoría de calidad como imperativo ético y político parte de la idea de que calidad se vincula con dignidad, y sostiene que esta debe ser considerada desde una perspectiva de interculturalidad crítica, pues está ligada a la finalidad de toda práctica educativa, contribuyendo a que las personas tengan mejores niveles de humanización, aludiendo a Kant cuando este sostenía que el ser humano es el fin, jamás un medio. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2015)

Finalmente, la calidad como proyecto es el concepto más útil, pues incluye los fines que se quieren alcanzar (valor que entraña, significación personal y social) además de sugerir algo abierto y en proceso de desarrollo. Así, calidad proyecto, desde la filosofía y epistemología, considera la posibilidad de asegurar el bien común a las futuras generaciones, además del conocimiento y aprendizaje garantizados por las materias; en donde no se deben desconocer las otras dimensiones de la vida social. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2015) De esta manera, la calidad se vincula a componentes esenciales de la práctica educativa, es decir a la plenitud humana y relación con el entorno como fin, a la alteridad del ser humano, al cuidado y desarrollo de la vida, al goce y la felicidad como sentido de la vida. Viéndose, así como un tipo de productor de calidad de vida.

Así, como se puede ver, el concepto de calidad educativa puede tomar diferentes interpretaciones dependiendo del contexto en el cual se aplique; sin embargo, hay un punto en común dentro de todas estas, y es que todas la vinculan de alguna u otra forma al fin social de la educación.

2.2.2. Calidad en la Educación Superior Universitaria

En una concepción amplia, la UNESCO define la calidad en la educación superior como un concepto multidimensional y dinámico, relacionado con los elementos contextuales de un

determinado modelo educacional además de la misión y fines institucionales y finalmente, con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados. Así, la calidad, puede adquirir significados diferentes dependiendo de (i) la comprensión de los diversos intereses de distintos grupos comprometidos o actores en la educación superior; (ii) sus referencias: insumos, procesos, productos, misiones, objetivos, etc.; (iii) los atributos o características del mundo académico que se considera necesario evaluar; y (iv) el período histórico en el desarrollo de la educación superior. (Vlăsceanu, Grünberg y Pârlea, 2004, p. 46)

Además de esto, existen también otras cinco concepciones atribuibles a calidad en la educación superior: calidad como algo excepcional, es decir, estándares excepcionalmente altos de desempeño académico; calidad como perfección (o consistencia), centrada en los procesos que brinda la educación superior y se relaciona con la inexistencia de defectos y la existencia de una cultura de calidad enraizada en la institución; calidad como capacidad (fitness) para cumplir el propósito, que evalúa la calidad del servicio por el grado de cumplimiento de la misión de la institución; calidad como retorno a la inversión realizada, que evalúa la calidad en términos del rendimiento sobre los recursos invertidos; y, finalmente, calidad como transformación, que define la calidad como un proceso de cambio cualitativo, con énfasis en agregar valor y empoderar a los estudiantes, pudiendo ser considerado como uno de “meta-calidad” que tiene a los criterios anteriores como formas operacionales de implementación en vez de ser fines en sí mismos (Harvey y Knight, 1993 citado en (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2013, p. 18)

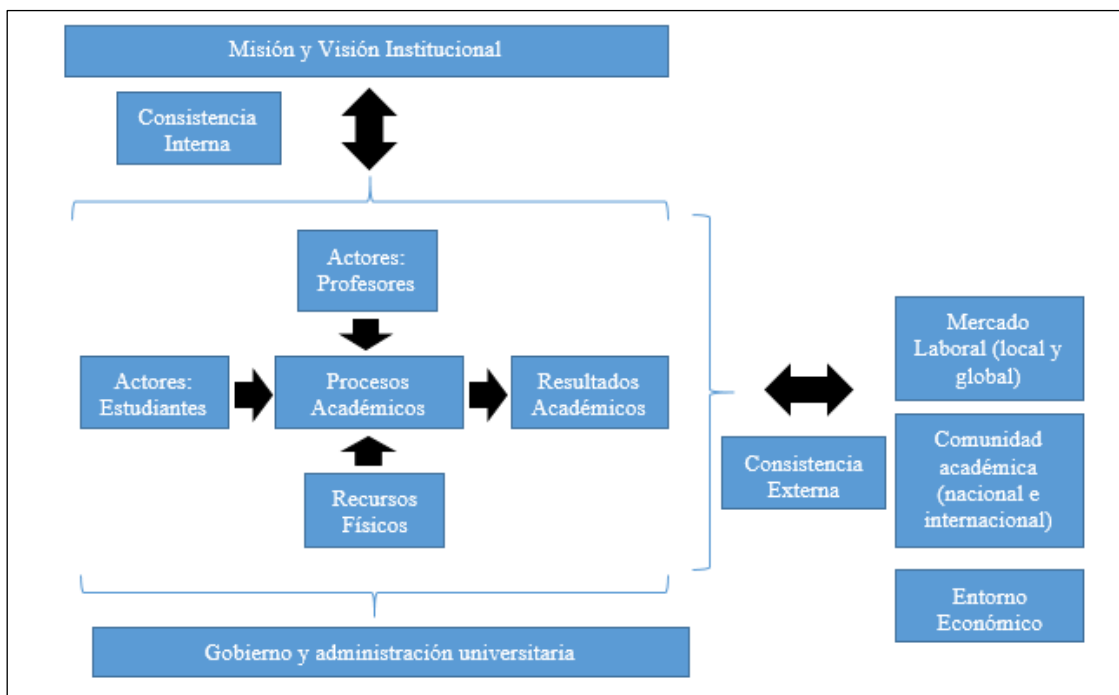
Así mismo, “en el Perú, la definición adoptada en la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria es la referida a calidad como adecuación a propósitos” (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015, p. 15). Esta definición señala que la calidad en la educación superior puede ser definida como el “grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera pone en marcha para dar cumplimiento a las orientaciones emanadas desde su misión y propósitos institucionales y los resultados que de estas acciones obtiene” (Marco de referencia para el proyecto ALFA 2009 citado en Lemaitre y Zenteno 2012 p. 97). En donde, la definición de propósitos institucionales debe contemplar necesariamente dos dimensiones.

En primer lugar, la consistencia externa, es decir, el ajuste a las exigencias del medio externo (medio institucional, disciplinario, profesional o tecnológico) materializadas en demandas provenientes del mercado laboral, la comunidad académica, o el entorno socioeconómico particular de cada Institución Educativa Superior (IES). Y en segundo lugar, debe considerar la consistencia interna, es decir, la traducción de dichas exigencias

en función de las prioridades y principios propios de la institución (Lemaitre y Zenteno, 2012, p. 97, 2012).

Se puede apreciar esta definición expresada gráficamente en la siguiente figura.

Figura 1: Definición de propósitos institucionales adoptada en la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria



Fuente: Lemaitre y Zenteno-CINDA (2012)

2.3. Aseguramiento de calidad de la educación superior

Ahora, al hablar ya de Aseguramiento de Calidad, este término se usa como una “denominación común para una diversidad de mecanismos tendientes a controlar, garantizar y promover la calidad de las instituciones de educación superior, lo cual contribuye a una mejor comprensión de estos procesos como un aspecto de desarrollo progresivo” (Lemaitre y Zenteno, 2012, p. 27), resaltando así la importancia del aseguramiento de calidad, y todo lo que esta trae consigo, para el desarrollo de una organización.

Ahora bien, los procesos de aseguramiento de calidad de la educación superior pueden concentrarse en mecanismos que verifiquen el cumplimiento de estándares mínimos de calidad, previamente validados, o en comprender procesos internos de mejoramiento continuo dentro de este tipo de organizaciones. Con lo cual la búsqueda y aseguramiento de la calidad se puede asociar a conseguir un mínimo de calidad en un momento del tiempo y también a alcanzar un mejoramiento continuo y permanente de calidad. (Centro de Políticas Públicas UC, 2011)

En esta línea, destacan dos perspectivas desde los cuales se intenta asegurar la calidad. La primera, enfoca al aseguramiento de la calidad hacia la mayor transparencia y rendición de cuentas, con lo cual se asociaría al control estructural de la administración y a la verificación externa del cumplimiento de estándares mínimos. Así se relaciona con la transparencia de la información frente a la necesidad de velar por el uso correcto de los recursos públicos y a la vez, salvaguarda el interés social al proveer información independiente y verificable sobre el alcance de estándares de calidad en la educación Superior, generando así niveles de garantía y/o confianza. La segunda, aseguramiento de calidad para el mejoramiento permanente, la cual se vale del control interno y la autorregulación para el mejoramiento continuo de la efectividad de la educación superior. Así para plantearse metas de mejora continua, se requiere haber superado los estándares mínimos e incorporarse a procesos voluntarios de mejora continua con ayuda de agentes externos. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2008)

De esta manera, el principal objetivo de este aseguramiento sería el de lograr que la universidad cumpla con estándares básicos de calidad, que sean superados constantemente en búsqueda de la mejora continua y excelencia académica; sin embargo, al hablar de necesidades de información de los distintos actores, es importante tener en cuenta que estas necesidades varían dependiendo del actor y de las características propias de cada sistema de educación superior. (Lemaitre y Zenteno, 2012). Así mismo, la combinación de las perspectivas mencionadas equilibraría formas de control externas e internas, con mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan el mejoramiento continuo bajo la responsabilidad de las propias organizaciones por su propia calidad; vinculándose así con una serie de propósitos.

Así, de acuerdo a las perspectivas de Aseguramiento de la Calidad (AC) ya presentadas, el AC en la educación superior va en pos de la consecución de una diversidad de propósitos relacionados con una serie de marcos metodológicos de referencia, atendiendo distintos intereses y necesidades, además del uso que se le dará a los resultados. Así estos propósitos pueden agruparse en tres grandes categorías: Control, Garantía y Mejoramiento; cada uno de los cuales, si bien se expresan de mejor manera a través de determinadas metodologías o marcos de referencia, no son mutuamente excluyentes. Así pues, no se trata de elegir sólo un propósito entre los tres, sino más bien de determinar cuál es el énfasis dominante acorde al contexto específico en que se aplica; combinándose diversos propósitos, en concentraciones diferentes de acuerdo al desarrollo de las instituciones y/o de los sistemas de educación superior. Estos propósitos son los siguientes: (Lemaitre y Zenteno, 2012, p. 28, 2012, 2012).

2.3.1. Control de calidad/ procesos de licenciamiento

Cuando los sistemas de educación superior eran esencialmente públicos, esta función tenía una relevancia menor, pues se asumía que la calidad era un rasgo propio de las instituciones públicas. Ya después con la diversificación de los sistemas, se tuvo la necesidad de desarrollar mecanismos de aseguramiento de calidad, los cuales garanticen que solo las instituciones o programas que cumplieran con ciertos estándares o criterios mínimos de calidad podrían operar; siendo así rol importante del Estado el asegurar que la provisión de la educación en general y de la superior en particular este alineada a exigencias mínimas de calidad. (Lemaitre y Zenteno, 2012)

Ahora bien, al hablar de control de calidad propiamente dicho, este es el “proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios” (Guía del PMBOK, 2013, p. 248). Así, se refiere a un proceso de evaluación básico que trata de ver el cumplimiento de ciertos estándares previamente definido. Idea alineada a la de licenciamiento, pues este se constituye en un proceso obligatorio para el funcionamiento de universidades, con el objetivo de asegurar que la provisión de la educación superior cumpla con las CBC; constituyéndose así en una herramienta que garantice el bienestar individual y social de aquellos que buscan acceder al sistema de educación superior. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015)

Así, los mecanismos de AC que se agrupan bajo la denominación de licenciamiento o de autorización (para el funcionamiento), “se constituyen en un mecanismo de protección a los consumidores (estudiantes y sus familias, empleadores y otros agentes semejantes) al eliminar del sistema a aquellas instituciones que no cumplen con las condiciones básicas para su funcionamiento” (Lemaitre y Zenteno, 2012, p. 29), otorgándoles así legitimidad a las instituciones que pueden permanecer o iniciar en el sistema. Así mismo, como mecanismo de AC, el licenciamiento puede ser un proceso evaluativo que ocurre en un momento determinado o que puede extenderse por un período prolongado, lo cual permitiría no sólo evaluar la calidad de las promesas o proyectos planteados, sino también la forma en que la institución avanza hacia su cumplimiento. Además, puede ser definitivo, o puede tener una duración limitada. (Lemaitre y Zenteno, 2012)

2.3.2. Garantía pública / acreditación

El proceso de acreditación, a diferencia del de licenciamiento, se constituye en un proceso voluntario a través del cual una institución se somete a un proceso de evaluación en función a sus

propósitos declarados abiertamente y a un conjunto de estándares definidos con los actores pertinentes; dando así garantía pública del grado de satisfacción de sus propósitos frente a los estándares definidos. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015). Constituyéndose en una buena alternativa en los sistemas de educación superior razonablemente consolidados, en donde además exista una gama significativa de diversidad a nivel del tipo de instituciones o programas, población estudiantil o nivel de los títulos otorgados, entre otros. (Lemaitre y Zenteno, 2012)

Al agregar la definición de estándares a los propósitos de la institución o del programa, los procesos de acreditación indican hacia donde se orientan los elementos deseables; entendiéndose que la evaluación y sus estándares hacen explícitas las expectativas disciplinarias, profesionales o sociales y movilizan el sistema y sus instituciones en la dirección que el sistema de AC considera apropiado; con lo cual la participación de los actores pertinentes en la definición de los criterios se torna importante, permitiendo asegurar su legitimidad y pertinencia. (Lemaitre y Zenteno, 2012, p. 30)

Así este mecanismo de AC permite que la institución se conozca a sí misma, pueda definir sus debilidades y fortalezas, planifique y desarrolle planes mejora y realice la integración de sus estamentos; y que, con la participación de expertos externos, pueda reorientar sus esfuerzos en forma más planificada y retro alimentada. Todo esto con el fin de dar garantía pública de que dicha institución o carrera dentro de esta, cumple con un conjunto previamente definido de criterios y estándares, y con los propósitos que ella misma comprometió ante la sociedad. (Paredes, 2008)

2.3.3. Mejoramiento de la calidad/auditoría académica

De acuerdo a Lemaitre y Zenteno, (2012) este objetivo es indispensable y la mayoría de los sistemas aseguran que éste es su propósito fundamental. Así asegurar la calidad y promover su desarrollo y mejora es responsabilidad de las propias instituciones pues depende de su capacidad institucional para generar y aplicar políticas y herramientas eficaces de autorregulación y avance continuo hacia la calidad. Siendo solo los sistemas más desarrollados e instituciones consolidadas los que están al alcance de estas capacidades y por ende, propósito.

Ahora bien, el proceso de AC más directamente vinculado al propósito de mejoramiento de la calidad es la auditoría académica; la cual centra la evaluación en los propósitos institucionales y en la forma en que una institución logra determinar el grado de avance hacia esos propósitos y hacer los ajustes necesarios para mejorar su desempeño cuando detecta áreas débiles

en su operación. La auditoría, o los mecanismos de mejoramiento de la calidad constituyen incentivos importantes hacia la profesionalización de la gestión institucional, y al establecimiento de mecanismos eficaces de autorregulación. (Lemaitre y Zenteno, 2012)

2.4. Evaluación de la calidad de la educación

Ahora bien, como ya se vio, la evaluación es un componente fundamental al hablar de calidad en la educación, pues mientras esta última implica un proceso de mejora continua sobre sus elementos, también requiere necesariamente de la evaluación a partir de que esta pone la herramienta metodológica, el juicio crítico y las propuestas para el mejoramiento. (Garduño, 1999).

Así mismo, para López (1999), el tema de la calidad de la educación inevitablemente conduce al de la evaluación; pues, aunque son diferentes en su identidad, funciones y procesos son inseparables colaboradores en la tarea. Así, “mientras calidad es aspiración, búsqueda, objetivo y referente; evaluación es conocimiento, datos, certeza y fiabilidad [...] la evaluación está antes que los intentos de calidad durante y después; la impregna y condiciona, hasta el punto de poderse afirmar que todo intento en el ámbito de la calidad depende muy directamente de los procesos de evaluación que la acompañan”. (Ospina, 2011, pp. 56–57)

Así, en este apartado sobre evaluación es importante hablar de los tres tipos de calidad definidos por Clénet, la primera de estas, “la calidad prescrita: formal, previsible y calculable; la calidad representada: subjetiva, idealizada y temporal; y finalmente, la calidad concebida: y a concebir, negociada, conveniente y que ofrece muchas incertidumbres”. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2015, p. 47). A partir de las cuales, se entiende que evaluar es más que medir, pues involucra definir el objeto, situarlo en un contexto y considerar a los actores; fijando referentes, elaborando criterios e indicadores para la evaluación, para luego reprecisarlos con los elementos correspondientes y; finalmente, interpretar y restituir los resultados. Yendo así más allá de simples descripciones numéricas, incorporando más bien un sentido crítico, y el fin social, político y ético, necesarios más aún si se habla de educación. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2015)

En ese sentido, la evaluación de la calidad educativa puede ser expresada como un juicio valorativo sobre un atributo o conjunto de estos, de los insumos, procesos, resultados o productos educativos, o de las relaciones entre ellos; siendo importante que este juicio valorativo resulte del uso de alguna metodología como actividad sistemática, válida, objetiva y fiable. Así, cuando se

expresa la calidad como un juicio valorativo se tienen tres supuestos, el primero de ellos es una referencia a ciertas características del objeto; el segundo, un conocimiento real o inferido de la persona que lo expresa sobre la participación de las características y sus relaciones; y finalmente, una comparación del objeto con algún referente o con otros objetos similares. (Garduño, 1999)

Así, es importante empezar por la identificación clara del objeto de evaluación, pudiendo tratarse de un programa educativo, de la actividad del profesor en el aula, de una institución o de un sistema, entre otros, existiendo para cada uno de estos diferentes características o propiedades y por lo tanto, indicadores y referentes de comparación particulares. En donde la evaluación podrá dirigirse a apreciar estos elementos en particular o cuando se encuentran en interacción. (Garduño, 1999)

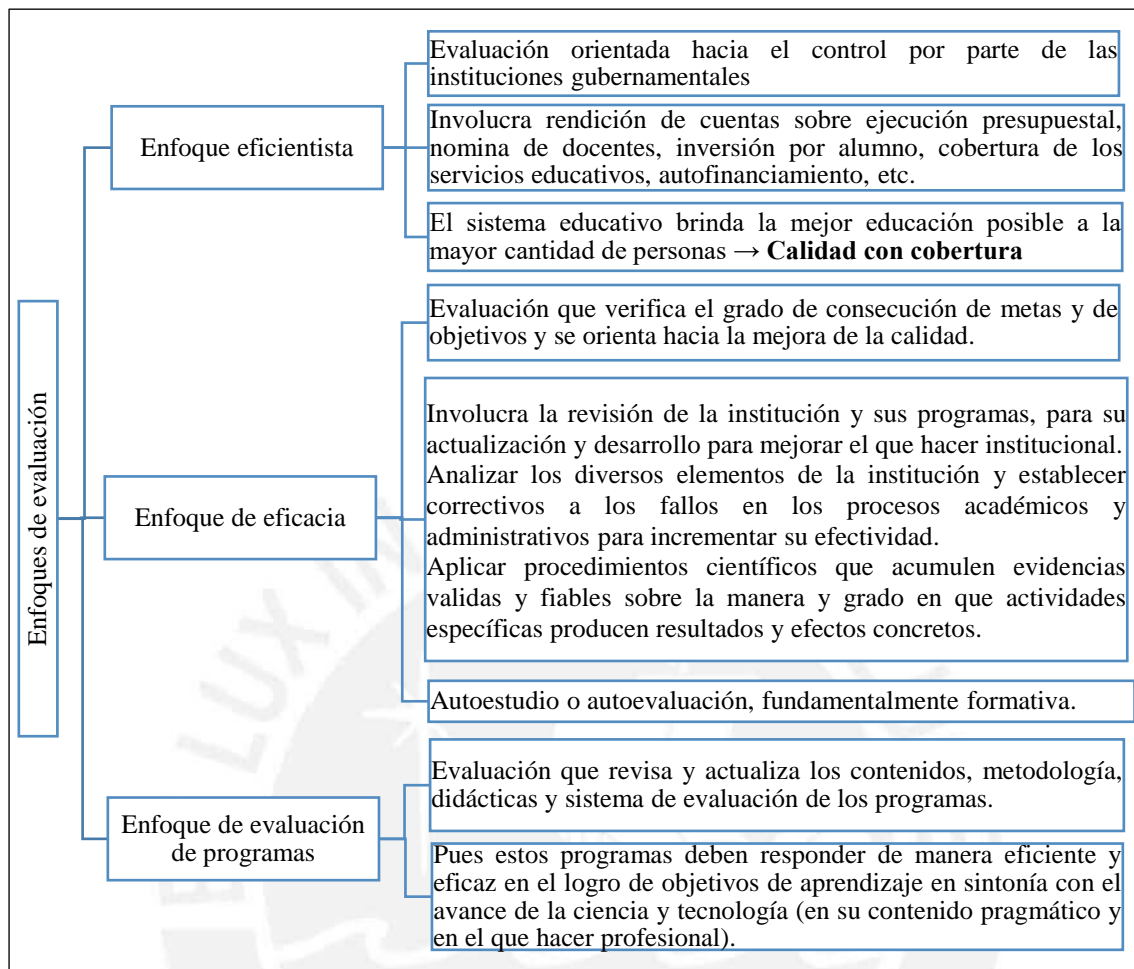
Así mismo, otro de los pasos relevantes en el proceso de evaluación es el de la identificación de variables, las cuales de acuerdo a Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] (2013) pueden ser agrupadas en tres grandes bloques (i) percepción de los usuarios; (ii) resultados en el mercado de trabajo; e (iii) insumos relacionados con el proceso. En donde la percepción de los usuarios, es lo suficientemente general como para contener más de un concepto de calidad; mientras que los otros dos privilegian el concepto de calidad referido a la capacidad para cumplir un propósito o finalidad. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2013, p. 43)

Finalmente, es importante mencionar que el juicio que se hace sobre la calidad del objeto evaluado no supone inmovilismo. Así pues, la calidad, y por lo tanto su juicio valorativo, son cambiantes a partir de que la búsqueda de los propósitos institucionales se plantea de manera amplia y establece un compromiso permanente con su logro. Siempre habrá mejores formas de hacer las cosas, o propósitos más nobles que la institución deberá perseguir para el beneficio del propio estudiante y para el desarrollo social en una relación bidireccional. Siendo así el mejoramiento de la calidad institucional un proceso permanente y, por ende, inalcanzable, de responsabilidad institucional. (Garduño, 1999)

2.4.1. Enfoques y dimensiones de la evaluación de la calidad de la educación

Teniendo en cuenta que los resultados de la evaluación satisfacen las necesidades de información para la toma de decisiones y mejora continua, se puede decir que pueden existir tantos enfoques, como audiencias interesadas en los resultados existan. Así, se presenta tres enfoques de la evaluación de la calidad. (Osoro 1995 citado en Ospina 2011)

Figura 2: Enfoques de la evaluación de calidad



Adaptado de: Osoro (1995 citado en Ospina 2011)

Ahora bien, en cuanto a las dimensiones de la evaluación de la calidad estas se pueden identificar dos: una absoluta, descriptiva y otra relacional-explicativa. En donde la primera es aquella cuyos juicios de valor se expresan sobre cualquiera de los componentes de los insumos, procesos, resultados o productos de manera aislada. Así, por ejemplo, un juicio sobre el resultado puede ser expresado como «el número de estudiantes aprobados en este curso es satisfactorio», mientras que sobre los productos, se puede expresar como «los egresados se encuentran desempeñando funciones adecuadas a la formación que recibieron». (Garduño, 1999)

Sin embargo, en cuanto a segunda gran dimensión, relacional-explicativa, Garduño (1999) señala que la contribución más importante que la evaluación puede hacer a la calidad de la educación es aquella que tiene como propósito determinar su relevancia, eficacia, efectividad, congruencia y eficiencia, siendo estas las dimensiones explicativas-relacionales de la calidad. Describiéndose a en la siguiente figura cada una de ellas.

Tabla 6: Dimensiones explicativas-relacionales de la calidad

Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca el vínculo entre los propósitos/fines institucionales y los requerimientos sociales y/o académicos, ya sea para la solución de problemas prácticos o de carácter de conocimiento científico o tecnológico. • El problema al que uno se enfrenta es al de resolver la duda de si los objetivos son importantes de alcanzar. También se presenta el problema de responder a la pregunta ¿objetivos para quién? El diseño de una evaluación de tipo holístico sobre la calidad de una institución de educación superior deberá iniciarse con una evaluación sobre estas interrogantes. • Una institución de educación superior cuyos programas estén fuertemente vinculados al mejoramiento social o al desarrollo de la ciencia y la tecnología, será de mejor calidad que aquella que proponga programas obsoletos o desvinculados del contexto.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de logro de los propósitos y objetivos propuestos por los estudiantes y egresados. Responde a la pregunta de si una institución logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender. • Una institución será de buena calidad si sus estudiantes y egresados demuestran los niveles de aprendizaje de contenidos, habilidades, destrezas, actitudes y valores establecidos.
Efectividad o validez educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en que los procesos educativos en el aula contribuyen al logro de sus resultados y productos. • Establece una relación entre procesos, resultados y productos, incluyendo los procesos de apoyo al estudiante como elementos que contribuyen al logro de resultados.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Una institución será eficiente si los recursos y procesos son utilizados apropiadamente y éstos cumplen su función. • Cumple un propósito doble: (i) está interesada en relacionar el uso apropiado de los recursos en el desarrollo de los procesos; (ii) permite establecer una vinculación entre los procesos seguidos y los resultados alcanzados (propósito explicativo). • Una institución será eficiente cuando: la proporción entre los estudiantes que ingresan y los que egresan es apropiada, el tiempo y las etapas en el proceso administrativo para la admisión a la universidad es adecuado, o cuando se encuentra una buena relación entre el número de profesores y la cantidad de proyectos de investigación.
Congruencia	<ul style="list-style-type: none"> • Existe correspondencia entre los insumos humanos y físicos, los procesos y los resultados propuestos. • Deberá existir congruencia, por ejemplo, entre las características de los estudiantes que ingresan, los recursos físicos con que se cuenta o que se adquieren, las políticas institucionales, las acciones abiertas o encubiertas de los participantes en el proceso educativo, etc., y los propósitos y objetivos propuestos.

Fuente: Garduño (1999)

Así, estas cinco dimensiones de calidad sugeridas por Garduño (1999) son parte modelo holístico de evaluación de la calidad, en donde las metas (propósitos y objetivos tanto institucionales como curriculares) manifiestan los puntos de vista de un grupo en particular y las necesidades sociales y académicas importantes para ellos. Así, dada una definición de calidad y evaluación no absoluta, el sistema de criterios o estándares y dimensiones que se empleen

dependerá del momento en que se dé la evaluación y variará de institución a institución. (Garduño, 1999)

2.4.2. Perspectivas de evaluación de calidad

Ahora bien, continuando con el vínculo existente entre calidad y evaluación, Municio (2000 citado en Ospina 2011) señala que existe una estrecha relación entre los dos conceptos pues al usar el término evaluación se ha entendido siempre la existencia implícita de un concepto de calidad. Así dentro del paradigma científico se habla de la calidad objetiva y calidad subjetiva, aceptando la segunda como inevitable, pero poniendo el acento de validez en la primera. Así la calidad objetiva es medible y su alcance puede ser verificado a través de algún estándar, descriptor o indicador previamente definido. Con lo cual la utilización de la idea de calidad al evaluar se acepta como evidente. (Ospina, 2011, p. 57, 2011)

Ahora bien, ya que se habló de dos perspectivas de calidad, se hace necesario definir las. En primer lugar, en lo referente a la perspectiva objetiva, son las organizaciones quienes brindan los servicios públicos a los ciudadanos a través de un sistema administrativo, el cual moviliza recursos de todo tipo a lo largo de los procesos que enmarcan el servicio que se presta. (Cuellar, Del Pino y Ruiz, 2009). Siendo así, se llega a hablar de calidad como elemento de interés en los procesos de gestión; es decir, al cumplimiento de estándares de calidad en los procesos relevantes para el funcionamiento de la entidad en el desarrollo de la cadena de valor, para lo cual es importante considerar los procesos estratégicos y operativos; pero, sin dejar de lado el cumplimiento de estándares de calidad en los procesos de soporte vinculado a las funciones generales y en los denominados sistemas administrativos. (Castañeda, 2015). De esta manera, el cumplimiento o alcance de estos estándares de calidad puede resultar en una certificación de calidad.

Tener una certificación de calidad consiste en obtener el reconocimiento de una entidad certificadora de calidad que acredite que la organización, en búsqueda de la acreditación, cumple con las exigencias o requisitos establecidos en una norma. Adoptar una norma implica implementar procedimientos, métodos de verificación y registros funcionales a los requisitos de la norma adoptada. Asimismo, se requiere la existencia de Manuales de la Calidad, Manuales de Procedimientos y Manuales de Instrucciones. De esta manera, la certificación es el resultado exitoso de un proceso que se inicia al momento de definir un camino en la gestión de la calidad de la organización, continúa con la implementación de los requisitos expuestos en la norma para finalmente solicitar a un organismo de certificación la emisión del sello de calidad relacionado con lo que se quiere certificar. (Malvicino, G. A., 2001)

Así para este caso, en el cual se habla de calidad en la educación superior universitaria nacional, los modelos que sirven como referentes fundamentales son: el Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria y el Modelo de Licenciamiento que busca asegurar las Condiciones Básicas de Calidad (CBC). Es importante mencionar a modo de preámbulo que en el marco del SAC peruano, la acreditación y el licenciamiento se definen como procesos distintos, pero complementarios, de evaluación de la calidad. “Así, mientras que la acreditación es voluntaria, el licenciamiento es un requisito obligatorio para el funcionamiento de universidades. Además, las CBC del licenciamiento constituyen un primer nivel para ofrecer un servicio de calidad, mientras que la acreditación se encuentra en un nivel superior, puesto que supera las condiciones mínimas de calidad y posee una dinámica orientada hacia la excelencia académica” (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015, p. 5)

a. Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria

Este modelo aplica un enfoque sistémico (el cual se aprecia en la Figura 6) pues este permite que los objetivos planteados pueden alcanzarse más fácilmente a partir de que los recursos y actividades relacionadas son gestionadas como procesos, los cuales han sido desarrollados bajo el principio de la mejora continua, aplicando el ciclo de Deming, planificar, hacer, verificar y actuar; enfoque que se potencia al considerar al proyecto como la unidad básica para una evaluación objetiva. (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 2010). Así mismo este enfoque facilita la interacción de procesos seleccionados dentro de la universidad, permitiéndole además alinearse al cumplimiento de sus compromisos frente a la sociedad en cuanto al conocimiento creado, los profesionales formados y los servicios entregados a la comunidad; los cuales se expresan en la cantidad de graduados y titulados, proyectos de investigación, programas de extensión universitaria y proyección social realizados, publicaciones y finalmente, en la percepción de la sociedad sobre la calidad del servicio ofrecido y recibido; con lo cual, “la universidad es evaluada a partir de la calidad del servicio que presta a sus programas de formación y, a través de ellos, a la comunidad”. (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 2010, p. 3)

Así, el Modelo desarrollado por el Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 2010 (ver Anexo B en el CD adjunto) es “el resultado de la revisión y análisis de diferentes fuentes de información, de los ámbitos legal y técnico, como normas, reglamentos, modelos de calidad, guías, libros y artículos sobre criterios y estándares de calidad, existentes en la región, sobre todo aquellos provenientes de países iberoamericanos” (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 2011, p. 11). Siendo el

resultado de la aplicación de diferentes metodologías y experiencias internacionales, principalmente de países como Colombia, Argentina y Chile.

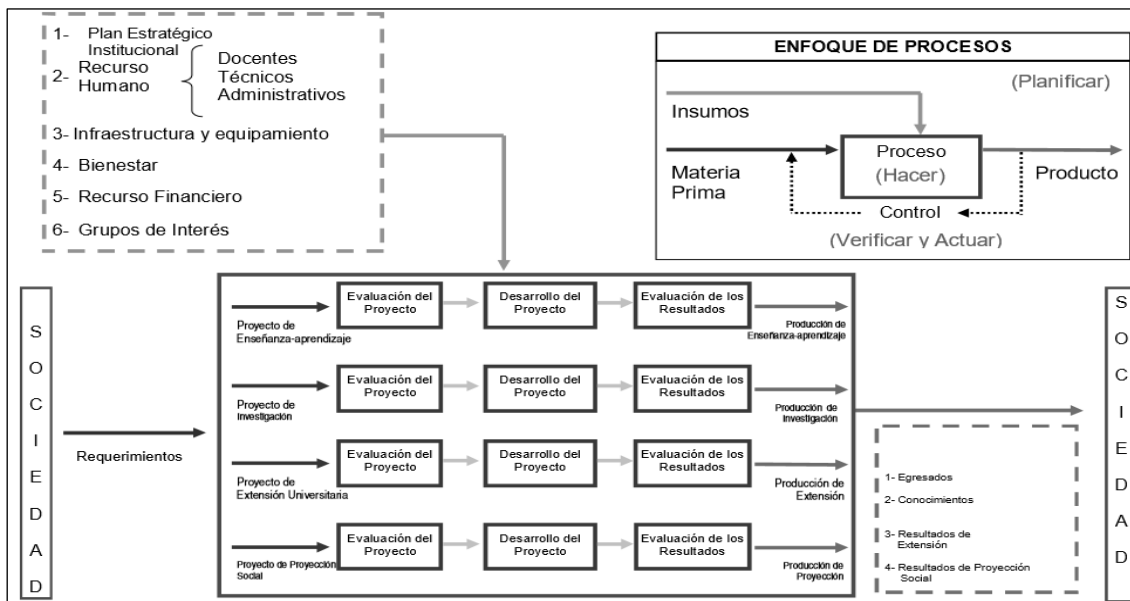
Ahora bien, este modelo cuenta con 03 dimensiones, 10 factores, 14 criterios y 80 indicadores; en donde las dimensiones permiten diferenciar los niveles de actuación y facilitan su aplicación sin restarle importancia a cada factor, el cual se evalúa a través de estándares establecidos a partir de los indicadores del Modelo. Así, estos se constituyen de acuerdo a lo siguiente: (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 2010, p. 3, 2010)

La primera dimensión, gestión institucional, está orientada a evaluar su eficacia en lo administrativo, incluyendo mecanismos para medir el grado de coherencia y cumplimiento de su misión y objetivos, así como también el desarrollo de aquellos que promuevan la mejora continua. Por su parte, la segunda dimensión, el proceso institucional, que materializa las funciones de la universidad, está orientado a evaluar los procesos de desarrollo institucional, de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, así como los resultados derivados de ellos, reflejados a través del impacto logrado en la sociedad. Finalmente, la tercera dimensión, referida al apoyo para el proceso institucional, constata la capacidad de gestión y participación de los recursos humanos y materiales como parte de su desarrollo. (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 2010, p. 3)

Ahora, en cuanto a los factores, criterios e indicadores, estos se establecieron tomando en cuenta los lineamientos del Proyecto Educativo Nacional, así como otros documentos relacionados con la realidad nacional, evolución de los estudios superiores en el país y el mundo, competitividad y responsabilidad social. Así, se señala que “se espera que la evaluación de la calidad tenga en los procesos de desarrollo institucional, enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria, proyección social, gestión administrativa, financiera y de recursos, y los resultados obtenidos a partir de ellos; el sustento para la mejora continua de la Universidad, que la lleve a convertirse en actora principal del desarrollo sostenible de la sociedad”. (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU], 2010, p. 3, 2010)

Cabe resaltar que, dentro de la dimensión de gestión institucional, se considera el factor de posicionamiento institucional, el cual abarca la imagen y relación externa institucional, área directamente referida a las comunicaciones. Sin embargo, dentro de cada dimensión y cada factor, muchos de los indicadores toman en cuenta conceptos relacionados a la comunicación, tanto interna como externa, lo cual la convierte en un tema transversal en todo el modelo de acreditación señalado.

Figura 3: Proceso de Desarrollo Institucional



Fuente: CONEAU (2010)

b. Modelo de Licenciamiento

El modelo de licenciamiento empleado en el país se ajusta a la realidad del país y al nivel de desarrollo alcanzado por el sistema universitario. Para su elaboración se tomó como referencia distintas experiencias internacionales y los lineamientos de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015)

Este modelo está compuesto por cuatro componentes, objetivo del licenciamiento, naturaleza de las CBC, carácter obligatorio del proceso de licenciamiento y enfoque Institucional del modelo de licenciamiento, los cuales serán explicados a continuación (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015, p. 26):

El objetivo del licenciamiento se define como el procedimiento obligatorio que tiene como objetivo verificar que las universidades cumplan las CBC como un umbral mínimo de calidad en función a que estas instituciones puedan alcanzar la licencia que les permita prestar el servicio educativo. Así, la verificación de las CBC tiene como fin conseguir los siguientes objetivos específicos: (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015)

- Proteger a los usuarios del servicio de educación superior universitaria brindándoles información confiable y útil para la toma de decisiones.

- Contribuir en la generación y desarrollo del sistema de información de educación superior universitaria que ayude a las universidades en sus planes de desarrollo y al MINEDU en la formulación de políticas públicas.
- Asegurar la capacidad de las universidades para desarrollar nuevos programas educativos de calidad.
- Promover la eficacia, eficiencia e innovación en la educación superior universitaria.

En la naturaleza de las CBC (numeradas en la siguiente figura), este modelo se constituye en un mecanismo de protección para la sociedad pues se garantiza que las instituciones, filiales y programas se adecúen a su cumplimiento, constituyéndose en un primer nivel de condiciones que calidad que las universidades deben cumplir y garantizar.

Figura 4: Condiciones Básicas de Calidad

Condiciones	Nº de Indicadores
Condición I. Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudios correspondientes	8
Condición II. Oferta educativa a crease compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento	7
Condición III. Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros)	15
Condición IV. Líneas de investigación a ser desarrolladas	8
Condición V. Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos de 25% de docentes a tiempo completo	4
Condición VI. Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros)	8
Condición VII. Existencia de mecanismos de mediación e inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros)	4
Condición VIII. CBC Complementaria: transparencia de universidades	1
Total	55

Fuente: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] (2015)

Ahora bien, con respecto a las comunicaciones, en ese modelo no existe una condición exclusiva para estas, sin embargo, se toman en cuenta para el cumplimiento de ellas, especialmente en la condición ocho, en donde la transparencia implica la comunicación de lo realizado dentro de la universidad a los grupos de interés.

Ahora bien, por otra parte, la evaluación de la calidad también debe tener en cuenta la perspectiva del usuario; entrando en juego las expectativas de quienes hacen uso del servicio, para luego compararlas con sus percepciones una vez que este ha sido utilizado (Cuellar et al., 2009). Así, para este caso debemos recordar que son los estudiantes quienes viven los procesos de enseñanza- aprendizaje que se les proponen y, en consecuencia, sus opiniones y valoraciones son

indispensables y deberían de ser sondeadas con rigor pues se constituyen en una primerísima fuente de información altamente fiable (Rúe, 2009). Así mismo, esta idea se ve reforzada al destacar a los estudiantes como actores relevantes en el proceso de aseguramiento de calidad educativa superior universitaria, pues todas las acciones de este proceso giran en torno al logro del bienestar de los estudiantes y a la mejora de la calidad del servicio educativo que estos reciben. Con lo cual, la percepción de estos y de quienes participan en el proceso, se tornan fundamentales al momento de evaluar la calidad en la educación.

Ahora bien, para la identificación de las expectativas de los usuarios, se pueden emplear una variedad de técnicas, entre las cuales tenemos grupos de discusión de quienes hacen uso del servicio, análisis de las quejas y las sugerencias de las que disponga la organización, estudios de satisfacción de reclamantes, información proveniente de los empleados en los puntos de acceso al servicio, análisis de las fuentes documentales: encuestas previas, diagnósticos en servicios similares, análisis documental, etc. (Cuellar et al., 2009, p. 10)

En conclusión, aun cuando no se tenga una definición única de calidad, es importante que esta se garantice, más aún si de calidad en la educación se trata, pues como ya se vio, esta tiene un importante impacto en el bienestar y desarrollo de la sociedad.

Así, resulta importante contar con un Sistema de Aseguramiento de Calidad, el cual puede estar orientado a diferentes propósitos de calidad, cada uno de los cuales involucra una serie de metodologías no excluyentes para la evaluación de la calidad en la educación, estando dos de estos propósitos concebidos en el sistema de aseguramiento de calidad en la educación superior universitaria peruana, los de control (licenciamiento) y garantía pública (acreditación). En ese sentido, luego de la revisión de ambos modelos, se ha determinado que estos incluyen aspectos vinculados a la comunicación, y más aún, a la gestión de las comunicaciones dado que debe existir una planificación, gestión y control de las mismas para poder cumplir con los objetivos comunicacionales establecidos en las normas, o en apoyo del cumplimiento de las mismas. De esta manera, se comprueba la hipótesis planteada para este primer capítulo, demostrándose que existen aspectos de la gestión de comunicaciones que contribuyen al logro de ciertos estándares de aseguramiento de calidad en la educación superior universitaria.

Ahora bien, el logro de los estándares de los propósitos antes mencionados puede ser determinado a través de un proceso de evaluación de calidad en la educación. En el capítulo tres de la presente investigación, se ahondará en la evaluación de calidad en el caso de estudio, resaltando la importancia de esta para el desarrollo de la UNSM. En el siguiente capítulo, previamente, se presentarán datos significativos para contextualizar adecuadamente el estudio realizado.

CAPÍTULO 2: EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y SITUACIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN DICHO CONTEXTO EN EL PERÚ

Según datos del Banco Mundial (1999), la educación terciaria juega un papel muy importante para la creación de una base sólida de capital humano y un sistema eficaz de innovación, contribuyendo así, a que los países logren economías competitivas a nivel mundial mediante el desarrollo de mano de obra calificada, productiva y flexible, y la creación, aplicación y difusión de nuevas ideas y tecnologías. (Salmi, 2009).

Esto quiere decir que para que exista innovación, y por ende, uso de nuevas tecnologías y desarrollo del país, es necesario contar con una educación terciaria de calidad. La cual, como se vio en el capítulo anterior, es un verdadero servicio público esencial a partir de la naturaleza de sus fines, como lo son “la formación de los estudiantes para su inclusión en el mercado laboral, su presencia como foro de reflexión, debate y crítica sobre los problemas sociales y su elevada responsabilidad en la gestión del conocimiento con destino a la sociedad” (Losada, 2004, p. 476).

Así, según lo mostrado en el capítulo anterior, la gestión de la comunicación es uno de los factores que contribuyen al alcance de un adecuado nivel de calidad del servicio educativo prestado por una universidad, incluyéndose en varios – tanto independientemente como transversalmente – de los estándares de calidad de licenciamiento y acreditación de universidades peruanas. Ahora bien, de acuerdo a lo revisado, para que los procesos de gestión de las comunicaciones sean eficientes, es necesario usar y comunicarse con las herramientas adecuadas para el contexto, y en el contexto de la educación superior universitaria, el uso de las nuevas TIC y el internet son primordiales. Sin embargo, muchas veces la infraestructura tecnológica del entorno no es el adecuado para el desarrollo de este ámbito.

De esta manera, a lo largo del presente capítulo se mostrarán diversas estadísticas referentes al desarrollo de las comunicaciones y la calidad educativa en nuestro país. Adicionalmente, se presentarán datos de la región San Martín, lugar en donde se sitúa la presente investigación, para contextualizar adecuadamente el entorno del estudio.

1. Calidad educativa superior universitaria en el Perú

En esta primera parte se mostrará, en primer lugar, la situación social actual de la educación superior universitaria en nuestro país. Posteriormente, se hará un recuento de las

iniciativas de parte del gobierno peruano para implementar y mejorar un sistema de aseguramiento de calidad en la educación superior universitaria, que logre que estas instituciones logren sus objetivos de una manera adecuada y eficiente.

1.1. Educación superior peruana

De acuerdo a la Ley General de Educación (2003), el Sistema Educativo Peruano comprende dos etapas, siendo la educación superior la segunda de estas. Así, esta tiene como objetivos el consolidar la formación integral de las personas, producir conocimiento, desarrollar la investigación e innovación y formar profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, como el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología; todo esto con el fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país.

Así, esta puede ser impartida en las Universidades, Institutos y Escuelas de Educación Superior, las cuales se rigen por su respectiva ley y reglamento, siendo fundamental para su acceso el haber concluido los estudios correspondientes a la Educación Básica. (Ley General de Educación, 2003). Lo cual garantiza a los usuarios del sistema la posibilidad de acceder a óptimos niveles de profesionalización y perfeccionamiento.

Ahora bien, al hablar específicamente de la educación superior universitaria, la Ley Universitaria, (2014) define a la universidad como una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, la cual debe brindar una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural, teniendo como funciones principales la formación profesional, investigación, extensión cultural y proyección social, educación continua y contribuir al desarrollo humano. Así, adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial y está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Sin embargo, ha presentado dificultades al momento de cumplir con su finalidad, como se verá en los siguientes párrafos.

En 1959, el Perú contaba con 9 universidades, ocho públicas y una de gestión privada. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015, p. 10, 2015). Luego, en la década de 1960 se inició la primera fase de expansión de las universidades privadas, a la par del crecimiento demográfico y las crecientes demandas educativas y de movilidad social de quienes migraban del campo a la ciudad. En esta época, a través de la Ley N° 13417 el Estado planteó el primer dispositivo legal que permitía la expansión de las universidades particulares; para que una década después, el gobierno de Velasco Alvarado suprimiera la creación de

universidades privadas en el marco de la Reforma Educativa de 1972. Sin embargo, la mencionada reforma perdió continuidad rápidamente, y hasta finales de los años 80 se abrieron once universidades privadas. Siendo a partir de este periodo que el Estado comenzó a distanciarse de la inversión en la educación pública sustentando una imposibilidad de gasto para un sector como la educación superior universitaria. Más tarde, hacia el año 1983, cuando se promulgó la Ley Universitaria N° 23733, ya se habían creado varias universidades, y el gasto social en las universidades públicas había decrecido considerablemente. (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015, p. 4)

Ya en la década de 1990, esta expansión se incrementó aún más a partir de la implementación de políticas que promovían el financiamiento privado y con ello el lucro a través de las universidades. Después, el 8 de noviembre de 1996 se promulgó la Ley de Promoción de la Inversión en Educación (D.L. N° 882), la cual ampliaba el régimen permitido para la creación y funcionamiento de las universidades, en donde estas podían asumir formas empresariales. Así fue como se produjo la expansión de la oferta y acceso a la educación superior universitaria, sin embargo, esta no se vio acompañada del aseguramiento de calidad del servicio educativo superior universitario. Siendo así como en las últimas décadas, el sistema de educación superior peruano ha experimentado una rápida expansión, contando al 2015 con más de 140 universidades y más de 1000 institutos superiores no universitarios y adicionalmente, los perfiles académicos de las instituciones también se han diversificado de manera extrema. (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015, p. 4)

Sin embargo, aunque se atravesó por una gran expansión de la oferta universitaria, al 2015, el 5,4% de la población de 25 y más años de edad no logró estudiar ningún nivel de educación, el 26,6% alcanzó estudiar algún grado o año de educación primaria, el 39,2% algún año de educación secundaria y solo el 28,8% alcanzó educación superior (13,1% no universitaria y 15,7% universitaria) como se puede observar en la siguiente tabla. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016)

Tabla 7: Perú: Nivel de educación alcanzado por la población de 25 y más años de edad, 2005 – 2015
(Porcentaje respecto del total de población de 25 y más años de edad de cada nivel)

Ámbito geográfico	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Sin nivel/inicial	8.2	7.7	7.2	7.2	6.9	6.8	6.5	5.9	5.8	5.7	5.4
Primaria	31.4	31.1	29.6	28.9	28.4	27.9	27.9	26.9	27.3	27.0	26.6
Secundaria	35.6	34.9	35.2	35.4	35.0	35.7	35.5	36.3	36.7	37.8	39.2
Superior no universitaria	11.9	12.8	12.9	13.7	14.3	14.7	15.1	14.7	14.2	13.6	13.1
Superior universitaria 1/	12.8	13.5	15.0	14.9	15.5	14.9	14.9	16.2	16.0	15.9	15.7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

1/ Incluye post grado.

Ahora bien, de acuerdo al Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015, la educación superior universitaria tiene doble finalidad, una individual y la otra colectiva. La primera radica en contribuir a la “formación de profesionales y ciudadanos activos, respetuosos de la diversidad cultural y con alta responsabilidad social”; mientras que la segunda es fomentar la cohesión social, a partir de ser un “motor para la movilización social que acorta las brechas sociales y económicas”. Sin embargo, como ya se ha visto, aunque en las últimas décadas el país ha atravesado por una rápida expansión de la matrícula en el ámbito universitario, esta no se ha visto acompañada de mejoras en la calidad del servicio educativo; no habiéndose cumplido con la doble finalidad de la educación superior universitaria, pues esta no habría estado formando ciudadanos con altas capacidades para el ejercicio profesional competente y la producción de conocimiento de alto valor social, ni habría sido un medio para la inclusión y movilidad social de los jóvenes del país, como lo demuestran los indicadores mostrados más adelante. (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015)

Así en cuanto a formar ciudadanos con altas capacidades para el ejercicio profesional competente y la producción de conocimiento de alto valor social, los indicadores de empleo e ingresos indican que al 2012 la población desempleada del país alcanzó 600 mil 600 personas, compuesta en su mayoría por jóvenes de 14 a 24 años de edad, los cuales representan un 54,9% del total; luego por los adultos de 25 a 59 años con un 42,6%; y finalmente por los de 60 y más años de edad con un 2,5% del total. Ahora bien, de acuerdo al nivel educativo alcanzado, el 51,6% de los desempleados tienen algún año de educación secundaria, el 39,2% educación superior (universitario y no universitario) y el 9,2% primaria o menor nivel; así mismo, entre el período

2004-2012, la población desempleada con educación primaria o menor nivel disminuyó en 6.1%, los que contaban con educación secundaria en un 3.1% y los que contaban con educación superior no universitaria en un 4,0%, caso contrario a los que tenían educación superior universitaria, pues este indicador más bien aumentó a una tasa promedio anual de 2,7%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013)

Tabla 8: Perú: Población desempleada, según principales características 2004-2012
(Miles de personas)

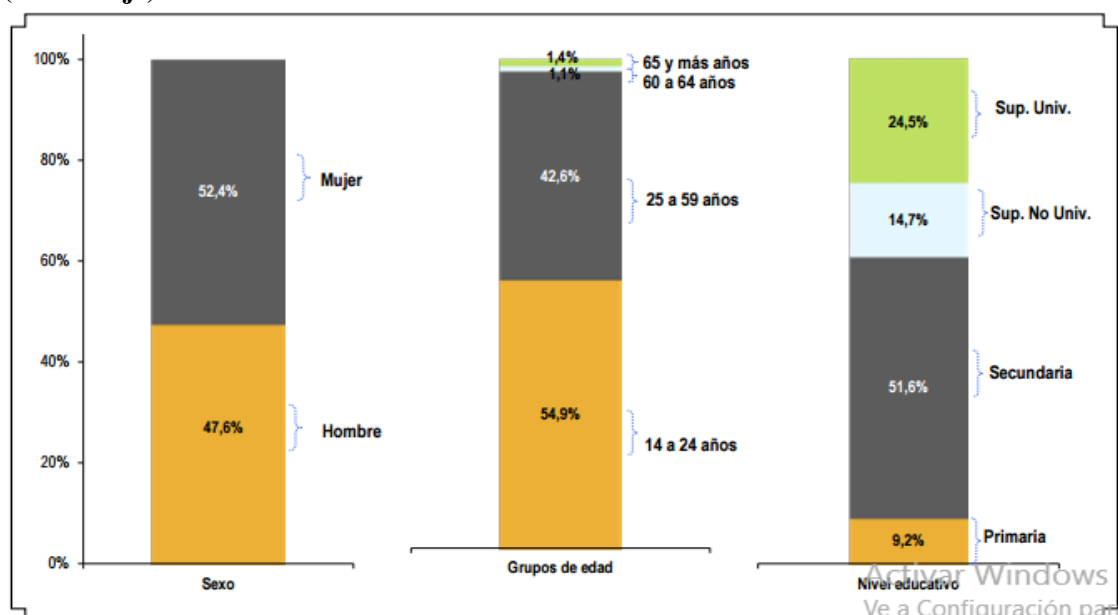
Principales características	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa de crec. Prom. anual (%) 2004-2012	Variación porcentual 2012/2011
Total	731.3	746.4	673	706.1	699.1	690.6	645.8	641.8	600.6	-2.4	-6.4
Sexo											
Hombre	349.9	341.9	305.6	308	317.3	289.9	280.7	283.9	285.8	-2.5	0.6
Mujer	381.4	404.5	367.4	398.2	381.8	400.6	365.2	357.8	314.9	-2.4	-12
Grupos de edad											
14 a 24 años	365.1	367.2	327.9	368	358.8	332.4	344.6	349.1	330	-1.3	-5.5
25 a 59 años	348.1	356	325.7	312.8	319.1	326.2	285.3	266.6	255.7	-3.8	-4.1
60 a 64 años	8.2	11.8	10.9	14.9	9.4	16.4	7.8	11.8	6.7	-2.5	-43.3
65 y más años	9.9	11.4	8.5	10.4	11.8	15.6	8.2	14.3	8.2	-2.2	-42.1
Nivel educativo											
A lo más primaria 1/	91.6	89.7	82.4	80.7	57.5	75.4	53.9	69.3	55.2	-6.1	-20.4
Educación secundaria	397.4	416.8	375.1	367.5	383.8	369.8	344.3	346.9	309.9	-3.1	-10.7
Superior no universitaria	122.5	120.1	110.7	114.6	106.9	110.6	94.7	96.3	88.1	-4	-8.5
Superior universitaria	119.4	118.7	104.8	143.3	150.8	134.8	153	129.2	147.5	2.7	14.1
NEP 2/	0.4	1.1									

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

1/ Incluye sin nivel y educación inicial.

2/ No especificado.

Figura 5: Perú: Composición porcentual de la población desempleada, según principales características 2012 (Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Así mismo, al hablar de la tasa de crecimiento promedio anual de la población desempleada según nivel educativo y ámbito geográfico en el mismo periodo de tiempo, para Lima Metropolitana y el resto del país la tendencia es de disminución para todos los niveles educativos, con excepción del superior universitario, el cual más bien se incrementó; observándose la misma tendencia para la zona urbana del país, caso contrario a la zona rural, en donde el nivel de desempleo sí disminuyó para quienes contaban con educación superior universitaria.

Ahora bien, al hablar ya de regiones, para la región costa, esta tasa indica una disminución del nivel de desempleo para todos los niveles educativos menos para el superior universitario, el cual habría crecido un promedio de 3.7% anual. Por otro lado, para la región sierra, esta tasa habría disminuido para todos los niveles de educación, sin embargo, esta no es muy significativa para quienes contaban con educación superior universitaria, pues esta solo alcanzó una reducción de 1.1% en promedio anual, mientras que para quienes contaban con solo educación primaria, esta alcanza una reducción promedio anual de 8.8%. Finalmente, para la última región, selva, se observa una situación preocupante, pues para todos los niveles de educación la tasa de crecimiento promedio anual del desempleo se incrementó y más aún para quienes contaban con educación superior universitaria, alcanzando un 11.6%, como se ve en la siguiente tabla. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013)

Tabla 9: Perú: Población desempleada, según nivel educativo y ámbito geográfico 2004-2012

(Miles de personas)

Nivel educativo/Ámbito geográfico		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa de crecimiento prom. anual (%) 2004-2012	Varia-ción % 2012/2011
Nacio-nal	Total	731.3	746.4	673	706.1	699.1	690.6	645.8	641.8	600.6	-2.4	-6.4
	A lo más primaria 1/	91.6	89.7	82.4	80.7	57.5	75.4	53.9	69.3	55.2	-6.1	-
	Educación secundaria	397.4	416.8	375.1	367.5	383.8	369.8	344.3	346.9	309.9	-3.1	10.7
	Superior no universitaria	122.5	120.1	110.7	114.6	106.9	110.6	94.7	96.3	88.1	-4	-8.5
	Superior universitaria	119.4	118.7	104.8	143.3	150.8	134.8	153	129.2	147.5	2.7	14.1
	NEP 2/	0.4	1.1	0	0	0	0	0	0	0		
Lima Metro-poli-tana 3/	Total	349.9	341.9	305.6	308	317.3	289.9	280.7	283.9	258.5	-3.7	-9
	A lo más primaria 1/	34.9	36.5	32.4	25	20.3	25.2	14.9	24.5	20	-6.7	18.5
	Educación secundaria	200	196.7	186.1	162.9	176.3	162.4	144.9	159.9	125.8	-5.6	-
	Superior no universitaria	62.1	52.6	42.9	54	44.9	47	44.3	45.6	40.6	-5.2	-11
	Superior universitaria	52.9	55.1	44.2	66.2	75.8	55.4	76.7	53.9	72.1	3.9	33.8
	NEP 2/	0	1.1	0	0	0	0	0	0	0		
Resto País	Total	381.4	404.5	367.4	398.2	381.8	400.6	365.2	357.8	342.1	-1.3	-4.4
	A lo más primaria 1/	56.7	53.2	50	55.7	37.2	50.2	39	44.8	35.2	-5.8	21.4
	Educación secundaria	197.4	220.2	189	204.7	207.6	207.4	199.4	187	184	-0.9	-1.6
	Superior no universitaria	60.4	67.5	67.8	60.7	62	63.6	50.4	50.7	47.5	-3	-6.3
	Superior universitaria	66.5	63.6	60.6	77.1	75	79.5	76.3	75.3	75.3	1.6	0
	NEP 2/	0.4	0	0	0	0	0	0	0	0		
Urbana	Total	695.4	717.9	644.9	672.6	659.5	660	611.6	604.5	567.2	-2.5	-6.2
	A lo más primaria 1/	80.2	84.4	76.1	71.1	50	67.1	48.5	59.6	48.7	-6	18.3
	Educación secundaria	380.4	403.6	363.6	352.2	361.7	355.3	321.8	330.2	291	-3.3	11.8
	Superior no universitaria	118.9	113.4	102.4	108.6	100.5	105.8	91.4	89.6	83.3	-4.3	-7.1
	Superior universitaria	116	115.4	102.9	140.7	147.3	131.8	149.9	125.1	144.2	2.8	15.2
	NEP 2/											

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

Tabla 9: Perú: Población desempleada, según nivel educativo y ámbito geográfico 2004-2012 (continuación)

Rural	Total	35.9	28.5	28.1	33.6	39.5	30.6	34.2	37.2	33.4	-0.9	-10.3
	A lo más primaria 1/	11.4	5.3	6.3	9.6	7.5	8.3	5.4	9.7	6.4	-6.9	-33.6
	Educación secundaria	17	13.3	11.5	15.3	22.1	14.5	22.5	16.8	18.8	1.3	12.4
	Superior no universitaria	3.6	6.7	8.4	6.1	6.5	4.8	3.3	6.7	4.8	3.6	-27.8
	Superior universitaria	3.4	3.3	1.9	2.5	3.4	3	3.1	4.1	3.3	-0.6	-19.3
	NEP 2/	0.4	0	0	0	0	0	0	0	0		
Costa	Total	530.5	546.6	485.5	492.7	490.3	484.9	451.1	444.3	420.9	-2.9	-5.3
	A lo más primaria 1/	61.5	68.3	61.1	55.1	36.8	52.3	34.5	46.2	37.3	-6.1	-19.3
	Educación secundaria	301.1	307.1	280.9	259.8	273.7	268.2	241.4	244.7	215.6	-4.1	-11.9
	Superior no universitaria	87.2	85	70.6	75.4	73.5	77.2	67.6	69.4	60.4	-4.5	-12.9
	Superior universitaria	80.6	85.1	72.9	102.6	106.2	87.2	107.7	84	107.6	3.7	28
	NEP 2/											
Rural	Total	162.9	150.2	135.7	159.3	156.9	152.9	149.5	146.3	133	-2.5	-9.1
	A lo más primaria 1/	23.4	13.5	10.7	16.5	13.5	15.6	14.6	14.2	11.2	-8.8	-21
	Educación secundaria	72	81	65.9	78.8	77.9	70.6	76.7	72.9	68.5	-0.6	-6
	Superior no universitaria	31.3	27.5	31.7	29.4	27.5	25.8	19.8	22.3	20.7	-5.1	-7.3
	Superior universitaria	35.8	28.2	27.3	34.6	38	41	38.5	36.9	32.6	-1.1	-11.6
	NEP 2/	0.4	0	0	0	0	0	0	0	0		
Costa	Total	37.9	49.5	51.8	54.1	51.9	52.8	45.2	51.2	46.7	2.6	-8.7
	A lo más primaria 1/	6.6	7.9	10.6	9.1	7.2	7.5	4.9	8.9	6.6	0	-25.7
	Educación secundaria	24.3	28.7	28.2	28.9	32.2	31	26.1	29.4	25.8	0.8	-12.3
	Superior no universitaria	4	7.6	8.4	9.9	5.9	7.6	7.4	4.6	7	7.3	52.6
	Superior universitaria	3	5.4	4.6	6.1	6.6	6.6	6.8	8.3	7.3	11.6	-11.9
	NEP 2/											

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

1/ Incluye sin nivel y educación inicial

2/ No especificado

3/ Comprende: Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao

Ahora ya al hablar de población ocupada de acuerdo al nivel de educación alcanzada, para el año 2012 esta era de 15 millones 541 mil 500, de los cuales el 26,9% (4 millones 174 mil 500), solo alcanzaron estudiar algún grado de educación primaria o no tienen nivel alguno de educación, el 41,5% (6 millones 448 mil 500) tienen algún año de educación secundaria, el 15,2% (2 millones 360 mil 800) lograron estudiar educación superior no universitaria y solo el 16,5% (2 millones

556 mil 800) educación universitaria. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013)

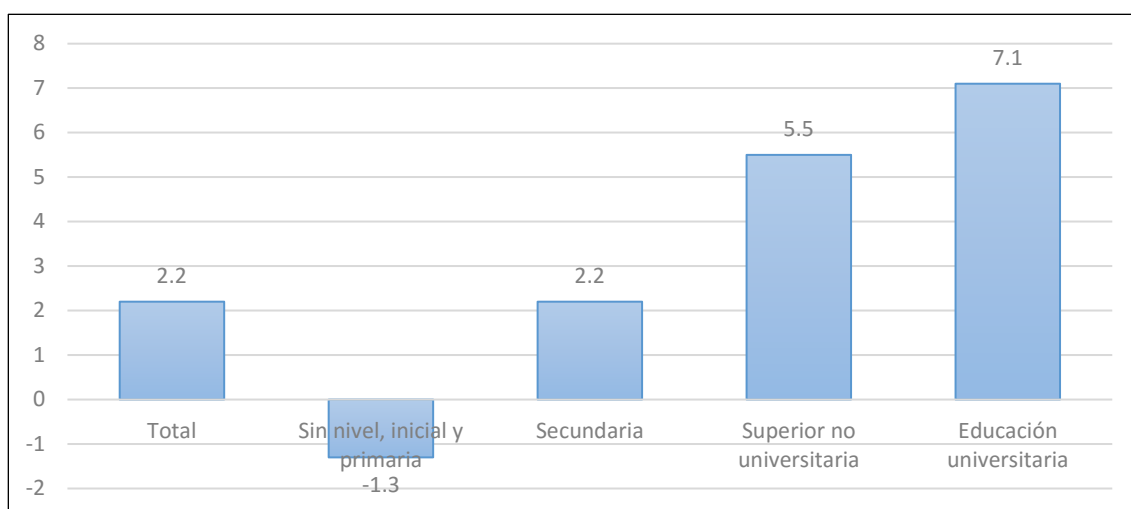
Así, aunque lo anterior podría indicar que para tener algún tipo de empleo, el alcanzar un nivel de educación superior universitario no es tan relevante, en el periodo 2004-2012, como se ve en la siguiente tabla y figura, el nivel de educación alcanzado por la población ocupada ha venido mejorando, así el mayor crecimiento anual se observa entre los que tienen educación superior universitaria que aumenta en 7,1% anualmente, le sigue la población ocupada con educación superior no universitaria que crece a un ritmo de 5,5% y los que tienen educación secundaria en 2,2%; mientras que, disminuye la población ocupada entre los que tienen algún año de educación primaria o no tiene nivel alguno en 1,3%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013). Sin embargo, dadas las cifras presentadas en el párrafo precedente, aún queda mucho por hacer.

Tabla 10: Perú: Población económicamente activa ocupada según nivel de educación 2004-2012
(Miles de personas)

Nivel de educación	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2004 - 2012	Variación % 2012 /2011
Total	13059.8	13120.4	13683.0	14459.2	14459.2	14757.7	15089.9	15307.3	15541.5	2.2	1.5
Sin nivel, inicial y primaria	4636.4	4606.2	4614.4	4430.9	4430.9	4434.3	4434.3	4380.6	4174.5	-1.3	-4.7
Secundaria	5406.3	5444.1	5705.2	6037.4	6037.4	6061.1	6308.3	6340.1	6448.5	2.2	1.7
Superior no universitaria	1536.2	1574.5	1707.3	1859.0	1968.4	2103.4	2203.5	2343.5	2360.8	5.5	0.7
Superior universitaria	1481.0	1490.4	1655.8	1990.5	2022.2	2158.7	2140.1	2242.2	2556.8	7.1	14.0
No especificado	-	5.1	0.3	-	0.3	3.7	3.7	1.0	0.9	-	-

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

Figura 6: Perú: Tasa de crecimiento promedio anual de la población ocupada según nivel de educación alcanzado 2004-2012 (Porcentaje)



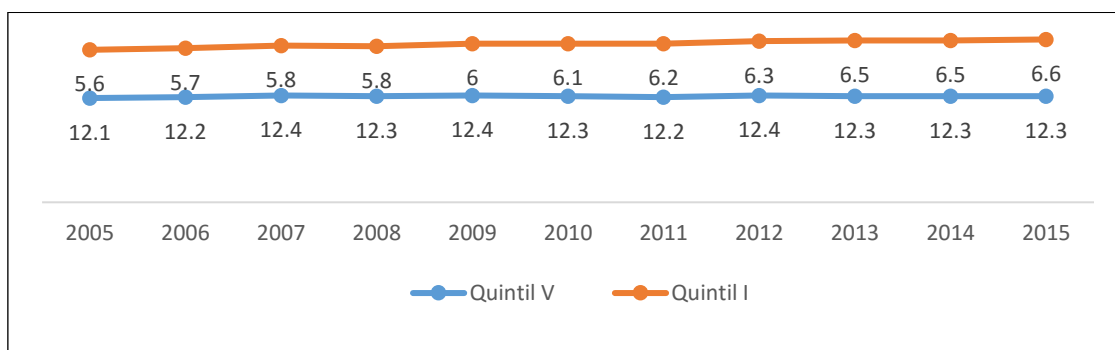
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

En cuanto a la producción de conocimiento, según el ranking de la consultora SCImago, las universidades peruanas, durante el año 2014, han realizado un total de 1508 investigaciones. Ello equivale al 2,5% de la producción de las universidades brasileras, al 8,5% de las mexicanas, 13,1% de las argentinas y 15,6% de las chilenas. Es más, entre el 2009 y el 2013, 63 universidades peruanas (públicas y privadas) han producido un total de 4,311 publicaciones científicas, equivalente al 7,5% de las producidas por la Universidad de Sao Paulo (Brasil), al 19.3% de las producidas por la Universidad Nacional Autónoma de México, al 32.4% de las producidas por la Universidad de Buenos Aires y al 44,7% de las producidas de la Universidad de Chile, en el mismo periodo de tiempo. (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015)

En segundo lugar, en cuanto a la educación superior universitaria como medio para la inclusión y movilidad social de los jóvenes del país, las cifras que señalan que, aunque el incremento de la matrícula amplió las posibilidades de acceso al servicio, estas aún son diferenciadas. Así, sólo el 3.1% y 9.5% de los matriculados en la educación universitaria proviene del primer y segundo quintil más pobre del país respectivamente, mientras que el 44.1% de los matriculados proviene del quintil más rico del país (INEI, 2014 citado en Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria 2015) ; así mismo, al ver el promedio de años de estudio alcanzado por la población de 25 años a más, se tiene que la población que pertenece al quintil más pobre (quintil I) logró estudiar en promedio 6,5 años; mientras los que pertenecen al quintil más rico (quintil V), estudiaron en promedio 12,3 años, obteniendo una brecha de 5,8 años de estudio, en donde, en promedio, solo pertenecientes al

quintil más rico abrían alcanzado el nivel de educación superior universitario, como se ve en el siguiente gráfico.

Figura 7: Perú: Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 25 y más años de edad, según condición socioeconómica, 2005 – 2015 (Porcentaje del total de población de 25 y más años de edad, de cada quintil)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

Con respecto al sexo, parece tener una cierta importancia en cuanto al acceso a estudios en educación superior, pues entre la población de 25 y más años de edad, son los hombres quienes presentan mejores niveles educativos, principalmente en educación secundaria y superior universitaria; mientras que las mujeres, muestran mayor proporción en niveles más bajos, como inicial/sin nivel o primaria. Así, al 2015, en lo que respecta a educación superior universitaria, más hombres que mujeres accedieron a ella; el 17,0% de hombres frente a un 14,4% de mujeres tienen educación universitaria. Sin embargo, en lo que respecta a educación superior no universitaria, son las mujeres las que superan a los varones 1.1% como se ve en la siguiente tabla. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016)

Tabla 11: Perú: Nivel de educación alcanzado por hombres y mujeres de 24 y más años de edad 2005-2015
(Porcentaje respecto del total de población de 25 y más años de edad de cada sexo)

Sexo/Nivel de educación	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hombre	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Sin nivel/Inicial	3.3	2.9	2.8	2.7	2.6	2.7	2.7	2.3	2.4	2.2	2.2
Primaria	30.3	29.6	27.8	27.2	26.2	25.9	25.9	24.9	24.9	24.7	24.3
Secundaria	40	39.2	39	39.3	39.3	39.5	39.4	40.3	40.8	42.5	43.9
Superior no universitaria	11.9	12.9	13	13.8	14.5	15	15.2	14.7	14.3	13.4	12.6
Superior universitaria 1/	14.5	15.3	17.4	17	17.4	16.9	16.7	17.8	17.7	17.2	17
Mujer	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Sin nivel/Inicial	13.1	12.4	11.6	11.6	11.1	10.9	10.2	9.5	9.2	9.2	8.6
Primaria	32.6	32.5	31.4	30.5	30.7	29.8	29.9	28.9	29.7	29.3	28.8
Secundaria	31.3	30.7	31.3	31.6	30.6	31.9	31.6	32.3	32.5	33.2	34.4
Superior no universitaria	12	12.8	12.9	13.5	14.1	14.5	15.1	14.7	14.2	13.8	13.7
Superior universitaria 1/	11.1	11.6	12.8	12.7	13.6	12.8	13.2	14.6	14.3	14.5	14.4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Encuesta Nacional de Hogares (2014)

Ahora bien, en lo que respecta al área de residencia esta parece tener un peso importante en cuanto al acceso a estudios en educación superior. Así, al 2015 la población del área urbana presenta niveles educativos más altos que sus pares del área rural como se ve en la siguiente tabla, en donde el 42,2% de la población urbana logró estudiar educación secundaria y el 34,7% educación superior; mientras que en el área rural el 27,4% logró estudiar secundaria y solo el 6,7% alcanzó educación superior (universitaria y no universitaria), predominando la población con nivel de educación primaria (52,4%); y finalmente, en lo que respecta a costa, sierra y selva se puede observar que existe diferencias en el nivel educativo alcanzado, en donde la región con menos porcentaje de población con educación superior universitario, es la selva. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016)

Tabla 12: Perú: Nivel de educación de la población de 25 y más años de edad, según ámbito geográfico, 2005 - 2015
(Porcentaje respecto del total de población de 25 y más años de edad de cada nivel y ámbito)

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Urbana	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Sin nivel/inicial	4.9	4.7	4.7	4.7	4.4	4.2	3.8	4.1	3.8	3.9	3.7	3.3	3.3	3.4	3.3
Primaria	25.6	25.0	24.2	23.5	23.3	22.8	21.8	21.0	20.8	20.4	20.6	19.7	20.3	20.0	19.9
Secundaria	40.3	39.5	39.4	40.0	40.9	39.7	39.2	39.3	38.5	39.2	38.8	39.3	39.7	41.2	42.2
Superior no universitaria	13.6	14.0	14.8	15.0	14.9	15.9	15.9	16.8	17.4	17.9	18.3	17.6	17.0	16.1	15.4
Superior universitaria 1/	15.7	16.8	17.0	16.8	16.6	17.4	19.3	18.9	19.4	18.7	18.6	20.0	19.6	19.3	19.2
Rural	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Sin nivel/inicial	22.2	21.3	20.8	20.2	19.2	18.0	17.7	17.0	16.7	16.6	15.9	14.9	14.7	14.6	13.5
Primaria	55.0	54.0	55.2	54.0	54.6	55.4	53.4	53.8	53.3	53.0	53.1	52.6	52.7	53.2	52.4
Secundaria	18.1	19.7	19.9	20.2	20.7	20.8	22.9	23.4	23.4	23.9	24.3	25.5	25.5	25.2	27.4
Superior no universitaria	3.1	3.3	2.9	3.7	3.6	3.8	3.8	3.6	4.1	4.3	4.3	4.4	4.2	4.2	4.2
Superior universitaria 1/	1.6	1.8	1.3	2.0	1.9	1.9	2.2	2.1	2.5	2.2	2.4	2.7	2.9	2.8	2.5
Costa	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Sin nivel/inicial	4.8	4.6	4.7	4.8	4.3	4.2	4.1	4.1	4.0	4.0	3.7	3.4	3.2	3.1	2.9
Primaria	26.1	25.0	24.5	23.2	23.2	23.1	21.6	20.9	20.8	20.2	20.4	19.5	20.0	19.0	19.0
Secundaria	41.3	40.5	40.6	41.4	42.6	41.2	40.5	41.2	40.1	41.3	40.7	41.4	41.8	43.7	44.4
Superior no universitaria	12.5	13.4	13.8	14.3	14.4	15.1	15.2	16.2	16.8	17.5	18.0	17.0	16.5	15.8	15.0
Superior universitaria 1/	15.3	16.5	16.4	16.2	15.6	16.4	18.6	17.6	18.4	17.1	17.3	18.7	18.4	18.5	18.7
Sierra	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Sin nivel/inicial	18.5	17.7	16.7	16.4	15.8	14.3	13.2	13.2	12.4	12.5	11.8	10.6	10.6	10.6	9.9
Primaria	42.6	41.6	41.8	40.8	40.8	40.5	38.9	38.2	37.3	37.3	37.0	36.1	36.3	36.8	36.0
Secundaria	22.9	23.9	24.0	24.2	24.3	24.7	25.9	25.4	26.3	26.2	26.6	27.2	27.7	28.0	30.4
Superior no universitaria	8.0	8.2	8.7	8.9	8.8	9.9	10.3	10.5	11.0	11.0	11.3	11.9	11.2	11.0	10.8
Superior universitaria 1/	8.0	8.6	8.8	9.7	10.3	10.6	11.7	12.6	13.0	13.1	13.3	14.1	14.3	13.6	12.8
Selva	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Sin nivel/inicial	9.5	9.0	9.1	7.6	7.2	7.2	6.9	6.3	6.5	5.9	6.2	5.9	6.1	5.9	5.7
Primaria	47.5	47.8	47.0	46.9	45.9	44.8	44.1	43.0	42.5	40.8	41.1	38.9	39.7	40.5	39.2
Secundaria	29.9	30.5	30.3	31.0	32.4	31.7	33.3	33.3	32.7	33.1	33.3	34.9	34.7	34.8	36.4
Superior no universitaria	8.5	7.6	7.9	9.1	8.7	9.6	9.1	9.7	10.8	11.3	11.4	11.0	11.0	9.9	9.9
Superior universitaria 1/	4.7	5.2	5.7	5.4	5.8	6.7	6.7	7.8	7.5	8.9	8.0	9.4	8.6	8.9	8.9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

1/ Incluye post grado.

2/ Incluye la Provincia Constitucional del Callao y la provincia de Lima

Así mismo, en términos de movilidad intergeneracional, a partir de la ENAHO 2008-2010, si el padre no cuenta con estudios educativos primarios concluidos, la posibilidad de que su hijo concluya la educación superior es del 8.5% y en el caso de la madre, la posibilidad es de

10.7%; mientras que, aquellos cuyos padres o madres culminaron la educación superior, tienen un 65.8% y 75.6% de probabilidad de concluir dicho nivel educativo, respectivamente como se puede observar en la siguiente tabla. (Benavides y Etesse, 2012)

Tabla 13: Perú: Nivel educativo del encuestado según nivel educativo de su padre (Porcentaje)

Nivel educativo del encuestado	Nivel educativo del padre					Nivel educativo de la madre				
	Ninguno	Primaria	Secundaria	Superior	Total	Ninguno	Primaria	Secundaria	Superior	Total
Ninguno	37.3	8	4	0.9	23.2	33	3.4	1.8	0.3	23
Primaria	33	27.1	11.2	4.2	27.1	32.8	21.1	5.7	0.5	27
Secundaria	21.2	38.8	44.5	29.1	29.2	23.6	42.6	42.6	23.7	29.3
Superior	8.5	26	40.3	65.8	20.4	10.7	33	33	75.6	20.7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Adaptado de: Benavides y Etesse (2012)

Finalmente, se puede observar que si bien es cierto se atravesó por un proceso de expansión en la matrícula, en lo que respecta a la educación superior universitaria, esta no se vio acompañada de medidas que aseguren la calidad de este servicio, lo cual ha generado un sistema universitario segmentado y estratificado, según la capacidad de pago de las diferentes y heterogéneas demandas. En donde, “la movilidad, oportunidad de acceso, calidad y equidad de la oferta educativa son limitadas para amplios sectores de la población, constituyéndose así una situación de evidente ausencia de justicia e igualdad en la provisión del servicio educativo universitario”. (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015)

1.2. Calidad en la educación superior peruana

Como se vio la expansión desmedida de la oferta educativa no se vio acompañada de acciones que aseguren la calidad de este servicio, lo cual impactó negativamente en el logro de su doble finalidad.

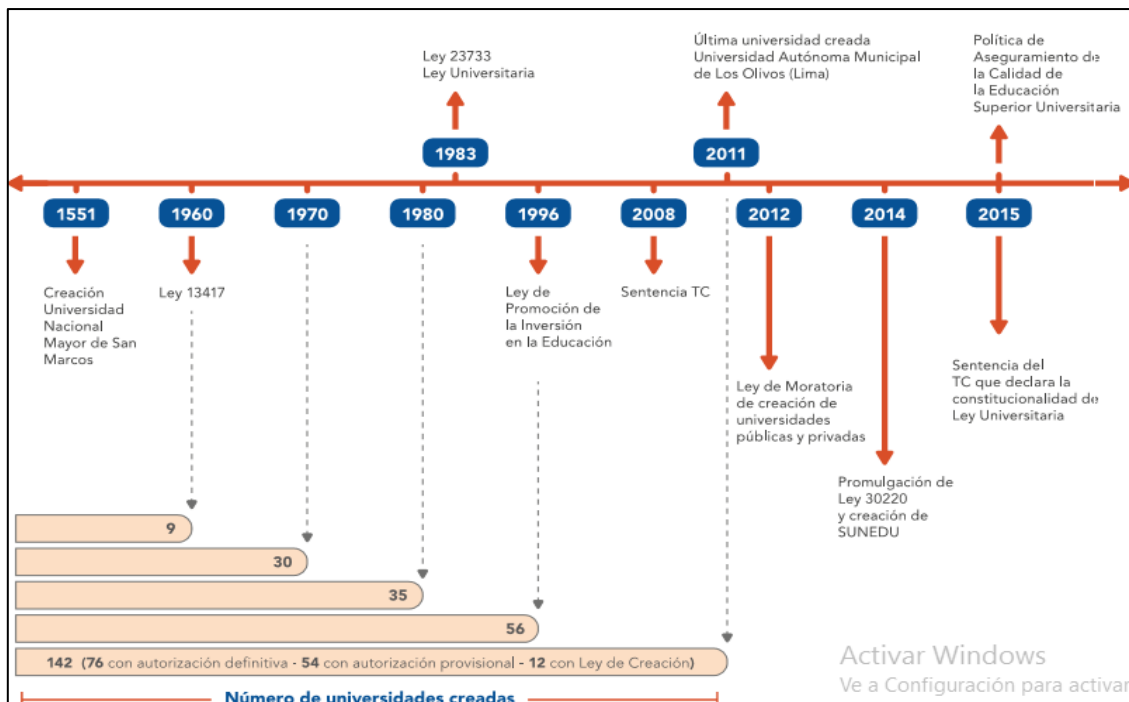
Así, el camino que debe recorrer el Perú para garantizar una educación superior de calidad es todavía largo, pues en lo que respecta al último Ranking de competitividad económica internacional producido por el World Economic Forum, Perú aparece en el puesto 69 de 140 países, mientras que en el ranking anterior (2014-2015), ocupa el puesto 65 de 144 países (World Economic Forum, 2015); es decir, dentro de la mitad inferior de países.

Ahora bien, dentro de este Índice, existen seis pilares que mejoran la eficiencia con la que operan los países, a saber, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado de trabajo, sofisticación del mercado financiero, el tamaño del mercado, y facilidades tecnológicas. En el pilar de educación superior y capacitación el Perú se encuentra en el puesto 82 a nivel mundial, afectado por la percepción de una pobre calidad en la enseñanza superior en general (puesto 130), de las matemáticas y ciencias (puesto 137), acceso a internet (puesto 95), alcance de la formación del personal (puesto 92), disponibilidad de servicios de formación avanzada (puesto 73), y de la calidad en la administración de IES (puesto 71). (World Economic Forum, 2015)

Finalmente, existe un pilar crucial que permite sólo a algunas economías mantenerse en la cima de la competitividad y desarrollo mundial: la capacidad de innovación. Aquí el Perú se encuentra en el puesto 116 a escala mundial por las siguientes razones: baja adquisición de productos de alta tecnología por parte del gobierno (puesto 123), baja calidad de las instituciones de investigación científica (puesto 117), reducida disponibilidad de ingenieros y científicos (puesto 117), disminuida inversión en investigación y desarrollo por parte de las empresas (puesto 115), escasa colaboración entre las universidades y las empresas en el campo de la investigación (puesto 108). (World Economic Forum, 2015)

Así, debido a todo lo descrito hasta ahora en el presente capítulo, el sistema universitario peruano se ha visto en la necesidad de atravesar por una serie de cambios marcados por la búsqueda de la calidad, los cuales se aprecian en la siguiente figura.

Figura 8: La educación superior universitaria en el Perú



Fuente: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] (2015)

1.3. Aseguramiento de la Calidad en el Perú

Ahora bien, frente a la situación expuesta referente a una expansión desmedida sin medidas que aseguren la calidad de la educación universitaria, este sistema atravesó por una serie de cambios. En donde la introducción de un sistema nacional de evaluación “Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa” (SINEACE) en el año 2006, fue el primer paso para superar las debilidades presentadas por el sistema de educación superior peruano; teniendo en cuenta el avance del entorno internacional en relación a los estándares de calidad académica, cada vez más importantes y mejora continua. (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015)

Así, en su artículo 2 la Ley 28740 define al SINEACE como destinado a “definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones”; mientras que en su artículo 5 dice: “El SINEACE tiene la finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad.” (Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad educativa, 2006). Definiendo así un sistema básico que más que garantizar la mejora continua de la calidad, determinaría si el servicio educativo debería continuar brindándose; imponiendo un reto significativo, no solo por la

situación de ese entonces en lo referente a calidad universitaria, sino también debido a que se hablaba de una participación voluntaria en los procesos de evaluación y acreditación en la mayoría de los casos.

Ahora bien, a pesar de que la Ley General de Educación definía solo dos órganos para el SINEACE, uno para la educación básica y el otro para la educación superior, la cual debía ser atendida por un solo órgano, la Ley del SINEACE creó tres, una para la educación básica y dos para la educación superior: CONEAU y CONEACES, segmentando la educación superior en educación universitaria y no-universitaria. Lo cual hizo que el reto de lograr una mejora de la calidad sea difícil de abordar de manera integral. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2013). Asimismo, a partir de la Ley se creó al Consejo Superior del SINEACE como ente rector del Sistema, constituyéndose en un organismo público descentralizado adscrito al MINEDU y con independencia normativa, administrativa, técnica y financiera. (Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad educativa, 2006)

Así, dadas las falencias que aún presentaba el sistema en ese entonces, se atravesó por una serie de cambios marcados por los siguientes hitos.

Tabla 14: Perú: Proceso de cambio del Sistema universitario peruano

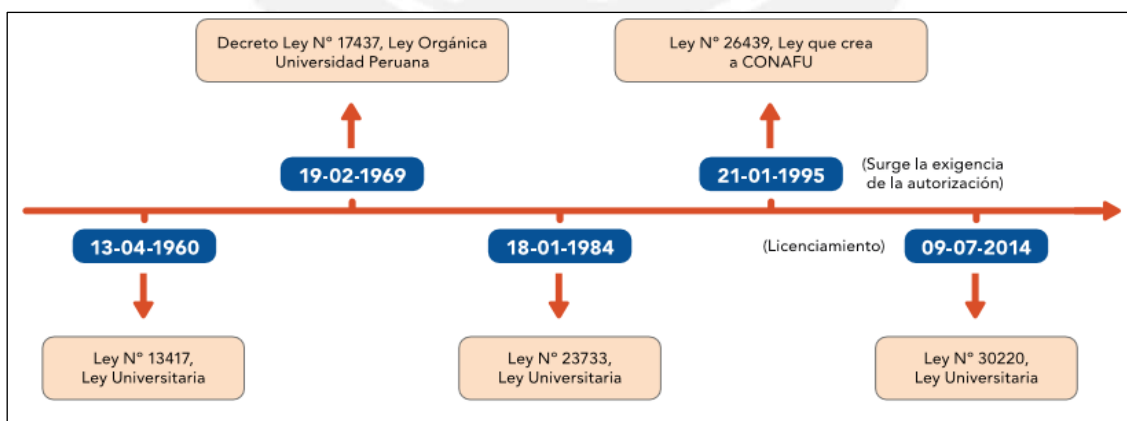
<p>2008: Sentencia del Tribunal Constitucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se concluyó que la actividad educativa universitaria debe contar con la irrenunciable, eficiente, eficaz y permanente supervisión y fiscalización de parte del Estado. • Se recomendó al Estado el adoptar inmediatamente las medidas institucionales necesarias para reformar el sistema de la educación universitaria en el país. • Se dispuso entre las medidas obligatorias, la creación de una Superintendencia altamente especializada y objetivamente imparcial.
<p>2010: Sentencia del Tribunal Constitucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Específicamente sobre educación superior. • Existe un severo fallo sistémico, como consecuencia del quehacer limitado del Estado para regular la autorización de funcionamiento de Instituciones de Educación Superior (IES) y la ausencia de mecanismos que garanticen que este servicio sea realizado con calidad.
<p>2012: Ley de Moratoria La Ley N° 29971</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ley que establece la moratoria de creación de universidades públicas y privadas por un período de cinco años. • Finalidad del replanteamiento en la política de la educación superior universitaria, buscando una nueva legislación para dicho sector. • Sistema de educación superior en el que se exija requisitos para la creación y el funcionamiento de universidades; buscando así garantizar la calidad, la investigación y vinculación con las necesidades de desarrollo del país. • Se suspende por el mismo periodo la creación de filiales de universidades públicas y privadas creadas bajo cualquier modalidad permitida por ley.
<p>2014: Ley Universitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce que el Estado cumple un rol necesario y relevante en el aseguramiento de la calidad del servicio de educación superior universitaria y establece el rol rector del MINEDU y crea la SUNEDU. • Regula los principios y fines de la universidad, enmarcados en una formación humanista, científica y tecnológica, que busca reconocer la realidad multicultural. • Esta ley inicia el proceso de modernización del sistema universitario.
<p>2014: Creación de la SUNEDU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como un organismo público técnico especializado, adscrito al MINEDU, responsable del licenciamiento para ofrecer el servicio educativo superior universitario. • Tiene entre sus competencias supervisar la calidad del servicio educativo superior universitario y fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades han sido destinados a fines educativos y al mejoramiento de la calidad.
<p>2015: Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se aprobó la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, que establece el concepto de calidad para todo el sistema universitario. • MINEDU como ente rector que desarrolla y conduce el SAC, así como las acciones de fomento de la calidad en todo el Sistema Universitario.
<p>2015: Sentencia del Tribunal Constitucional - SUNEDU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Declaró la constitucionalidad de la Ley Universitaria y de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria como el ente regulador del servicio educativo superior universitario, precisando que su creación y funcionamiento no atentan contra la autonomía universitaria. • MINEDU como el ente rector encargado de conducir las políticas del Estado relacionadas con educación y que tiene por misión asegurar la calidad de los servicios educativos. • Todas las universidades, incluidas las que poseen autorización definitiva otorgada por CONAFU, deben adecuarse al nuevo régimen que establece la Ley Universitaria para asegurar la calidad de su servicio.

Adaptado de: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] (2015) y Procalidad (2016)

En donde se dio origen a Procalidad, el cual es un proyecto de inversión pública financiado por el Gobierno Peruano y el Banco Mundial, que tiene el objetivo de lograr el “Mejoramiento de la calidad en la educación superior en el Perú”. Para lo cual busca modificar la calidad del servicio en términos de la eficacia que deben mostrar las Instituciones de Educación Superior (IES) para que así los estudiantes puedan desarrollar conocimientos y herramientas para desempeñarse adecuadamente en tareas valoradas en el mercado de trabajo. Así, después de su ejecución, el proyecto habrá logrado incrementar la calidad de los profesionales, por medio del mejoramiento continuo de la educación superior, con la finalidad de incrementar la competitividad del país. Para lo cual, actualmente se desempeña en el marco de la Política de Aseguramiento de la Calidad, complementando y contribuyendo con el fortalecimiento del Sistema en general, así como de las Instituciones de educación superior. (Procalidad, 2016).

Así, luego de ciertas medidas, fue con la promulgación de la Ley Universitaria, que el Estado inició con el diseño de procesos que buscan el mejoramiento continuo de la calidad educativa superior universitaria, generando mecanismos eficientes para la creación, funcionamiento y supervisión de las universidades. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015). Esta tiene como objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades; estableciendo los principios, fines y funciones que rigen el modelo institucional de la universidad, y promoviendo el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias, las cuales son entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura. En donde también nombra MINEDU es el ente rector de la Política de aseguramiento de calidad. (Ley Universitaria, 2014)

Figura 9: Perú: Antecedentes de la Ley Universitaria



Fuente: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] (2015)

Así mismo, con la entrada en vigencia de la Nueva Ley Universitaria se deroga la Ley N° 26439, ley de creación del CONAFU, cesando las atribuciones de otorgamiento de autorizaciones provisionales y definitivas de dicha entidad administrativa. Así, para cumplir con el otorgamiento de licencias de funcionamiento a las universidades, a través de la Ley Universitaria, 2014 se creó SUNEDU, como el Organismo Técnico Especializado adscrito al MINEDU con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa. El cual de acuerdo a su ROF tiene las siguientes funciones: a) normar y supervisar las CBC exigibles para el funcionamiento de las universidades. Las cuales son fundamentales para el licenciamiento b) autorizar o denegar las solicitudes de licenciamiento de universidades, c) determinar infracciones e imponer sanciones: suspender o cancelar las licencias para el funcionamiento del servicio de educación superior universitaria. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015, p. 30)

Así también, con la entrada en vigencia de esta nueva Ley Universitaria, se derogan los títulos II, III, IV y V de la Ley General de Educación (Ley N°28740), con lo cual los órganos operadores del sistema, como son el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior no universitaria (CONEACES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria (CONEAU) desaparecen como tales, unificando y continuando su labor desde el SINEACE. (Ley Universitaria, 2014)

Más tarde, dentro de su rol, como primer paso el MINEDU elaboró la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, la cual tiene como objetivo garantizar que los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a una educación universitaria de calidad, la cual debe ir siempre de la mano con la investigación, además de ofrecer una formación integral y de mejora continua. (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015). Convirtiéndose así en un documento que orienta la reorganización del ámbito universitario, y que establece como objetivo principal la organización sistémica de los actores involucrados en la educación superior universitaria y el desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC). Con lo cual, finalmente, la Ley Universitaria y la aprobación de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, lograron articular a todos los actores involucrados en el sistema universitario peruano dentro del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la educación superior. (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2015)

1.3.1. Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC)

Ahora bien, el SAC supone un conjunto de mecanismos que tienen como principal objetivo lograr que la universidad cumpla con estándares básicos de calidad, que sean superados constantemente, en la búsqueda de la excelencia académica, para lo cual se apoya en la provisión de información clara y objetiva a los diferentes actores involucrados en el sistema universitario respecto a las características, insumos, procesos y resultados de la prestación del servicio educativo; lo que permite una valoración individual y colectiva del mismo. Así, asegura el conocimiento público de los criterios de calidad establecidos, a través de indicadores, vinculados a la provisión del servicio educativo. Lo cual demostraría que la educación universitaria se convierte en un espacio para la conservación de las grandes tradiciones culturales; generación de los valores ciudadanos y la crítica a todo mecanismo de domesticación de la conciencia a través de las ideas; todo lo que legitima y justifica la inversión social en este campo. De esta manera, la valoración pública legitima social, política y económicamente a la institución. (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015)

Para lograr su propósito, las acciones estratégicas de la Política se han articulado en cuatro pilares: Información confiable y oportuna, fomento para mejorar el desempeño, acreditación para la mejora continua y licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad. Los cuales se definen en la siguiente figura:

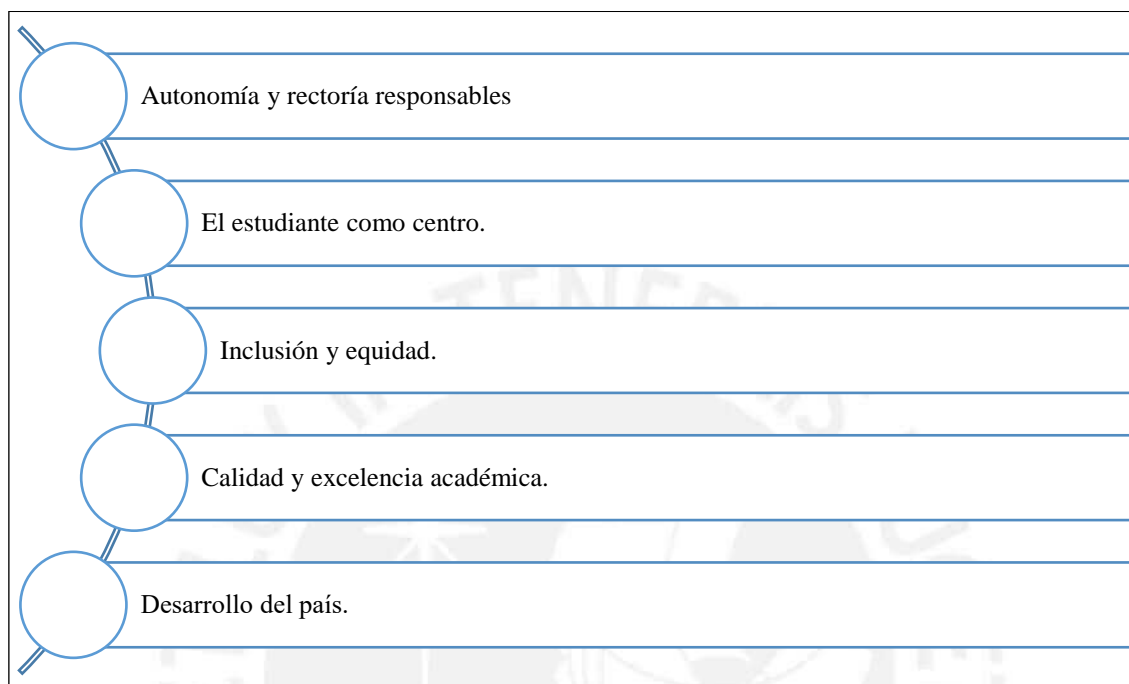
Tabla 15: Pilares para Sistema de Aseguramiento de Calidad

Información confiable y oportuna	La implementación del SAC tiene como soporte principal la información disponible y accesible para todos los actores del Sistema Universitario. En ese sentido, es una prioridad central de la Política, en tanto permite hacer visibles los actores, insumos, procesos y resultados de la prestación del servicio educativo superior universitario, facilita la instauración de una cultura de calidad y reduce considerablemente la asimetría de información sobre el ámbito universitaria.
Fomento para mejorar el desempeño	Medidas orientadas a la promoción y consolidación de una cultura de calidad y mejora continua de todo el Sistema Universitario. Así, incorpora acciones y recursos que contribuyen al acceso, cobertura, pertinencia y calidad del servicio educativo superior universitario; así como a la promoción de la investigación, la articulación de los actores involucrados en el sistema y la conducción del sistema hacia la excelencia
Acreditación para la mejora continua	Garantía socialmente reconocida que brinda el Estado sobre una institución, programa o carrera. Constituye un reconocimiento público y una acción de transparencia y rendición de cuentas relacionada al nivel de calidad. Es un proceso voluntario en donde pueden participar solo las instituciones que cuenten con licencia o autorización de funcionamiento otorgado por SUNEDU.
Licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad	Es entendido como la verificación y control de las condiciones básicas de calidad. Así mismo, se constituye en un mecanismo de protección del bienestar individual y social de los ciudadanos que buscan acceder al Sistema Universitario (SU). Involucra el reconocimiento público de los títulos y diplomas de grado de rango universitario.

Adaptado de: Política de Aseguramiento de Calidad en el Educación Superior Universitaria (D.S. N° 016-2015)

Así mismo, la Política para el Aseguramiento de la Calidad Superior Universitaria sostiene los siguientes principios para su alcance.

Figura 10: Principios para Sistema de Aseguramiento de Calidad



Adaptado de: Política de Aseguramiento de Calidad en el Educación Superior Universitaria ((Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015)

Así lograr este sistema se constituye en la visión del SAC, lo cual se da a partir de que el país requiere que todos los actores involucrados en la educación superior universitaria se organicen, relacionen y operen de manera sistémica según las exigencias de calidad para la prestación del servicio educativo. Así involucra dos grandes grupos de actores Estado y Universidad, los cuales tienen características propias: (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015):

1. Estado. Considerado como garante del derecho a una educación de calidad para el desarrollo integral del estudiante. Así, se organiza de la siguiente manera: (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015)
 - a) MINEDU. Ente rector que desarrolla y conduce el SAC
 - b) Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. Establece y verifica las CBC para el licenciamiento, permanencia; fiscaliza los recursos públicos entregados a la universidad y el cumplimiento de la Ley Universitaria

- c) Organismo acreditador. Promueve la mejora de la calidad del servicio universitario y contribuye al desarrollo de una cultura de evaluación.
2. Universidad. La cual ya habiendo sido definida requiere que se identifiquen y valoren las siguientes categorías para que se pueda valorar a un servicio educativo universitario como de calidad: (Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, 2015)
- a) Estudiantes. La universidad cuenta con estudiantes comprometidos con su proceso formativo y con altos niveles de habilidad cognitiva. El servicio educativo universitario debe garantizar en sus estudiantes el desarrollo de competencias para el ejercicio profesional, producción científica y sentido de identidad comprometido con el desarrollo del país.
 - b) Docentes: La universidad cuenta con docentes universitarios con vocación y dedicación profesional, a su vez, son respaldados por grados académicos de prestigio y ética profesional. Así mismo, se sostiene que la universidad debe hacer pública y reconocer la productividad intelectual de su plana docente, lo cual es medible a través de las publicaciones indexadas correspondientes a nivel nacional e internacional y de otros mecanismos relacionados a la docencia universitaria.
 - c) Gestión universitaria. Se requiere contar con gerentes universitarios competentes para gestionar institucionalmente la formación integral, la cual comprende la profesionalización del talento humano y la producción de conocimiento de alta calidad; además de los medios necesarios que ambos procesos requieran.
 - d) Investigación. La universidad cuenta con los recursos humanos y presupuestales necesarios para producir conocimiento de alta rigurosidad, a través de la investigación básica y aplicada. Esta, a su vez, se articula con su entorno inmediato de manera que permite resolver los problemas locales y nacionales. Con lo cual, la universidad se posiciona como actor relevante del cambio social.
 - e) Infraestructura. Son necesarios los recursos que garanticen la formación académica de los estudiantes y del desarrollo y promoción de la investigación, tales como aulas adecuadamente implementadas, laboratorios equipados, bibliotecas y bases de datos con recursos de información, equipamiento actualizado, entre otros.

Ahora bien, ya habiendo descrito el contexto nacional en lo que respecta a calidad en la educación superior universitaria, el siguiente apartado se presentarán datos específicos de la

región San Martín, tanto en su desarrollo en comunicaciones como en el tema de calidad educativa.

2. Situación de la región San Martín en el contexto de estudio

En base a los datos anteriores, se determinó centrar el presente estudio en una universidad localizada en la selva peruana, específicamente en la región San Martín; por lo que es necesario conocer las particularidades y algunos datos de esta región. De la misma manera, esto ayudará a ubicar y explicar el motivo porqué se eligió a la Universidad Nacional de San Martín para desarrollar la presente investigación, lo cual se realizará en el siguiente capítulo.

En primer lugar, se procederá a dar algunos datos generales del departamento de San Martín, como su ubicación dentro del territorio peruano. A continuación, se detallarán estadísticas poblacionales con respecto al área de estudio – educación superior universitaria y acceso a tecnologías de comunicación. Finalmente, se detallará la infraestructura de la región dentro de los mismos temas, para adentrarnos en el contexto educativo de los jóvenes estudiantes de la Universidad Nacional de San Martín.

2.1. Datos generales de San Martín

El departamento de San Martín fue creado por Decreto Ley N° 201 del 04 de setiembre de 1906. Posteriormente, bajo Decreto Ley N° 25666, fue designado como región el 17 de agosto de 1992. Su capital es Moyobamba, que fue la primera ciudad de la selva fundada en el Perú durante las primeras etapas de la conquista española. El clima de la región es predominante cálido-húmedo, con una estación sin lluvias que corresponde al invierno austral. Sin embargo, en áreas limítrofes pueden encontrarse climas templado-cálido y templado-frío. (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Abril, 2014, p. 21)

Según datos de (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b), el departamento de San Martín tiene una superficie de 51 305.78 km², ocupando aproximadamente el 4% del territorio nacional. Está ubicado en el sector septentrional y central del territorio peruano, en el flanco oriental del relieve andino, abarcando principalmente zonas de selva alta. Sus límites son: Amazonas por el norte, Huánuco por el sur, Loreto por el este, y La Libertad por el oeste. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016) En la siguiente figura se aprecia la división administrativa de San Martín, así como los límites antes mencionados.

Figura 11: San Martín: División administrativa



Fuente: DePeru.com (2016)

En el censo nacional del año 2007, se contabilizó 728 808 habitantes, y se estima que para el año 2015 contaba con 840 790 habitantes. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b) La distribución de la población se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 16: San Martín: Población censada por departamentos, 2007

Provincia	Número de habitantes
Bellavista	49 293
El Dorado	33 638
Huallaga	24 448
Lamas	79 075
Mariscal Cáceres	50 884
Moyobamba	115 389
Picota	37 721
Rioja	104 882
San Martín	161 132
Tocache	72 346
Total	728 808

Fuente: INEI (2016)

Desde el año 1940, se ha producido un fenómeno de inmigración hacia la región, contándose un 7,7% de población inmigrante en ese periodo. Para el año 1961, esta población ya era de 13,2%. Entre los años 1963 y 1968, debido a la necesidad de mano de obra para la

construcción de la carretera Marginal de la Selva (hoy carretera Fernando Belaunde Terry) la inmigración aumentó exponencialmente de forma no controlada, lo cual causó que costumbres costeñas y andinas de asentaran en la región, generando efectos negativos para el ambiente y la sociedad. Esto se debió principalmente a la demanda por maderas valiosas, flora y fauna exótica; así como, por la presencia del terrorismo y narcotráfico, los que confabularon a favor de la instalación de cultivos de coca y otras actividades ilícitas. El resultado es que, para el censo del año 1993, la población inmigrante se encontraba en el 31,7% de la población total. (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Abril, 2014, pp. 23–24)

Ahora bien, debido a los fenómenos antes señalados, el desarrollo económico y social alcanzado por la población de San Martín se encuentra por debajo de los promedios nacionales. Conforme se señala en el Índice de Desarrollo Humano, para el año 2012, el departamento de San Martín se encontraba en el puesto 14 a nivel departamental, alcanzando un IDH de 0.4408. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013) Esto de por sí es preocupante, pero aún más preocupante es reconocer las grandes desigualdades que se viven dentro de este departamento. En la siguiente tabla se pueden observar las posiciones de las diferentes provincias del departamento de San Martín en comparación con el resto de provincias del Perú.

Tabla 17: San Martín: índice de Desarrollo Humano provincial, 2013

Provincia	IDH	Puesto
Bellavista	0.3605	88
El Dorado	0.2722	154
Huallaga	0.3255	112
Lamas	0.3117	125
Mariscal Cáceres	0.4081	69
Moyobamba	0.3827	78
Picota	0.3901	73
Rioja	0.3795	80
San Martín	0.5268	19
Tocache	0.4468	57

Fuente: (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013)

Como se puede apreciar, si bien la provincia de San Martín se encuentra en el puesto 19 del ranking provincial, la provincia de El Dorado se encuentra en el puesto 154, mediando más de 100 posiciones entre ellos. Ahora bien, es importante mencionar en este caso la situación del departamento con respecto a la educación. El porcentaje de la población de San Martín con educación secundaria completa es de 60.58%, situándose en el puesto 15 del ranking; mientras

que el promedio de años de educación en la población mayor a 25 años es de 7.8 años, situándose 18 en el ranking. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013)

Las cifras anteriormente mencionadas se vuelven relevantes en el contexto de la presente investigación, puesto que es necesario conocer el estado del acceso a la educación superior universitaria y las herramientas con las que se desempeña en la región para hacer un diagnóstico adecuado. De esta manera, en los siguientes apartados se presentarán, en primer lugar, la infraestructura existente en la región San Martín con respecto a las variables anteriores, para luego mostrar datos poblacionales con respecto a las mismas para adentrarnos en el contexto en el que se desarrolla la investigación.

2.2. Contexto con respecto a las comunicaciones

Para tener una idea adecuada de la realidad de la región San Martín, es necesario conocer la infraestructura que tiene la ciudad con respecto a las comunicaciones, así como los datos de acceso a los diversos medios de comunicación, especialmente internet; para poder adentrarnos en el caso de estudio posteriormente.

El departamento de San Martín se encuentra a 763 km de la ciudad de Lima. Se encuentra aproximadamente a 25 horas de distancia vía terrestre, y a 1 hora en vuelo regular. Adicionalmente, existe servicio de aerotaxis y comunicación vía fluvial con la ciudad de Iquitos. Los servicios de transporte generalmente se centran hacia la ciudad de Tarapoto, la cual tiene innumerables atractivos turísticos y es visitada por turistas nacionales y extranjeros.

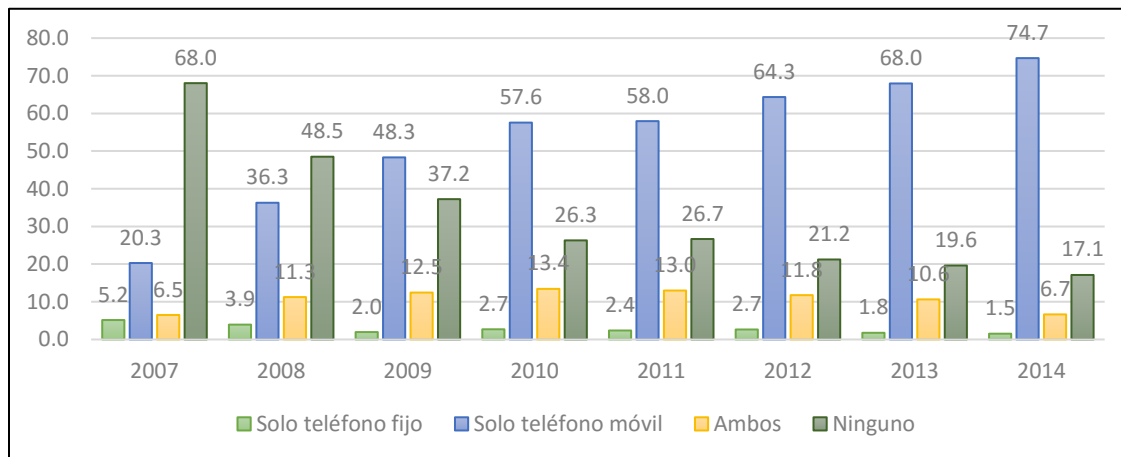
En este contexto, es necesario conocer la conectividad de la región con respecto a la posibilidad de acceso de los principales medios de comunicación que se relacionan con la educación superior, en este caso los servicios de telefonía e internet.

En la siguiente figura se observa el acceso a la telefonía del departamento de San Martín desde el año 2007 al año 2014. Como se puede observar, en el año 2007, el 5,2 % de la población contaba con teléfono fijo, el 20,3% con teléfono móvil, el 6,5 % de la población con ambos medios de comunicación, y la gran mayoría, el 68% de población, no contaba con ninguno de estos dos medios.

Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo, y probablemente debido a la necesidad de interconexión debido al aumento del turismo, estos datos han cambiado enormemente. Para el año 2014, el 74% de la población contaba con teléfono móvil, mientras que solo el 17% no cuenta con ningún medio de comunicación. La población con teléfono fijo ha decrecido, pero esto no

influye en la conectividad, dado que con la telefonía móvil las personas estamos en contacto todo el tiempo.

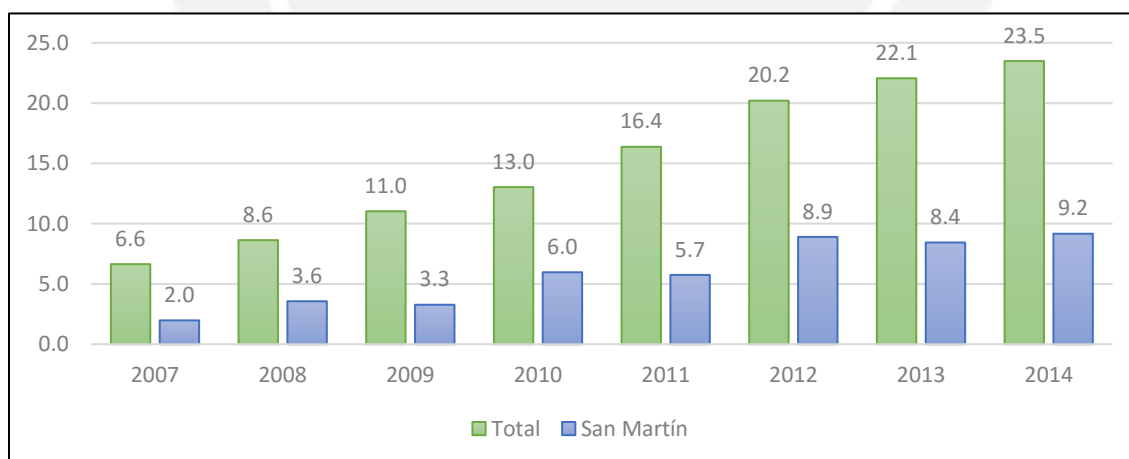
Figura 12: San Martín: Hogares que tienen acceso a la telefonía, 2007 -2014 (Porcentaje con respecto al total de hogares)



Fuente: INEI (2016)

En la siguiente figura se observa la conectividad con respecto al acceso de servicio de internet del departamento de San Martín, comparándolo con los valores totales a nivel nacional. Se puede observar que mientras que el promedio nacional es de 23,5% para el año 2014, en San Martín sólo se llega al 9,2% de hogares con acceso al servicio de internet.

Figura 13: San Martín: Hogares que acceden al servicio de internet, 2007 -2014 (Porcentaje con respecto al total de hogares)

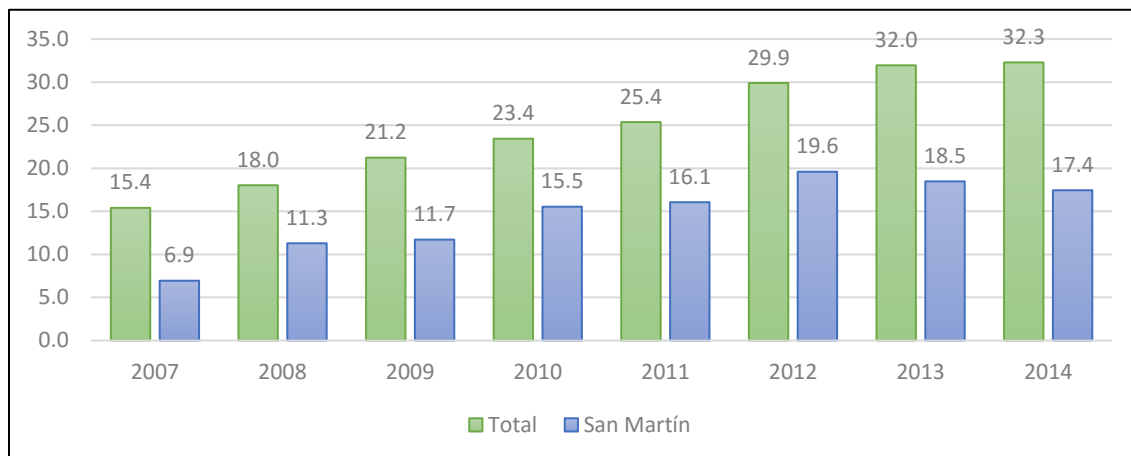


Fuente: INEI (2016)

En la figura siguiente se observa el porcentaje de hogares que cuenta con al menos una computadora. Este dato es importante, puesto que va de la mano con la estadística anterior. Un computador en casa puede dar la oportunidad de realizar diversas actividades, sean laborales, educativas o de ocio; y algunas de ellas se pueden realizar mejor con el apoyo de internet. En la

figura se observa que cada vez más hogares cuentan con un computador en casa, ya sea a nivel nacional como a nivel de San Martín; aunque el promedio en San Martín se encuentre por la mitad del promedio nacional, que aún es bajo.

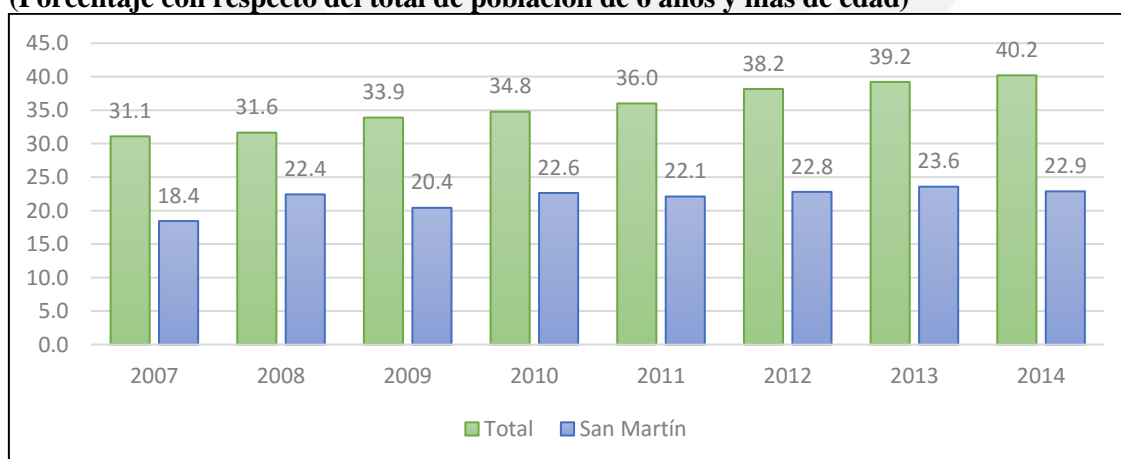
Figura 14: San Martín: Hogares que tienen al menos una computadora, 2007 – 2014 (Porcentaje con respecto al total de hogares)



Fuente: INEI (2016)

Ahora bien, a pesar que contar con internet y computador en el hogar es una buena estadística de la cantidad de personas que usan estos servicios, mucha gente podría usar internet en otros lugares. La gráfica siguiente nos indica el porcentaje de población mayor de 6 años que usa internet, independientemente de dónde lo haga, en el hogar, escuela, trabajo o cabina de internet.

Figura 15: San Martín: Población de 6 y más años que hacen uso de internet, 2007 – 2014 (Porcentaje con respecto del total de población de 6 años y más de edad)



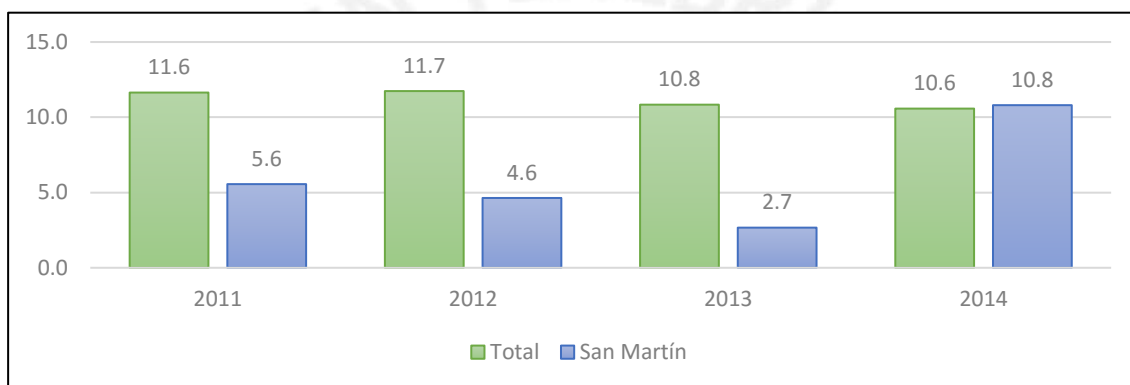
Fuente: INEI (2016)

Se puede apreciar que, a partir del año 2007, ha aumentado la población que hace uso de internet, tanto a nivel nacional (9,1 %) como a nivel departamental (4,5 %). Esto podría indicar

que, de la misma manera, existe mayor cantidad de personas que tiene los conocimientos para usar un computador e internet para diversas aplicaciones.

Ahora bien, un caso que vale la pena resaltar es la población rural dentro del departamento. En muchas de estas poblaciones no es posible que cada hogar cuente con un computador y con el servicio de internet, puesto que en algunos casos no se cuenta aún con la totalidad de servicios básicos. La única manera que esta población rural pueda estar interconectada por internet es gracias a las cabinas públicas instaladas en su localidad. En la siguiente figura se observa el porcentaje de población rural que tiene acceso al servicio de internet de la manera anteriormente descrita.

Figura 16: San Martín: Población rural que tiene acceso al servicio de internet en cabinas públicas de su localidad, 2011 – 2014 (Porcentaje)



Fuente: INEI (2016)

Según lo anteriormente visto, se desprende que el uso de las TIC se está incrementando en nuestro país y que cada vez más personas cuentan con la facilidad de interconexión desde sus hogares. Sin embargo, el no contar con un acceso desde el hogar no es impedimento para que otros sectores de la población usen internet para diversos fines. De esta manera, en los últimos años nuestro país ha reducido significativamente la brecha de acceso y uso de las TIC en todo el territorio nacional, usándolas como factor de impulso de la gestión del conocimiento en todos los ámbitos del desarrollo social y económico y respetando el medio ambiente, logrando posicionarse como un competitivo país exportador de servicios basados en TIC en la industria del software y servicios, esto al contar con profesionales altamente calificados e instituciones de excelencia en investigación y desarrollo en Computación e Informática. (Comisión para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información [CODESI], 2011)

Sin embargo, es importante considerar que la infraestructura tecnológica del Perú todavía se encuentra en desventaja frente a otros países de la región, ya que cuenta con bajos niveles de acceso a internet, telefonía celular y banda ancha. De esta manera, la percepción de los ciudadanos

sobre los servicios de información, es la de un gobierno poco eficiente para satisfacer sus necesidades.

Ahora bien, un punto a considerarse con respecto a las comunicaciones y el uso de las TIC es la educación, y la calidad de la misma. En el siguiente apartado se presentarán estadísticas con respecto a la educación superior universitaria en la región y su relación con las comunicaciones.

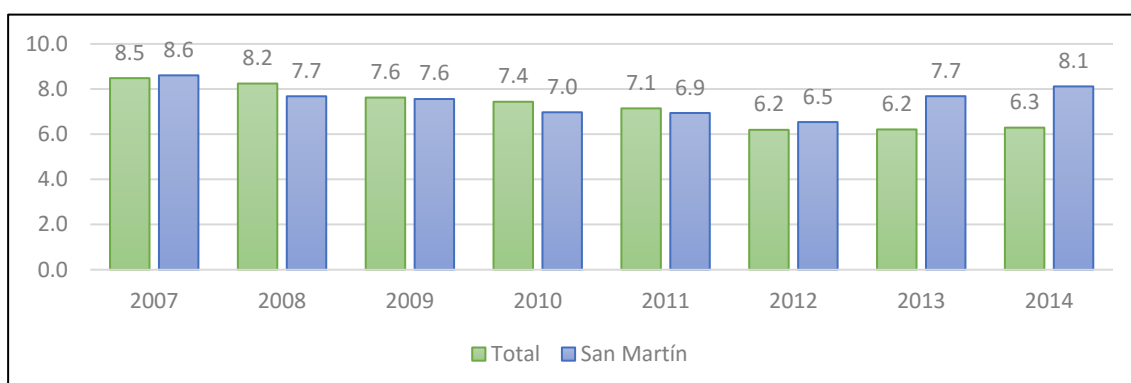
2.3. Contexto con respecto a la calidad en la educación superior

Para Abdala (2004) la formación de jóvenes constituye una de las principales preocupaciones de la sociedad actual porque esta se encuentra directamente relacionada con la pobreza y la exclusión social, ambos fenómenos en aumento en las últimas décadas en América Latina. El logro de la inserción laboral plena y de calidad disminuye notoriamente el riesgo de exclusión social y el aumento de la pobreza. En ese sentido, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, así como la globalización y uso de internet, ha creado un entorno en donde no existen barreras para adquirir conocimientos que antes sólo podían adquirir unos pocos.

La educación superior universitaria se presenta, de este modo, como una de las maneras más eficientes para que los jóvenes adquieran conocimientos y puedan obtener un empleo adecuadamente remunerado. Sin embargo, esta educación debe ser de calidad para cumplir con estos objetivos. A continuación, se presentan una serie de datos sobre educación y calidad en la educación en la región San Martín, para tener una idea del desarrollo alcanzado en este sentido en la región objeto de estudio.

En primer lugar, es importante situarnos en la escala más básica de educación: el saber leer y escribir. Para el año 2014, la tasa de analfabetismo en San Martín era de 8.1%, ligeramente más alta que el promedio nacional (6.3%). En los últimos años esta tasa se ha mantenido relativamente estable, dado que desde el 2007 no ha existido más de +-2% de variación.

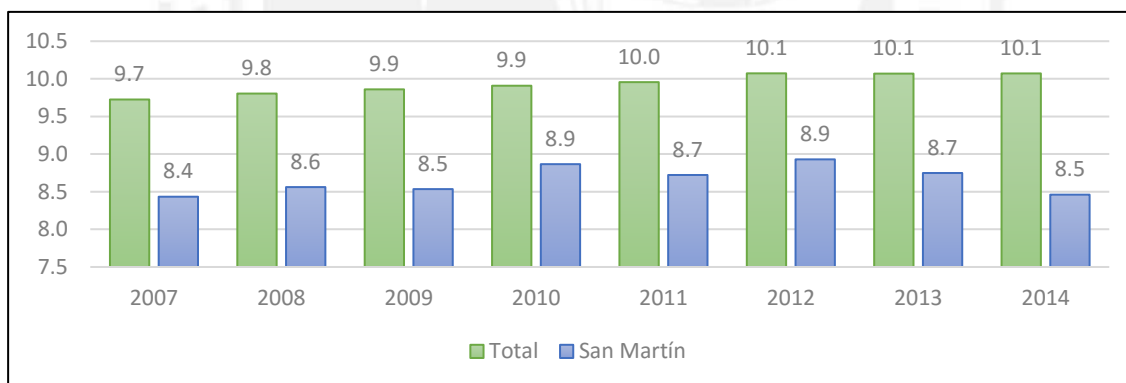
Figura 17: San Martín: Tasa de analfabetismo de la población de 15 años a más, 2006 – 2014
(Porcentaje respecto del total de la población de 15 años a más)



Fuente: INEI (2016)

En el mismo sentido que la estadística anterior, a continuación, se presenta el promedio de años de estudio alcanzado por la población mayor a quince años. En el departamento de San Martín, este ha bordeado los 8 años en los últimos ocho años. Esto quiere decir que en promedio la población de San Martín no ha concluido la enseñanza secundaria.

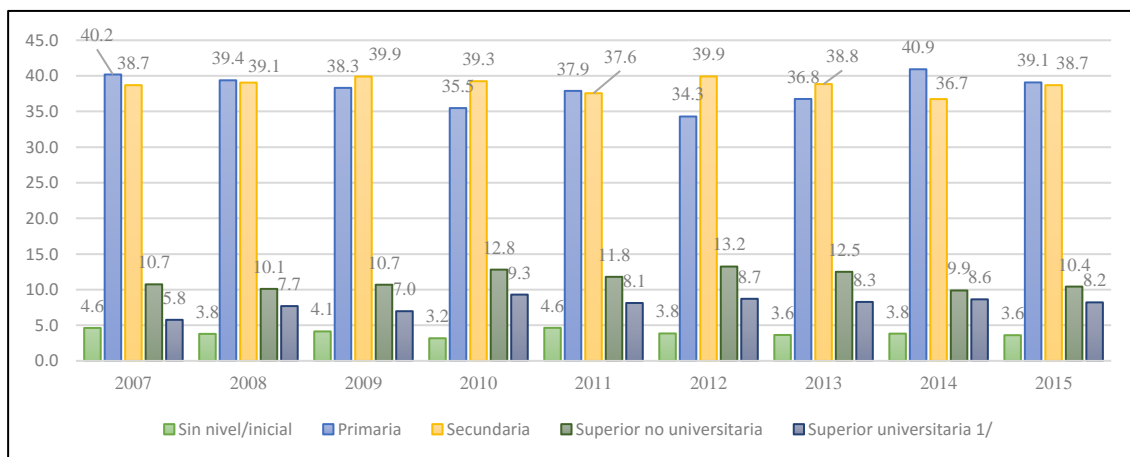
Figura 18: San Martín: Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 años a más, 2007 – 2014
(Años de estudio)



Fuente: INEI (2016)

Ahondando más en esta última estadística, en la siguiente figura se aprecia el nivel de educación de la población en los últimos nueve años. En ese tiempo, casi no ha variado la proporción de nivel de educación en la población de San Martín, manteniéndose el grueso de la población en educación primaria y secundaria. De esta manera, para el año 2015, solo el 8.2% de la población en San Martín contaba con estudios universitarios o de postgrado.

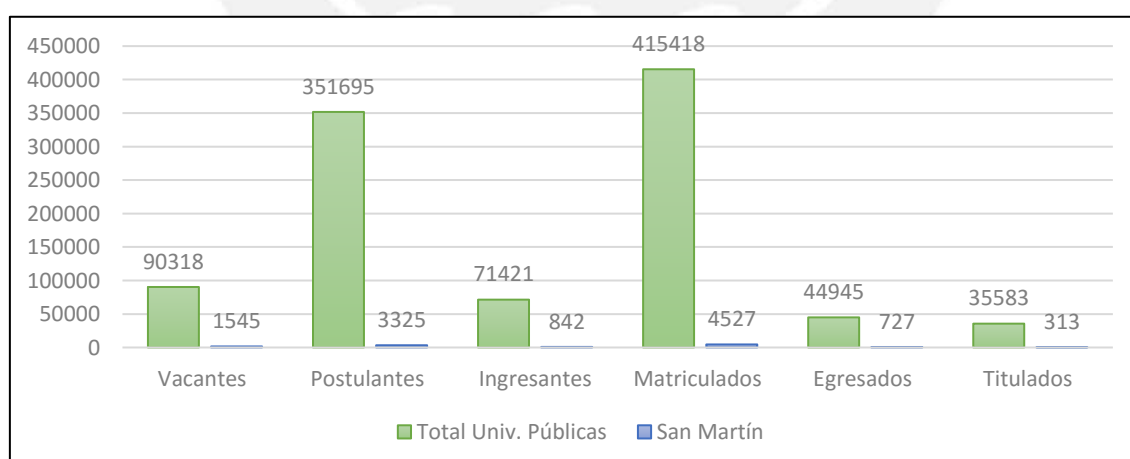
Figura 19: San Martín: Nivel de educación de la población de 15 a más años, 2007 – 2015 (Porcentaje respecto del total de población de 15 años a más)



Fuente: INEI (2016)

En base a estos datos anteriores, se podría asumir que la población de San Martín no se encuentra interesada en proseguir estudios superiores (técnicos o universitarios) o no se encuentra en la posibilidad de hacerlo. La siguiente gráfica puede ilustrar esta situación con mayor claridad. En ella se muestra la situación de la población universitaria de pregrado de las universidades nacionales. Cabe resaltar que, dado que la Universidad Nacional de San Martín es la única universidad nacional en dicha región, estos datos se pueden tomar como propios de la mencionada universidad.

Figura 20: San Martín: Población universitaria de pregrado, 2014 (Número de alumnos)



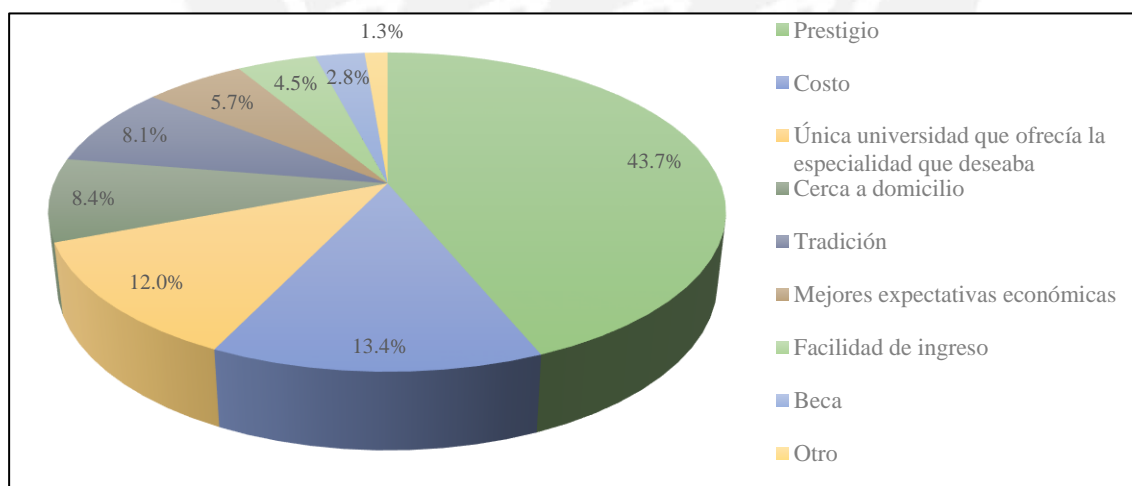
Fuente: INEI (2016)

De acuerdo a la gráfica anterior, en el año 2014, se presentaron 3325 jóvenes postulantes a la UNSM, de los cuales solo 842 lograron alcanzar una de las 1545 vacantes ofrecidas por la universidad. En dicho año, 4527 alumnos se registraron matricularon en dicha casa de estudios, y 727 concluyeron satisfactoriamente sus estudios. Podrían parecer cifras importantes, pero si las comparamos con el total de estudiantes en universidad públicas, se aprecia que estas cifras son bastante bajas. Por ejemplo, si se toma el número de alumnos matriculados, se tiene que los alumnos de San Martín solo constituyen el 1.08% del total de alumnos matriculados en universidades nacionales en todo el Perú.

Ahora bien, la cantidad de alumnos que tiene la UNSM podría deberse a temas externos, como ya se mencionó anteriormente (la población no desea o no cuenta con los medios para seguir una carrera universitaria) o a temas internos de la universidad, que podrían deberse a la imagen que comunica la universidad a sus públicos objetivos.

Según la Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades 2014, el 43.7% de los egresados universitarios eligió la universidad en la que estudiaron debido al prestigio de la universidad. Esto quiere decir que lo que comunicó la universidad hacia los posibles postulantes fue lo que determinó la decisión de estudio en la mayoría de ellos. El prestigio, de esta manera, tiene que ver con la diferenciación de la universidad elegida con respecto del resto de universidades del Perú.

Figura 21: Perú: Motivos por los que los egresados universitarios eligieron el lugar donde estudiaron, 2014 (Porcentaje)

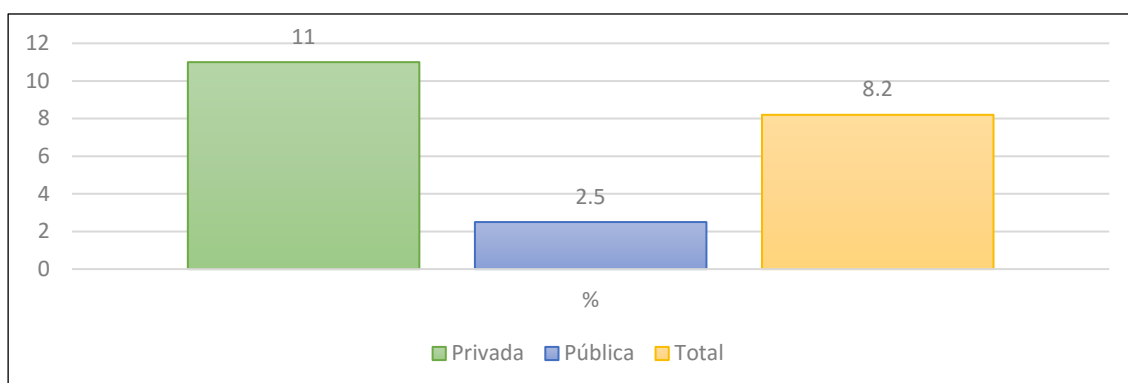


Fuente: INEI, Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades (2014)

Ahora bien, una de las maneras de obtener prestigio de parte de las universidades es ser certificadas como instituciones de calidad, tanto internacionalmente como internamente.

Una de las certificaciones más importantes en el medio es la Certificación ISO. En nuestro país, solo el 8.2% del total de las 122 universidades tiene certificación ISO, de las cuales solo 2.5% son universidades nacionales (1 universidad), la cual no se encuentra en la región San Martín.

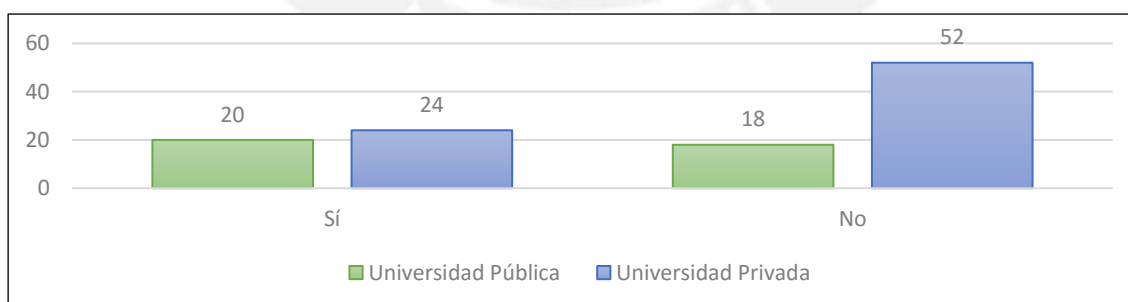
Figura 22: Perú: Universidades que cuentan con certificación ISO, 2014 (Porcentaje)



Fuente: INEI, Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades (2014)

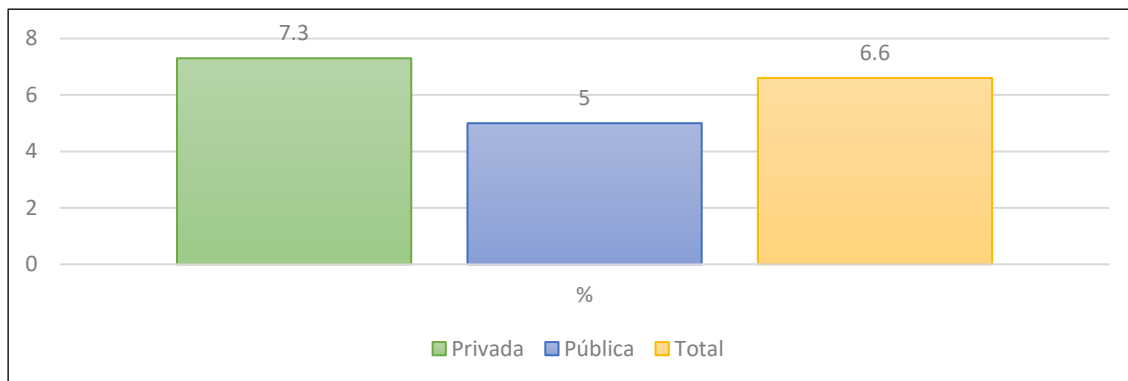
Por otro lado, la certificación de calidad nacional es la acreditación ante el SINAECE, como ya se explicó en el capítulo anterior de la presente investigación. Para el año 2014, 20 de las universidades nacionales en nuestro país ya habían iniciado su proceso de acreditación. Sin embargo, de estas sólo el 5% ya cuentan con su acreditación aprobada (2 universidades). Ninguna de estas universidades se encuentra en la región San Martín. Las siguientes figuras muestran lo anteriormente mencionado.

Figura 23: Perú: Universidades que iniciaron el proceso de acreditación ante el SINEACE, 2014 (Número de universidades)



Fuente: INEI, Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades (2014)

Figura 24: Perú: Universidades que cuentan con acreditación SINEACE, 2014 (Porcentaje)



Fuente: INEI, Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades (2014)

En base a todo lo anteriormente planteado, se puede suponer que la calidad de la universidad influye en el prestigio de la universidad, la cual se comunica a los postulantes, los cuáles la toman en cuenta en su proceso de elección.

De esta manera, de acuerdo a todos los datos presentados en el presente capítulo, se evidencia que el desarrollo de la calidad educativa en nuestro país aún es incipiente, pues las iniciativas por asegurar la calidad en la educación superior universitaria tienen pocos años de implementadas, y aún en la actualidad se encuentran en revisión y actualización permanente al no estar en funcionamiento un modelo totalmente adecuado a nuestra realidad, lo cual se hace más evidente en la región selva de nuestro país. En ese sentido, en San Martín, las iniciativas de mejoramiento de calidad en la educación superior se reducen a un primer intento de licenciarse y acreditarse, pues aún no cuentan con estas certificaciones de calidad. Adicionalmente, la infraestructura inadecuada de la región con respecto a comunicaciones podría estar dificultando el acceso de medios adecuados para que la única institución de educación superior manejada por el estado en esta provincia, pueda obtener las certificaciones de calidad que necesita para brindar un servicio de calidad hacia la población. De esta manera se comprueba la hipótesis planteada para este capítulo.

CAPÍTULO 3: CASO DE LA OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

A partir de los hallazgos de los dos capítulos anteriores de la presente investigación, se ha determinado que existen aspectos de la gestión de las comunicaciones que inciden en el alcance de calidad en la educación superior universitaria. El siguiente objetivo de la investigación, de esta manera, sería evaluar estos hallazgos en nuestro caso de estudio, la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín.

Así, en el presente capítulo se mostrará, en primer lugar, la metodología utilizada para demostrar las hipótesis planteadas en nuestro caso específico; posteriormente se procederá a presentar el caso en sí, detallando las particularidades de la OII como objeto de estudio; y, finalmente, se analizarán los hallazgos de la investigación, los cuales nos darán el panorama para el diagnóstico preliminar de la entidad en mención.

1. Metodología de la investigación

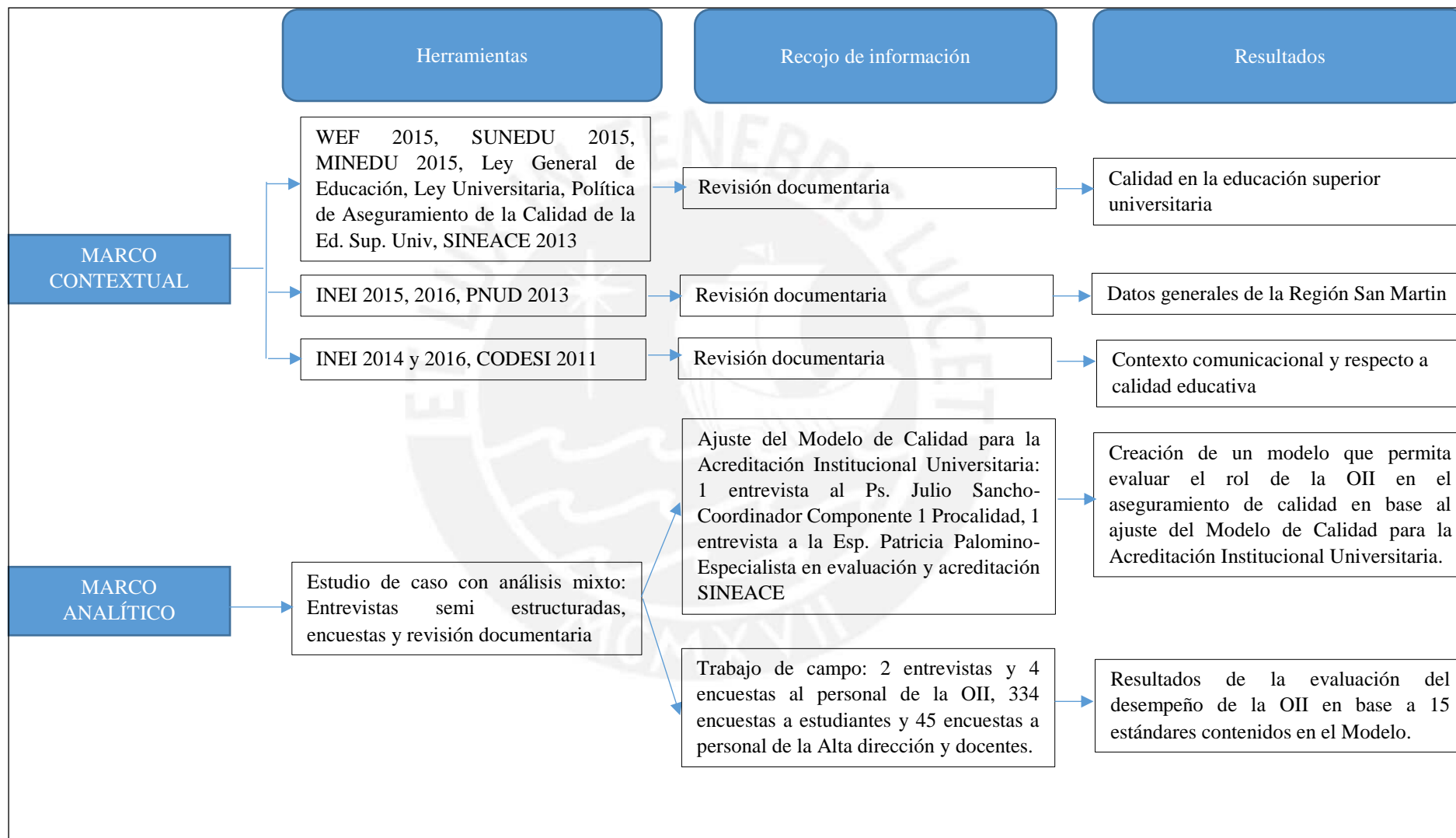
Para Robert Yin, el diseño y la metodología de investigación “guían al investigador en el proceso de coleccionar, analizar e interpretar observaciones, sirviendo como un modelo lógico de prueba que permiten al investigador realizar inferencias causales entre las variables bajo investigación”. (Yin, 2009, p. 3)

En ese sentido, al presentar el enfoque que guía la presente investigación, se garantiza que tanto el recojo de información como el análisis de esta, se realicen de una manera ordenada y lógica que permita obtener resultados confiables. De esta manera, a continuación, se enmarca la metodología empleada para el desarrollo de toda la investigación, para luego presentar el enfoque elegido para el presente estudio, delimitando apropiadamente la unidad de análisis y sustentar su relevancia como objeto de estudio.

Figura 25: Mapa conceptual de la investigación



Figura 25: Mapa conceptual de la investigación (continuación)



1.1. Diseño y enfoque de investigación

El estudio de caso se puede definir como “un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto.” (Morra y Friedlander, 2001, p. 2) En base a lo anteriormente señalado, esta investigación pretende analizar la incidencia de la gestión de comunicaciones de la OII de la UNSM en la calidad educativa de esta entidad. Para esto ha sido necesario conocer la teoría específica en un primer momento, pero esto para centrar la investigación en el caso específico de la OII dentro el contexto en el que se desenvuelve, analizando las particularidades específicas de dicha oficina y su funcionamiento. De esta manera, la metodología utilizada para la realización de esta investigación será la de estudio de caso.

La metodología de estudio de caso es apropiada en este contexto dado que “permite analizar un fenómeno o teoría dentro de un contexto específico” (Díaz y Leguía, 2014, p. 47). En ese sentido “el estudio de casos permite una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real, tal como ciclos de vida individual, organizacional y procesos administrativos, cambios barriales, relaciones internacionales y la maduración de industrias” (Yin, 2009, p. 3). Adicionalmente, “no son generalizables; (ya que) un caso no puede revelar si se trata de una situación única o si el problema (o el éxito) es de gran amplitud” (Morra y Friedlander, 2001, p. 2).

Existen tres categorías o tipos principales de estudios de caso: explicativos, descriptivos y de metodología combinada. (Morra y Friedlander, 2001, pp. 2–3)

Los estudios explicativos, se basan en explicar las relaciones existentes entre los componentes de un programa. Estos pueden ser de implementación o de efectos del programa. Los estudios descriptivos son más focalizados que los explicativos, y pueden clasificarse en: ilustrativos (de carácter descriptivo, tienen el propósito de añadir realismo a la información sobre un programa, proyecto, o política); exploratorios (descriptivo, apunta a generar hipótesis para investigaciones posteriores); o de situación crítica (examina una sola situación, o sirve como prueba crítica de un programa, proyecto, problema o estrategia). Finalmente, los estudios de metodología combinada son de carácter acumulativo, reuniendo hallazgos de muchos estudios de caso para responder a preguntas de una evaluación.

Ahora bien, hacer un estudio de caso debe tener un fin definido, y de acuerdo a este, los estudios de caso se pueden dividir en intrínsecos, instrumentales y colectivos. Los primeros son frecuentemente exploratorios y su motivación parte del deseo del investigador de investigar el caso, más que pretender teorizar o generalizar. Los estudios instrumentales, por su parte,

pretenden ampliar los conocimientos sobre un problema de investigación en particular, perfeccionar o construir una teoría o aprender a trabajar con otros casos similares. De esta manera, el caso en sí mismo es menos importante que el entendimiento que genera. Finalmente, los casos colectivos involucran varios casos instrumentales que sirven para construir un cuerpo teórico. (Grandy 2009 y Stake 2006 citados en Hernández, Méndez y Mendoza 2014)

De acuerdo a la unidad de análisis, los estudios de caso puede ser casos con unidad holística ya que todo el caso es tomado como una sola unidad de análisis; o casos con unidades incrustadas, ya que existen varias unidades de análisis dentro del caso. (Hernández et al., 2014)

Ahora bien, existen diversos métodos para obtener y analizar los datos en los estudios de caso. Por lo general involucran las llamadas “descripciones gruesas”, las cuales incluyen abundante información proveniente de fuentes múltiples de datos. (Morra y Friedlander, 2001, p. 5) Así, se pueden utilizar “herramientas cualitativas, cuantitativas o mixtas con el fin de recolectar información, responder al problema de investigación, comprobar la hipótesis y desarrollar teoría para la unidad de análisis” (BID 2011 y Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio 2002 citados en (Díaz y Leguía, 2014)

Cuantitativamente, pueden ser experimentales cronológicos y no experimentales. En los primeros se aplica un tratamiento y posteriormente se efectúan mediciones en diversos tiempos para analizar la consecuencia de dicho tratamiento (Dugard, File y Todman 2011 y Grinnell, Williams y Unrau 2009 citados en Hernández et al. 2014). Por su parte, los no experimentales se dividen en transversales, los cuales implican recolectar datos cuantitativos sobre la unidad en un momento único y no se manipula con una intervención o tratamiento, y pueden ser descriptivos, correlacionales o explicativos; y los longitudinales, en los cuales se puede reconstruir el caso a través del tiempo. (Hernandez et al., 2014)

Por otro lado, cualitativamente no se usan herramientas estandarizadas ni se establecen categorías a priori. Este proceso tiene dos etapas, una inmersión inicial y una inmersión final. En la inmersión inicial, se analiza si el caso reúne las condiciones requeridas para el estudio; mientras que en la final se recoge la información del estudio en sí y se analizan los resultados. (Díaz y Leguía, 2014)

Finalmente, la metodología mixta analiza e integra datos cuantitativos y cualitativos provenientes de diversas fuentes. Estos pueden seguir las siguientes series de diseños mixtos: (i) secuenciales, en donde una primera etapa es cuantitativa y la segunda cualitativa o viceversa; (ii) simultánea, en donde una parte es abordada cualitativamente y otra cuantitativamente; (iii) anidada, un caso con varias unidades en él, en donde algunas se tratan de forma cualitativa y otras de forma cuantitativa; e (iv) integración completa, en donde desde el inicio se tiene una

perspectiva mixta y se incorporan, recolectan y analizan los datos cualitativos y cuantitativos durante todo el proceso. (Hernandez et al., 2014)

Bajo este marco, el presente estudio de caso tiene una tipología descriptiva ilustrativa, dado que se enfocará en describir lo que está sucediendo en la OII y por qué, con el fin de mostrar el perfil de la situación. (Morra y Friedlander, 2001, p. 10)

Adicionalmente, tiene un fin instrumental, puesto que la información que se obtenga del caso de la OII pretende profundizar los conocimientos respecto a la relación entre la gestión de comunicaciones y el aseguramiento de la calidad educativa superior universitaria. Adicionalmente, los resultados obtenidos ayudarán a obtener un panorama general de los problemas que pueden presentarse en una oficina de imagen institucional de una universidad, lo cual puede servir como insumo para tratar casos similares. En ese sentido, la unidad de análisis es holística, pues se analizará el OII como una sola unidad.

Según el tipo de datos recolectados, en la presente investigación se usará un proceso de investigación mixta que, como ya se señaló, utiliza:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 534)

Sin embargo, a pesar que se puede caracterizar el estudio como mixto de integración completa, teniendo una perspectiva mixta en todo el proceso de recojo y análisis de información, principalmente tendrá un enfoque cualitativo pues en su mayoría las variables son evaluadas mediante herramientas cualitativas.

Ahora bien, en términos cuantitativos, la investigación se puede considerar como no experimental, puesto que no se está aplicando un tratamiento a la unidad de análisis; transversal, ya que se analiza la situación de la OII hasta un momento único; y descriptivo, puesto que se centrará en describir si las funciones de la OII en base a ciertos estándares de calidad educativa se están cumpliendo de manera adecuada. Por otro lado, en términos cualitativos, la inmersión inicial consistió en un acercamiento preliminar al tema de investigación y posteriormente a la OII para conocer su situación actual y exponer los motivos de investigación, mientras que la inmersión final consistió en el recojo de la información y análisis de los resultados obtenidos.

De esta manera, en resumen, la presente investigación se basa en una metodología de estudio de caso descriptiva ilustrativa, de finalidad instrumental y unidad de análisis holística.

Tiene un enfoque mixto de integración completo, pero en su mayoría se puede considerar con un enfoque principalmente cualitativo. De esta manera, en términos cuantitativos se puede clasificar como un caso no experimental transversal descriptivo, y en términos cualitativos tiene una etapa de inmersión inicial y una de inmersión final.

Ahora bien, cabe resaltar que para lograr hacer esta evaluación de la OII y describir su estado actual, se utilizará como herramienta un modelo de evaluación basada en una metodología de rúbrica. La rúbrica es una herramienta de evaluación que provee una descripción detallada los niveles aceptables o no aceptables de desempeño para cada área a evaluar. Están compuestas por cuatro partes básicas: la descripción de la tarea, la escala (niveles de desempeño), las dimensiones de la tarea, y la descripción de cada nivel de desempeño. (Stevens y Levi, 2005, pp. 3–6) Más adelante se detallará el modelo a profundidad.

Una vez definida la metodología, el siguiente paso en la investigación es delimitar la unidad de análisis, en ese caso la OII, lo cual se verá a continuación.

1.2. Delimitación de la unidad de análisis

Para poder delimitar la unidad de análisis de la presente investigación, se realizó la primera etapa de inmersión inicial, en la cual se determinó la importancia del objeto de estudio en base a la teoría revisada y al marco contextual anteriormente visto.

En el primer capítulo se determinó que la gestión de las comunicaciones en una universidad pública incide en el logro de los estándares de calidad educativa que esta ofrece a su público objetivo. Por otro lado, en el segundo capítulo se mostró que la calidad educativa en nuestro país aún se encuentra en desarrollo, especialmente en los últimos años, con la creación de organismos especializados en este tema, como el CONEAU en un primer momento, y el SINEACE en la actualidad. Sin embargo, a pesar que está demostrado que la educación superior universitaria puede mejorar la calidad de vida de la población que accede a ella, el porcentaje de estudiantes y egresados universitarios en nuestro país es bajo, especialmente en la región selva. Ahora bien, dado el vínculo de la calidad educativa con la gestión de comunicaciones, se determinó que el foco de estudio debía partir desde la oficina encargada de esta dentro de una universidad.

En ese sentido, mediante la revisión de información secundaria sobre calidad educativa y entrevistas abiertas a especialistas en este tema, se logró ahondar en el conocimiento de ambos temas, así como el vínculo existente entre ellos. En esta etapa se determinó a la UNSM como objeto de estudio, principalmente debido al interés de la universidad por mejorar esta relación, ya

que se encuentra en pleno proceso de licenciamiento y acreditación. En una primera reunión con los encargados de la OII de la UNSM, expresaron su interés en obtener toda la información sobre el tema, de manera que puedan proveer un servicio educativo de calidad hacia todos los actores involucrados, tanto internos como externos.

En ese sentido, al situar el caso en una universidad pública localizada en la región selva, región con índices bajos en educación superior universitaria y cuya infraestructura, tanto de comunicaciones como de educación superior aún se encuentra en desarrollo, el presente estudio estaría contribuyendo a elevar la calidad en la provisión de un servicio público que tiene la capacidad de mejorar la calidad de vida de la población, garantizando su progreso y bienestar, y de esta manera cumplir con el fin último del estado.

2. Descripción del objeto de estudio

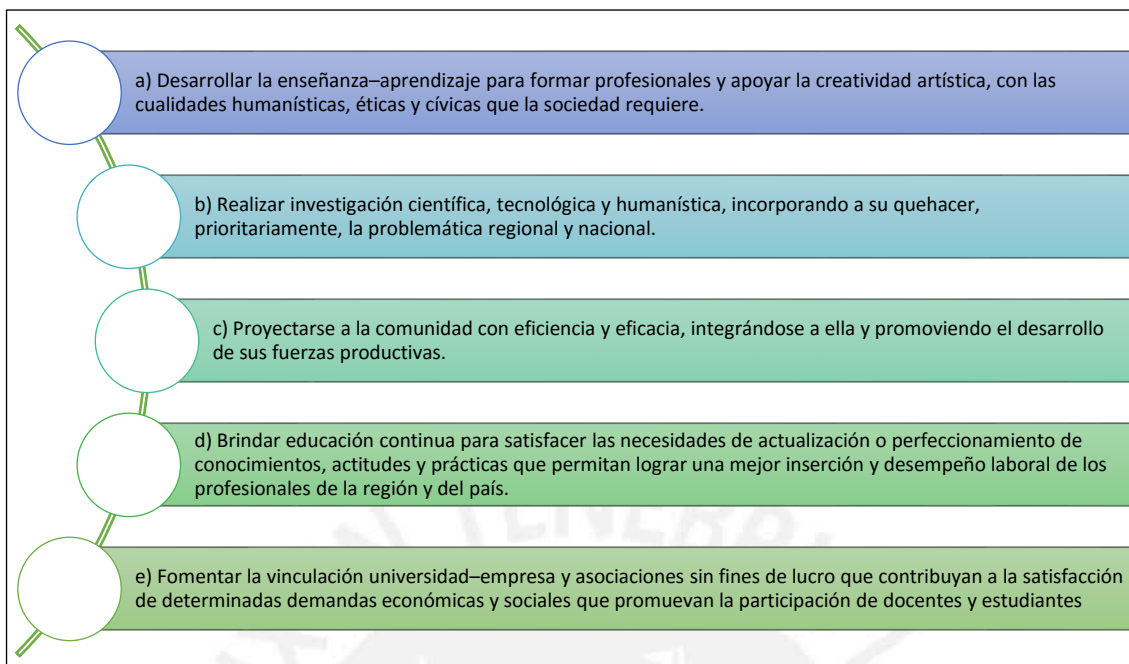
A continuación, se describirá a la UNSM, tanto orgánica como funcionalmente, para luego adentrar el análisis en la Oficina de Imagen Institucional, donde se desarrollará el estudio de caso.

2.1. Universidad Nacional de San Martín

De acuerdo a su Estatuto, la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto (UNSM) es una institución de educación superior descentralizada, autónoma, con personería jurídica de derecho público. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados y se constituye en una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica, con una clara conciencia del país como una realidad multicultural. Además, se adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Estando acorde a lo establecido en la Ley N° 30220. (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2016a)

Así, sus funciones se pueden apreciar en la siguiente figura.

Figura 26: UNSM: Funciones según estatuto, 2016

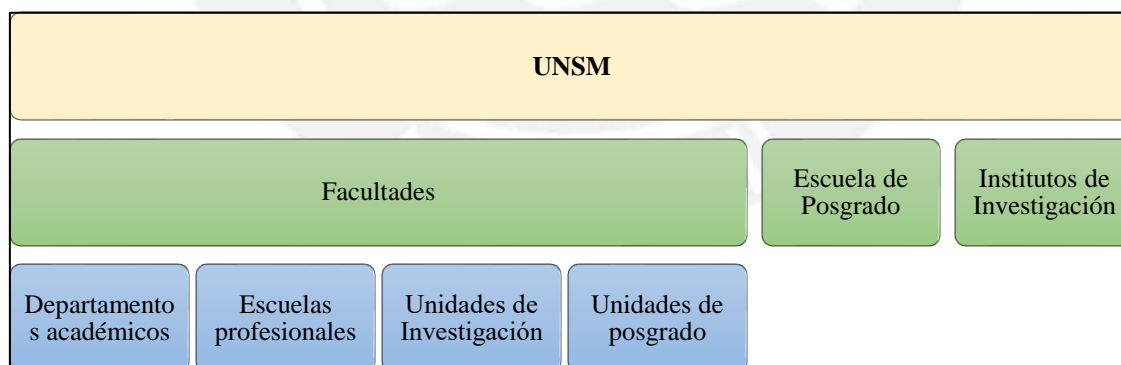


Adaptado de: Estatuto institucional ((Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2016a)

En donde existe una notable búsqueda de la vinculación entre la universidad y el entorno en el cual se desempeña, velando por el interés de todos los actores, lo cual es positivo.

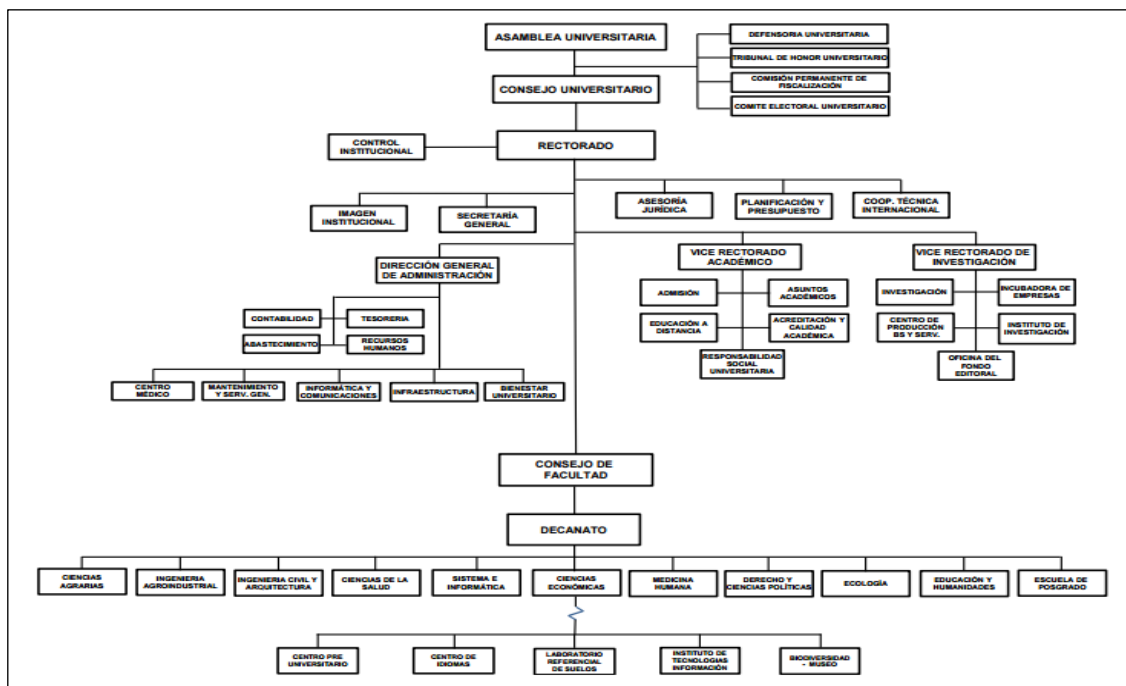
Así, para el cumplimiento de sus fines, la UNSM se organiza académica y jerárquicamente de la siguiente manera:

Figura 27: UNSM: Organización Académica



Adaptado de: Estatuto Institucional (UNSM, 2016a)

Figura 28: UNSM: Organigrama estructural de la Universidad, 2016



Adaptado de: Estatuto Institucional (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2016a)

2.1.1. Historia

La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, fue creada por D.L. N° 22803 el 18 de diciembre de 1979 en la ciudad de Tarapoto, como consecuencia de la lucha del pueblo de la región San Martín por obtener una institución educativa con nivel universitario. Así, el 18 de diciembre de 1980, con Resol. N° 001-CG-UNSM-80-TR y con Decreto Ley 22803, se inician las actividades oficiales de la Comisión de Gobierno de la UNSM, ya nombrada para ese entonces, con sede provisional en Lima. Para que más tarde, el 26 de enero de 1981 se fije la sede de la UNSM en la Ciudad de Tarapoto, luego de que se determinara que esta reunía los requisitos necesarios para ser designado como sede de la Universidad.

Así, ya con una sede en Tarapoto, el 09 de noviembre de 1981, se formó la primera Comisión Central de Admisión con Resol. N° 148-81-CG-UNSM, integrado por profesores de la Universidad Nacional de Ingeniería, iniciando sus labores académicas y administrativas a partir del 09 de Octubre hasta al 24 de noviembre del mismo año.

Luego con fecha 30 de noviembre del 81, se aprueba la relación de los primeros ingresantes en los cuatro (04) programas académicos existentes para ese entonces: Agronomía, Agroindustrias, Obstetricia e Ingeniería Civil. Iniciándose las clases el 17 de mayo de 1982.

Desde ese entonces, la universidad ha venido atravesando por una serie de cambios en búsqueda de brindar un mejor servicio tanto académico como administrativo. Así, en la actualidad cuenta con 10 Facultades y 21 Escuelas Profesionales, con sedes en Tarapoto, Moyobamba, Rioja, Lamas y Tocache.

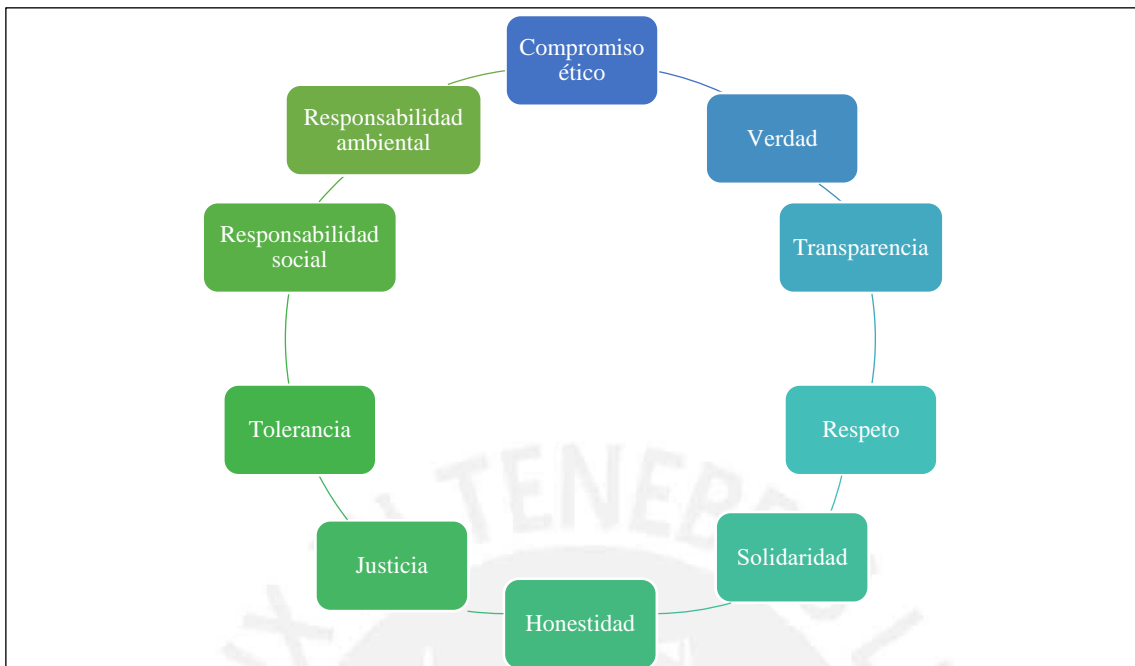
Así mismo, para la implementación de la Nueva Ley Universitaria N°30220, se eligió al Comité Electoral Universitario Transitorio y Autónomo CEUTA, quien convocó a nuevas Elecciones para la conformación de la Asamblea Estatura, el cual a su vez convoca a Elecciones de Asamblea Universitaria, siendo elegidos como Nuevas Autoridades Universitarias para el periodo 2015 al 2019, con Resolución N° 001-2015-UNSM-T/AU-R el 16 de enero del 2015, las Autoridades en Gestión: Dr. Aníbal Quinteros García, Rector; Dr. Oscar Wilfredo Mendieta Taboado, Vicerrector Académico y Dra. Anita Ruth Mendiola Céspedes, Vicerrectora de Investigación. Quienes toman posesión de cargo académico y administrativo el 30 de marzo del 2015 y estarán al frente de esta gestión hasta diciembre del 2019, Gestión que asume el compromiso de trabajar de manera coordinada por el bien de la Comunidad Universitaria, por espacio de 5 años. (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2016b)

2.1.2. Misión, Visión y Valores

De acuerdo al Plan Estratégico institucional (PEI) 2014-2021, la visión de la universidad al 2021 es la de ser “ una universidad líder en la amazonia peruana, con calidad educativa al servicio de la sociedad”; así, esta es encaminada por su misión universitaria, la de ser “una universidad dedicada de formar profesionales competitivos basados en la investigación científica, tecnológica y humanística, en proceso de acreditación, comprometida con el desarrollo sostenible y ambiental” (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2014, p. 10). A través de las cuales la institución va más allá de sí misma y pone interés en que sus egresados puedan competir en el mercado laboral, contribuyendo a una perspectiva de desarrollo más integral no solo para sus egresados sino también para la sociedad.

Así mismo, siguiendo la línea de su visión y misión, la universidad se rige por una serie de valores institucionales, los cuales se aprecian en la siguiente figura.

Figura 29: UNSM: Valores Institucionales



Adaptado de: PEI de la UNSM (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2014)

El Plan Estratégico de la UNSM, se ha estructurado tomando en consideración 4 grandes Ejes, tal como se muestra en el esquema a continuación:

Figura 30: UNSM: Ejes Estratégicos

<p>Calidad Educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • La UNSM-T está orientada al aseguramiento continuo de la calidad e internacionalización para la formación profesional acorde al avance de la ciencia y tecnología con enfoque humanístico, en beneficio de la sociedad y el ambiente.
<p>Investigación para el Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidera y crea conocimientos mediante la investigación científica y tecnológica, formalmente publicada para contribuir a mejorar la calidad de vida con enfoque social y ambiental.
<p>Extensión Universitaria y Proyección Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece vínculos con la sociedad y empresa contribuyendo al desarrollo y crecimiento económico, social y ambiental; fomenta eventos culturales, artísticos, realzando la identidad amazónica.
<p>Gestión Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se gestiona en base a la planificación estratégica y planes operativos, integrando con efectividad los procesos académicos y administrativos, para el desarrollo institucional.

Adaptado de: PEI de la UNSM (Universidad Nacional de San Martín [UNSM] 2014)

A su vez, estos grandes ejes estratégicos enmarcan una serie de objetivos estratégicos y específicos, los cuales se mencionan en la siguiente figura.

Tabla 18: UNSM: Objetivos Estratégicos-Específicos, 2016

Objetivo Estratégico		Objetivo específico	
1	Formar académicos competitivos y líderes, que respondan a las demandas globales, con ética y responsabilidad social y ambiental.	1.1	Elaborar el modelo educativo basado en competencias acorde a las necesidades sociales – productivas regional y global
		1.2	Garantizar que el currículo proporcione una sólida base, científica, humanística y tecnológica con sentido de responsabilidad social y ambiental
		1.3	Asegurar que la selección del estudiante cumpla con el perfil del ingresante según carrera profesional
		1.4	Garantizar que el proceso de incorporación e integración de los estudiantes sea efectivo
		1.5	Vincular la investigación, extensión universitaria y proyección social con los procesos de enseñanza – aprendizaje
		1.6	Diseñar, implementar y valorar la eficacia del sistema de evaluación del aprendizaje
		1.7	Fortalecer las capacidades de la plana docentes en las diferentes carreras profesionales
		1.8	Evaluación del sistema automatizado de seguimiento al egresado cuyos resultados permitan la actualización y mejora del currículum
		1.9	Promover redes con la comunidad académica internacional
2	Gerenciar la calidad en la investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos, sostenibles y sustentables, que responda a las demandas globales para contribuir a la mejora de calidad de vida de la sociedad.	2.1	Fomentar la investigación, innovación y emprendimiento
		2.2	Articular la investigación con los intereses del sector público, privado y población involucrada dentro de ello el cuidado y recuperación del ambiente
		2.3	Fomentar la patente de la producción intelectual de los estudiantes y docentes.
3	Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de la Extensión universitaria y Proyección social que responda a la demanda social, económica y ambiental	3.1	Establecer las políticas, normas y procedimientos de la extensión universitaria y proyección social
		3.2	Lograr la interacción e integración: universidad – sociedad – empresa a nivel regional y nacional.
		3.3	Fomentar la participación de los estudiantes y docentes en las actividades de extensión universitaria y proyección social.
4	Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad universitaria.	4.1	Implementar y mantener las aulas y laboratorios con tecnologías que requieran los procesos de enseñanza – aprendizaje e investigación
		4.2	Implementar a las oficinas administrativas con tecnologías necesarias para la reformulación de procesos que requieran las actividades de gestión estratégica, académicas y de bienestar universitario
		4.3	Ampliar la cobertura y calidad de los servicios de bienestar universitario

Tabla 18: UNSM: Objetivos Estratégicos-Específicos, 2016 (continuación)

4	Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad universitaria.	4.4	Lograr con enfoque sistémico y de calidad la Implementación del plan estratégico institucional
		4.5	Lograr que las unidades académicas y administrativas formulen su plan operativo y presupuesto bajo el enfoque por resultados en forma participativa.
		4.6	Lograr que las unidades Académicas y administrativas cuenten con sus respectivos documentos de gestión complementarios.
		4.7	Fomentar la eficacia de la inversión en las facultades
		4.8	Crear y potenciar los centros de producción por facultades.
		4.9	Fortalecer la gestión administrativa de las facultades.
		4.10	Fortalecer la utilización de recursos económicos y financieros.
		4.11	Fortalecer la cultura organizacional, la información y comunicación, la motivación e incentivo de la comunidad universitaria,
		4.12	Fortalecer las actitudes al cuidado del ambiente de la comunidad universitaria

Adaptado de: PEI de la UNSM (Universidad Nacional de San Martín [UNSM] 2014)

Por lo tanto, el PEI de la UNSM apuesta por una universidad vinculada a la formación, buscando emprender objetivos específicos para articularla intra e inter institucionalmente, a través de mecanismos que busquen resolver problemas internos y externos.

2.2. Oficina de Imagen Institucional de la UNSM

A continuación, se adentrará en la descripción de la OII, así como los actores involucrados directa e indirectamente con dicha oficina, mostrando los vínculos con esta.

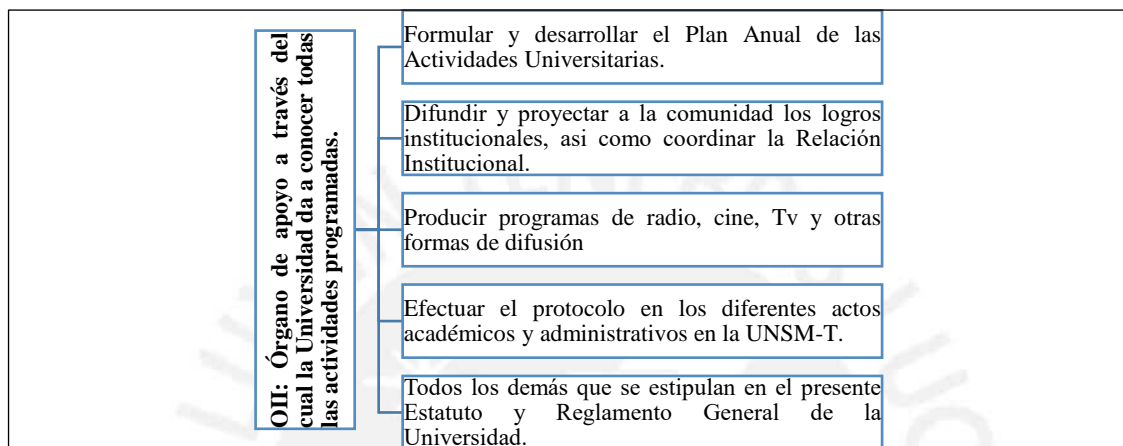
2.2.1. Descripción de la Oficina

La Oficina de Imagen Institucional (OII) es un órgano de apoyo, cuya finalidad es la de fomentar, coordinar y mantener las actividades de difusión interna y externa de la Universidad, así como de proyectar la imagen institucional ante la comunidad local, regional, nacional e internacional. (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2013b). Así pues, tiene como visión el “posicionamiento sólido ante la sociedad peruana y la comunidad científica la imagen de una universidad que marcha al avance de la ciencia y tecnología, difundiendo las políticas de la UNSM” (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2016c). Para lograrlo, tienen como misión “Fomentar, coordinar y mantener las actividades de difusión interna y externa de la

Universidad, así como proyectar la imagen institucional ante la comunidad local, regional, nacional e internacional.” (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2016c)

Así para su alcance, las funciones que desarrolla la OII se basan procesos continuos de difusión y emisión de mensajes informativos, proyectando la imagen institucional para toda la comunidad universitaria, local, regional, nacional e internacional. Las cuales se listan a continuación de acuerdo al MOF de la OII.

Figura 31: UNSM: Funciones de la OII



Fuente: Elaboración propia a partir de MOF de la OII (Universidad Nacional de San Martín [UNSM] (2013a)

Sin embargo, al hablar de las funciones de la OII concebidas en el PEI y POI de la UNSM, se suman otras funciones. Así en el caso del PEI, el rol de la Oficina se considera para el cumplimiento del Objetivo Específico N°4, incluyendo la generación e implementación eficaz de un Sistema de gestión de información y comunicación como se ve en la siguiente tabla.

Tabla 19: UNSM: Rol de la OII en el Marco del PEI, 2014-2021

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Estrategia	Indicador	Meta	
Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad universitaria.	4.3	Ampliar la cobertura y calidad de los servicios de bienestar universitario	4.3.1. Plan de mejoramiento de los servicios de bienestar universitario y centro médico	4.3.1.10 Eficacia en la difusión de los programas de bienestar	70%
	4.11	Fortalecer la cultura organizacional, la información y comunicación, la motivación e incentivo de la comunidad universitaria,	4.11.3. Diseño e implementación de un sistema de información y comunicación.	4.11.3.1. Sistema de gestión de la información y comunicación.	1
				4.11.3.2. Implementación del Sistema de Gestión de la información y comunicación	70%
				4.11.3.3. Eficacia del Sistema de Gestión de la información y comunicación	70%

Adaptado de: PEI Universidad Nacional de San Martín [UNSM] (UNSM, 2014)

En segundo lugar, en cuanto a las funciones asignadas a la OII a través del POI, esta se considera parte de una de las acciones centrales en el marco de un programa presupuestal, debiendo encargarse específicamente de la conducción y orientación superior en colaboración con Rectorado, Vicerrectorado Administrativo y Académico, Secretaria general, Cooperación Técnica y Admisión. (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2015). Así mismo, dentro de este marco se cuenta con un POA a nivel de la OII, el cual enfoca las funciones de esta oficina en la difusión de eventos y coordinación intra e interinstitucional, incluyendo actividades de capacitación, como se ve a continuación:

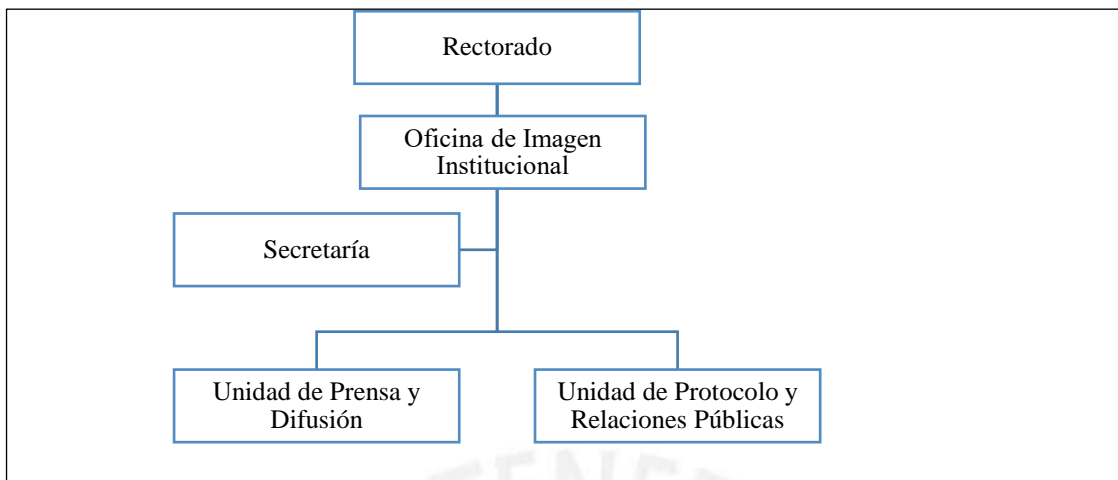
Tabla 20: OII: Rol de la OII a partir del POA, 2016

POA 2016			
Programa Presupuestal	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Tareas
Acciones centrales	Difusión de logros y actividades institucionales y coordinación de las relaciones institucionales dentro y fuera de la institución	Organizar eventos protocolares	Organizar ceremonias de graduación
			Ceremonia especial de aniversario
		Promover la participación interna, de la sociedad y comunidad universitaria	Organización de capacitaciones a trabajadores de la UNSM
			Desarrollo de encuestas poblacionales y campañas de atención médica
		Mantener informada a la comunidad universitaria y en general	Elaboración de materiales de difusión
			Publicaciones en internet
			Actualización del periódico mural
		Promover la capacitación y desarrollo personal	Capacitación al personal de la OII
		Brindar apoyo a instituciones internas y externas	Organización y conducción de eventos
			Registro y uso de auditorios

Adaptado de: POA OII (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2016d)

Ahora bien, para el cumplimiento de estas funciones, la OII presenta una organización compuesta por dos unidades: Unidad de prensa y difusión y Unidad de protocolo y relaciones públicas, lideradas por un Director de la OII, el cual a su vez cuenta con una Secretaría como se muestra en la imagen a continuación.

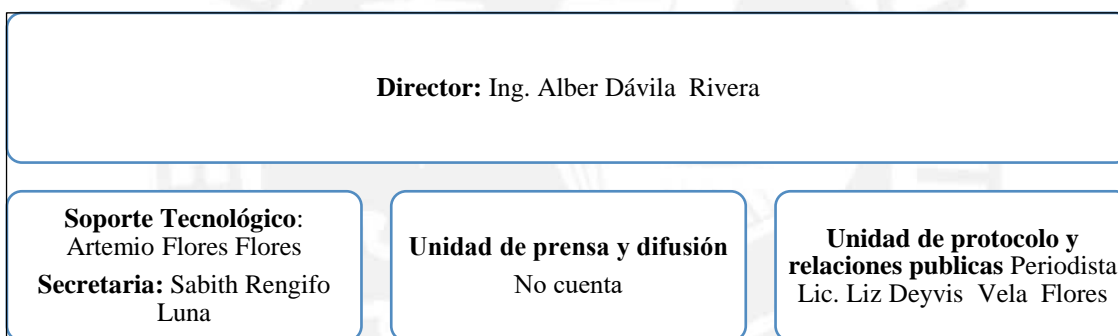
Figura 32: UNSM: Estructura interna de la OII



Fuente: MOF de la OII (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2013a)

Así, cuenta con la siguiente distribución de personal:

Figura 33: UNSM: Distribución de personal OII



Fuente: Elaboración propia a partir de (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2016c)

Quienes, aunque deberían de cumplir con funciones específicas acorde a su cargo, desempeñan distintos roles dentro de la OII, atendiendo a las demandas y requerimientos del momento. Así en la entrevista realizada al Director de la OII, este sostuvo que no existe un flujo de procesos para la Oficina, pues dada la escasez de personal y las diferentes actividades que deben de ser atendidas por el personal de la Oficina, estos se organizan en el momento, dependiendo de los recursos y disponibilidad con los que cuentan.

Por otra parte, en cuanto a las actividades a cargo de la OII, éstas pueden clasificarse de la siguiente forma: (Tostes, 2016, pp. 87–94)

Boletines:

Desde la OII se emiten boletines informativos sobre las principales actividades de las diferentes Unidades y Facultades de la UNSM. Los cuales tienen un contenido referido a los siguientes temas. (Tostes, 2016, p. 87)

- reporte de opinión por parte de docentes o alumnos destacados,
- eventos relevantes desarrollados,
- anuncios a la comunidad universitaria,
- actividades desarrolladas por la UNSM a nivel local, regional y nacional,
- obras civiles
- fotos ilustrativas
- convocatorias del Centro Preuniversitario e información institucional.

Así, hay una revista institucional (último 003 año 2015-solo en formato físico) y una revista de documentos de trabajo de publicaciones docentes -solo en formato físico y se ha estimado la necesidad de hacer boletines institucionales trimestrales – informativos.

Emisiones radiales:

Actualmente se emiten emisiones radiales esporádicamente, cuando existe un requerimiento específico o cuando existen los recursos necesarios para hacerlo. Sin embargo, en el año 2015, desde la OII se elaboró una propuesta para contar con un proyecto para desarrollar un programa radial informativo educativo “La Voz Universitaria”, el cual habría tenido los siguientes objetivos: (Tostes, 2016, pp. 87–88)

- Contar con un programa radial educativo semanal de una hora la Universidad Nacional de San Martín "Tarapoto".
- Solicitar en los años posteriores la creación de la facultad de ciencias de la comunicación en la universidad,
- Contar con una empresa radial propia de la universidad nacional de san Martín.

Emisiones televisivas:

Desde la OII se emiten anuncios televisivos informativos siempre que se cuente con los recursos necesarios o que se extienda un requerimiento específico. Sin embargo, se tiene la necesidad de poder informar a la comunidad universitaria, de manera continua sobre temas de coyuntura, la visita o inspecciones a los fundos o sedes, la publicación de trabajos de tesis de los estudiantes, las prácticas de estudiantes, la firma de Convenios, el desarrollo de talleres y Conferencias, el equipamiento, los servicios que brinda la UNSM, el aniversario de las Facultades y Escuelas Profesionales, proyecciones sociales, eventos culturales, entre otros. (Tostes, 2016)

A partir de lo cual planteó desde la OII, la formulación de un proyecto para desarrollar un programa televisivo de difusión de la UNSM, “Soy UNSM”, que estará directamente desarrollado e implementado por los profesionales y comunicadores de la OII, en colaboración con el Rector, docentes y alumnos. (Tostes, 2016)

Merchandising:

La UNSM emite frecuentemente merchandising institucional el cual incluye polos, gorras, lapiceros, llaveros, entre otros, los cuales son distribuidos en eventos especiales, feria y otros espacios de difusión. Para ello, desde la OIII se trabaja para el diseño y elaboración de merchandising básico en coordinación con las empresas que los elaboran. (Tostes, 2016)

Otros:

Desde la OII, se trabaja también en la publicación de anuncios en revistas y diarios de amplia cobertura, tanto local como regional, siempre que sea necesario y el tema lo amerite. (Tostes, 2016)

2.2.2. Rol de la oficina en el Marco de la Acreditación institucional

Habiendo revisado teóricamente el rol de una oficina de comunicaciones e imagen institucional, seguido del marco de acreditación institucional y finalmente, el rol que la OII cumple dentro de la UNSM, se concluye que esta oficina, aunque en su nomenclatura solo hace referencia a “imagen institucional”, se encarga de labores que van más allá de la difusión y proyección de la imagen institucional abarcando responsabilidades correspondientes a una oficina de comunicaciones propiamente dicha. Así pues, la OII tiene a su cargo la generación e implementación efectiva de un sistema de información y comunicaciones, responsabilidad que se le asigna desde el Plan Estratégico Institucional, así mismo, es la responsable de lograr un posicionamiento y relacionamiento eficaz de la entidad que representa frente a todos los actores involucrados en todos los niveles (local, regional, nacional e internacional).

Así es como esta Oficina juega un rol importante en el proceso de acreditación institucional pues está a cargo de todo un sistema de comunicación considerado y evaluado por el modelo de acreditación.

2.2.3. Mapeo de actores

Ahora bien, para analizar un objeto y llevar a cabo una investigación es importante conocer a los grupos o personas que influyen o pueden influir en la forma como este se desempeña determinando entonces su buen o mal funcionamiento. Así, de acuerdo al PMBOK, los interesados o stakeholders “son individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse

afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (Project Management Institute [PMI], 2013), p. 394) y su análisis permite identificar sus intereses, expectativas e influencia, para finalmente, relacionarlos con el propósito de la presente investigación.

Buscando realizar un análisis cualitativo de los diferentes actores, se empleará el Modelo de Poder e Interés de Gardner, el cual clasifica a los stakeholders de acuerdo a las variables de “poder que poseen” y de “grado de interés” que demuestran. (Acuña, 2012, p. 10)

Así, para los propósitos de esta investigación, la cual analiza la influencia de la labor desempeñada por la OII de la UNSM en el alcance de ciertos estándares de acreditación institucional universitaria, se trabajará en base a dos categorías, relaciones predominantes y niveles de poder.

a. Relaciones predominantes de interés

Se definen las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en cuanto a la presente investigación. Así se consideran los siguientes tres aspectos:

A favor: predomina las relaciones de confianza y colaboración mutua. En este cuadrante se encontrarían el Rector y miembros de la Alta Dirección de la UNSM, quienes en su gestión viene buscando la mejorar el posicionamiento de la universidad y la acreditación de esta como institución, así como de las facultades que la conforman; el personal de la OII liderado por el Ing. Arbel Davila, quien tiene iniciativa por mejorar el desempeño de la oficina que dirige; finalmente, y no menos importante, se encontrarían los alumnos de las diferentes facultades y sedes de la OII pues son ellos quienes necesitan estar más informados y el centro de la Política de Aseguramiento de Calidad. Así mismo, al a hablar de actores externos, en este cuadrante estarían el MINEDU, como ente rector del Sistema de Aseguramiento de Calidad; SINEACE y SUNEDU, ambas adscritas al MINEDU y quienes velan por la mejora de la calidad en la educación superior, así también, seguida de estas entidades estaría Procalidad, Proyecto que busca la mejora de la calidad en la educación superior que busca fortalece el SAC y a las mismas instituciones educativas de nivel superior.

Indeciso/indiferente: Predomina las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas. Ubicándose en este cuadrante a los docentes, quienes si bien es cierto estarían interesados en la acreditación de la universidad, no todos están comprometidos con este propósito al igual que con la mejora del desempeño de la OII.

En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

b. Jerarquización del poder:

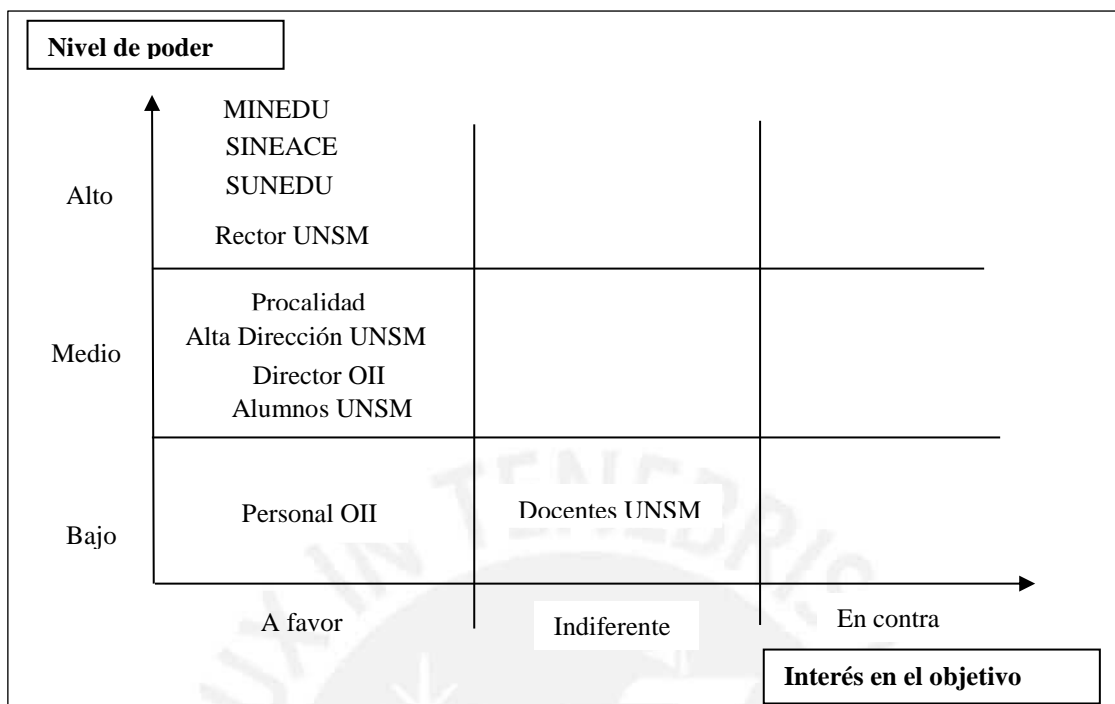
Se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprenda con la intervención. Se considera los siguientes niveles de poder.

Alto: predomina una alta influencia sobre los demás. Así en este cuadrante se ubica en primer lugar el MINEDU, como ente rector del SAC en el Perú; seguido por SINEACE, quien frente a la sociedad debe garantizar que las instituciones educativas públicas y privadas ofrecen un servicio de calidad, encargándose del proceso de acreditación; luego se encontraría la SUNEDU, entidad responsable del licenciamiento y el mejoramiento de la calidad. A nivel interno, en este cuadrante se encontraría el Rector de la UNSM, quien tiene la capacidad de incidencia institucional a partir de la jerarquía que su cargo amerita.

Medio: La influencia es medianamente aceptada. En este cuadrante se encontraría en primer lugar Procalidad, pues aunque no tiene capacidad de regulación se trata de un Proyecto de alcance nacional vinculado al Gobierno Peruano y Banco Mundial que busca mejorar la calidad en la educación superior, seguido por los miembros de la Alta Dirección, incluyendo a los decanos de las diferentes escuelas, quienes tienen un alto poder de influencia en sus escuelas, pero no a nivel institucional. Así mismo, en este cuadrante se encontraría el Director de la OII, quien a nivel institucional no tiene un poder resaltante pero sí a nivel de la OII, unidad de estudio. Finalmente, se considera que dentro de este cuadrante también estarían los alumnos, pues si bien es cierto no tienen poder reconocido jerárquicamente, si tienen capacidad de incidencia por los derechos que como estudiantes se les reconocen.

Bajo: no hay influencia sobre los demás actores. Aquí se ubicaría el personal de la OII, quienes si bien es cierto están interesados en la mejora de su desempeño, no tienen mucha incidencia en la toma de decisiones. Así mismo, en este cuadrante se encontrarían los docentes, quienes si bien es cierto son clientes de la OII, no inciden directamente en la toma de decisiones dentro de esta.

Figura 34: Matriz de Mapa de actores



3. Análisis de la gestión de comunicaciones para la gestión educativa OII – UNSM

En el presente apartado se realizará el análisis de la investigación realizada, mostrando los resultados de cada herramienta utilizada. Previamente, se presentará el modelo utilizado para el recojo de información, dado que se ha seguido una pauta con la que se pretende evaluar la calidad educativa en función de la gestión de comunicación en la OII de la UNSM.

3.1. Desarrollo del modelo de evaluación

De acuerdo a la metodología ya planteada a inicios del presente capítulo, el presente estudio de caso será descriptivo ilustrativo, basado en un enfoque mixto de integración completa, en donde se usarán herramientas de recojo de información tanto cualitativas como cuantitativas. Sin embargo, para realizar la evaluación de la gestión de comunicaciones que realiza la OII y su contribución a la calidad educativa de la UNSM, se ha desarrollado un modelo con metodología de rúbrica.

Esta propuesta se ha desarrollado en base a la información recopilada en el capítulo primero de la presente investigación. Principalmente se ha tomado como guía al Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria 2010, herramienta desarrollada por el

CONEAU para evaluar la calidad, que se ha mencionado previamente en el primer capítulo. Adicionalmente se han tomado referencias de fuentes primarias en base a las entrevistas realizadas con los especialistas Patricia Palomino, experta del área de la Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Superior Universitaria del SINEACE; y Julio Sancho, coordinador del Componente 1: Desarrollo de Capacidades del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, en PROCALIDAD.

La elección del Modelo de Acreditación vigente se ha basado en dos motivos principales. El primero se debe a que este modelo obedece a una certificación de calidad no obligatoria para las instituciones de educación superior universitaria, contándose con estándares superiores a los del modelo de licenciamiento, los cuales son los mínimos establecidos para el funcionamiento de la entidad. De esta manera, al evaluar en base al modelo de acreditación, se asegura que la entidad cumpla con los criterios mínimos y, adicionalmente, ofrezca un servicio de mayor calidad a los usuarios.

El segundo motivo se debe a que este modelo contiene estándares más específicos referentes a gestión de comunicaciones. La dimensión 1. Gestión Institucional, factor 2. Posicionamiento Institucional, criterio 2.1 Imagen y relación externa institucional, se refiere específicamente a la gestión de comunicaciones de la universidad. Adicionalmente, dentro de las demás dimensiones, factores y criterios se tiene en cuenta a la gestión de comunicaciones de manera transversal, por lo que este modelo es el más adecuado para evaluar esta variable, de acuerdo a los especialistas entrevistados.

En ese sentido, en un primer momento se revisó cada uno de los 80 estándares del modelo acreditación, independientemente de la dimensión, factor y criterio en el que se encontraran, y se seleccionó aquellos que se vincularan directa o indirectamente con gestión de las comunicaciones. Es así como se seleccionaron 15 estándares que cumplían esta condición, distribuyéndose de la siguiente manera: 11 estándares correspondientes a la dimensión de Gestión Institucional, 2 estándares correspondientes al Proceso de Desarrollo Institucional, y 2 estándares correspondientes a Servicios de Apoyo al Proceso de Desarrollo Institucional.

Una vez seleccionados estos 15 estándares, estos se ajustaron de manera que se adapten para evaluar el funcionamiento de una oficina, específicamente de la Oficina de Imagen Institucional de la UNSM, dado que el modelo está diseñado para toda una institución. Para este ajuste se contó, una vez más, con el juicio experto de Julio Sancho, experto de PROCALIDAD.

El modelo completo se puede apreciar en los anexos (ver Anexo B en el CD adjunto). En la tabla 15 se presenta el modelo modificado con los estándares ajustados.

Tabla 21: Modelo de evaluación propuesto para la OII – UNSM

Dimensión	Factor	Criterio	Estándar	
			Modelo de Acreditación	Ajustado
I. Gestión Institucional	1. Planificación, organización, dirección y control	1.1 Planificación	Más del 75% de estudiantes, docentes y administrativos conoce del PEI la información correspondiente y definida por la Universidad.	E1. Más del 75% de los estudiantes conocen el PEI (relativo a cultura: visión, misión y valores)
			E2. Más del 75% del personal de la OII conoce información contenida en el PEI.	
			El PEI tiene políticas orientadas al AC.	E3. PEI contiene políticas orientadas al AC con respecto a la labor de la OII.
			Más del 75% de los integrantes de las unidades conoce su respectivo PO.	E4. Más del 75% del personal de la OII conoce su POA.
		1.2 Organización dirección y control	Las actividades de las unidades académicas y administrativas están coordinadas para asegurar el desarrollo del POI.	E5. Las actividades de la OII están coordinadas para asegurar el desarrollo del POI.
			La Universidad tiene un sistema de gestión de la calidad implementado.	E6. La Universidad tiene un sistema de gestión de la calidad implementado a nivel de la OII.
				E7. La OII evalúa sus actividades y realiza actividades de mejora.
			La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos que contribuyen a internalizar la cultura organizacional entre los integrantes de sus unidades académicas y administrativas.	E8. La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos promovidas por la OII que contribuyen a internalizar la cultura organizacional entre los integrantes de sus unidades académicas y administrativas.
			La Universidad tienen un sistema de información y comunicación implementado.	E9. La Universidad tienen un sistema de información y comunicación implementado por la OII.
			2.1 Imagen y vinculación institucional	La Universidad tiene un posicionamiento eficaz a nivel nacional e internacional, articulado al sistema de información y comunicación.
La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos para su vinculación eficaz con el medio nacional e internacional.	E11. La Universidad, a través de la OII, cuenta con políticas, normas y procedimientos para su vinculación eficaz con el medio nacional e internacional.			

Tabla 21: Modelo de evaluación propuesto para la OII – UNSM (continuación)

II. Proceso de desarrollo institucional	4. Investigación	4.1 Investigación ciencia y tecnología	La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos con los que facilita la difusión de la mayoría de los resultados de las investigaciones que realiza	E12. A través de la OII se facilita la difusión de la mayoría de los resultados de las investigaciones que se realizan.
	5. Extensión universitaria y proyección social	5.1 Extensión Universitaria y Proyección Social	La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos eficaces con los que facilita la difusión de los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social.	E13. A través de la OII se facilita la difusión de los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social.
III. Servicios de apoyo para el proceso de	8. Bienestar universitario	8.1 Implementación de programas de bienestar	La mayoría de los estudiantes, docentes y administrativos conocen los programas de bienestar.	E14. La mayoría de los estudiantes, docentes y administrativos conocen los programas de bienestar.
	10. Grupos de interés	10.1 Vinculación con los grupos de interés	La Universidad asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos	E15. A través de la OII se asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.

De acuerdo a este modelo, entonces, se cuenta con 15 estándares de calidad relacionados a la gestión de comunicaciones realizada por la OII de la UNSM. A partir de estos estándares se realizará el levantamiento de la información y la posterior evaluación de la calidad educativa, de acuerdo al cumplimiento de ellos.

Cabe resaltar que los números de dimensión, factor y criterio son los correspondientes al Modelo de Acreditación del CONEAU, sin embargo, la numeración de los estándares ajustados corresponde al ordenamiento de la presente investigación, y es la numeración que se utilizará para codificar el levantamiento de información y el posterior análisis de la misma.

A continuación, se describe el proceso de levantamiento de información realizado, para posteriormente proceder al análisis de dicha información.

3.2. Evaluación de la gestión de comunicaciones de la OII para la calidad educativa de la UNSM

A partir del modelo presentado en el apartado anterior se realizará la evaluación de la OII, para lo cual fue necesario recurrir a fuentes primarias y secundarias. Con respecto a las fuentes secundarias, la investigación se basó en los documentos de gestión de la UNSM (PEI y POI) y de

la oficina en sí (POA, MOF, ROF, consultorías); parte de dicha información ya ha sido presentada en la primera parte del presente capítulo.

Por otro lado, con respecto a las fuentes primarias, se realizaron entrevistas abiertas y a profundidad al Director de la OII y a la Jefa de Protocolo, quienes son los que nos podían dar la mayor información al interior de la OII. Adicionalmente, se realizó una encuesta de verificación a los miembros de la OII. Asimismo, se realizaron una serie de encuestas para verificar si las funciones descritas por los miembros anteriores alcanzaban al objetivo de llegar al público objetivo. Las encuestas se realizaron a una muestra representativa pertenecientes a la Alta Dirección, a la plana docente, y a los alumnos matriculados en el ciclo 2016 – 1. En la tabla 16 se muestran los medios de verificación por cada uno de los estándares antes presentados.



Tabla 22: Medios de verificación del modelo de evaluación

Estándar	Medios de verificación
E1. Más del 75% de los estudiantes conoce la información contenida en el PEI (relacionada a cultura: visión, misión y valores)	EE
E2. Más del 75% del personal de la OII conoce información contenida en el PEI.	EOII
E3. PEI contiene políticas orientadas al AC con respecto a la labor de la OII.	Revisión de PEI
E4. Más del 75% del personal de la OII conoce su POA.	EOII
E5. Las actividades de la OII están coordinadas para asegurar el desarrollo del POI.	Revisión POI, POA, MOF, ROF; EE, ED, EA, EOII
E6. La Universidad tiene un sistema de gestión de la calidad implementado a nivel de la OII.	EOII, Documentos de sustento
E7. La OII evalúa sus actividades y realiza actividades de mejora.	POA OII
E8. La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos promovidas por la OII que contribuyen a internalizar la cultura organizacional entre los integrantes de sus unidades académicas y administrativas.	EE, ED, EA, EOII
E9. La Universidad tienen un sistema de información y comunicación implementado por la OII.	EE, EA, ED, Documentos de sustento
E10. La Universidad tiene un posicionamiento eficaz a nivel nacional e internacional, articulado al sistema de información y comunicación promovido por la OII.	EOII, Documentos de sustento, Rankings
E11. La Universidad, a través de la OII, cuenta con políticas, normas y procedimientos para su vinculación eficaz con el medio nacional e internacional.	Revisión POA, Estatuto UNSM, MOF, ROF; EOII
E12. A través de la OII se facilita la difusión de la mayoría de los resultados de las investigaciones que se realizan.	EE, EOII
E13. A través de la OII se facilita la difusión de los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social.	EOII
E14. La mayoría de los estudiantes, docentes y administrativos conocen los programas de bienestar.	EOII
E15. A través de la OII se asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.	EE, ED, EA, EOII

Donde:

EE: Encuesta a los estudiantes

EOII: Encuesta a los miembros de la OII

ED: Encuesta a Docentes

EA: Encuesta a los miembros de la Alta Dirección

Cada medio de verificación se evaluará de diferente manera para obtener el resultado general de la OII. La calificación de los estándares se realizará en base al método de rúbrica (ver Anexo C). En este modelo, los estándares constituyen las dimensiones del modelo, los cuales

tienen el mismo peso (6.66% cada uno) y la escala se divide en tres categorías: “Cumple”, “En desarrollo”, y “No cumple”.

A continuación, se detallarán las herramientas que se utilizaron para el recojo de información en base a la lista de fuentes de verificación presentada.

3.2.1. Información secundaria

Como se ve en el modelo, una de las fuentes de verificación de los estándares será la de revisión documental, tanto institucional y de la OII. Los documentos utilizados fueron el PEI 2014 - 2021 de la UNSM, en donde se detallan la planificación a largo plazo de la OII; y el POI 2015. Los documentos internos propios de la OII utilizados fueron el MOF y ROF del año 2014, que sigue vigente hasta la actualidad, así como el POA para este año 2016.

El PEI y POI se encuentra en la página web de la universidad, es de acceso público. Los demás documentos internos fueron proporcionados por la OII para los fines de la presente investigación.

Adicionalmente se contó con los resultados de una reciente consultoría realizada por la Dra. Marta Tostes sobre Fortalecimiento Institucional, los cuáles se consideraron transversalmente para sustentar los hallazgos de la investigación.

3.2.2. Entrevistas

De acuerdo a Colás y Hernández (2001 citado en Bernal, 2010) la entrevista es una técnica de recojo de información que consiste en un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a una serie de preguntas previamente definidas en función de las dimensiones que se estudian.

Como se mencionó anteriormente, se realizaron dos entrevistas a miembros de la OII. Se emplearon entrevistas semi estructuradas, aplicándolas al Ing. Árbel Dávila, Director de la OII y a la Periodista Lic. Liz Vela, encargada de la Unidad de Protocolo y quien participa de todas las actividades de la OII. Estas encuestas se usaron, en un primer momento para tener una idea inicial de la OII, y posteriormente de manera transversal a todos los medios de verificación.

Se programaron las entrevistas para realizarse los días 21 y 22 de junio de 2016 en el local de la UNSM, en la ciudad de Tarapoto, y se usaron guías de entrevistas para organizar la información de manera adecuada (ver Anexo D).

3.2.3. Encuestas

Como ya se mencionó, en lo que respecta a los enfoques cualitativo y cuantitativo, la combinación y utilización de ambos son de gran utilidad para cualquier estudio. Siendo así que con la finalidad de darle mayor validez a la investigación, se emplearon diversos cuestionarios, a través de los cuales se recogió información que permitirá evaluar el rol de la OII en el aseguramiento de calidad educativa, y también servirá para elaborar las recomendaciones finales.

De esta manera, se aplicaron diferentes modelos de encuesta para los principales grupos de interés de la comunidad universitaria; un modelo para Alta Dirección y docentes, otro para el personal de la OII y otro para una muestra representativa de estudiantes de la UNSM; las cuales contenían preguntas tanto abiertas como cerradas.

En el caso de la encuesta para la Alta dirección y docentes, se aplicaron un total de 45 encuestas en todas las sedes, 36 a la Alta dirección y 9 a docentes. En lo que respecta a la alta dirección, se ha contempló encuestar a decanos, directores de escuelas y de oficinas, presidentes de las Comisiones Organizadoras, vicerrectores y coordinadores. Así, se formuló un cuestionario con el objetivo de evaluar la comunicación entre la universidad y estos actores de acuerdo a los criterios del modelo y con miras a elaborar una serie de recomendaciones en base a la situación de estos y sus expectativas.

Para el caso de la encuesta aplicada a la OII, esta se aplicó a todo el personal (4 personas), con la finalidad primordial de obtener un diagnóstico que permita evaluar los criterios presentados en el modelo empleado para esta investigación.

Finalmente, para la encuesta aplicada a los estudiantes de la UNSM, se seleccionó una muestra representativa de la población estudiantil, utilizándose un muestreo probabilístico aleatorio. La muestra se determinó en base a la fórmula presentada en la figura 36.

Figura 35: Fórmula de muestreo probabilidad

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)N}{(N - 1)e^2 + Z^2 p(1 - p)}$$

Donde:
n = Tamaño de la muestra
N = Tamaño del universo
Z = Constante
e = Margen de error
p = Proporción de la población

Fuente: Netquest (2016)

En este caso, se ha considerado un universo de 5417 alumnos matriculados en el semestre 2016 – 1 según datos de la última encuesta universitaria, proporcionado por rectoría para el presente estudio. El valor de la constante z es de 1.65, dado el nivel de confianza de 95% y margen de error de 5%. La proporción de la población es de 0.5. De esta manera, se obtuvo una muestra de 359 encuestas. Sin embargo, debido a las dificultades en términos de acceso hacia la sede de la UNSM ubicada en la ciudad de Tocache, solo fue posible tomar 334 encuestas, lo cual aumentó el margen de error en 0.2%, lo cual no implica un cambio drástico en los resultados finales del estudio.

Por otra parte, las preguntas de la encuesta se referían a la gestión de la comunicación en el marco de la Política de aseguramiento de calidad educativa superior y los estándares del modelo empleado en esta investigación. La encuesta se encuentra adjunta en la sección de anexos (ver Anexo E). Cabe resaltar que tanto las encuestas como las entrevistas estuvieron aprobadas mediante la firma de un consentimiento informado (ver Anexo F).

La aplicación de la encuesta se realizó al interior de los locales de la UNSM en las ciudades de Tarapoto, Lamas, Moyobamba y Rioja; los días 22 y 23 de junio de 2016.

3.3. Análisis de resultados del estudio de caso

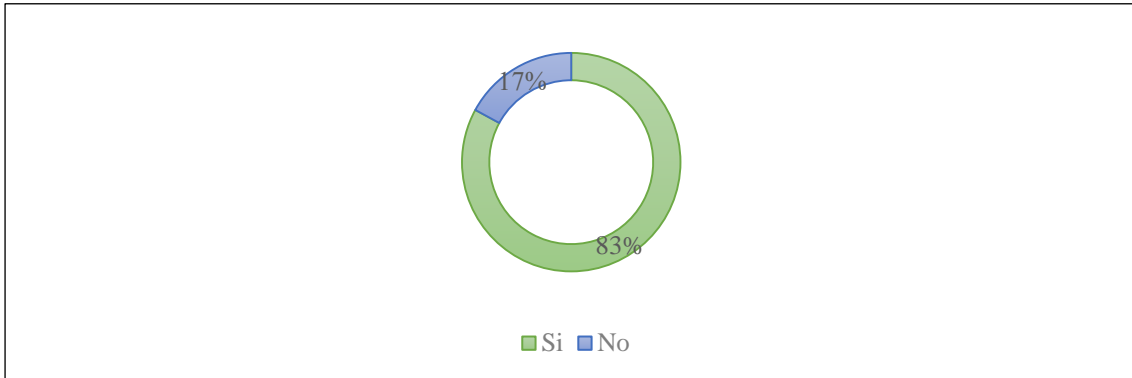
Se emplearon distintas herramientas para el recojo de información tanto cualitativa como cuantitativa, la cual luego de ser organizada y analizada en función a verificar cada uno de los criterios del modelo propuesto, permitió obtener los siguientes resultados, los cuales serán presentados de acuerdo a las fuentes de verificación de cada uno de los estándares clasificados en factores y criterios de evaluación.

3.3.1. Estándar E1: Más del 75% de los estudiantes conocen la información contenida en el PEI (relacionada a cultura: visión, misión y valores)

Fuente de verificación: EE

Con la finalidad de determinar el alcance de este estándar, en primer lugar, se les pregunto a los estudiantes si estos conocían la visión, misión y valores que rigen la universidad. Obteniéndose la respuesta afirmativa de 277 estudiantes, frente a 57 estudiantes que dijeron no conocerlos. Resultando la siguiente distribución porcentual.

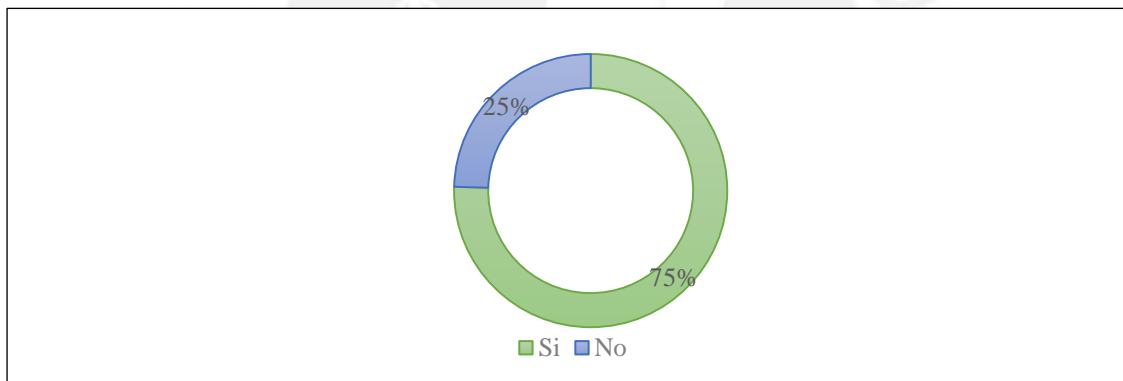
Figura 36: UNSM: Estudiantes que conocen la visión, misión y valores que rigen la universidad (Distribución porcentual)



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Así mismo en cuanto a los diferentes símbolos y tradiciones que identifican a la universidad (escudo, himno, historia, etc.), del total de los encuestados, 252 estudiantes dijeron si conocerlos mientras que 82 estudiantes no los conocían.

Figura 37: UNSM: Estudiantes que conocen los diferentes símbolos y tradiciones que identifican a la universidad (Distribución porcentual)



Fuente: Encuesta a Estudiantes

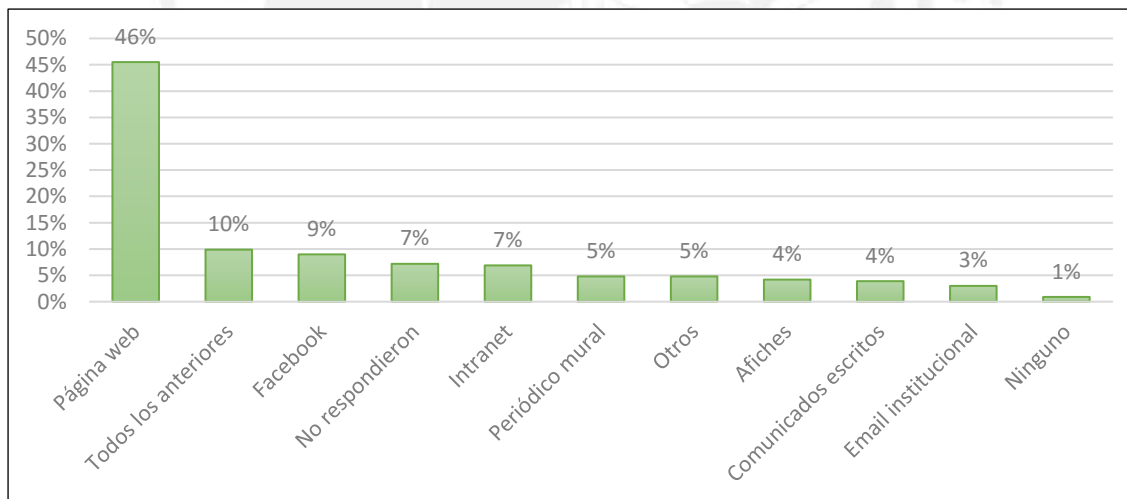
Ahora bien, en cuanto al medio a través del cual conocieron esta información, los estudiantes encuestados respondieron lo siguiente:

Tabla 23: UNSM: Medios a través de los cuales los estudiantes conocieron información contenida en el PEI institucional: Visión, misión, valores, símbolos y tradiciones (Frecuencia absoluta)

Medio	Número de encuestados	Porcentaje
Página web	152	46%
Todos los anteriores	33	10%
Facebook	30	9%
No respondieron	24	7%
Intranet	23	7%
Periódico mural	16	5%
Otros	16	5%
Afiches	14	4%
Comunicados escritos	13	4%
Email institucional	10	3%
Ninguno	3	1%
Total	334	100%

Fuente: Encuesta a Estudiantes

Figura 38: UNSM: Medios a través de los cuales los estudiantes conocieron información contenida en el PEI institucional: Visión, misión, valores, símbolos y tradiciones (Distribución porcentual)



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Así, a través de estas preguntas, se verifico satisfactoriamente el alcance del primer estándar propuesto por el modelo, pues más del 75%, exactamente el 83% de los estudiantes encuestados conoce información contenida en el PEI Institucional como la visión, misión y valores; así mismo, el 75% de estos conoce los símbolos y tradiciones que identifican a la universidad. Ahora bien, en cuanto al medio a través del cual estos conocieron esta información,

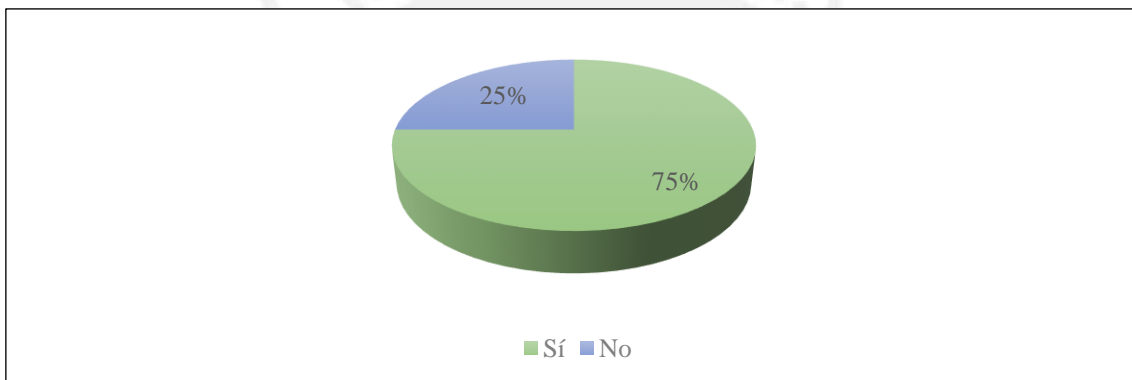
se tiene como principal herramienta a la página web de universidad con un 46% de frecuencia relativa.

3.3.2. Estándar E2: Más del 75% del personal de la OII conoce la información contenida en el PEI

Fuente de verificación: EOII

Siguiente el mismo proceso que en el estándar anterior, se les preguntó a los miembros de la OII si conocían la información contenida en el PEI, específicamente con respecto a los temas de misión, visión, cultura y objetivos estratégicos. Los resultados se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 39: UNSM: Miembros de la OII que conocen la información contenida en el PEI



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

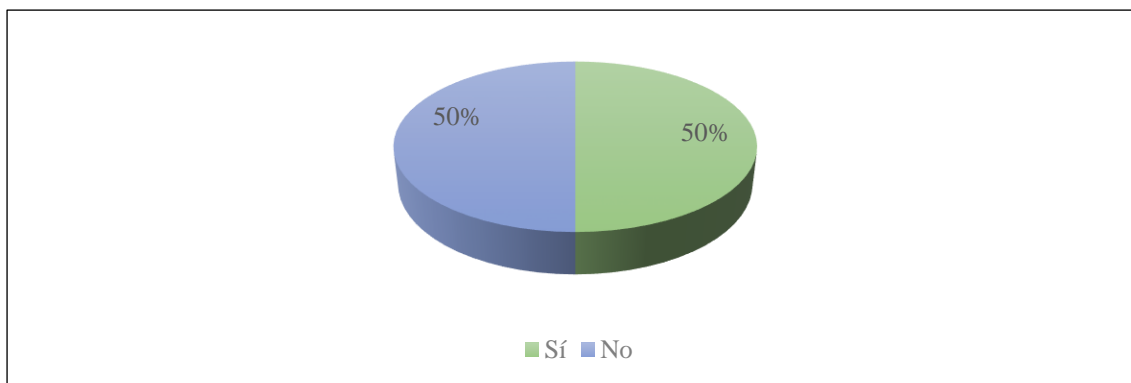
De esta manera, se observa que el 75% de los miembros de la oficina conoce el PEI de la UNSM, cumpliéndose este estándar.

3.3.3. Estándar E3: El PEI contiene políticas orientadas al aseguramiento de calidad con respecto a la labor de la OII

Fuente de verificación: EOII

En primer lugar, se preguntó a los miembros de la OII si consideraban que la información contenida en el PEI servía de guía para la labor desempeñada por la OII, con respecto al aseguramiento de la calidad educativa. El resultado fue contradictorio, pues la mitad de la oficina respondió positivamente mientras que la otra mitad respondió negativamente, como se puede apreciar en la figura a continuación.

Figura 40: UNSM: El PEI sirve como guía de la OII, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

De esta manera, no se llegó al 75% requerido para verificar el cumplimiento del presente estándar para determinar por este medio si el PEI brindaba alguna guía a la OII en el desempeño de sus funciones.

Fuente de verificación: Revisión del PEI UNSM

Al analizar el PEI, se encontró que este concibe a la calidad educativa desde la visión institucional, pues la UNSM aspira a ser una universidad líder en la amazonia peruana prestando un servicio de calidad a la sociedad. Así mismo, se sostiene que “el plan estratégico institucional, se complementará con un modelo educativo acorde a las demandas de la sociedad con la finalidad de lograr: la calidad académica, acreditación, internacionalización, investigación, proyección y responsabilidad social, unificando esfuerzos y expectativas colectivas que se traduzcan en compromiso con la organización, trabajo en equipo, calidad en servicio educativo, desarrollo humano, innovación creatividad y liderazgo” (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2014, p. 3), con lo cual reconoce la prestación de un servicio integral de calidad como uno de sus fines principales con miras a la acreditación y prestación de un mejor servicio, lo cual impactaría positivamente en el bienestar de la sociedad.

Por otra parte, en cuanto a los Ejes estratégicos concebidos en el PEI, uno de estos se refiere específicamente a calidad educativa, buscándose el aseguramiento continuo de la calidad e internacionalización. Sin embargo, este aún se centra principalmente en la calidad en términos de formación profesional o calidad académica, dejando otros aspectos de lado.

Así también se encontró que, para el proceso de planificación estratégica, se tomó en consideración lo señalado por la normativa referente a calidad educativa superior universitaria, la Ley N° 28740 “Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)” y el Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional

Universitaria CONEAU 2010. Así al revisar los objetivos estratégicos y específicos, se encontró que el contenido, aunque no explícitamente, refleja lo sostenido y promovido por normativa señalada, como por ejemplo la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Ahora bien, en lo referente al rol de la OII concebido en el PEI, se encontró que solo se toma en cuenta a la oficina en mención para el alcance del Objetivo estratégico N° 4 “Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad universitaria”, debiendo la OII encargarse puntualmente de difundir los programas de bienestar, de generar e implementar un sistema de gestión de la información y comunicación y de garantizar la eficacia en el funcionamiento de este sistema como se ve en la Tabla N° 13.

Así las funciones asignadas a la OII se enmarcan en un plan que fue concebido, entre otras fuentes, en base a lo señalado por ciertos lineamientos de calidad educativa superior, por lo que estas funciones también tendrían en cuenta esos lineamientos. Así mismo, al referirse puntualmente de la difusión de programas de bienestar y de la generación e implementación eficaz de un sistema de información y comunicación, se considera algunos de los criterios señalados por el Modelo de Acreditación CONEAU, quedando pendientes los referidos a posicionamiento, vinculación efectiva y eficaz con el medio nacional e internacional, la contribución para el logro de la acreditación, entre otros.

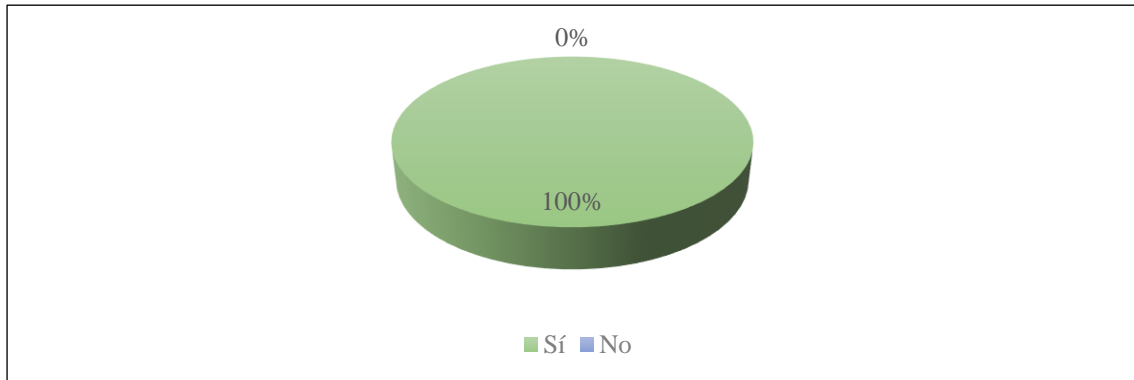
De esta manera, de acuerdo a lo anteriormente mencionado, se encuentra que solo cumple este estándar en criterio de verificación, aproximadamente por encima del 50%, mientras que quedan pendientes alinear otros aspectos entre el PEI y las labores de la OII.

3.3.4. Estándar E4: Más del 75% del personal de la OII conoce su POA

Fuente de verificación: EOII

En un primer momento se preguntó a los miembros de la OII si la OII trabaja mediante un POA. El 100% de los encuestados dijo que sí existe un POA de la OII.

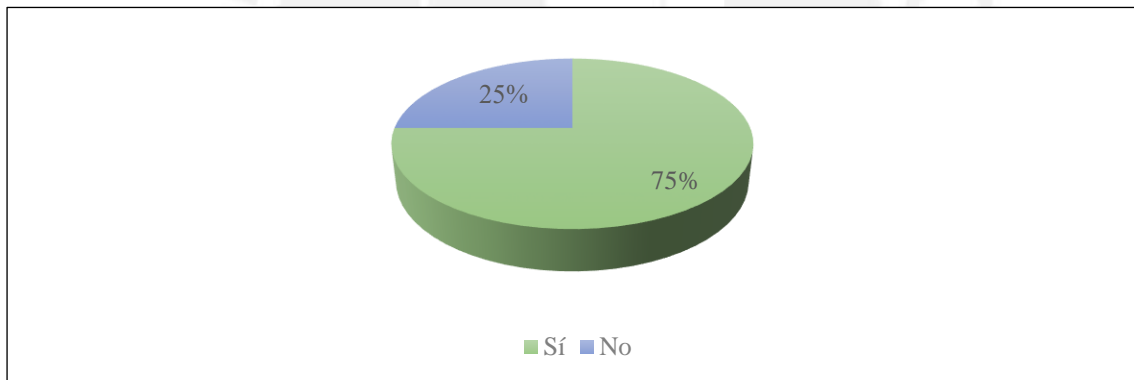
Figura 41: UNSM: Conocimiento del POA de la OII según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

En una pregunta posterior se les preguntó si conocían la información que contenía el POA para realizar sus funciones dentro de la oficina. A esta pregunta, el 75% de los miembros de la OII señaló conocer la información contenida en el POA.

Figura 42: UNSM: Miembros de la OII que conocen la información de su POA



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

De esta manera, se cumple verifica el cumplimiento del presente estándar.

3.3.5. Estándar E5: Las actividades de la OII están coordinadas para asegurar el desarrollo del Plan Operativo Institucional

Fuente de verificación: Revisión POI, POA, MOF, ROF

En cuanto al POI de la UNSM, la última versión disponible es la del año 2015. Este se elaboró en función al Programa Presupuestal con enfoque por Resultados "Formación Universitaria de Pregrado", el cual tiene como resultado final la mejora de la productividad y competitividad del país; como resultado específico, la suficiente y adecuada formación

profesional en el pregrado, estableciéndose 5 productos como parte de la Formación Universitaria de pregrado: (1) Universidades cuentan con un proceso de incorporación e integración de estudiantes efectivos, (2) Programa de fortalecimiento de capacidades y evaluación del desempeño docente, (3) Currículos de las carreras profesionales de pre- grado actualizados y articulados a los procesos productivos y sociales, (4) Dotación de aulas, laboratorios y bibliotecas para los estudiantes de pregrado, (5) Gestión de la Calidad de las carreras profesionales. (Universidad Nacional de San Martín [UNSM], 2015).

Siendo este marco en el cual se determina el rol de las distintas unidades académicas y administrativas, en donde la OII se ubica dentro de las acciones centrales, debiendo encargarse puntualmente de la conducción y orientación superior en colaboración con Rectorado, Vicerrectorado Administrativo y Académico, Secretaria general, Cooperación Técnica y Admisión.

Más allá de lo señalado, el POI no se vuelve a referir específicamente al rol de la OII, sino que en términos generales se sostiene que todas las unidades académicas y administrativas son responsables de su elaboración, ejecución y evaluación bajo la orientación de la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP)

Así mismo se entiende que la OII, como unidad administrativa, podrá determinar justificadamente las actividades, tareas, responsables, unidades de medida, metas anuales y la programación mensual de las mismas, incluyendo los requerimientos para su logro, referidas a su ámbito de desempeño. Debiendo someterse trimestralmente a una evaluación por parte de la OPP.

Ahora bien, en cuanto a la coordinación entre el POA, MOF y ROF de la OII, la siguiente tabla muestra la correspondencia entre estos:

Tabla 24: OII-UNSM: Correspondencia entre funciones asignadas por el POA, MOF y ROF

POA 2016			MOF 2013			ROF 2013					
Objetivo estratégico	Objetivo específico	Tareas	N° actividad			N° actividad					
Difusión de logros y actividades institucionales y coordinación de las relaciones institucionales dentro y fuera de la institución	Organizar eventos protocolares	Ceremonias de graduación			1.5	2.3					2.11
		Ceremonia especial de aniversario			1.5	2.3					
	Promover la participación interna de la sociedad y comunidad universitaria	Capacitaciones a trabajadores de la UNSM							2.6		
		Encuestas poblacionales y campañas médicas	1.2		1.4				2.6	2.9	2.10
	Mantener informada a la comunidad universitaria y en general	Elaboración de materiales de difusión	1.2		1.4			2.5		2.9	2.1
		Publicaciones en internet	1.2		1.4			2.5		2.9	2.1
		Periódico mural	1.2		1.4			2.5		2.9	2.1
	Promover la capacitación y desarrollo	Capacitación al personal de la OII									
	Brindar apoyo a instituciones internas y externas	Organización y conducción de eventos	1.2	1.3					2.4	2.6	2.9
		Registro y uso de auditorios		1.3					2.4	2.6	2.9

Fuente: elaboración propia a partir de POA OII 2016, MOF OII 2013, ROF OII 2013

- 1.1. Formular y desarrollar el Plan Anual de las actividades universitarias.
- 1.2. Difundir y proyectar a la comunidad los logros institucionales.
- 1.3. Coordinar la relación interinstitucional.
- 1.4. Producir programas de radio, cine, TV y otras formas de difusión.
- 1.5. Efectuar el Protocolo en los diferentes actos académicos y administrativos en la UNSM.
- 2.1. Definir la política de difusión y comunicación de las actividades académicas y administrativas.
- 2.2. Coordinar con todas las oficinas el plan de actividades de actividades conmemorativas a los aniversarios de cada dependencia prestando el apoyo logístico para garantizar el éxito de dichos programas.
- 2.3. Ejecutar el protocolo en los diferentes actos académicos administrativos en la UNSM – T.
- 2.4. Elaborar un directorio actualizado de las principales autoridades académicas, políticas, civiles, eclesiásticas, militares y policiales, el que debe ser alcanzada al Órgano de Gobierno de la Universidad.
- 2.5. Coordinar con las oficinas y unidades de la universidad que elaboran reportes estadísticos, actas, y otros, que reflejan las decisiones de las autoridades para elaborar los reportes y/o notas de prensa.
- 2.6. Promover las buenas relaciones entre la comunidad universitaria, y agentes externos de la Región.
- 2.7. Otras funciones que le asigna el Rector y el Órgano de Gobierno de la Universidad.
- 2.8. Formular y desarrollar el Plan Anual de las actividades universitarias.
- 2.9. Difundir y proyectar a la Comunidad los logros institucionales, coordinar la relación interinstitucional.
- 2.10. Producir programas de radio, cine, TV y otras formas de difusión.
- 2.11. Ejecutar el Protocolo en los diferentes actos académicos y administrativos en la UNSM.

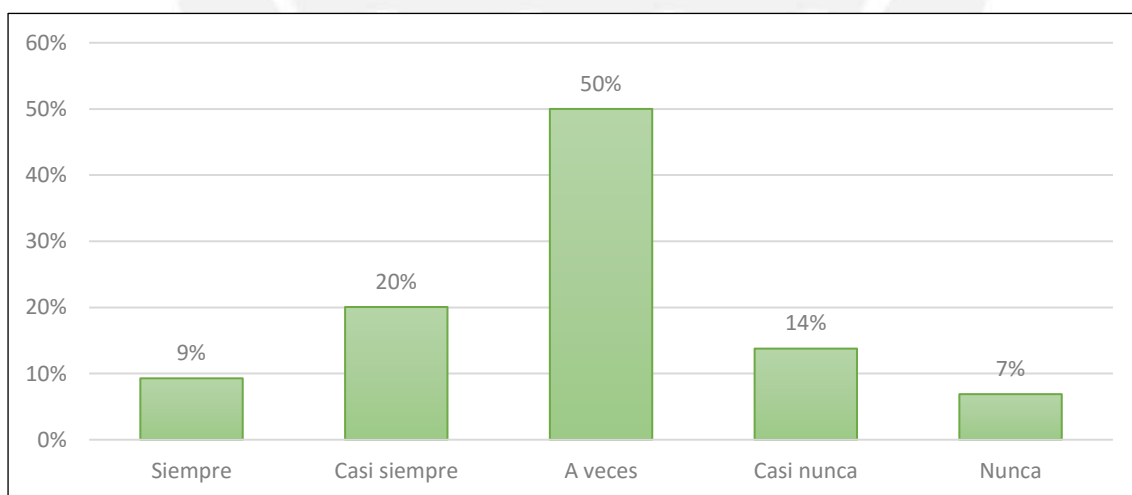
Así, se puede ver que en la mayoría de actividades si existe coordinación o correspondencia; sin embargo, en las actividades 1.1 (MOF) y 2.2 (ROF) se habla de la formulación y ejecución de un Plan anual de actividades universitarias, el cual no se concibe en el POA institucional; lo mismo pasa con la definición de una Política de difusión y comunicación de las actividades (2.1), concebida sólo en el ROF.

De esta manera, se comprueba que, desde esta fuente de verificación, el estándar evaluado no fue alcanzado, pues desde el inicio, el POI no representa funcionalmente un marco de referencia adecuado para el resto de planes operativos de la OII. Así mismo, aunque existe correspondencia en la mayoría de funciones asignadas a la OII a través de su POA, MOF y ROF, esta no es en su totalidad. Finalmente, existe un desfase de fechas entre los planes analizados, requiriéndose la actualización del POI UNSM, y a nivel de la Oficina, el MOF y ROF que son incluso de mayor anterioridad que el POI.

Fuente de verificación: EE

Para evaluar este estándar hacia los estudiantes, el modelo indica que se puede considerar como la satisfacción respecto a la atención, y en este caso sería por parte de la OII. De esta manera, en la encuesta a los alumnos se les preguntó si consideraban que la universidad se comunicaba con ellos, dado que la comunicación con los alumnos está a cargo de la OII. La gran mayoría opinó que a veces la universidad se comunica con ellos.

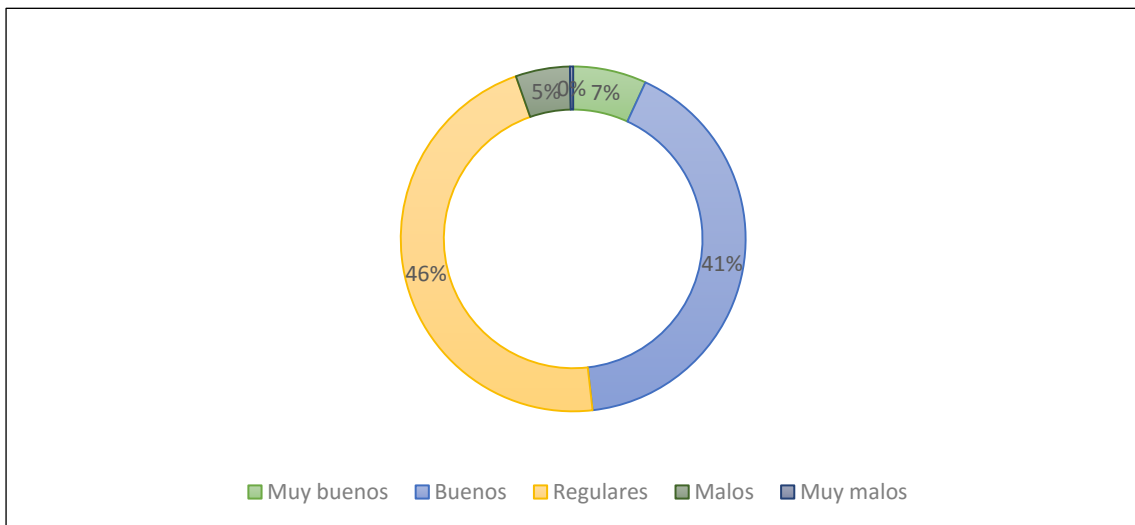
Figura 43: UNSM: Frecuencia de comunicación universidad - alumno



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Adicionalmente, se les pidió evaluar los mensajes informativos de parte de la universidad, a lo que el 46% manifestó que los mensajes de la universidad son regulares, seguido por un 41% de alumnos que creen que los mensajes son buenos.

Figura 44: UNSM: Valoración de los mensajes informativos de parte de la universidad



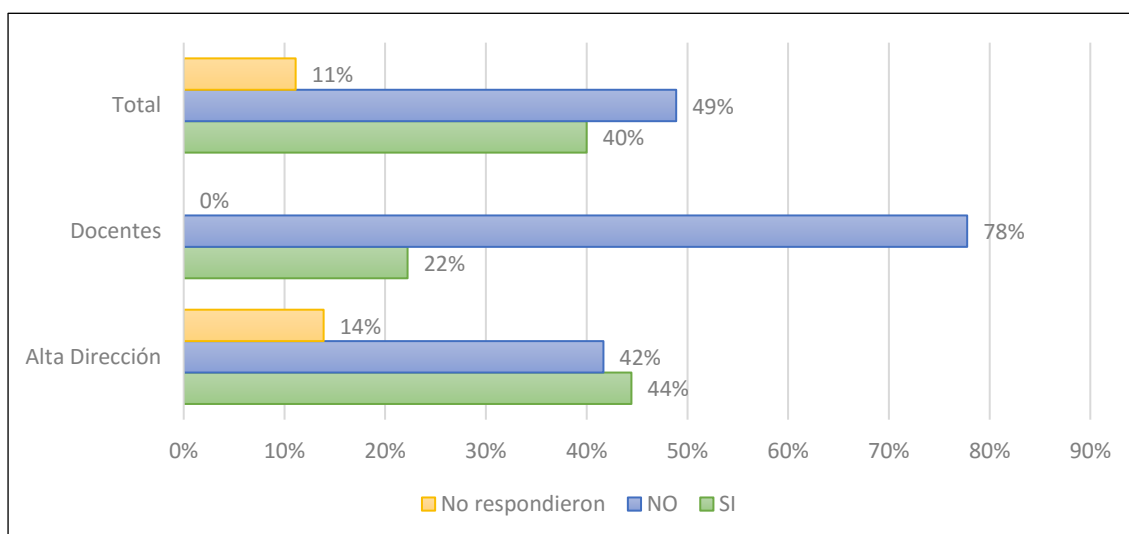
Fuente: Encuesta a Estudiantes

De esta manera, se podría decir que los alumnos no se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos con la función de comunicación de parte de la OII, no pudiéndose verificar este estándar con los resultados de este medio.

Fuente de verificación: EA-ED

Para evaluar este estándar, el modelo indica como fuente de verificación el nivel de satisfacción de los usuarios, en este caso alta dirección y docentes, frente a la atención de la OII. En ese sentido se le pregunto al personal de alta dirección si estos consideraban que la universidad se comunicaba con los diferentes grupos de interés de la comunidad universitaria; y en el caso de los docentes, si consideraban que la universidad se comunicaba con ellos, obteniéndose los siguientes resultados:

Figura 45: UNSM: Comunicación Universidad-Alta Dirección Docentes

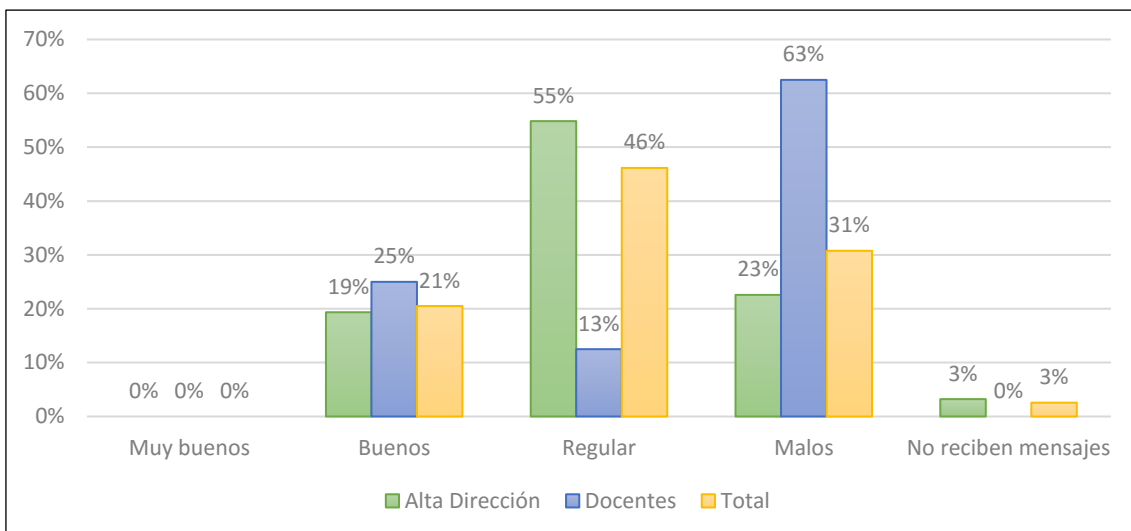


Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

En donde se puede ver que conjuntamente, casi la mitad de encuestados considera que si hay una buena comunicación entre universidad-comunidad universitaria (49%); sin embargo, este resultado es notoriamente influenciado por la Alta Dirección ya que, en el caso de los docentes, la mayoría de los encuestados indican que no consideran que la universidad se comunique con ellos (78%).

Así mismo, aunque en su mayoría personal de la alta dirección y docentes no se encontraban satisfechos con el servicio de comunicación, se les pregunto cómo evaluaban los mensajes informativos que recibían de parte de la universidad, obteniéndose que, en combinación para ambos actores, estos mensajes son regulares (46%); sin embargo, al hablar solo de docentes, los mensajes son calificados como malos en su mayoría (63%).

Figura 46: UNSM: Valoración de los mensajes informativos por parte de la Alta Dirección y Docentes



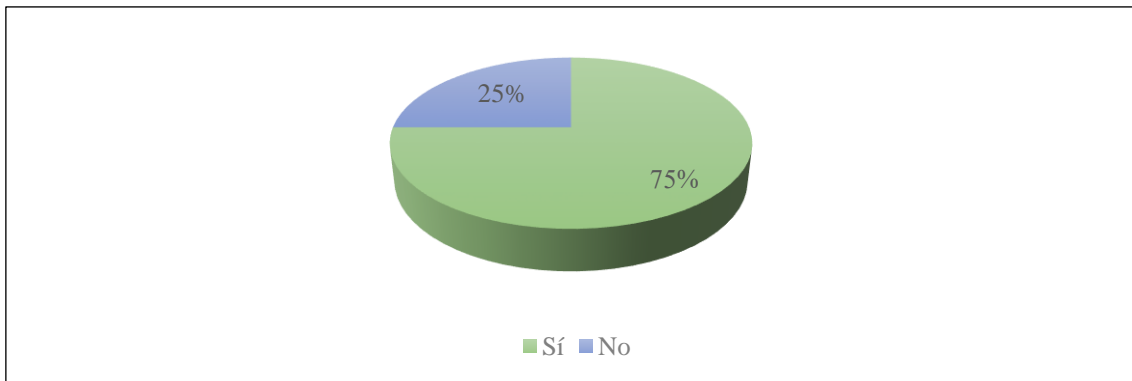
Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

Siendo así como, a partir de los resultados obtenidos desde esta fuente de verificación, se concluye que tanto la alta dirección como los docentes no están satisfechos con el servicio de comunicación pues en base al total (AD y D) menos del 50% considera que sí existe comunicación; así mismo los mensajes son evaluados como regulares. Aunque la situación se vuelve preocupante al hablar de la percepción de los docentes respecto al servicio de comunicación pues en su mayoría consideran que la universidad no se comunica con ellos y califican los mensajes como malos.

Fuente de verificación: EOII

Por parte de los miembros de la OII, ya no se midió satisfacción, sino la vinculación efectiva del POI con el trabajo de la OII, dado que son ellos los agentes que trabajarían este supuesto vínculo. Se les preguntó en un primer lugar si conocían el POI de la UNSM. El 75% respondió afirmativamente, mientras que solo un 25% de los encuestados lo desconocía.

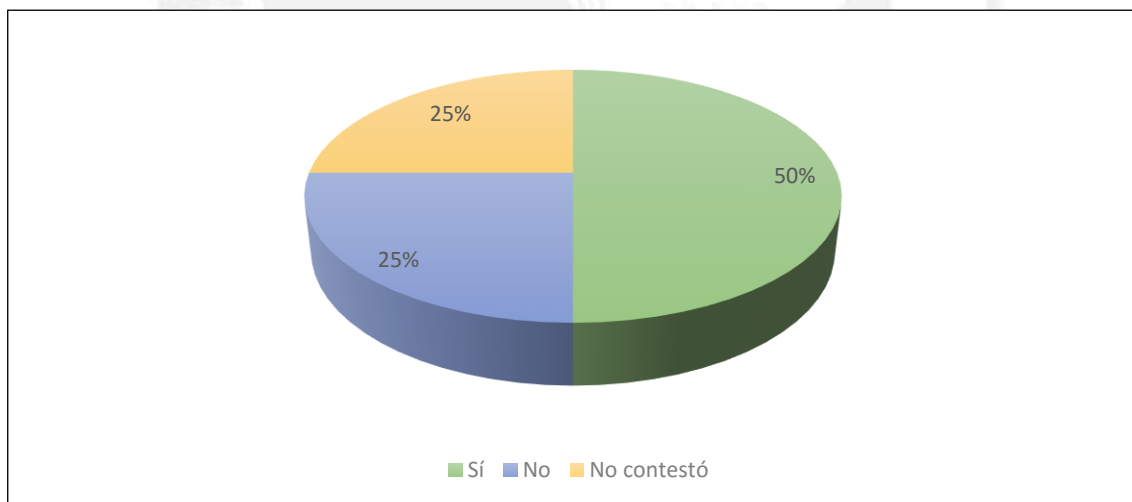
Figura 47: UNSM: Miembros de la OI que conocen el POI



Fuente: Encuesta al personal de Oficina de Imagen Institucional

Adicionalmente, se les preguntó si consideraban que las actividades de la OII están coordinadas para asegurar el desarrollo del POI de la UNSM. A esta pregunta, el 50% contestó que sí pensaban que existía una coordinación entre el POI y las actividades que realizaba la OII, 25% creían que no, y 25% no contestó la pregunta. En este caso, no se podría decir que la mayoría de los miembros de la OII verifican este resultado. De esta manera, según los miembros de la OII, no se verifica este estándar.

Figura 48: UNSM: Miembros de la OII que consideran que las actividades de la OII están coordinadas con el POI



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

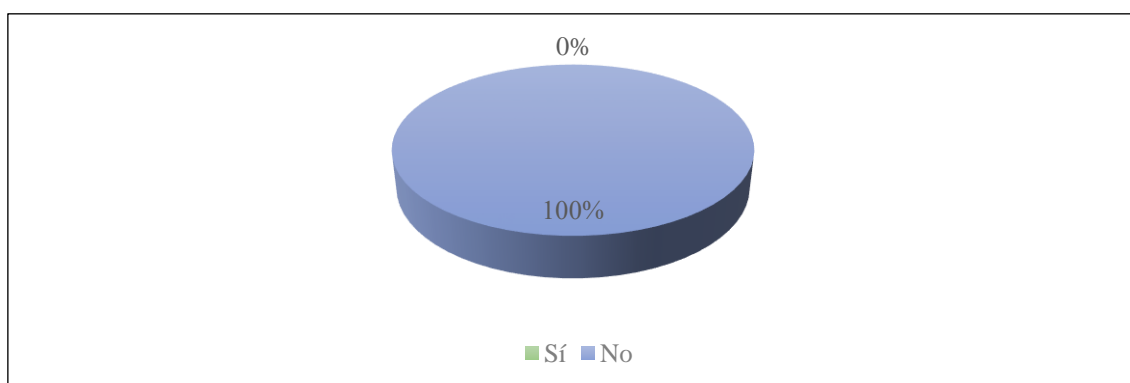
Ahora bien, al comparar este medio de verificación con el resto, tenemos que existe una congruencia entre los diversos medios, ya que ninguno da un cumplimiento positivo. Por lo tanto, se determina que este estándar no se cumple.

3.3.6. Estándar E6: La Universidad tiene un sistema de gestión de la calidad implementado a nivel de la OII.

Fuente de verificación: EOII

En este punto, se preguntó directamente a los miembros de la OII si la oficina contaba con un sistema de gestión de calidad con el cual trabajaban sus actividades. En ese sentido, la unanimidad fue que no existe dicho sistema, lo cual se puede apreciar en la siguiente figura. De esta manera, lamentablemente no se estaría cumpliendo el presente estándar.

Figura 49: UNSM: Existe un SGC a nivel de la OII, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

3.3.7. Estándar E7: La OII evalúa sus actividades y realiza actividades de mejora.

Fuente de verificación: POA OII

Al analizar el POA de la OII, el cual data de este año, se encontró que este cuenta con un objetivo estratégico el cual debe ser alcanzado por la Oficina en mención, a través de una serie de objetivos específicos y tareas para cada uno de estos. Los cuales se refieren a una serie de actividades que deberán ser desempeñadas por la oficina, las cuales serán evaluadas en función a los productos resultantes de cada una de las tareas, como N° de eventos, materiales, publicaciones, entre otros, comparándolos con las metas establecidas para cada producto.

Así, se podría decir que si se evalúan las actividades a cargo de la oficina; sin embargo, esta evaluación solo se da a nivel de producto, midiéndolo por la cantidad obtenida; dejando de lado los resultados y el impacto de estos. En cuanto a las actividades de mejora o feedback, estas no se consideran dentro del POA, sino que solo se habla de promover la capacitación y desarrollo personal como uno de los objetivos específicos y de capacitar al personal de la oficina como tarea de este objetivo.

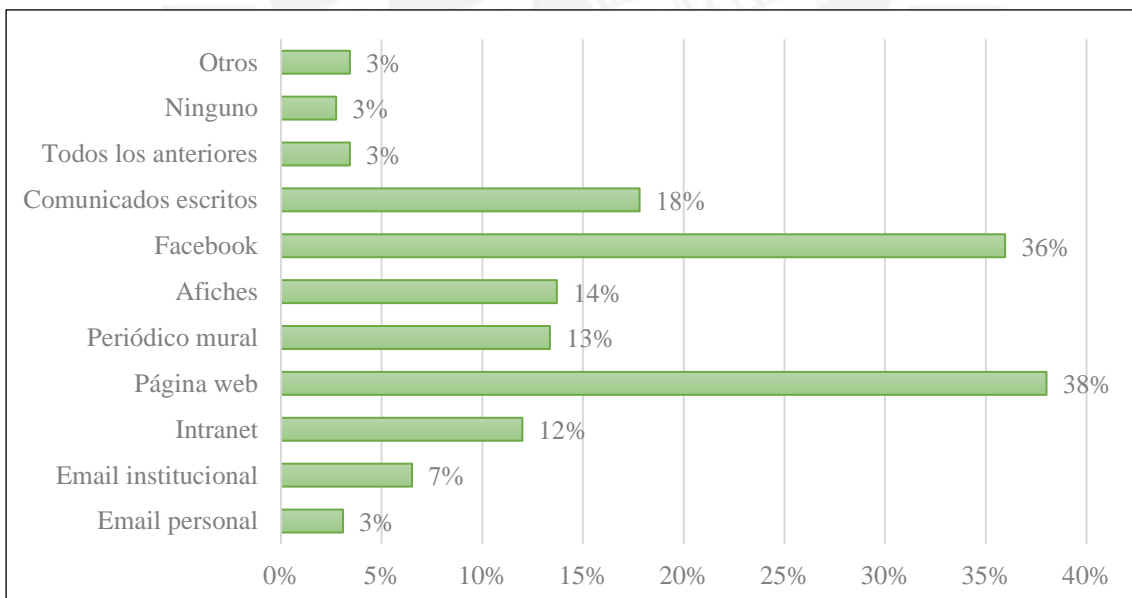
De esta forma, aún queda mucho por hacer para el alcance de este estándar, pues se requiere ir más allá de medir la cantidad tanto para los productos obtenidos como para las metas con los cuales se comparan. Así mismo, es importante concebir acciones de mejora posibles frente a los resultados obtenidos.

3.3.8. Estándar E8: La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos promovidas por la OII que contribuyen a internalizar la cultura organizacional entre los integrantes de sus unidades académicas y administrativas.

Fuente de verificación: EE

Una de las formas de verificación del presente estándar es por medio de la satisfacción de los alumnos con respecto a la cultura organizacional de la universidad, promovida por la OII. De esta manera, se indagó aspectos vigentes de la cultura organizacional con respecto al tema de comunicaciones. Se preguntó cuál es el principal medio por el que el alumno recibe información por parte de la universidad. El 38% de los alumnos respondió que era por página web, seguido de un 36% que indicó que recibe información vía Facebook.

Figura 50: UNSM: Medio principal de comunicación universidad - alumno

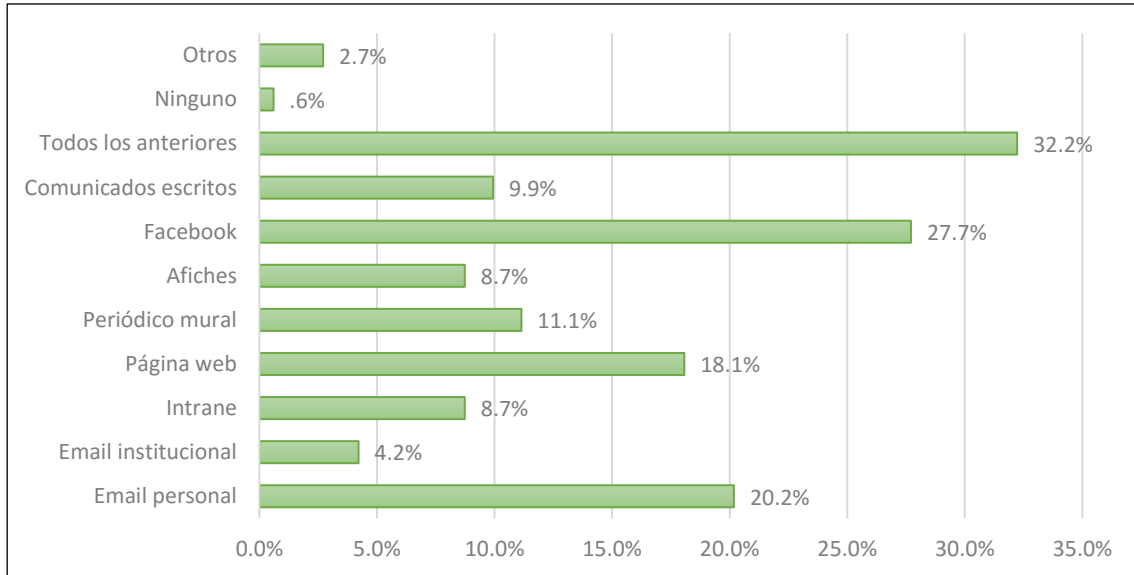


Fuente: Encuesta a Estudiantes

Sin embargo, cuando se les preguntó a través de qué medio les gustaría que la universidad se comunique con ellos, la mayoría prefirió usar el Facebook en primer lugar (27.7%) y el email

personal en segundo lugar (20.2%), lo cual evidencia que hay un ligero desfase con las preferencias del alumno en cuanto a la cultura de comunicación de parte de la universidad, aunque no es grave.

Figura 51: UNSM: Medio preferido de comunicación por los alumnos de parte de la universidad

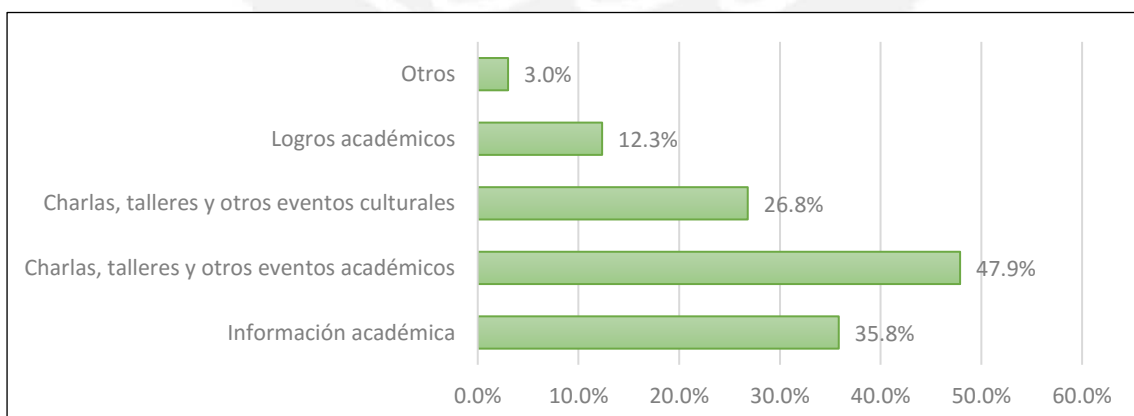


Fuente: Encuesta a Estudiantes

Adicionalmente se les preguntó qué tipo de información es la que la universidad difunde principalmente en la actualidad. Los resultados se pueden observar en la siguiente figura.

El 47.9% respondió que, en su mayoría, la universidad difunde información sobre charlas, talleres y otros eventos académicos.

Figura 52: UNSM: Tipo de información que difunde la universidad

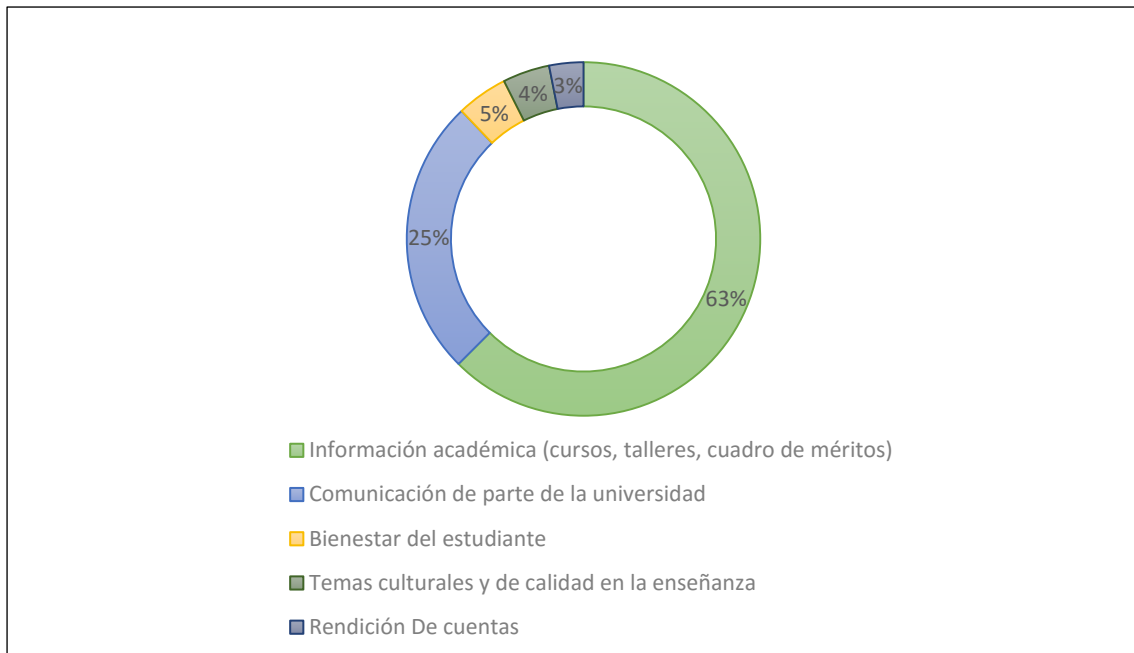


Fuente: Encuesta a Estudiantes

En ese sentido, se incluyó una pregunta abierta sobre qué tipo de información es la que requerirían que la universidad les comunique, a lo que el 63% de los encuestados respondió que

requería información académica (cuadro de mérito, notas, sílabos), así como información relacionada a cursos y talleres para ampliar los conocimientos brindados por la universidad. De esta manera se puede constatar que la universidad cumple con los requerimientos de los alumnos en ese sentido.

Figura 53: UNSM: Requerimiento de información de los alumnos



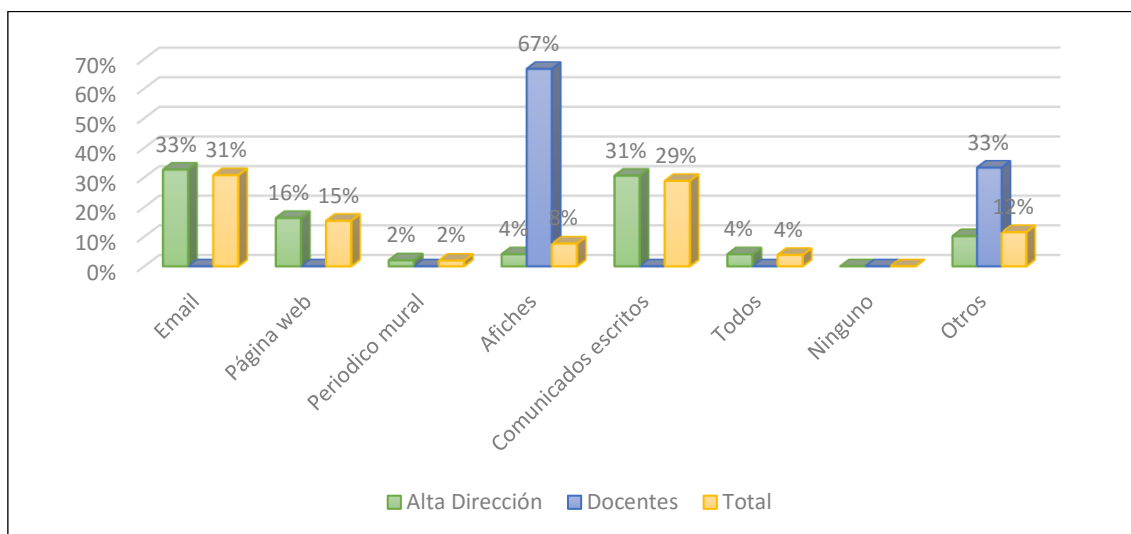
Fuente: Encuesta a Estudiantes

De esta manera, se podría decir que, de acuerdo a la apreciación de los alumnos, la universidad cumple de alguna manera con la función de internalizar la cultura organizacional de la universidad, dado que los alumnos se encuentran medianamente satisfechos con la forma con la que la universidad se comunica con ellos y comparten la importancia que la universidad da a los mensajes comunicados.

Fuente de verificación: ED y EA

Con la finalidad de conocer la contribución de la comunicación al proceso de internalización de la cultura, se les pregunto a los docentes y alta dirección cuál era el principal medio de comunicación por el que receptaban la información, siendo el email en términos generales el medio más usado (31%); aunque hablando solo de docentes, el medio más usado por estos no sería uno perteneciente a las TIC, sino más bien uno más tradicional como lo es el afiche informativo (67%) como se ve en la siguiente figura:

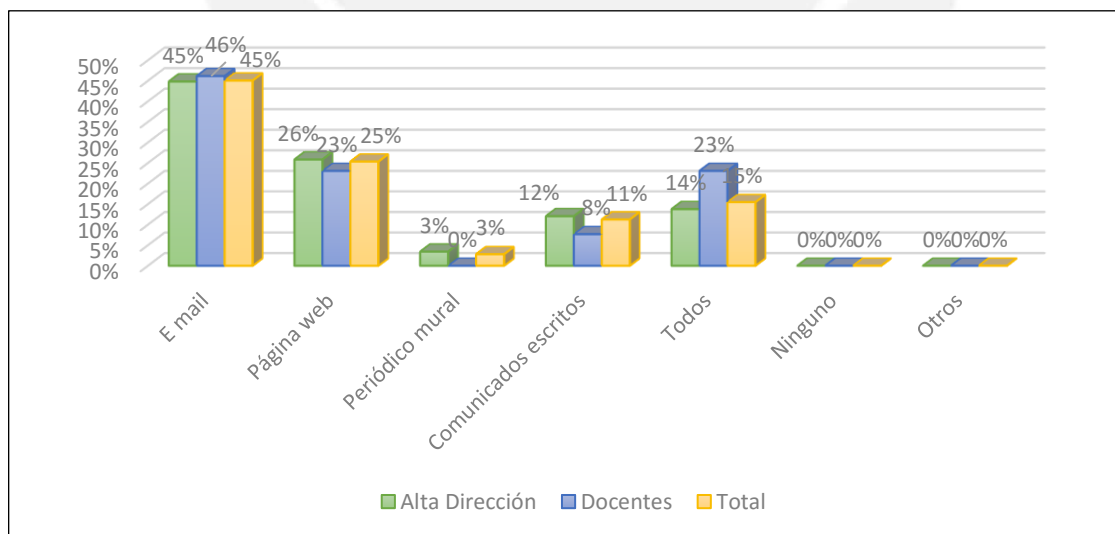
Figura 54: UNSM: Medio principal de comunicación Universidad-Alta Dirección, Docentes



Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

Sin embargo, yendo más allá del medio más frecuente por el que se informan, se les pregunto cuál era el medio por el que ellos preferían que la universidad se comunicara, encontrando que, en su mayoría, tanto docentes como personal de la alta dirección, preferían que la comunicación se haga a través del uso de TIC, puntualmente a través del e mail y página web. Esto a pesar de que, como se comentó en las entrevistas realizadas al personal de la OII, aún no se cuenta con un correo institucional de alcance para toda la comunidad universitaria, y quienes lo tienen prefieren no usarlo por desconfianza en la privacidad de datos.

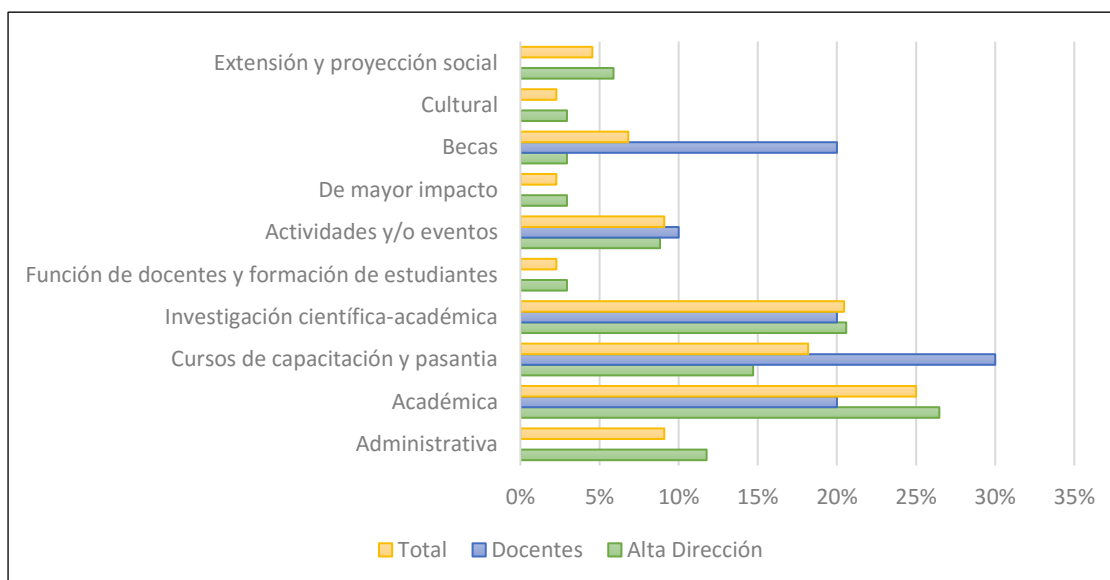
Figura 55: UNSM: Medio de comunicación preferido por la Alta Dirección y Docentes



Fuente: Encuesta al personal de la Alta Dirección y docentes

Así mismo, además del medio de comunicación por el que preferirían que la universidad se comunique, se les pregunto abiertamente qué tipo de información es la que quisieran que se comunique, esto con el fin de elaborar un mejor diagnóstico y recomendaciones. Así, de acuerdo a su incidencia, las respuestas fueron clasificadas de la siguiente forma:

Figura 56: UNSM: Requerimiento de información por parte de la Alta Dirección y Docentes



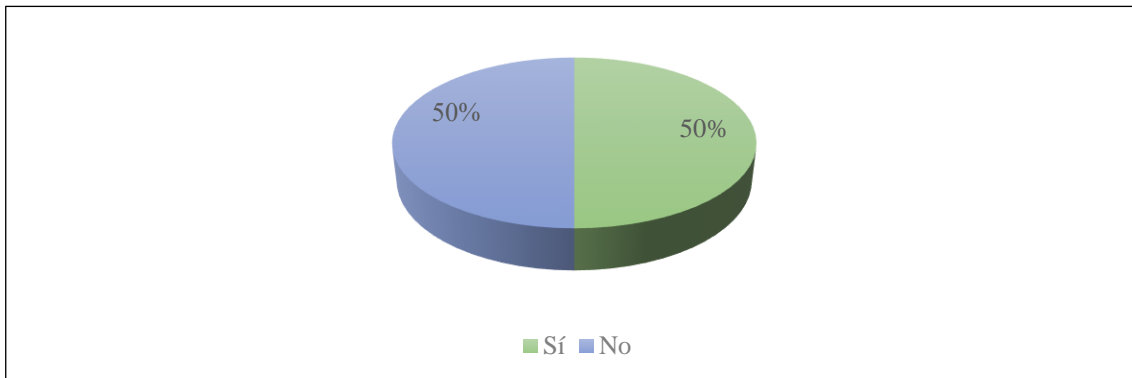
Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

De esta manera, a partir de esta fuente de verificación, se comprueba que los medios de comunicación no son gestionados adecuadamente en orden a difundir e internalizar la información, lo cual impacta en la cultura organizacional. Así pues, al no difundir la información por el medio más accesible o de mayor preferencia por quienes serían los receptores, no se garantiza que la información se recibida por estos y menos aún que la internalicen, incidiendo en su compromiso y por ende en la cultura organizacional.

Fuente de verificación: EOII

Para verificar el cumplimiento de este estándar a nivel de la OII, se les preguntó si ellos consideraban que existen políticas, normas y procedimientos fomentados por la oficina que contribuyen a internalizar la cultura organizacional entre los integrantes de sus unidades académicas y administrativas. Los resultados fueron un poco contradictorios, pues para dos de los miembros la OII sí promueve la cultura organizacional de manera activa, mientras que para los otros dos esto no existía. De esta manera, se puede asumir que, independientemente de la existencia de políticas o normas formales, la mitad de los miembros actúan en promoción de la cultura organizacional vigente, mientras que dos de ellos no la toman en cuenta al momento de realizar sus labores.

Figura 57: UNSM: La OII promueve la cultura organizacional, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

De esta manera, de acuerdo a los miembros que componen la OII, se tiene que se cumple el estándar incipientemente.

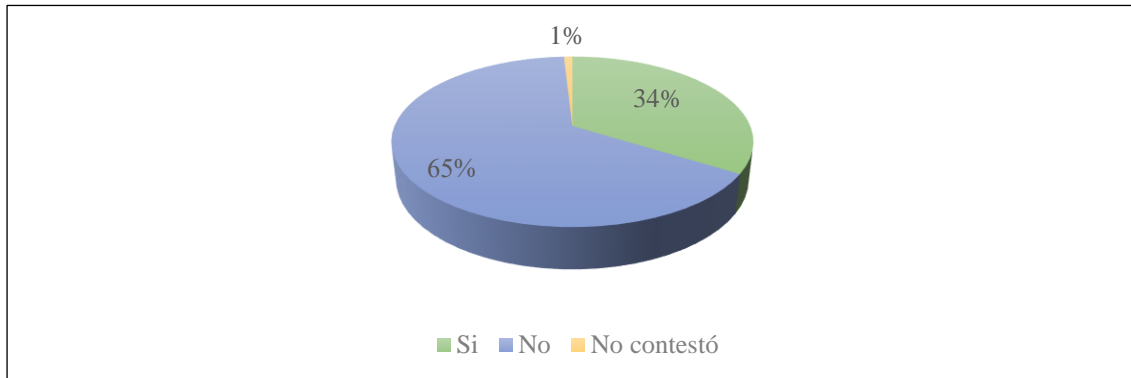
En ese sentido, se tiene que este estándar no se estaría cumpliendo.

3.3.9. Estándar E9: La Universidad tiene un sistema de información y comunicación implementado por la OII.

Fuente de verificación: EE

Según el modelo de acreditación, un medio de verificar si se ha cumplido este estándar es medir la eficacia de los sistemas de información y comunicación. En ese sentido, se preguntó a los alumnos si contaban con alguna plataforma de intranet por medio de la cual se mantengan en contacto con sus compañeros, sus docentes y la universidad. El 65% de los alumnos contestó que no existía tal plataforma.

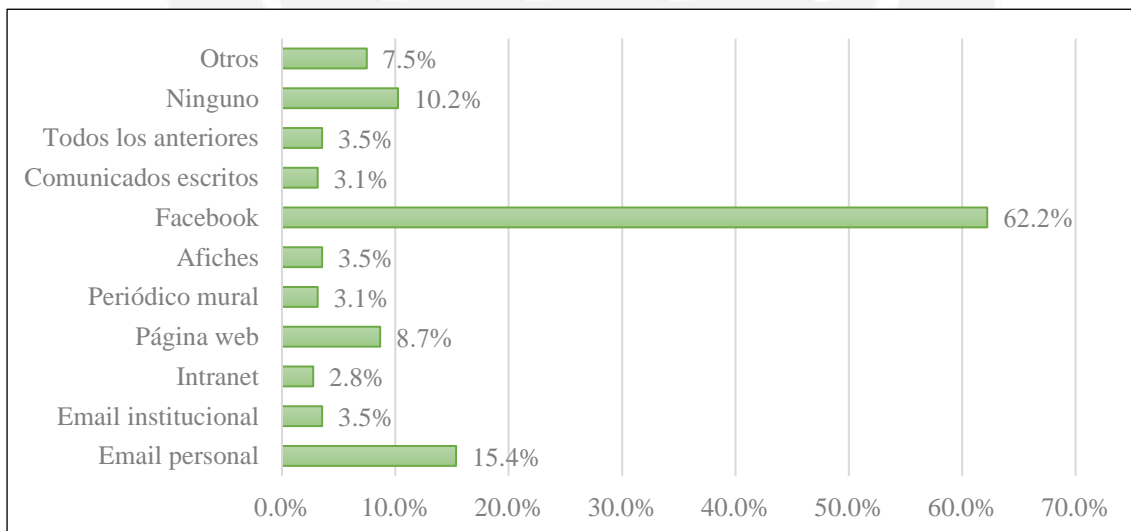
Figura 58: UNSM: Opinión de los alumnos sobre la existencia de un sistema de intranet



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Ahora bien, este resultado puede ser confuso, dado que la existencia de un sistema no es relativa. Sin embargo, muchos de los encuestados no sabían qué era un sistema intranet, y posteriormente nos relataban que evaluaban al Facebook como un sistema intranet entre ellos, de ahí las diferencias en las respuestas. Esto se puede evidenciar con el resultado a la pregunta siguiente, en donde se les pidió indicar por qué medio se comunicaban dado que no existía un sistema intranet. El 62.2% de los encuestados respondió que usaban el Facebook como un sistema de comunicación.

Figura 59: UNSM: Sistema de comunicación usado por los alumnos entre ellos y sus docentes

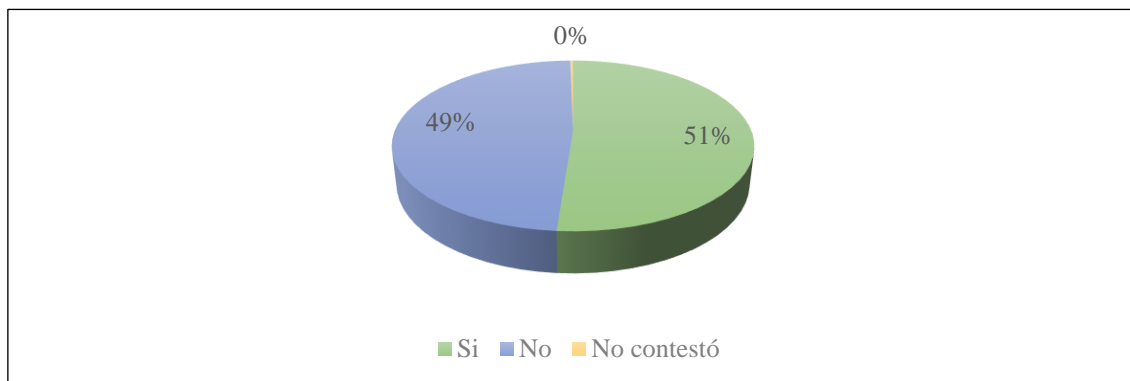


Fuente: Encuesta a Estudiantes

Adicionalmente, se les preguntó a los alumnos sobre las facilidades de comunicación dentro de la universidad, en este caso si contaban con TIC dentro de la universidad que facilitara

esta comunicación. Al preguntarles si contaban con internet gratuito dentro del campus, el 51% de los alumnos contestó positivamente, mientras el 49% contestó negativamente.

Figura 60: UNSM: Opinión de los alumnos sobre internet gratuito en el campus

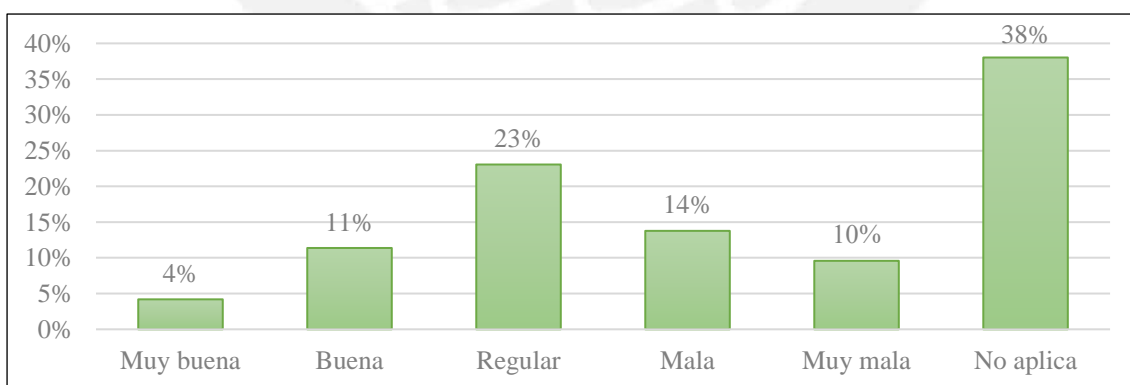


Fuente: Encuesta a Estudiantes

Ahora bien, independientemente del hecho de la existencia de internet dentro del campus, estas respuestas denotan que existe una deficiente comunicación de parte de la universidad en cuanto a la funcionalidad de internet dentro de su campus.

Posteriormente se preguntó que evaluaran la calidad del internet dentro del campus. Se esperaba que el 49% de los encuestados no respondan la pregunta, dado que son los que habían contestado que no existía internet provisto por la UNSM dentro del campus. Sin embargo, solo el 38% de los alumnos dejó de contestar la pregunta. Adicionalmente, la mayoría de los alumnos considera que la calidad del internet provisto por la universidad es regular, seguido por un 14% que considera que es mala.

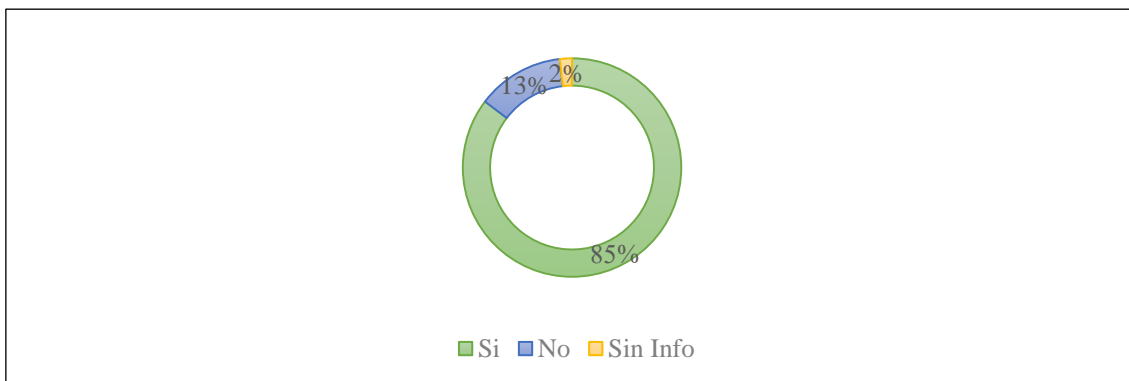
Figura 61: UNSM: Opinión de los alumnos sobre la calidad del internet dentro del campus



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Finalmente, se les preguntó si accedían a la página web de la universidad, a lo que el 85% de los encuestados refirió que sí lo hacía.

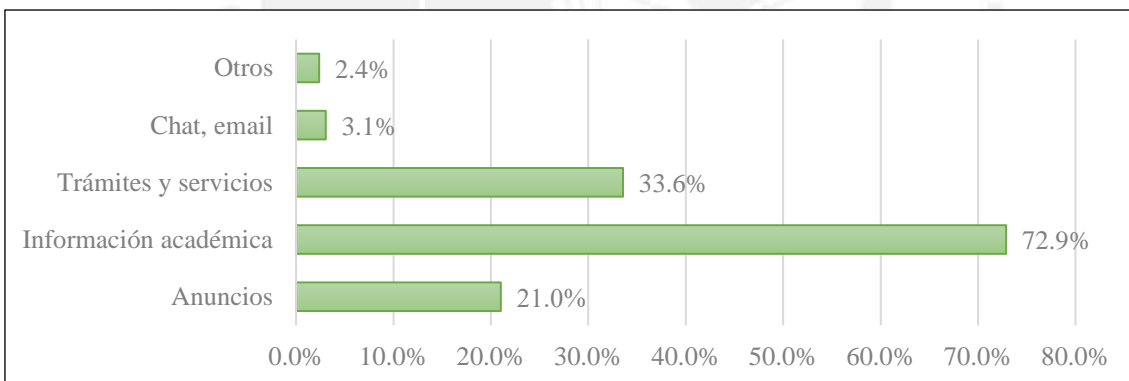
Figura 62: UNSM: Estudiantes que ingresan a la página web de la universidad



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Pero cuando se les preguntó qué actividades podían realizar en la página web, el 72.9% respondió que solo podía obtener información académica, por lo que se evidencia que esta plataforma es de una sola vía, en la cual la universidad proporciona información a los alumnos, pero sin tener una retroalimentación de su parte para modificar contenidos, ni para interactuar con la universidad de alguna manera.

Figura 63: UNSM: Actividades que los alumnos pueden realizar en la página web de la universidad



Fuente: Encuesta a Estudiantes

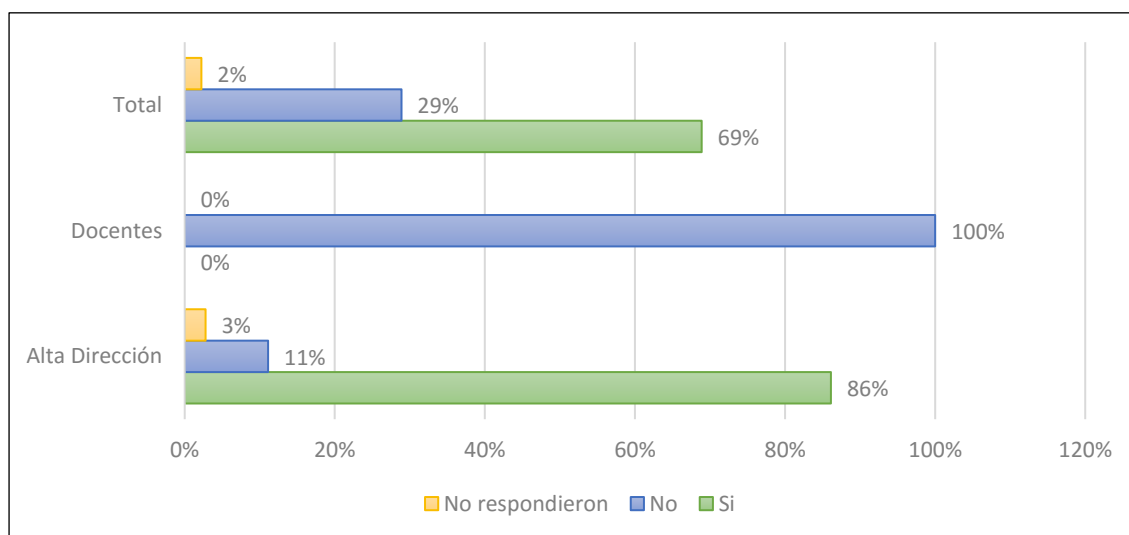
En base a estas respuestas, podemos inferir que existe un sistema precario de comunicación e información dentro de la universidad, pero no es suficiente para proporcionar un servicio de calidad hacia los estudiantes.

Fuente de verificación: EA-ED

Con el objetivo de continuar midiendo la eficacia de los sistemas de información y comunicación y ya conociendo la inexistencia de un sistema de intranet, se les pregunto a estos actores sobre uno de los principales medios a través del cual la universidad se comunica, el

internet. Así la pregunta fue si estos tenían acceso gratuito a este medio dentro de la universidad, variando significativamente el resultado obtenido entre la alta dirección y los docentes, pues el total de los docentes encuestados dijo no tener acceso a internet mientras que la mayoría del personal de la alta dirección (86%) dijo si tener acceso.

Figura 64: UNSM: Acceso a internet por parte de la Alta Dirección y Docentes

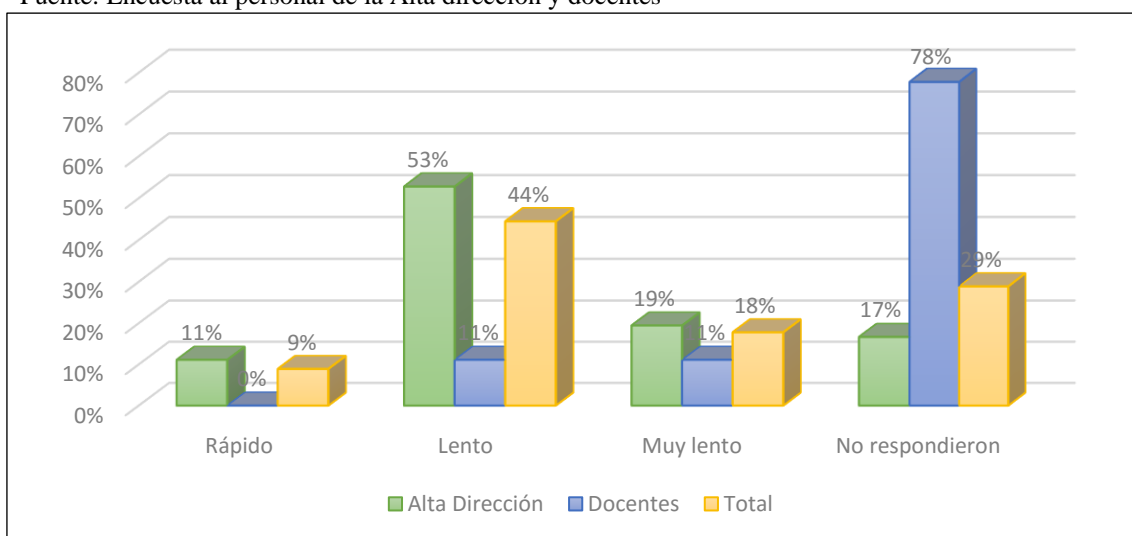


Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

Una vez que se conoció el acceso de parte de estos, se les pidió que evalúen la funcionalidad del servicio de internet proporcionado por el campus, calificándolo como lento por el 53% del personal encuestado de la alta dirección. La mayoría de docentes encuestados se abstuvieron de contestar pues como se vio en el punto anterior estos no cuentan con acceso a internet de forma gratuita dentro de la universidad por lo que no podrían evaluar el servicio.

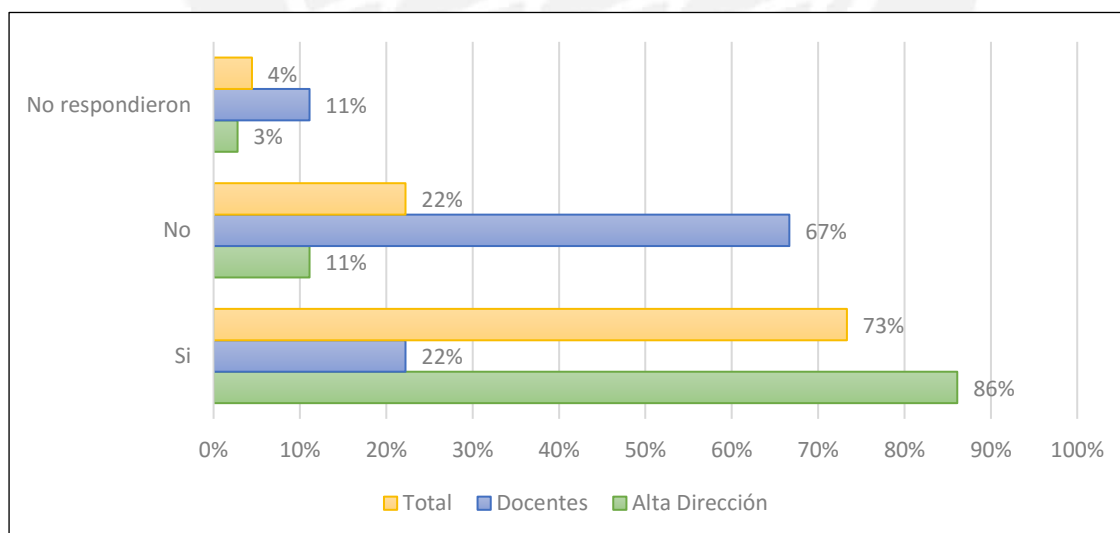
Figura 65: UNSM: Valoración del servicio de internet por parte de la Alta Dirección y Docentes

Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes



Así mismo, al hablar de internet, se hace indispensable hablar de la Página web de la universidad. En ese sentido, en primer lugar, se les pregunto si estos accedían o no a este medio, encontrándose que la mayoría de encuestados (73%) de ambos grupos acceden a esta página, sin embargo, este resultado es altamente influenciado por la alta dirección (86%) ya que al hablar solo de docentes, la mayoría de estos (67%) no accede.

Figura 66: UNSM: Acceso a la Página web de la universidad por parte de la Alta Dirección y Docentes

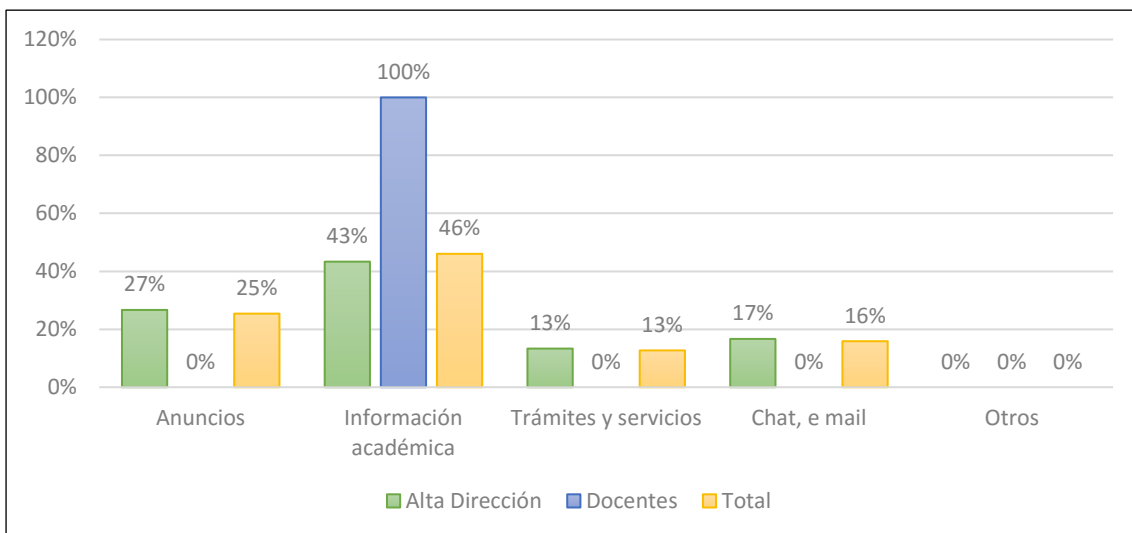


Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

Ahora bien, ya conociendo el acceso, se les pregunto cuál era el uso que le daban a este medio de comunicación y difusión. Así, la mayor parte de los encuestados (46%) la usa para

obtener información académica, en donde el total de los docentes encuestados le da este uso frente al 43% del personal de alta dirección.

Figura 67: UNSM: Uso de la Página web por parte de la Alta Dirección y Docentes



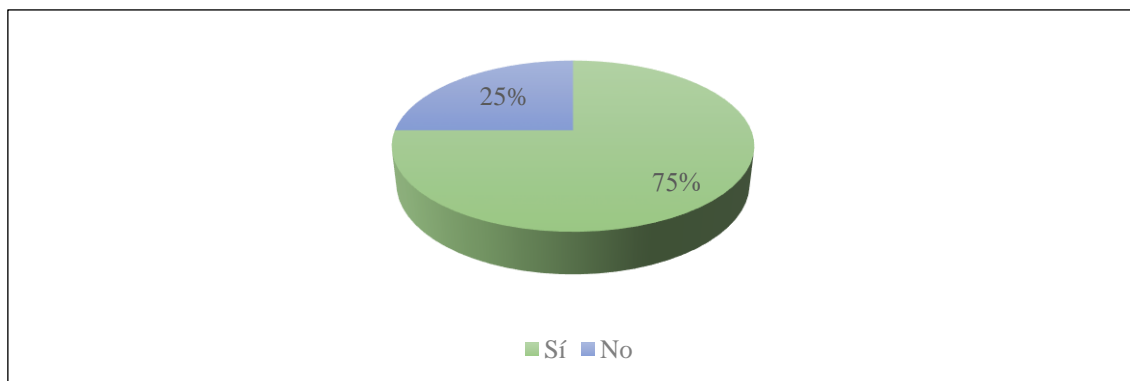
Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

Finalmente, a partir de esta fuente de verificación, se podría decir que el estándar no fue alcanzado, pues los docentes evidencian una percepción negativa en cuanto a la eficacia del sistema de información (vinculado a las TIC en este caso) y aunque en algunos casos la percepción de la alta dirección es positiva en su mayoría, el servicio de internet es calificado como lento o incluso malo en algunos casos; así mismo, en cuanto a la página web, una gran mayoría de los docentes no accede a este medio y si lo hace es exclusivamente para obtener información académica.

Fuente de verificación: EOII

Ahora bien, para verificar este estándar a nivel de la OII, se preguntó a los encuestados si, en su opinión, existe un sistema de información y comunicación implementado. El 75% de ellos contestó afirmativamente, mientras que el 25% lo hizo negativamente.

Figura 68: UNSM: Existe un sistema de información y comunicación implementado en la OII, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

Ahora bien, cuando se les preguntó cuáles son los medios de comunicación que ellos emplean dentro de este sistema, todos coincidieron en considerar a la página web, Facebook y notas de prensa y spots radiales y televisivos como los medios utilizados.

De esta manera, según este medio de verificación, se cumple el estándar en mención.

Al cotejar todos los medios de verificación antes mencionados, se observa que todos se han cumplido de alguna manera, aunque no totalmente. Así, queda por mejorar este aspecto en la OII.

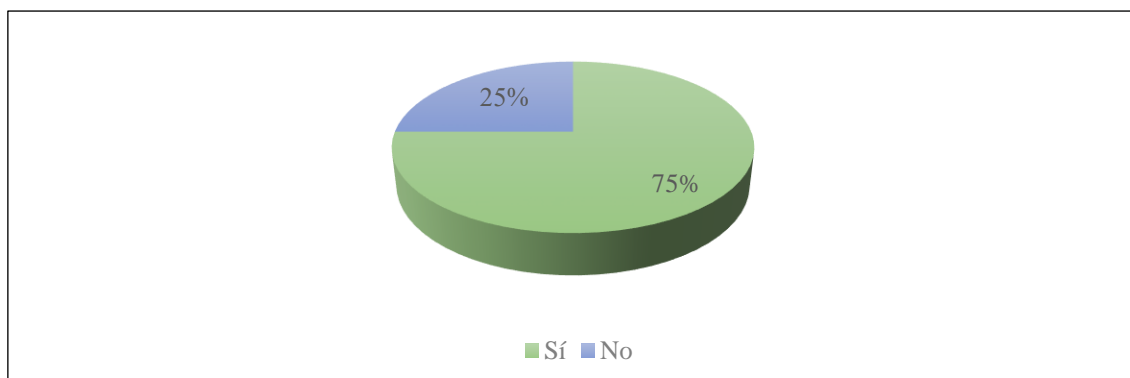
3.3.10. Estándar E10: La Universidad tiene un posicionamiento eficaz a nivel nacional e internacional, articulado al sistema de información y comunicación, promovido por la OII.

Fuente de verificación: EOII, Rankings

El medio más adecuado para medir el cumplimiento de este estándar es basarse en la opinión de los diversos actores nacionales e internacionales que están involucrados en el accionar de la UNSM. Los rankings son estudios que recopilan dicha información de empresas, organizaciones e instituciones que evalúan a la universidad con respecto a otras universidades.

En un primer momento se preguntó a los miembros de la OII si consideraban que la universidad tiene un posicionamiento eficaz a nivel nacional e internacional, articulado a la labor de comunicación y difusión. La mayoría de ellos (75%) opinaba que efectivamente la universidad tenía un posicionamiento adecuado en el ámbito nacional e internacional, tal como se muestra en la figura siguiente.

Figura 69: UNSM: Considera que la universidad tiene un posicionamiento eficaz nacional e internacionalmente, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

Sin embargo, a pesar de la opinión de los miembros de la OII, la universidad no aparece en ninguno de los rankings más importantes nacionales ni internacionales, por lo que este estándar no se estaría cumpliendo. Se debe observar que es posible que no se tomen medidas en este sentido, dado que los miembros de la OII sienten que tienen este aspecto manejado.

3.3.11. Estándar E11: La Universidad, a través de la OII, cuenta con políticas, normas y procedimientos para su vinculación eficaz con el medio nacional e internacional.

Fuente de verificación: Revisión PEI UNSM, POA OII

Como ya se vio, el PEI de la UNSM concibe a la OII dentro de su Objetivo Estratégico N°4 “Fortalecer la gestión estratégica integrada y efectiva para el desarrollo institucional y contribuir con el cuidado del ambiente y el bienestar de la comunidad universitaria”, haciendo referencia a la relación universidad-comunidad, pues da a entender que la contribución al desarrollo institucional por parte de la OII, impactará en el ambiente y bienestar de toda la comunidad universitaria y los distintos actores que la componen. Así mismo, como estrategias se tiene en primer lugar al Plan de mejoramiento de los servicios de bienestar universitario y centro médico seguido del diseño e implementación de un sistema de información y comunicación, los cuales impactarían en el bienestar y desarrollo de la comunidad universitaria al permitir que los estudiantes y demás actores se encuentren bien informados sobre temas de su interés; lo cual finalmente impactará positivamente en la sociedad.

Ahora bien, en cuanto al POA, este cuenta con dos objetivos específicos dirigidos a la comunidad interna y externa. El primero de ellos, se centra en promover la participación tanto

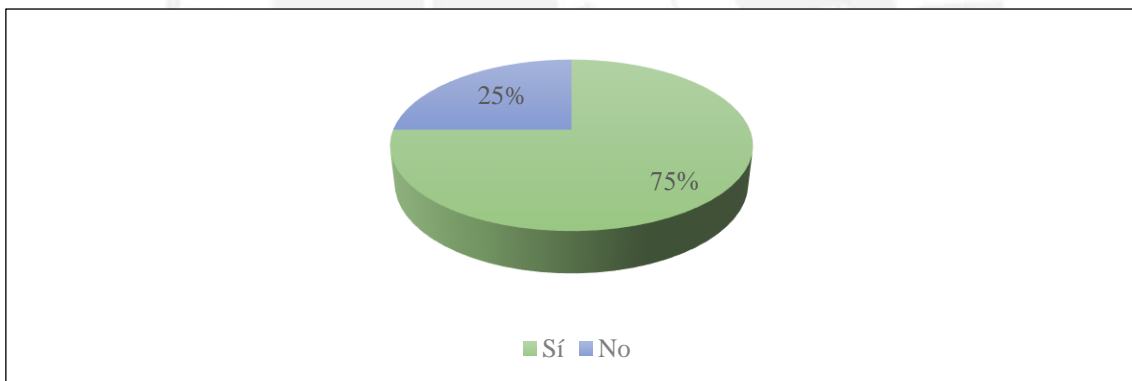
interna como de la sociedad y comunidad universitaria, para lo cual desde la OII se organizará capacitaciones para los trabajadores de la OII, además de desarrollarse encuestas poblacionales y campañas de atención médica. Mientras que a través del segundo se buscar brindar apoyo a las instituciones internas y externas a través del alquiler de auditorios de la UNSM y la conducción de eventos.

Así, desde ambos planes, uno de corte institucional y otro a nivel de la OII, se puede decir que sí cuenta con una serie de políticas que permitirían la vinculación eficaz con el medio nacional, concibiendo acciones que involucran a actores tanto internos como externos y que además terminarían por impactar en el bienestar de la comunidad universitaria y sociedad si estas llegaran a ejecutarse

Fuente de verificación: EOII

Adicionalmente al análisis antes mencionado, se preguntó a los miembros de la OII si consideraban que la labor desempeñada por la OII toma en cuenta la vinculación eficaz con el medio nacional e internacional, cuyo resultado se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 70: UNSM: La labor de la OII toma en cuenta la vinculación eficaz con el medio nacional e internacional, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

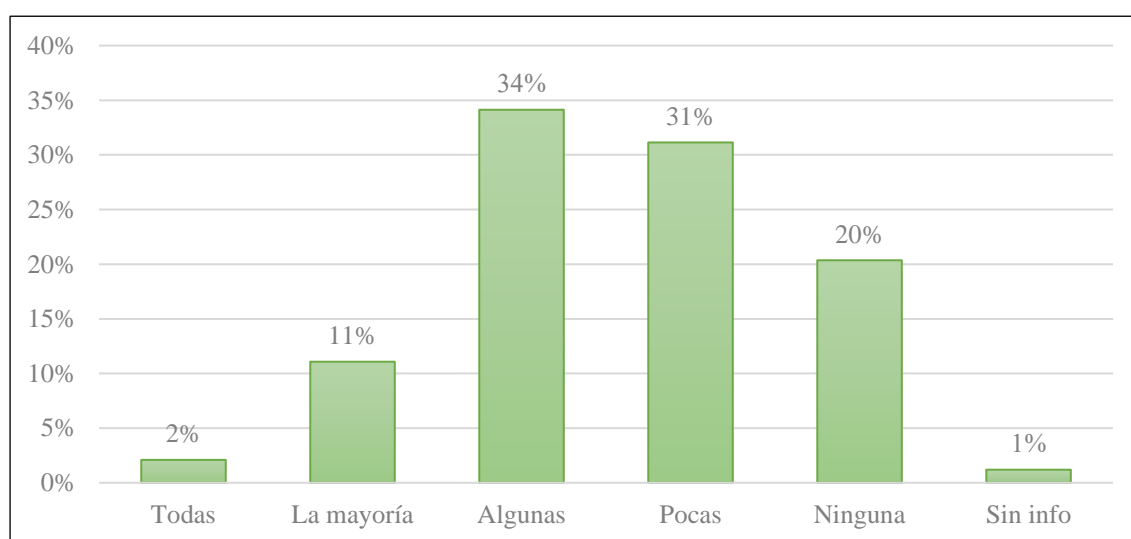
Se observa que el 75% opina que sí se considera este ámbito, mientras que solo el 25% piensa que esto no se cumple. De esta manera, para ellos sí se verifica el cumplimiento de este estándar. Al comparar esta información con el medio de verificación anterior tenemos que el estándar si se estaría cumpliendo.

3.3.12. Estándar E12: A través de la OII se facilita la difusión de la mayoría de los resultados de las investigaciones que se realizan.

Fuente de verificación: EE

Para verificar este estándar, se preguntó a los alumnos sobre la difusión de las investigaciones que se realizaban dentro de la universidad. En primer lugar, se les preguntó si conocían algún tipo de publicación indexada de parte de la universidad, a lo que el 34% respondió que conocía algunas, y el 31%, pocas.

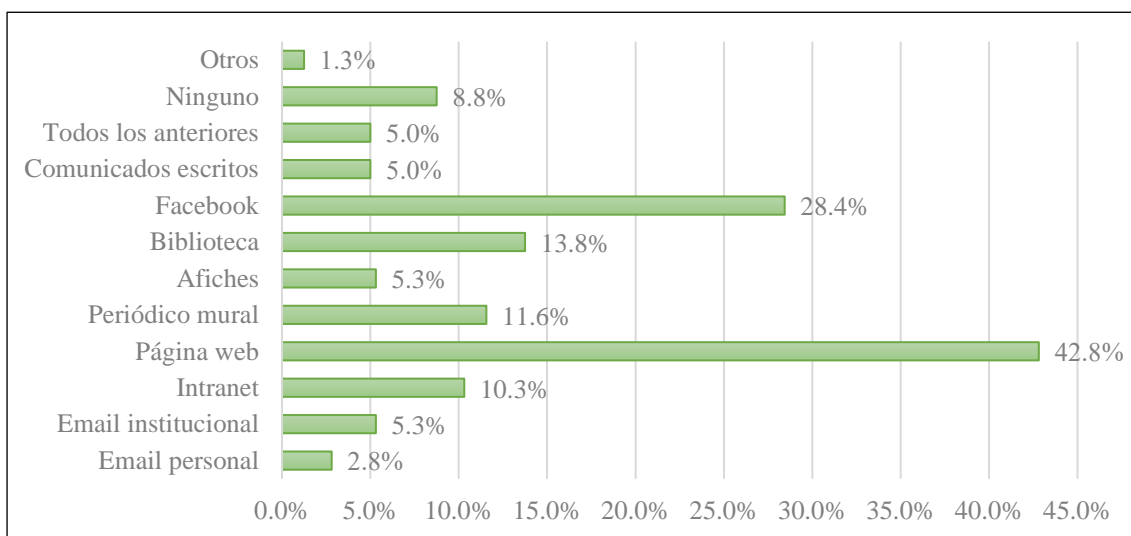
Figura 71: UNSM: Publicaciones indexadas de la UNSM que los alumnos conocen



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Ahora bien, si bien los alumnos pueden conocer la existencia de este tipo de publicaciones, se les preguntó por qué medio ellos accedían a estas publicaciones, a lo que el 42.8% de los alumnos respondió que lo hace por medio de la página web y el 28.4% indicó que accede a las publicaciones mediante Facebook.

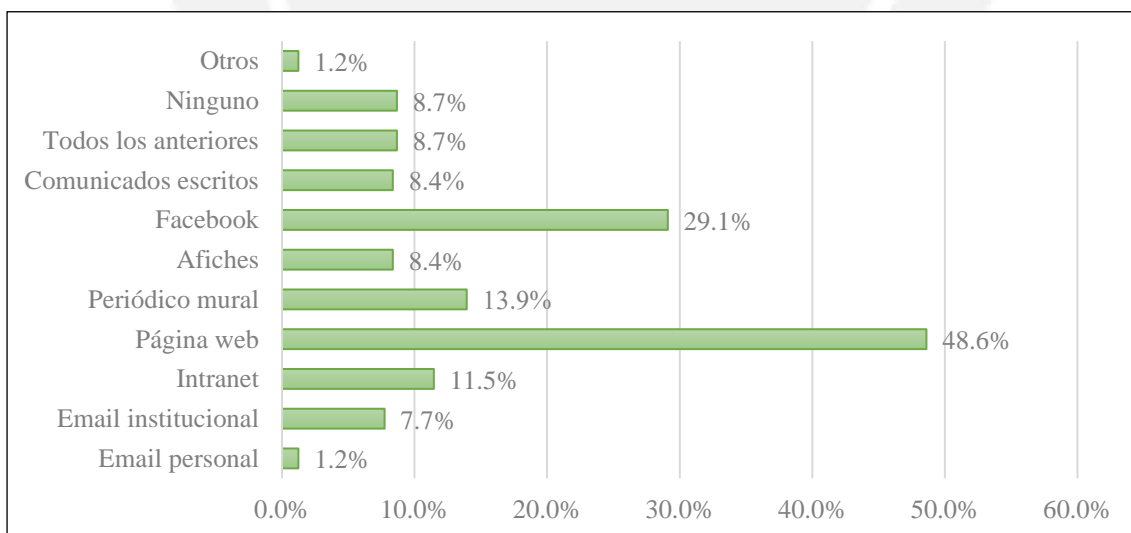
Figura 72: UNSM: Medio por el que los alumnos acceden a las publicaciones indexadas de parte de la UNSM



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Para corroborar la información obtenida en la pregunta anterior, se preguntó a los encuestados cuál era el medio que la universidad utiliza para difundir este tipo de publicaciones, a lo que el 48.6% respondió que lo hace por su página web y el 29.1% respondió que lo hace mediante Facebook.

Figura 73: UNSM: Medio por el cuál la universidad difunde sus publicaciones indexadas



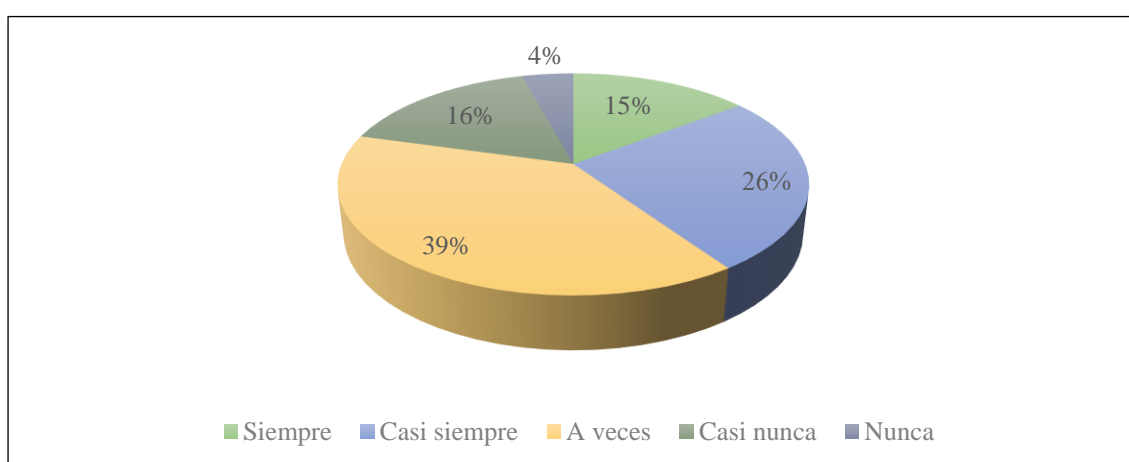
Fuente: Encuesta a Estudiantes

De esta manera se podría decir que hay un intento de difundir las publicaciones académicas de los miembros de la UNSM, y que los alumnos conocen algunas de estas

publicaciones, accediendo a ellas mediante la página web de la universidad. Sin embargo, el uso de Facebook principalmente para estas actividades académicas demuestra que es necesaria una plataforma interactiva para acceder a esta información.

Finalmente, se preguntó a los alumnos si la universidad reconoce públicamente las investigaciones académicas desarrolladas dentro de la universidad, sea de profesores o alumnos. El 39% de los encuestados refirió que este reconocimiento se da a veces, el 26% refirió que se da casi siempre y el 16%, casi nunca.

Figura 74: UNSM: La universidad reconoce públicamente las investigaciones académicas, según los alumnos



Fuente: Encuesta a Estudiantes

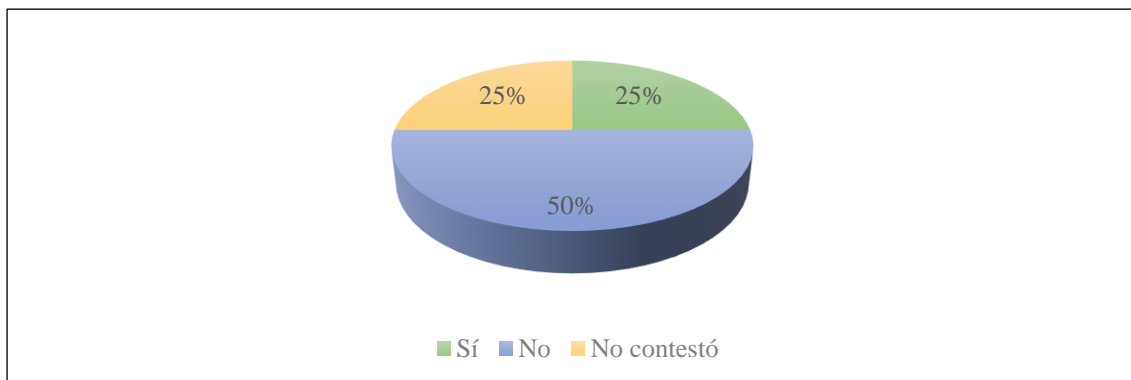
En base a estos resultados podemos inferir que la mayoría de alumnos siente que no son informados de los logros académicos de sus pares y docentes, lo cual se traduce en un desinterés de parte de ellos por realizar investigaciones académicas, ya que no sienten apoyo de parte de su casa de estudios.

En suma, no es posible decir que la OII y la UNSM facilite la difusión de la mayoría de investigaciones académicas realizadas dentro de ella. Si bien algunos de los alumnos las conocen y saben que los investigadores son reconocidos por la universidad, no son la mayoría y debería mejorarse este aspecto.

Fuente de verificación: EOII

Por otra parte, cuando se les preguntó a los miembros de la OII sobre la existencia de medios de difusión de los resultados de las investigaciones que se realizan dentro de la UNSM, solo el 25% de ellos respondió positivamente. El 50% opinó negativamente, mientras que 1 persona se abstuvo de contestar la pregunta, tal como se ve en el siguiente gráfico.

Figura 75: UNSM: Existen medios de difusión de los resultados de las investigaciones de la UNSM, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

De esta manera, se tiene que la mayoría de los miembros de la OII opinan que no existen los medios adecuados para la difusión de las diversas investigaciones que se hacen dentro de la universidad.

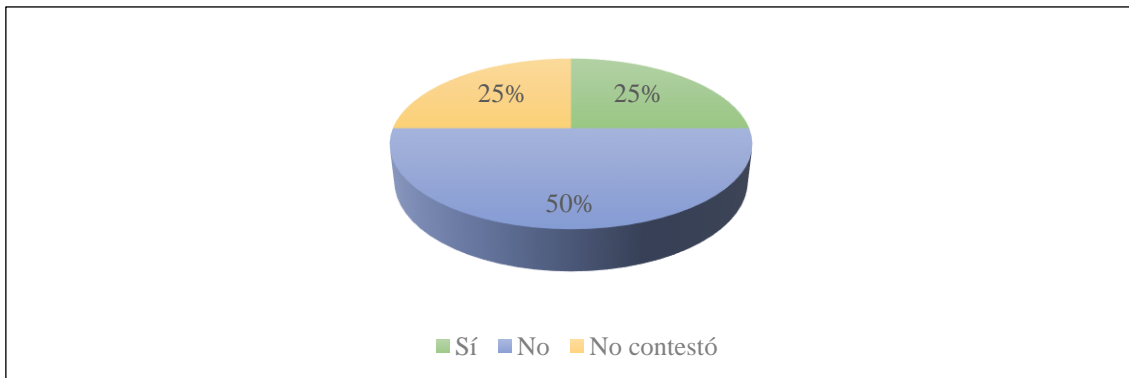
Así, de acuerdo a los resultados obtenidos en el apartado anterior en conjunto con estos últimos resultados, es preciso determinar que el presente estándar no se cumple.

3.3.13. Estándar E13: A través de la OII se facilita la difusión de los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social.

Fuente de verificación: EOII

La OII es la oficina encargada de facilitar la difusión de los resultados de las labores de extensión universitaria y proyección social, por lo cual se les preguntó sobre este tema. Los resultados que se obtuvieron se observan a continuación.

Figura 76: UNSM: La OII facilita la difusión de los resultados de proyección social, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

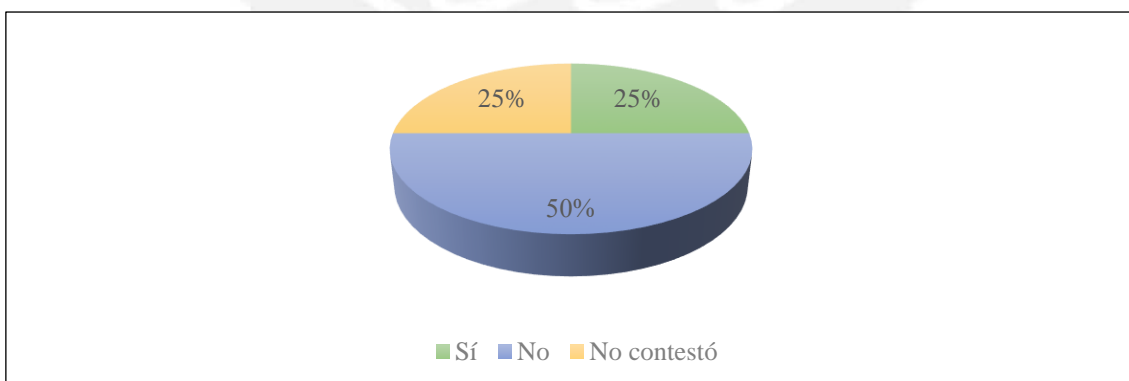
La mayoría coincide en que no existe una difusión efectiva de este tema, por lo que este estándar no se estaría cumpliendo.

3.3.14. Estándar E14: La mayoría de los estudiantes, docentes y administrativos conocen los programas de bienestar.

Fuente de verificación: EOII

En el mismo sentido que en el apartado anterior, la OII es la oficina encargada de difundir los diferentes programas de bienestar que se ofrecen en la UNSM, de esta manera se les preguntó si las actividades de la OII consideraban difundir dichos programas.

Figura 77: UNSM: La OII realiza actividades de difusión de los programas de bienestar



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

Solo el 25% de los encuestados respondió afirmativamente ante la pregunta, y el 50% respondió que no se realizaban este tipo de actividades, por lo que el presente estándar no se estaría cumpliendo.

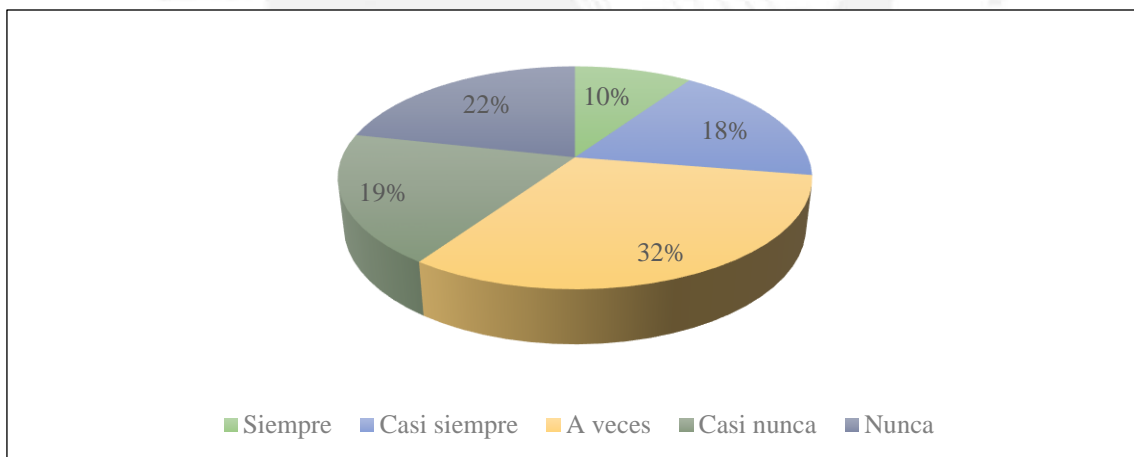
3.3.15. Estándar E15: La universidad, a través de la OII, asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.

Fuente de verificación: EE

Este último estándar busca verificar si la universidad, a través de la OII, crea un vínculo con sus grupos de interés y los incorpora a sus procesos. De esta manera, es importante saber si existe una comunicación de dos vías con los alumnos, en ámbitos que los afecten directamente.

Se preguntó a los alumnos si pensaban que la universidad tomaba en cuenta su opinión al momento de tomar decisiones en sus procesos que les afecte directamente. La mayoría de estos (32%) manifestó que solo a veces se tomaba en cuenta su opinión, mientras que el 22% pensaba que nunca toman en cuenta su opinión. Sin embargo, el 60% tiene una inclinación positiva en este punto.

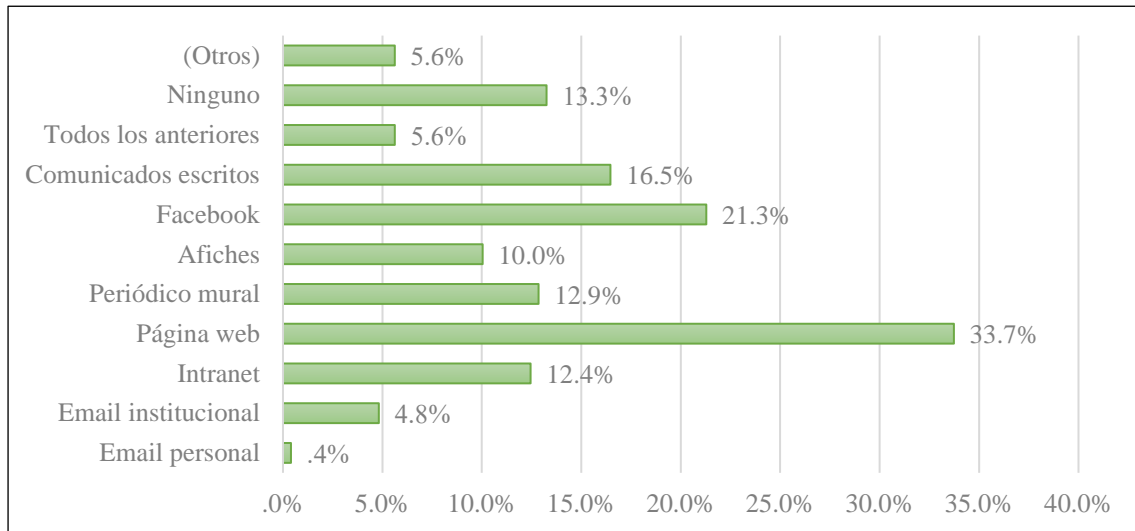
Figura 78: UNSM: La universidad toma en cuenta la opinión de los alumnos antes de generar cambios que los afecte



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Ahora bien, estos cambios deben comunicársele a los alumnos, a lo que ellos manifestaron que lo hacen principalmente mediante la página web y el Facebook.

Figura 79: UNSM: Forma de la que la universidad comunica los cambios que afectan a los alumnos

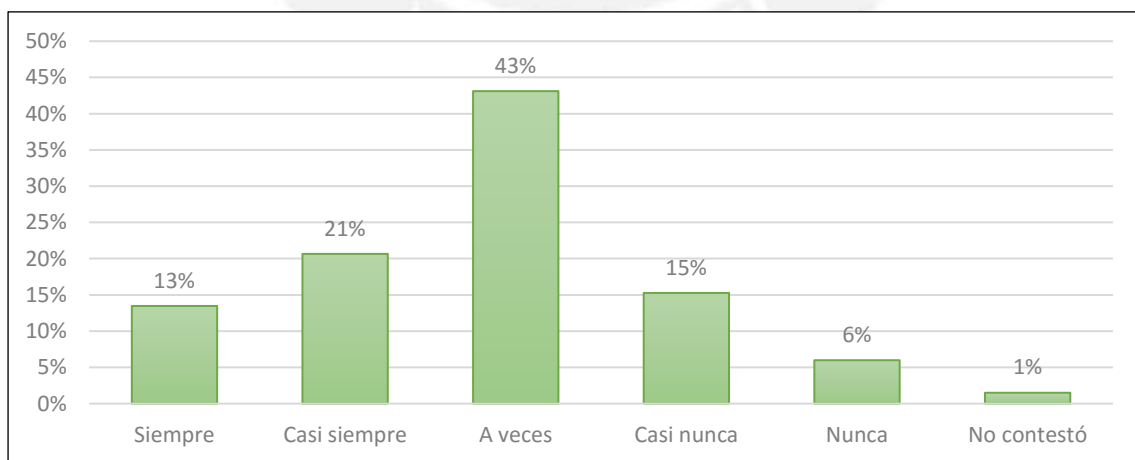


Fuente: Encuesta a Estudiantes

Nuevamente se observa el uso de Facebook para actividades académicas, probablemente buscando una forma eficaz de llegar a la mayoría de los alumnos.

Adicionalmente se preguntó a los alumnos si consideraba que la universidad le estaba brindando la información necesaria para tomar decisiones respecto a su formación profesional. La mayoría (43%) de los alumnos respondió que lo hace a veces, y solo un 21% de los alumnos piensa que lo hace casi siempre. De esta manera, la gran mayoría de alumnos (77%) tiene una predisposición media superior en este punto.

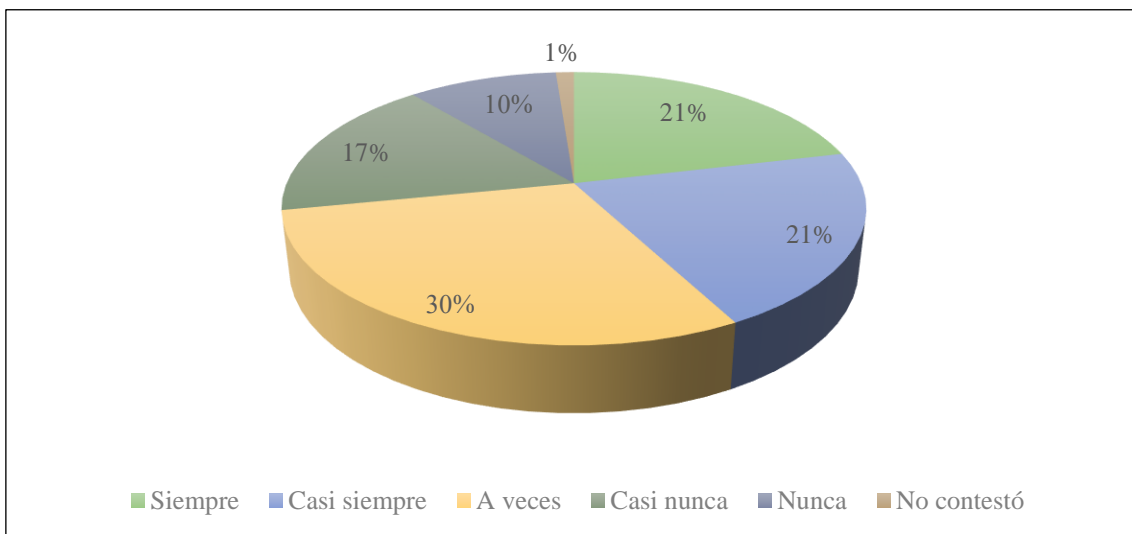
Figura 80: UNSM: Considera que la universidad le brinda información necesaria y oportuna a través de sus diversas publicaciones para tomar decisiones respecto a su formación profesional



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Finalmente, se preguntó a los alumnos si la información brindada por la universidad es accesible a todos los grupos de interés dentro del grupo de estudiantes, a lo que el 30% de ellos contestó que a veces se considera las diferencias de los alumnos (en los que respecta a idioma, cultura y necesidades especiales) para la difusión de la información brindada por la universidad; y el 21% piensa que casi siempre se hace. De esta manera aproximadamente el 72% de los alumnos tiene una predisposición positiva de la universidad en este punto.

Figura 81: UNSM: La información brindada por la universidad es accesible a todos los grupos, incluyendo grupos vulnerables



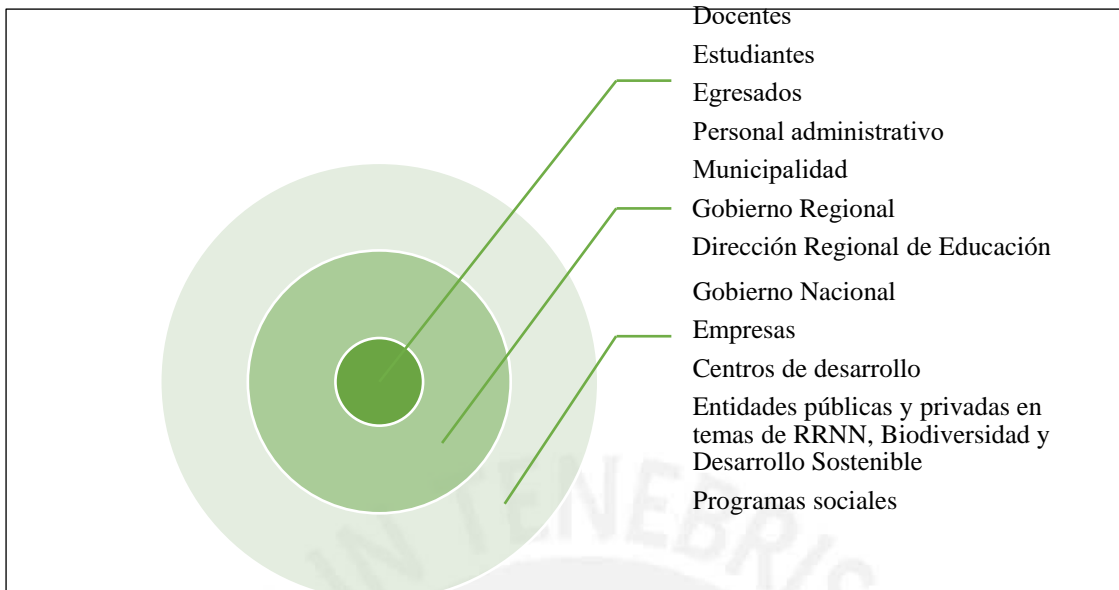
Fuente: Encuesta a Estudiantes

En base a estos resultados, se puede asumir que la mayoría de los alumnos siente que la universidad toma en cuenta su opinión, al menos en algunos aspectos, al momento de rediseñar los procesos que les afectan, además de preocuparse por que estos mensajes les lleguen de manera adecuada, por medios que sean accesibles para ellos. De esta manera, este estándar estaría cumpliéndose en parte, a pesar que existe un mínimo de alumnos que se sienten ignorados por la universidad, lo cual debe mejorarse.

Fuente de verificación: EA-ED

En cuanto a la vinculación de los grupos de interés, en primer lugar se buscó obtener un diagnóstico general, así se les pidió a los miembros de la alta dirección que identificaran a los principales grupos de interés, organizándolos de la siguiente forma, complementando el análisis con la información obtenida a partir de la entrevista a la Lic. Liz Vela, quien señaló como uno de los grupos de interés a diversos programas sociales como por ejemplo el Vaso de Leche.

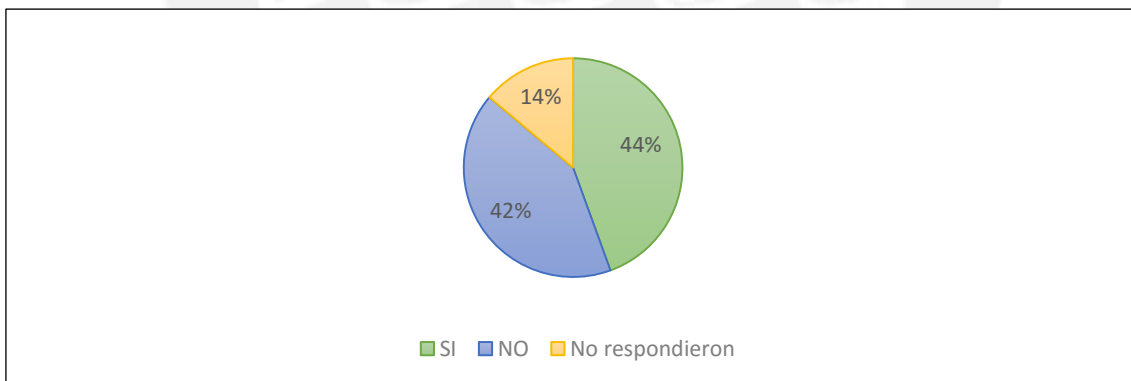
Figura 82: UNSM: Grupos de interés identificados por la Alta Dirección



Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

Así, una vez identificados, se les pregunto si consideraban que la universidad se comunicaba con ellos, encontrándose que solo un 44% percibía que la universidad se comunicaba con los grupos de interés, frente a un 42% que no lo consideraba así.

Figura 83: UNSM: Comunicación Universidad-Grupos de interés desde la percepción de la Alta Dirección



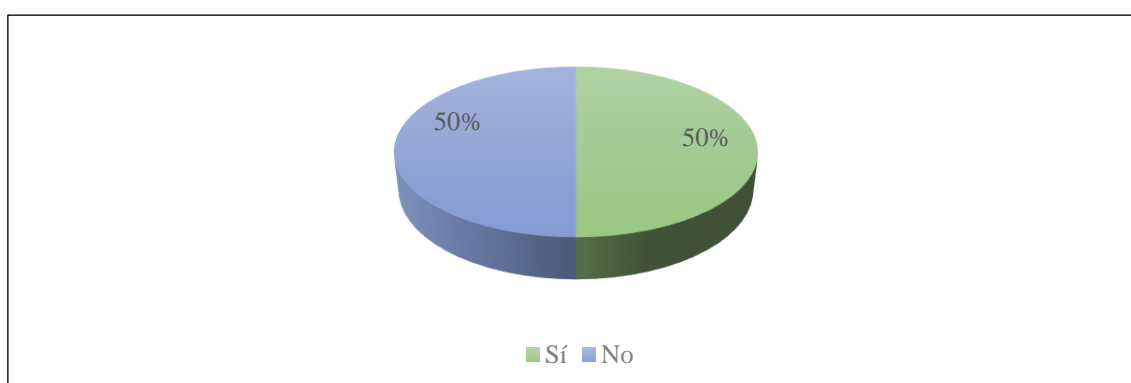
Fuente: Encuesta al personal de la Alta dirección y docentes

Finalmente, a partir de esta fuente de verificación, se sostiene que este estándar no fue alcanzado, pues menos del 50% percibe que la universidad no se comunica con los diversos grupos de interés.

Fuente de verificación: EOII

Finalmente, se preguntó a los miembros de la OII si la oficina se asegura que exista una vinculación entre los grupos de interés y sus procesos. Los resultados que se obtuvieron de dicha pregunta son contradictorios, ya que la mitad respondió afirmativamente, mientras que la otra mitad respondió negativamente según se aprecia en el siguiente gráfico.

Figura 84: UNSM: La OII se asegura de la vinculación de los grupos de interés y sus procesos, según los miembros de la OII



Fuente: Encuesta al personal de la Oficina de Imagen Institucional

De esta manera, para los miembros de la OII este estándar se cumple de alguna manera. En suma, se tendría que este estándar se cumple de alguna manera.

A manera de resumen, se presenta el siguiente cuadro en donde se observa el resultado final de la evaluación de la OII en base a los estándares preparados especialmente para este caso de estudio con el modelo modificado del modelo de acreditación CONEAU vigente.

Tabla 25: Resumen de la evaluación de la OII

Estándar	Nivel de cumplimiento
E1. Más del 75% de los estudiantes conoce la información contenida en el PEI (relacionada a cultura: visión, misión y valores)	Cumple = 1
E2. Más del 75% del personal de la OII conoce información contenida en el PEI.	Cumple = 1
E3. PEI contiene políticas orientadas al AC con respecto a la labor de la OII.	En desarrollo = ¼
E4. Más del 75% del personal de la OII conoce su POA.	Cumple = 1
E5. Las actividades de la OII están coordinadas para asegurar el desarrollo del POI.	No cumple = 0
E6. La Universidad tiene un sistema de gestión de la calidad implementado a nivel de la OII.	No cumple = 0
E7. La OII evalúa sus actividades y realiza actividades de mejora.	En desarrollo = ½
E8. La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos promovidas por la OII que contribuyen a internalizar la cultura organizacional entre los integrantes de sus unidades académicas y administrativas.	En desarrollo = 1/3
E9. La Universidad tienen un sistema de información y comunicación implementado por la OII.	En desarrollo = ½
E10. La Universidad tiene un posicionamiento eficaz a nivel nacional e internacional, articulado al sistema de información y comunicación promovido por la OII.	No cumple = 0
E11. La Universidad, a través de la OII, cuenta con políticas, normas y procedimientos para su vinculación eficaz con el medio nacional e internacional.	Si cumple = 1
E12. A través de la OII se facilita la difusión de la mayoría de los resultados de las investigaciones que se realizan.	No cumple = 0
E13. A través de la OII se facilita la difusión de los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social.	No cumple = 0
E14. La mayoría de los estudiantes, docentes y administrativos conocen los programas de bienestar.	No cumple = 0
E15. A través de la OII se asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.	En desarrollo = 1/4

De los 15 estándares presentados, la OII cumple a cabalidad con 4 estándares, tiene 5 estándares en desarrollo en diferentes niveles, y no cumple con 6 estándares. De acuerdo a la rúbrica desarrollada, se podría evaluar a la OII con un puntaje de 5.84, el cual tiene una ponderación de 6.66%, por lo que se podría decir que la OII tiene establecida una gestión de comunicaciones adecuada al 38,8% para lograr alcanzar los estándares de calidad educativa establecidos en esta área.

Esto no quiere decir que su gestión en sí sea ineficiente, sino que las acciones de la gestión de comunicaciones de la OII no están contribuyendo de una manera adecuada a cumplir con los estándares de calidad educativa de la UNSM, cumpliéndose la hipótesis presentada para este capítulo.

Ahora bien, como los motivos de esta baja evaluación pueden ser diversos, y muchos de ellos ya se han explicado en el análisis de cada estándar, como la inadecuada selección de herramientas, medios o forma de comunicación. Asimismo, también se ha señalado una incongruencia entre los planes de la universidad y los planes de la oficina en sí, existiendo una deficiencia desde la planificación de la universidad. Sin embargo, también se puede deber a una falta de apoyo de parte de la Alta Dirección de la Universidad a la oficina, pues como se determinó en las entrevistas, al momento la OII está funcionando con un déficit de personal.

Independientemente de los motivos, el fin de la presente investigación era determinar el nivel de la OII en su gestión de comunicaciones e identificar aspectos de mejora. Estos aspectos solo podrán subsanarse con un trabajo conjunto entre todos los actores involucrados: alumnos, alta dirección y docentes, en conjunto con los miembros de la OII, serán los responsables de generar el cambio adecuado para lograr la calidad educativa en su casa de estudios.

CONCLUSIONES

Al realizar la presente investigación se llegó a una serie de conclusiones, tanto teóricas como aplicadas al caso en sí, las cuales se detallan a continuación.

En el primer capítulo se vio que, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, la gestión de comunicaciones es un proceso transversal importante para todo tipo de organizaciones, pues no solo se trata de la difusión interna y externa de información, sino que también busca que este intercambio de información sea eficaz y multidireccional, asegurándose de que la información se internalice y genere el involucramiento de los distintos grupos de interés. Este proceso incide en la cultura organizacional y esta, en la generación de una identidad verídica la que, a través de su difusión, permita un posicionamiento objetivo, el cual debería reflejar el funcionamiento adecuado dentro de la organización. Esto es importante tratándose de una organización social que impacta directamente en el bienestar de sus usuarios, como es el caso de una universidad pública.

Por otro lado, en el primer capítulo también se discutió el tema de calidad educativa. No existe una única definición para calidad en educación y, por ende, tampoco para calidad en la educación superior universitaria, pues esta depende de una serie de dimensiones a partir de las cuales se da forma al concepto, el que como ya dije, puede tener diferentes interpretaciones dependiendo de las características del contexto en el que se aplique. Lo cual es positivo, pues no todos los sistemas educativos están rodeados de un mismo entorno ni tienen las mismas capacidades y características. Ahora bien, el proceso de gestión de calidad, involucra tres procesos: planificación, aseguramiento y control; sin embargo, para el caso de calidad en educación se habla principalmente del proceso de aseguramiento de calidad, lo cual es válido pues se refiere a un conjunto de mecanismos a través de los cuales se puede controlar, evaluar y por ende garantizar la calidad en la educación superior a través de la verificación del cumplimiento de ciertos estándares de calidad, los cuales serán determinados en función al propósito y capacidades de la IES. Así, si el propósito es la garantía pública, se tienen los mecanismos de acreditación.

Ahora bien, no existe estado del arte que vincule ambos aspectos explícitamente, pero de acuerdo a la bibliografía revisada, se encuentra que existe una relación entre la gestión de comunicaciones y el aseguramiento de la calidad educativa superior universitaria, la cual se evidencia en la práctica, ya que se incluye la gestión de comunicaciones de manera transversal y también específica dentro de los estándares de calidad en los diferentes modelos de evaluación de calidad educativa en nuestro país, sea el modelo de licenciamiento como el de acreditación.

En el capítulo dos se presentó la situación actual del Sistema de Aseguramiento de Calidad educativa en el Perú, determinándose que su desarrollo es incipiente, dado que recién hace una década se empezó a buscar medios que aseguren la calidad en la educación superior, lo cual es un tiempo muy corto para que se observe el verdadero impacto de este cambio en las IES. Sin embargo, cabe resaltar que el gobierno tiene interés en este proceso de cambio, y es admirable su apoyo a mejorar la educación terciaria en nuestro país a través del SAC y su enfoque sistémico. Ahora bien, si bien muchas universidades rápidamente se están adaptando a los nuevos modelos de calidad, algunas aún no inician o concluyen los procesos de certificación por la falta de recursos o capacidades necesarias para alcanzar los estándares establecidos, más aún si se trata de comunidades pertenecientes a la selva del Perú, las cuales presentan indicadores bajos en lo que a empleabilidad, educación, comunicación y desarrollo humano se refiere. Cabe resaltar que en la actualidad los modelos no son fijos, modificándose y mejorándose constantemente para adecuarse a todas las realidades de nuestro país.

Por otro lado, en los aspectos referidos a gestión de comunicaciones, una de las variables a considerar es la infraestructura en comunicaciones que ofrece la ciudad en la que se localiza la universidad. De esta manera, a medida que la institución se aleje de la ciudad de Lima, encuentra más difícil contar con las condiciones adecuadas para cumplir con lo requerido por las instituciones certificadoras, especialmente si se sitúa en la región selva, en donde la misma población opta por otras alternativas a la educación universitaria. Específicamente en la región San Martín, estas condiciones no son favorables y, por lo tanto, una universidad localizada en esta región tendría que sobrellevar adecuadamente estas condiciones para lograr trabajar con la calidad requerida.

Todo lo anterior se evidencia en el caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín. De acuerdo a la evaluación realizada de dicha oficina en los estándares de calidad educativa referentes a gestión de comunicaciones, basada en el modelo de acreditación ajustado para el caso de estudio, se obtiene que la universidad requiere trabajar en ciertas áreas para lograr ofrecer un servicio de calidad superior a sus interesados.

Ahora bien, al realizar el estudio, se encontró que varios aspectos a evaluarse ya se encontraban controlados, y que algunos otros estaban trabajándose de una manera adecuada. Sin embargo, existen otros aspectos que se encuentran deficientes, y esto no solo es responsabilidad de la OII sino también de la UNSM como institución, pues no se le presta la atención debida a la oficina, dotándola de los recursos y capacidades necesarias para su buen desempeño. En ese sentido, a continuación, se presenta un resumen de los aspectos en los que se requiere mejorar:

- No existe dotación suficiente de capacidades y recursos desde la institución para el buen desempeño de la OII
- No existe una articulación adecuada de la OII con el plan operativo de la UNSM, lo cual es importante para que la OII alinee sus acciones con los objetivos de la universidad.
- No existe un sistema de gestión de calidad implementado a nivel de la OII, el cual es necesario para trabajar con procesos adecuados, lo cuales deben revisarse periódicamente en vista de una mejora continua.
- La OII no presenta iniciativas adecuadas para internalizar la cultura organizacional dentro de la UNSM y esto da como resultado que no exista uniformidad en la forma de transmitir (y recibir) los mensajes.
- Existen algunos temas que no son adecuadamente difundidos por la OII, especialmente en lo que se refiere a investigaciones académicas, actividades de proyección social y programas de bienestar del alumno. De esta manera, existe una falla en la vinculación entre la universidad y sus diversos grupos de interés.
- Todo lo anterior contribuye a que la universidad no se encuentre posicionada eficazmente, tanto nacional como internacionalmente, y esto se evidencia dado que no aparece en los rankings más importantes del medio.

De esta manera, existen áreas de mejora para la OII sobre las que pueden trabajar para alcanzar los estándares de calidad que las instituciones de educación superior deben cumplir.

Finalmente, se debe resaltar que existe un interés de parte de la OII y de la UNSM para mejorar en este sentido, dado que su apoyo a la presente investigación fue constante, en miras a obtener una evaluación de su función y mejorar los aspectos deficientes para ofrecer un servicio de calidad a sus alumnos.

RECOMENDACIONES

Como se mencionó anteriormente, la adecuada gestión de comunicaciones dentro de cualquier organización es indispensable y más aún si se trata de una cuyo rol impacta directamente en el bienestar de sus usuarios y comunidad, siendo la universidad pública una de estas organizaciones, cuyo fin también implica garantizar un servicio educativo de calidad. Así, siendo la gestión de comunicaciones parte de la gestión que incide en el aseguramiento de calidad educativa por parte de una universidad, se hace necesario promover más investigaciones al respecto, con el propósito de brindar un marco teórico consistente y específico sobre la temática y el vínculo entre ambos, lo cual más tarde servirá como guía para los interesados en el tema y para las instituciones educativas que buscan el aseguramiento como garantía pública.

Así, debiendo ser el aseguramiento de calidad alcanzado por todas las universidades dado el tipo de servicio que prestan, el Estado viene tomando, desde el año 2006, medidas al respecto. En la actualidad se cuenta con un Sistema de Aseguramiento de Calidad que valora al estudiante como eje central. Este sistema viene ejecutándose positivamente, pero requiere mejorar en ciertos aspectos como, por ejemplo, difundir y fomentar una cultura de calidad y gestión por procesos a nivel nacional, específicamente mediante la comunicación adecuada de los modelos de aseguramiento de calidad.

Asimismo, se debería facilitar la implementación de los criterios de calidad requeridos; y, difundir y compartir los resultados obtenidos por las diferentes regiones del país, en cuanto a educación, empleabilidad y comunicación se refiere, pues como se indicó anteriormente, la situación viene mejorando para las regiones costa y sierra más no para la región selva, debiendo identificar y atender la problemática. Esta situación incide en el desarrollo y bienestar de las comunidades; así, por ejemplo, hablando de la región San Martín, esta se encuentra con un nivel de desarrollo económico y social que va por debajo de los promedios nacionales, repitiéndose la situación para muchos de los demás departamentos de la selva peruana, demandando la atención del Estado y de las organizaciones correspondientes.

Ahora bien, en lo que respecta ya a la UNSM y su búsqueda de aseguramiento de calidad, es importante que esta empiece por revalorizar el rol que la OII cumple dentro de la universidad, asignándole no solo labores de difusión y organización de eventos, sino también las relacionadas a un Sistema de información y comunicación concebido en su PEI, para lo cual también es importante dotarla de las capacidades y recursos necesarios. Así mismo, es importante reconocer el rol que esta juega en la promoción e internalización de la cultura organizacional a través de los

mensajes que difunde diariamente, pues esto termina incidiendo en el compromiso y desempeño de los distintos actores y grupos de interés; así por ejemplo, para los fines que la universidad busca, es fundamental difundir y fomentar una cultura de calidad para que todos los miembros de la comunidad universitaria se muevan en esa dirección y sean partícipes activos del cambio.

De la misma forma, se hace necesario mejorar el proceso de planificación, pues como ya se vio, algunos de los planes y documentos, como el POI, MOF OII y ROF OII se encuentran desactualizados y no conciben adecuadamente el rol de la OII, concibiendo algunas actividades que no se corresponden entre sí, no sirviendo como guías adecuadas para el desempeño de la oficina.

Así también, sería de gran ayuda que la OII conciba dentro de su POA, no solo la cantidad de productos que se obtendrán sino también los resultados que se obtendrían a través de estos productos, lo cual contribuirá a mejorar el desempeño en función al fin que debería de tener una oficina de imagen institucional.

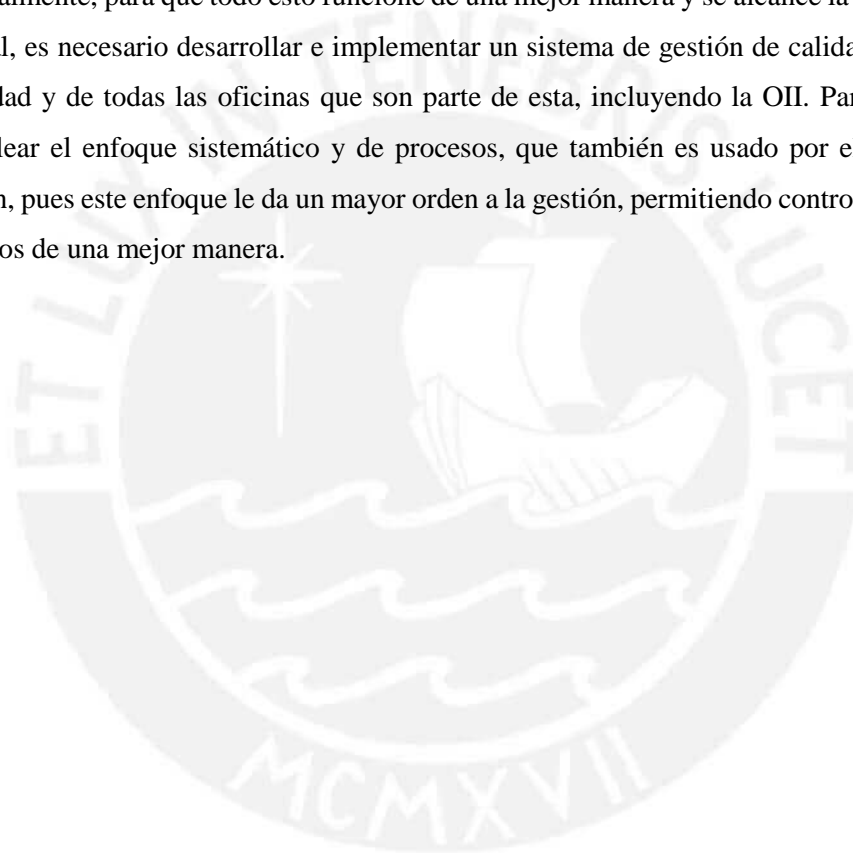
Así mismo, en cuanto a su desempeño es importante que se tome en cuenta que el SAC peruano toma como centro al estudiante, por lo cual es necesario escuchar y atender la opinión y requerimientos de información por parte de los estudiantes, lo cual mejorara la receptividad por parte de estos hacia lo que la universidad comunique, incidiendo a su vez en la internalización de la identidad universitaria.

De la misma forma, en cuanto a la difusión de la marca universitaria, en base al marco teórico, se debe empezar por identificar las características del funcionamiento interno de la universidad y de la cultura organizacional; es decir identificar la verdadera identidad en base a como la universidad se desempeña realmente, para luego transmitir esta identidad hacia afuera, creando así una marca real y objetiva.

Como ya se vio, a partir del Modelo de Acreditación y el mismo PEI, es necesario desarrollar e implementar un Sistema de información y comunicación, el cual deberá estar a cargo de la OII. Pero para un mejor resultado se hace necesario contar también con el debido respaldo institucional y apoyo de la Oficina de Informática. Así mismo, para este punto es importante tener en cuenta ciertos aspectos, el primero de ellos que la mayoría de actores tiene una inclinación por el uso de TIC, por lo que este sistema debería constituirse en una plataforma virtual interactiva como, por ejemplo, una plataforma de intranet a través de la cual se pueda acceder a diferentes servicios comunicacionales y generales. En segundo lugar, los diferentes miembros de la comunidad universitaria, poseen características y capacidades diferentes en lo que a comunicación se refiere, así es importante tener en cuenta estas diferencias y las necesidades de información de cada grupo al momento de transmitir la información. Debiendo trabajar con los

docentes principalmente, pues son quienes reflejan una percepción negativa en cuanto al servicio comunicacional prestado por la universidad. En tercer lugar, es importante que este sistema facilite la difusión de investigaciones realizadas dentro y fuera de la universidad, motivando el reconocimiento de estas, así mismo, se requiere que se difunda a través principalmente, información referente a becas, pasantías, extensión y proyección universitaria, la cual es requerida por la comunidad universitaria. Finalmente, la OII apoyada por la institución, deberá de trabajar en la difusión y uso de este sistema por parte de toda la comunidad universitaria, garantizando la privacidad de los datos del usuario y otros mecanismos que generen confianza en el uso del sistema.

Finalmente, para que todo esto funcione de una mejor manera y se alcance la acreditación institucional, es necesario desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad a nivel de la universidad y de todas las oficinas que son parte de esta, incluyendo la OII. Para lo cual se puede emplear el enfoque sistemático y de procesos, que también es usado por el modelo de acreditación, pues este enfoque le da un mayor orden a la gestión, permitiendo controlar y evaluar los resultados de una mejor manera.



REFERENCIAS

- Abdala, E. (2004). Formación y Empleabilidad en Jóvenes en América Latina. *Identidades y formación para el trabajo en los márgenes del sistema educativo*, 27–29.
- Acuña, A. (2012). *La Gestión de los Stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Encuentro Regional Zona Sur Adenag, Trelew. Recuperado de <https://goo.gl/ArPBu4>
- Aguerrondo, I. (2016). *Calidad y equidad en la educación: La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación*. Recuperado de <https://goo.gl/06YKM5>
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. (Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña, Ed.).
- Banco Mundial. (1999). *Informe sobre el Desarrollo Mundial: Conocimiento para el desarrollo*. Recuperado de <https://goo.gl/JIqbGc>
- Barrios, A. (2009). Los jóvenes y la red: usos y consumos de los nuevos medios en la sociedad de la información y la comunicación. *Signo y Pensamiento*, 28.
- Barzelay, M. y Armajani, B. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*. Berkeley: University of California Press.
- Benavides, M. y Etesse, M. (2012). *Movilidad educativa intergeneracional, educación superior y movilidad social en el Perú: evidencias recientes a partir de encuestas de hogares*. Recuperado de <https://goo.gl/CvKonn>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a ed.). México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Castañeda, I. (2014). *Gestión de las Comunicaciones del Proyecto*. [PPT].
- Castañeda, V. (2015). *La importancia de la calidad en la aplicación de la gestión basada en los resultados*. CLAD, & SGP.
- Castellón, L. y Jaramillo, Ó. (23 de abril de 2002). *Las múltiples dimensiones de la brecha digital*. Coloquio Panamericano Industrias culturales y diálogo de las civilizaciones en las Américas, Montreal. Recuperado de <https://goo.gl/gfs1h4>
- Centro de Políticas Públicas UC. (2011). *Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior: aspectos críticos y desafíos de mejoramiento* (Temas de la agenda pública núm. 45). Chile. Recuperado de <https://goo.gl/W1qXeu>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador.
- Cobo, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información: Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer*, 14(27), 295–318. Recuperado de <https://goo.gl/OCO5gR>
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU]. (2010). *Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria*. Recuperado de <https://goo.gl/m7nNtw>
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria [CONEAU]. (2011). *Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria*. Lima.
- Comisión para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información [CODESI]. (2011). *Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú: La Agenda Digital 2.0*. Recuperado de <https://goo.gl/jllYOO>
- Ley General de Educación, Congreso de la República 17.05.2003.

- Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad educativa, Congreso de la República 19.05.2006.
- Ley Universitaria, Congreso de la República 09.07.2014.
- Cuellar, E., Del Pino, E. y Ruiz, J. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. Madrid. Recuperado de www.060.es
- DePeru.com. (2016). *Creación del departamento de San Martín*. Recuperado de <https://goo.gl/kbngkU>
- Díaz, A. D. y Leguía, J. L. (2014). *Gestión de la Comunicación de Políticas Públicas en Gobiernos Locales. Estudio de caso de la Política Pública de Seguridad Ciudadana “Miraflores 360°” de la Municipalidad Distrital de Miralores en el Periodo 2011 - 2014* (Tesis). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Ezponda, J. E. (2008). Apropiación social de las tecnologías de la información y la comunicación. *CTS: Revista iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad*, 4(10), 171–182. Recuperado de <https://goo.gl/XedIUb>
- Fernández, J. M. y Ulloa, J. (2008). Incomunicación y brecha generacional: ¿Profesores ciegos o estudiantes invisibles? *Ciencia y Sociedad*, 33(1), 47–59. Recuperado de <https://goo.gl/nsE9So>
- Fernández, Y., Fernández, J. M. y Rodríguez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública: Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia*, 6, 75–105.
- Garduño, L. (1999). Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, (21). Recuperado de <http://rieoei.org/rie21a06.htm>
- Gartner, L. (2012). *Razones para apostarle a la calidad en la educación superior*. Recuperado de <https://goo.gl/Lq7U7e>
- Gobierno de Navarra. (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?: Metodología para el diseño de planes de comunicación* (Evaluación y Calidad). Navarra.
- Gómez, C. y Arango, X. (2012). Gestión Pública y Gobernanza: El papel de la Gestión de la Ética en las Organizaciones Públicas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 109–122. Recuperado de <https://goo.gl/2tNcyB>
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad. El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Hernandez, R., Mendez, S. y Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación - Centro de Recursos en Línea: Estudios de Caso*. Recuperado de <https://goo.gl/KzXzad>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herrero, M. y Cerezo, M. (2015, noviembre). *El sistema de gestión de calidad como eje estratégico de gestión pública con calidad institucional: la experiencia del Concejo Deliberante de la Ciudad de San Juan de Argentina*. CLAD, S. G.P. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública,
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004-2012*. Perú. Recuperado de <https://goo.gl/0owJ8J>

- (2014). *Encuesta Nacional de Hogares -ENAHO*. Lima.
- (2015a). *Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014: Principales resultados*. Lima.
- (2015b). *Perú: Síntesis Estadística 2015*.
- (2016). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2005-2015*. Lima. Recuperado de <https://goo.gl/RRnlb4>
- Katzman, R. (2010). *Impacto social de la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en el sistema educativo* (1ra ed.). *Serie políticas sociales: Vol. 166*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Lemaitre, M. y Zenteno, M. (2012). *Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica: Educación superior Informe 2012*. Recuperado de <https://goo.gl/bstWAl>
- López, I. (2009). *Caracterización de una Estrategia de Comunicación Institucional Usando el Correo Electrónico. Caso Educación Al Día 2004-2006* (Tesis). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Losada, J. (Ed.). (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing* (1ª ed.). España: Ariel S.A.
- Malvicino, G. A. (2001, noviembre). *La Gestión de la Calidad en el ámbito de la administración pública: Potencialidades para un cambio gerencial*. CLAD. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Martin-Fuentes, E., Daries-Ramón, N. y Cristóbal, E. (2014). La comunicación institucional en la gestión universitaria: Estudio aplicado a la captación de estudiantes. *Historia y Comunicación Social*, 19(Esp. Febrero), 591–604. Recuperado de <https://goo.gl/MwgmUP>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Información de la región San Martín*. Recuperado de <https://goo.gl/Uz0ymN>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). *Lineamientos de Política para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior Universitaria: Aportes y recomendaciones*. Recuperado de <https://goo.gl/WEKb8i>
- Morduchowicz, R. y Tedesco, J. C. (2003). *El papel de los medios de comunicación en la formación de la opinión pública en educación*. París: IPE.
- Moreno-Oliva, O. (2012). Gestión Integral del sistema de Comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia en su PC, julio-setiembre*(3), 31–43.
- Morra, L. G. y Friedlander, A. C. (2001). *Evaluaciones mediante Estudios de Caso*. Washington. Recuperado de <http://preval.org/documentos/0950.pdf>
- Moyado, F. (2011). Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública. *Estudios Gerenciales*, 120(27), 205–226. Recuperado de <https://goo.gl/SgPynN>
- Netquest. (2016). *Calculadoras estadísticas*. Recuperado de <https://goo.gl/sX90tT>
- Núñez, Y. M., Rodríguez, C. y Arancibia, S. (2010). *Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de educación superior*. Arequipa.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (Abril, 2014). *San Martín.: Análisis Económico del Impacto del Desarrollo Alternativo, en relación a la Deforestación y a la Actividad Cocalera*.

- Olías de Lima, B. (Ed.). (2001). *La Nueva Gestión Pública* (1ª ed.). Madrid: Pearson.
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (1994). Calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, (5). Recuperado de <http://rieoei.org/oeivirt/rie05.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2003). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. UNESCO.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD] (Ed.). (2008). *Tertiary Education for the Knowledge Society: Vol. 1. Assuring and improving quality*. Francia: OECD.
- Ospina, R. (2011). *Evaluación de la calidad en educación superior. Un estudio de casos en programas académicos* (Tesis para optar por el título de Doctor). UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, Madrid. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/12202/1/T31045.pdf>
- Palacios, J. A. (2015). Desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI. *Razón y Palabra*, febrero(88), 2–19.
- Paredes, E. (2008). *Acreditación universitaria: Garantía de Calidad en la educación superior?* Recuperado de <https://goo.gl/PtLGpT>
- Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, Presidencia de la República del Perú 26.09.2015.
- Procalidad. (2016). *¿Qué es Procalidad?* Recuperado de <http://procalidad.gob.pe/web/node/4>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013: Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Perú.
- Project Management Institute [PMI]. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta edición). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32–48. Recuperado de <https://goo.gl/oBCuGG>
- Rúe, J. (2009). EVALUAR LA CALIDAD DEL APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EL MODELO ECA08 COMO BASE PARA EL ANÁLISIS DE EVIDENCIAS SOBRE LA CALIDAD DE LA E-A EN E. SUPERIOR. *Docencia Universitaria*, (3).
- Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial. Direcciones para el desarrollo*. Washington DC.
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE]. (2013). *Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad*. Recuperado de <https://goo.gl/iZrWnz>
-
- (2015). *Calidad en educación y derroteros* (1ª ed.). Lima: SINEACE.
- Stevens, D. D. y Levi, A. (2005). *Introduction to rubrics: An assessment tool to save grading time, convey effective feedback, and promote student learning* Dannelle D. Stevens, Antonia Levi (1st ed.). Sterling Va.: Stylus Pub.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2015). *El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano*.

- Tostes, M. (2016). *Consultoría: Servicio de consultoría al rectorado de la Universidad Nacional de San Martín "Fortalecimiento institucional"*, Lima.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones* (1ª ed.). *Periodística: Vol. 46*. Manganeses de Lampreana, Zamora: Comunicación Social.
- Universidad Nacional de San Martín [UNSM]. (2013a). *MOF de Oficina de Imagen Institucional*. Recuperado de <https://goo.gl/g4KHCv>
- (2013b). *ROF de la Oficina de Imagen Institucional*. Recuperado de <https://goo.gl/Hycn92>
- (2014). *Plan Estratégico Institucional 2014-2021*. Recuperado de <https://goo.gl/bDZzVu>
- (2015). *Plan Operativo Institucional 2015*. Recuperado de <https://goo.gl/WyzHbO>
- (2016a). *Estatuto UNSM*. Tarapoto. Recuperado de <https://goo.gl/53aSLN>
- (2016b). *Historia de la UNSM*. Recuperado de <http://www.unsm.edu.pe/historia.php>
- (2016c). *Imagen Institucional*. Recuperado de <https://goo.gl/0ic9Rm>
- (2016d). *Plan Operativo Anual: Oficina de Imagen Institucional*.
- van Riel, C. B. M. y Cerdá, E. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villoria, M. y Ramírez, á. (2013). Los modelos de gobierno electrónico y sus fases de desarrollo: Un análisis desde la teoría política. *Gestión y política pública*, 22(SPE), 69–103.
- Vlăsceanu, L., Grünberg, L. y Pârlea, D. (2004). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. Recuperado de <https://goo.gl/NrjdpC>
- World Economic Forum. (2015). *Global Information Technology Report 2015: Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/wJYi6P>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications. Recuperado de <https://goo.gl/OATIQL>

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia teórico – metodológica

Tabla A1: Matriz general de consistencia teórico metodológica

Problema central	Objetivo general	Hipótesis principal	Metodología	Indicador	Índice	Conclusión general	Recomendación general
¿Cómo la Gestión de las Comunicaciones a cargo de la OII influye en la calidad educativa de la UNSM?	Analizar el proceso de Gestión de Comunicaciones por parte de la OII y su incidencia en la Calidad del Servicio Educativo en la UNSM	La gestión de comunicaciones a cargo de la OII no contribuye eficazmente en el aseguramiento de la calidad educativa en la UNSM, en el año 2016.	Revisión bibliográfica y estadística. Estudio de caso: metodología descriptiva ilustrativa mixta.	Modelo ajustado en base al Modelo de Acreditación CONEAU 15 estándares con sus respectivas fuentes de verificación	Capítulo 1: Gestión de las comunicaciones y su influencia en la calidad educativa Capítulo 2: Evolución de la calidad educativa y situación de las comunicaciones en dicho contexto en el Perú Capítulo 3: Caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín	La presente investigación determinó que existe una influencia de la gestión de las comunicaciones en el aseguramiento de calidad educativa universitaria en nuestro país, lo cual se evidencia en la inclusión de aspectos de gestión de comunicaciones en los diferentes modelos de certificación de calidad en nuestro medio. De esta manera, al analizar el contexto de la UNSM, se sugirió que su entorno podría dificultar una adecuada gestión de comunicaciones para lograr una certificación de calidad. Así, al realizarse la evaluación de la OII de la UNSM en base al modelo de acreditación ajustado para este caso, se determinó que la gestión es adecuada solo en un 38.88%, lo cual significa que esta no influye positivamente en el logro de estos estándares.	Es necesario indagar en el vínculo entre gestión de comunicaciones y calidad educativa, de manera que se encuentren los puntos de convergencia y mejorarlos en las funciones de la OII. En base a la evaluación realizada se deben mejorar los estándares que no se cumplen, esta contribuya positivamente al alcance de los estándares del modelo de acreditación institucional.

Tabla A2: Matriz consistència teórico metodológica: Capítulo 1 Gestión de las comunicaciones y su influencia en la calidad educativa

Problema secundario	Objetivo específico	Hipótesis secundaria	Metodología	Indicador	Índice	Conclusión específica	Recomendación específica
¿Cómo la gestión de las comunicaciones se vincula al alcance de la calidad educativa por parte de una universidad pública?	Identificar los aspectos que vinculan la gestión de las comunicaciones con la calidad en la educación superior universitaria.	Existen aspectos de la gestión de comunicaciones que contribuyen al logro de ciertos estándares de aseguramiento de calidad en la educación superior universitaria.	Revisión bibliográfica: * PMI. * Túñez (2012) * MINEDU * CINDA	Relación entre gestión de comunicaciones y calidad educativa superior universitaria	1. Gestión de las Comunicaciones 2. Calidad en la educación, aseguramiento y evaluación	Si bien no existe bibliografía sobre el vínculo específico gestión de comunicaciones y calidad educativa superior, de acuerdo al estado del arte consultado, se ha determinado que existe una relación entre la gestión de comunicaciones y el aseguramiento de la calidad educativa superior universitaria, ya que existen aspectos de la gestión de comunicaciones que son evaluados por los modelos de certificación de calidad, tanto de licenciamiento como de acreditación, vigentes en nuestro país.	Es necesario promover más investigaciones sobre el vínculo entre gestión de comunicaciones y calidad en la educación superior, con el propósito de ahondar en la influencia de la primera en la segunda y, de esta manera, gestionar adecuadamente las comunicaciones de las universidades y contribuir con la calidad del servicio educativo prestado.

Tabla A3: Matriz de consistencia teórico metodológica: Capítulo 2 Evolución de la calidad educativa y situación de las comunicaciones en dicho contexto en el Perú

Problema secundario	Objetivo específico	Hipótesis secundaria	Metodología	Indicador	Índice	Conclusión específica	Recomendación específica
¿Cuál es la situación actual de la calidad en la educación superior universitaria y de las comunicaciones, en el Perú y de la región San Martín; y cómo éstas influyen en los procesos de aseguramiento de calidad educativa universitaria en dicha región?	Identificar la situación actual de la calidad en la educación superior universitaria y de las comunicaciones en el Perú y en la región San Martín; y señalar su influencia en los procesos de aseguramiento de calidad educativa universitaria en dicha región.	La situación actual de la calidad en la educación superior universitaria y de las comunicaciones en el Perú aún están en desarrollo, especialmente en la región San Martín, lo cual influye negativamente en los procesos de aseguramiento de calidad educativa universitaria de dicha región.	Revisión bibliográfica: MINEDU SINEACE * SUNEDU * Datos estadísticos INEI.	<p>Evolución del sistema de calidad universitario peruano.</p> <p>Indicadores sobre empleabilidad nivel nacional.</p> <p>Indicadores sobre educación superior a nivel nacional y en la región San Martín.</p> <p>Indicadores sobre comunicaciones en la región San Martín.</p>	<p>1. Calidad educativa superior universitaria en el Perú.</p> <p>2. Situación de la región San Martín en el contexto de estudio.</p>	<p>El desarrollo de calidad educativa en nuestro país es incipiente, pues las iniciativas por asegurar la calidad de la educación universitaria tienen pocos años de implementadas, y aún en la actualidad no existe un modelo establecido y adaptado a todas las realidades de nuestro país, lo cual se hace más evidente en la región selva. En ese sentido, en San Martín no existe universidad certificada en calidad, lo cual podría agravarse por el inadecuado desarrollo en comunicaciones en dicha región.</p>	<p>Difundir y fomentar una cultura de calidad educativa a nivel nacional, específicamente mediante la comunicación adecuada de los modelos de aseguramiento de calidad; así como, facilitar la implementación de los criterios de calidad requeridos; y, difundir y compartir los resultados obtenidos por las diferentes regiones del país, sobre todo en la selva peruana y la región San Martín.</p>

Tabla A4: Matriz consistència teórico metodológica: Capítulo 3 Caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín

Problema secundario	Objetivo específico	Hipótesis secundaria	Metodología	Indicador	Índice	Conclusión específica	Recomendación específica
¿Cómo la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín gestiona las comunicaciones para el alcance de los estándares de calidad educativa?	Evaluar la labor desempeñada por la OII de la UNSM respecto a gestión de comunicaciones con el propósito de alcanzar ciertos estándares de calidad educativa en dicha universidad.	La labor que realiza la OII de la UNSM referida a Gestión de las Comunicaciones no es la adecuada y esto influye en el logro de los estándares de calidad educativa superior, específicamente en los criterios vinculados a comunicaciones.	Modelo ajustado en base al modelo de acreditación CONEAU Metodología descriptiva mixta * 334 Encuestas a estudiantes UNSM * 45 Encuestas al personal de la Alta dirección y docentes de la UNSM * 2 Entrevistas y 4 encuestas al personal de la OII	Modelo de calidad para la acreditación institucional ajustado para la OII, que consiste en 15 estándares referentes a la gestión de comunicaciones.	1. Metodología de investigación. 2. Descripción del objeto de estudio. 3. Análisis de la gestión de comunicaciones para la gestión educativa OII - UNSM	En el caso de la OII, la evaluación arrojó que esta tiene establecida una gestión de comunicaciones adecuada al 38,8% para lograr alcanzar los estándares de calidad educativa establecidos en esta área. Algunos de los aspectos evaluados están controlados, otros se encuentran en desarrollo. Sin embargo, existen otros aspectos que se encuentran deficientes, no alcanzando a cumplir con la mayoría de estándares evaluados a partir de lo cual se concluye que la labor desempeñada por la OII no contribuye a alcanzar los estándares de acreditación institucional.	Prestar atención a los resultados obtenidos en cada uno de los estándares, siendo fundamental el apoyo institucional hacia la oficina dotándola de recursos y capacidades suficientes para mejorar su desempeño. Así mismo, es importante ampliar las funciones de la OII, yendo más allá de la difusión e incorporando el Sistema de Información y comunicación teniendo en cuenta las características y necesidades de información de cada uno de los actores involucrados en la comunidad universitaria.

ANEXO B: Modelo de calidad para la acreditación institucional universitaria 2010 (CD adjunto)



ANEXO C: Rúbrica del modelo ajustado de evaluación de la OII

Tabla C1: Rúbrica del modelo ajustado de evaluación de la OII

Estándar (6.66% cada uno)	Cumple (1pto)	En desarrollo (1/2pto)	No cumple (0ptos)
E1. Más del 75% de los estudiantes conoce la información contenida en el PEI (relacionada a cultura: visión, misión y valores)	Más del 75% de encuestados conoce el estándar.	Del 50 al 75% de los encuestados conoce el estándar	Menos del 50% de los encuestados conoce el estándar
E2. Más del 75% del personal de la OII conoce información contenida en el PEI.	Más del 75% de encuestados conoce el estándar.	Del 50% al 75% de los encuestados conoce el estándar	Menos del 50% de los encuestados conoce el estándar
E3. PEI contiene políticas orientadas al AC con respecto a la labor de la OII.	Más del 75% del personal de la OII afirma que el PEI guía las acciones de la OII. El PEI señala el accionar de la OII en un 100%.	Del 50% al 75% del personal de la OII afirma que el PEI guía las acciones de la OII. El PEI señala el accionar de la OII por encima del 50%, sin llegar al 100%.	Menos del 50% del personal de la OII afirma que el PEI guía las acciones de la OII. El PEI señala el accionar de la OII por debajo del 50%.
E4. Más del 75% del personal de la OII conoce su POA.	Más del 75% de encuestados conoce el estándar.	Del 50% al 75% de los encuestados conoce el estándar	Menos del 50% de los encuestados conoce el estándar
E5. Las actividades de la OII están coordinadas para asegurar el desarrollo del POI.	El POI representa los planes de la OII en un 100%. Más del 75% de los encuestados se encuentra satisfechos con la labor de la OII.	El POI representa los planes de la OII por encima del 50%, sin llegar al 100%. Del 50% al 75% de los encuestados se encuentra satisfechos con la labor de la OII.	El POI representa los planes de la OII por debajo del 50%. Menos del 50% de los encuestados se encuentra satisfechos con la labor de la OII.
E6. La Universidad tiene un sistema de gestión de la calidad implementado a nivel de la OII.	Existe un sistema de gestión de calidad implementado a nivel de la OII.	Existe un sistema de gestión de calidad a nivel de la OII, no está implementado.	No existe un sistema de gestión de calidad a nivel de la OII, no está implementado.
E7. La OII evalúa sus actividades y realiza actividades de mejora.	Existe un sistema de evaluación de actividades a nivel OII.	No existe un sistema de evaluación de actividades a nivel OII, pero se evalúan periódicamente.	No existe un sistema de evaluación de actividades a nivel OII, ni se evalúan las actividades.

Tabla C1: Rúbrica del modelo ajustado de evaluación de la OII (continuación)

E8. La Universidad tiene políticas, normas y procedimientos promovidas por la OII que contribuyen a internalizar la cultura organizacional entre los integrantes de sus unidades académicas y administrativas.	Más del 75% de encuestados se encuentra de acuerdo con el indicador.	Del 50% al 75% de encuestados encuentra de acuerdo con el indicador.	Menos del 50% de encuestados encuentra de acuerdo con el indicador.
E9. La Universidad tienen un sistema de información y comunicación implementado por la OII.	Más del 75% de encuestados encuentra que la comunicación dentro de la UNSM es eficaz.	Del 50% al 75% de encuestados encuentra que la comunicación dentro de la UNSM es eficaz.	Menos del 50% de encuestados encuentra que la comunicación dentro de la UNSM es eficaz.
E10. La Universidad tiene un posicionamiento eficaz a nivel nacional e internacional, articulado al sistema de información y comunicación promovido por la OII.	La UNSM se encuentra posicionada en rankings nacionales e internacionales.	La UNSM se encuentra posicionada en rankings nacionales.	La UNSM no se encuentra posicionada en rankings nacionales ni internacionales.
E11. La Universidad, a través de la OII, cuenta con políticas, normas y procedimientos para su vinculación eficaz con el medio nacional e internacional.	Existen lineamientos dentro del POA que vinculan directamente la UNSM con su entorno. Más del 75% de los encuestados afirma que existen procedimientos que vinculan la UNSM con el medio.	Existen lineamientos dentro del POA que vinculan indirectamente la UNSM con su entorno. Del 50% al 75% de los encuestados afirma que existen procedimientos que vinculan la UNSM con el medio.	No existen lineamientos dentro del POA que vinculan la UNSM con su entorno. Menos del 50% de los encuestados afirma que existen procedimientos que vinculan la UNSM con el medio.
E12. A través de la OII se facilita la difusión de la mayoría de los resultados de las investigaciones que se realizan.	Más del 75% de los encuestados afirma que la OII difunde las investigaciones.	75% de los encuestados afirma que la OII difunde las investigaciones.	Menos del 75% de los encuestados afirma que la OII difunde las investigaciones.
E13. A través de la OII se facilita la difusión de los resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social.	Más del 75% de los encuestados afirma que la OII difunde los resultados de la labor de extensión y proyección.	Del 50% al 75% de los encuestados afirma que la OII difunde los resultados de la labor de extensión y proyección.	Menos del 50% de los encuestados afirma que la OII difunde los resultados de la labor de extensión y proyección.
E14. La mayoría de los estudiantes, docentes y administrativos conocen los programas de bienestar.	Más del 75% de los encuestados afirma que la OII difunde los programas de bienestar.	Del 50% al 75% de los encuestados afirma que la OII difunde los programas de bienestar.	Menos del 50% de los encuestados afirma que la OII difunde los programas de bienestar.

Tabla C1: Rúbrica del modelo ajustado de evaluación de la OII (continuación)

<p>E15. A través de la OII se asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.</p>	<p>Más del 75% de los encuestados afirma que la OII asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.</p>	<p>Del 50% al 75% de los encuestados afirma que la OII asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.</p>	<p>Menos del 50% de los encuestados afirma que la OII asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos.</p>
--	--	---	--



ANEXO D: Guías de entrevistas realizadas al personal de la OII

Guía de entrevista sobre la gestión de la comunicación a cargo de la OII de la UNSM

Entrevistadoras: Lessly Fernández, Fiorella Robles

Consentimiento Informado N°:

Datos Generales del entrevistado:

Nombre Completo: Arbel Dávila	Cargo: Director OII
Institución: UNSM	Tiempo en el cargo:

Buenas, tardes/ días mi nombre es _____. Antes que nada quisiéramos agradecerle por su ayuda con esta entrevista para nuestra tesis de licenciatura en Gestión Pública. Esta trata sobre la Gestión de la Comunicación para el Aseguramiento de la calidad educativa en la UNSM. El objetivo de esta entrevista es conocer la labor desempeñada por la OII en relación al aseguramiento de la calidad educativa. Tenemos preparadas una serie de preguntas cortas, de manera que esta reunión no debería tomar más de 40 minutos.

Las letras cursivas dentro de esta guía deben ser tomadas como indicaciones para el entrevistador. En caso el entrevistado solicite tener las preguntas por escrito, se tendrá una copia sin estas indicaciones.

Antes de iniciar la entrevista, preguntar: “¿Podríamos grabar para facilitar la entrevista con el fin únicamente académico para la tesis?” Si el entrevistado responde que no, entonces le aseguramos que lo que diga no será citado, solo su nombre aparecerá en la lista de entrevistados codificados. Sin embargo, de todas formas debe de firmar un consentimiento informado para el uso de la información proveniente de la entrevista.

Introducción:

1. ¿Cuál es el rol de la OII dentro la Universidad?
2. ¿Cuál es su rol dentro de la OII?
3. ¿Cuántas personas integran la OII y que roles desempeñan?
4. ¿Tienen en cuenta que su labor influye en el aseguramiento de la calidad educativa de la UNSM?

Sobre gestión de la comunicación y calidad educativa:

5. ¿En base a qué se determinan las acciones a seguir en la OII? (*existe congruencia, articulación con planes “mayores” de la universidad y facultades*)
6. ¿Cómo se recogen las necesidades de información de la Universidad? (*Especificar si se toma en cuenta solo a la alta gerencia de la universidad o también a los alumnos u otros actores, especificar*)
7. ¿Existen mecanismos de inclusión y concertación de actores para la toma de decisiones?
8. ¿Se toma en cuenta al alumno como prioridad? ¿se busca que este esté lo suficientemente informado para la toma de decisiones?
9. ¿Usted cree que los alumnos se sienten identificados con la Universidad? ¿la imagen institucional influye en esto? ¿de qué manera?

10. ¿Cree que los alumnos interiorizan la información y mensajes transmitidos?
11. ¿Se difunde y reconoce la productividad intelectual de docentes y alumnos? ¿a través de que medio?
12. Al momento de transmitir información, ¿se tiene en cuenta las características del entorno y realidad de diversos grupos de estudiantes? (*especificar ajuste a la zona, alumnos discapacitados, etc*)
13. ¿La infraestructura actual facilita la comunicación con los diversos actores? ¿facilita el desarrollo y promoción, difusión de investigaciones? ¿qué falencias identifica en este sentido?
14. Actualmente, ¿la universidad cuenta con una base de datos académica? ¿de qué manera se difunde?
15. ¿En la actualidad que tipos de contenidos se difunde con mayor frecuencia?



Guía de entrevista sobre la gestión de la comunicación a cargo de la OII de la UNSM

Entrevistadoras: Lessly Fernández, Fiorella Robles

Consentimiento Informado N°:

Datos Generales del entrevistado:

Nombre Completo: Liz Vela	Cargo: Jefa de la Unidad de Protocolo
Institución: UNSM	Tiempo en el cargo:

Buenas, tardes/ días mi nombre es _____. Antes que nada quisiéramos agradecerle por su ayuda con esta entrevista para nuestra tesis de licenciatura en Gestión Pública. Esta trata sobre la Gestión de la Comunicación para el Aseguramiento de la calidad educativa en la UNSM. El objetivo de esta entrevista es conocer la labor desempeñada por la OII en relación al aseguramiento de la calidad educativa. Tenemos preparadas una serie de preguntas cortas, de manera que esta reunión no debería tomar más de 40 minutos.

Las letras cursivas dentro de esta guía deben ser tomadas como indicaciones para el entrevistador. En caso el entrevistado solicite tener las preguntas por escrito, se tendrá una copia sin estas indicaciones.

Antes de iniciar la entrevista, preguntar: “¿Podríamos grabar para facilitar la entrevista con el fin únicamente académico para la tesis?” Si el entrevistado responde que no, entonces le aseguramos que lo que diga no será citado, solo su nombre aparecerá en la lista de entrevistados codificados. Sin embargo, de todas formas debe de firmar un consentimiento informado para el uso de la información proveniente de la entrevista.

Introducción:

1. ¿Cuál es el rol de la OII dentro la Universidad?
2. ¿Cuál es su rol dentro de la OII?
3. ¿Tienen en cuenta que su labor influye en el aseguramiento de la calidad educativa de la UNSM?

Sobre gestión de la comunicación y calidad educativa:

1. ¿En base a qué se determinan las acciones a seguir en la OII? (*existe congruencia, articulación con planes “mayores” de la universidad y facultades*)
2. ¿Cómo se recogen las necesidades de información de la Universidad? (*Especificar si se toma en cuenta solo a la alta gerencia de la universidad o también a los alumnos u otros actores, especificar*)
3. ¿Existen mecanismos de inclusión y concertación de actores para la toma de decisiones?
4. ¿Se toma en cuenta al alumno como prioridad? ¿se busca que este esté lo suficientemente informado para la toma de decisiones?
5. ¿Usted cree que los alumnos se sienten identificados con la Universidad? ¿la imagen institucional influye en esto? ¿de qué manera?
6. ¿Cree que los alumnos interiorizan la información y mensajes transmitidos?
7. ¿Se difunde y reconoce la productividad intelectual de docentes y alumnos? ¿a través de que medio?

8. Al momento de transmitir información, ¿se tiene en cuenta las características del entorno y realidad de diversos grupos de estudiantes? (*especificar ajuste a la zona, alumnos discapacitados, etc*)
9. ¿La infraestructura actual facilita la comunicación con los diversos actores? ¿facilita el desarrollo y promoción, difusión de investigaciones? ¿qué falencias identifica en este sentido?
10. Actualmente, ¿la universidad cuenta con una base de datos académica? ¿de qué manera se difunde?
11. ¿En la actualidad que tipos de contenidos se difunde con mayor frecuencia?



ANEXO E: Guías de encuesta

GUÍA DE ENCUESTA PARA LA ALTA DIRECCIÓN DE LA UNSM

Se le pide responder brevemente a las preguntas a continuación

DATOS GENERALES

Nombre y Apellidos:

Edad:

Cargo:

TICs

OBJETIVO: Conocer la situación sobre la disponibilidad y el uso de las TICs por parte de los administrativos; así como su percepción sobre la comunicación que la universidad establece con ellos.

Marque la alternativa que corresponde:

Disponibilidad y uso

1. ¿Cuenta la universidad con acceso a internet de forma gratuita?
a) Sí b) No
2. Si su respuesta anterior fue sí. ¿Cómo evalúa la funcionalidad del internet en el campus?
a) Rápido b) Lento c) Muy lento
3. ¿Accede a la página web de la universidad?
a) Sí b) No
4. Si su respuesta fue sí. ¿Qué actividades puede realizar en la página web?
 - a. Anuncios
 - b. Información académica
 - c. Trámites y servicios
 - d. Chat, e mail
 - e. Otros: _____

Comunicación con comunidad universitaria

5. ¿Cuáles considera son sus principales grupos de interés?

6. ¿Considera que la universidad se comunica con los principales grupos de interés?
a) Sí b) No
7. Si su respuesta fue sí. ¿Cuál es el principal medio de información por el que se comunica la Universidad?
 - a. E mail
 - b. Página web
 - c. Periódico mural

- d. Afiches
- e. Comunicados escritos
- f. Todos los anteriores
- g. Ninguno de los anteriores
- h. Otros: _____

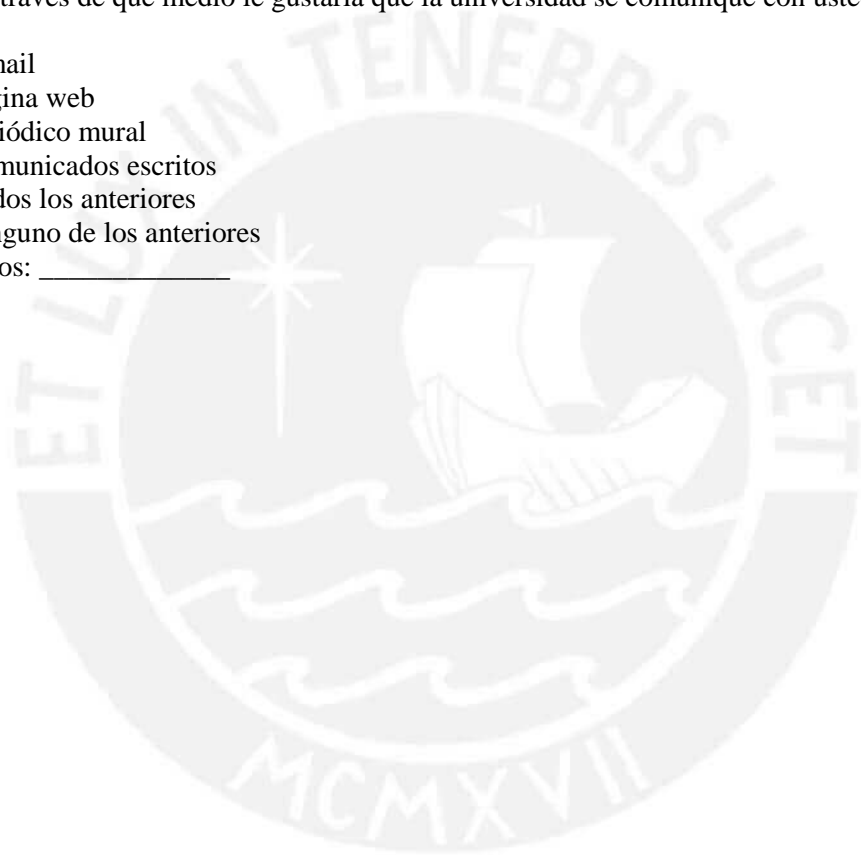
8. ¿Cómo evalúa los mensajes informativos de la universidad?

- a) Muy buenos
- b) Buenos
- c) Malos
- d) No reciben mensajes

9. ¿Qué tipo de información usted necesitaría que la universidad comunique?

10. ¿A través de qué medio le gustaría que la universidad se comunique con usted?

- a. E mail
- b. Página web
- c. Periódico mural
- d. Comunicados escritos
- e. Todos los anteriores
- f. Ninguno de los anteriores
- g. Otros: _____



GUÍA DE ENCUESTA PARA DOCENTES DE LA UNSM

Se le pide responder brevemente a las preguntas a continuación:

DATOS GENERALES

Nombre y Apellidos:

Edad:

Facultad:

Unidad académica:

TICs

OBJETIVO: Conocer la situación sobre la disponibilidad y el uso de las TICs por parte de los docentes; así como su percepción sobre la comunicación que la universidad establece con ellos.

Disponibilidad y uso

Marque la alternativa que corresponde:

1. ¿Cuenta con acceso a internet de forma gratuita en la universidad?
a) Sí b) No
2. Si su respuesta anterior fue sí. ¿Cómo evalúa la funcionalidad del internet en el campus?
a) Rápido b) Lento c) Muy lento
3. ¿Accede a la página web de la universidad?
a) Sí b) No
4. Si su respuesta fue sí. ¿Qué actividades puede realizar en la página web?
a. Anuncios
b. Información académica
c. Trámites y servicios
d. Chat, e mail
e. Otros: _____

Comunicación universidad - docentes

5. ¿Considera que la universidad se comunica con usted?
a) Sí b) No
6. Si su respuesta fue sí. ¿Cuál es el principal medio de información por el que recibe comunicación de la Universidad?
a. E mail
b. Página web
c. Periódico mural
d. Afiches
e. Comunicados escritos
f. Todos los anteriores
g. Ninguno de los anteriores
h. Otros: _____
7. ¿Cómo evalúa los mensajes informativos de la universidad?
b) Muy buenos b) Buenos c) Malos d) No reciben mensajes

8. ¿Qué tipo de información usted necesitaría que la universidad comunique?

9. ¿A través de qué medio le gustaría que la universidad se comunique con usted?

- a. E mail
- b. Página web
- c. Periódico mural
- d. Comunicados escritos
- e. Todos los anteriores
- f. Ninguno de los anteriores
- g. Otros: _____



Fecha: / 06 /2016

Encuesta

N° _____

Sede: _____

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL

Estimado alumno: El objetivo de la presente encuesta es conocer la situación actual de la comunicación entre la universidad y el alumno, a cargo de la Oficina de Imagen Institucional, para el aseguramiento de la calidad educativa. Toda la información que nos proporciones es estrictamente confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Marca con una X tu respuesta o completa la información solicitada.

I. Datos Generales

Nombre y Apellidos:

Código Edad: Sexo: F M

Correo electrónico

Facultad

Escuela Profesional Ciclo

II. Sobre la identidad, imagen y reputación de la universidad

- ¿Conoce usted la misión, visión y valores que rigen a la universidad?
 Sí No
- ¿Conoce usted los diferentes símbolos y tradiciones que identifican a la universidad (escudo, himno, historia, etc.)?
 Sí No
- Si alguna de las respuestas anteriores fue si, ¿a través de qué medio los conoció?

<input type="checkbox"/>	Email personal	<input type="checkbox"/>	Facebook
<input type="checkbox"/>	Email institucional	<input type="checkbox"/>	Comunicados escritos
<input type="checkbox"/>	Intranet	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores
<input type="checkbox"/>	Página web	<input type="checkbox"/>	Ninguno
<input type="checkbox"/>	Periódico mural	<input type="checkbox"/>	Otros: _____
<input type="checkbox"/>	Afiches		

III. Sobre la comunicación interna

- ¿Considera que la universidad se comunica con usted?
 Siempre

<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Nunca

5. Si su respuesta fue sí. ¿Cuál es el principal medio de comunicación por el que recibe información de la Universidad? Puede marcar más de uno:

<input type="checkbox"/>	Email personal	<input type="checkbox"/>	Facebook
<input type="checkbox"/>	Email institucional	<input type="checkbox"/>	Comunicados escritos
<input type="checkbox"/>	Intranet	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores
<input type="checkbox"/>	Página web	<input type="checkbox"/>	Ninguno
<input type="checkbox"/>	Periódico mural	<input type="checkbox"/>	Otros: _____
<input type="checkbox"/>	Afiches		

6. ¿Considera usted que la información que brinda la universidad a través de distintos medios es accesible a todos los alumnos incluyendo los grupos vulnerables (personas con discapacidad, quienes utilicen lenguas nativas, quienes no cuenten con recursos suficientes, etc.)?

<input type="checkbox"/>	La difusión de la información siempre tiene en cuenta las diferentes características de los alumnos
<input type="checkbox"/>	La difusión de la información casi siempre tiene en cuenta las diferentes características de los alumnos
<input type="checkbox"/>	La difusión de la información a veces tiene en cuenta las diferentes características de los alumnos
<input type="checkbox"/>	La difusión de la información casi nunca tiene en cuenta las diferentes características de los alumnos
<input type="checkbox"/>	La difusión de la información nunca tiene en cuenta las diferentes características de los alumnos

7. ¿La universidad busca la opinión de los estudiantes antes de generar un cambio drástico dentro de la universidad que los afecte (modificación del plan de estudio, requisitos diversos trámites, modificaciones en el calendario académico, etc.)?

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	Nunca

8. Si la respuesta en sí, ¿de qué manera comunica estos cambios?

<input type="checkbox"/>	Email personal	<input type="checkbox"/>	Facebook
<input type="checkbox"/>	Email institucional	<input type="checkbox"/>	Comunicados escritos
<input type="checkbox"/>	Intranet	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores
<input type="checkbox"/>	Página web	<input type="checkbox"/>	Ninguno

- Periódico mural Otros: _____
- Afiches

9. ¿Considera que la universidad le brinda información necesaria y oportuna a través de sus diversas publicaciones para tomar decisiones respecto a su formación profesional?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- ¿Por qué?

10. ¿Qué tipo de información suele difundir la universidad actualmente a través de sus diversas publicaciones?

- Información académica
- Charlas, talleres y otros eventos académicos
- Charlas, talleres y otros eventos culturales
- Logros académicos
- Otros: _____

11. En general ¿cómo evalúa los mensajes informativos de la universidad?

- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Malos
- Muy malos

12. ¿Qué tipo de información usted necesitaría que la universidad comunique?

13. ¿A través de qué medio le gustaría que la universidad se comunique con usted?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Email personal | <input type="checkbox"/> Facebook |
| <input type="checkbox"/> Email institucional | <input type="checkbox"/> Comunicados escritos |
| <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> Todos los anteriores |
| <input type="checkbox"/> Página web | <input type="checkbox"/> Ninguno |
| <input type="checkbox"/> Periódico mural | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

Afiches

IV. Sobre difusión y reconocimiento de publicaciones académicas

14. ¿Conoce usted algún tipo de publicación indexada de parte de la universidad (investigaciones académicas docentes o alumnos, tesis, etc.)?

- Todas
 La mayoría
 Algunas
 Pocas
 Ninguna

15. ¿A través de que medio accede usted a estas publicaciones?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Email personal | <input type="checkbox"/> Biblioteca |
| <input type="checkbox"/> Email institucional | <input type="checkbox"/> Facebook |
| <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> Comunicados escritos |
| <input type="checkbox"/> Página web | <input type="checkbox"/> Todos los anteriores |
| <input type="checkbox"/> Periódico mural | <input type="checkbox"/> Ninguno |
| <input type="checkbox"/> Afiches | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

16. ¿A través de que medio la universidad difunde estas publicaciones?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Email personal | <input type="checkbox"/> Facebook |
| <input type="checkbox"/> Email institucional | <input type="checkbox"/> Comunicados escritos |
| <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> Todos los anteriores |
| <input type="checkbox"/> Página web | <input type="checkbox"/> Ninguno |
| <input type="checkbox"/> Periódico mural | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |
| <input type="checkbox"/> Afiches | |

17. ¿La universidad reconoce públicamente la investigación académica de alumnos o profesores a través de sus diferentes publicaciones en boletines, página web, Facebook, etc.?

- Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi nunca
 Nunca

V. Sobre el uso de TICs

18. ¿Cuenta con alguno de los siguientes equipos? Marque todos los que apliquen:

- | | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Celular |
| <input type="checkbox"/> | Smartphone |
| <input type="checkbox"/> | Tablet |
| <input type="checkbox"/> | Laptop |
| <input type="checkbox"/> | Computadora |
| <input type="checkbox"/> | Ninguno |

19. ¿Dispone de internet en su casa?

- Sí No

20. ¿Cuenta con acceso a internet de forma gratuita en la universidad?

- Sí No

21. Si su respuesta anterior fue sí. ¿Cómo evalúa la funcionalidad del internet en el campus?

- | | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Muy buena |
| <input type="checkbox"/> | Buena |
| <input type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Mala |
| <input type="checkbox"/> | Muy mala |

22. ¿Accede a la página web de la universidad?

- Sí No

23. Si su respuesta fue sí. ¿Qué actividades puede realizar en la página web?

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Anuncios |
| <input type="checkbox"/> | Información académica |
| <input type="checkbox"/> | Trámites y servicios |
| <input type="checkbox"/> | Chat, email |
| <input type="checkbox"/> | Otros: _____ |

24. ¿Existe un sistema de comunicación (intranet) que permita que usted se comunique con compañeros, docentes y demás personal de la universidad?

- Sí No

25. Si su respuesta es no, ¿a través de que medio lo hace?

- | | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Email personal | <input type="checkbox"/> | Facebook |
| <input type="checkbox"/> | Email institucional | <input type="checkbox"/> | Comunicados escritos |

<input type="checkbox"/>	Intranet	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores
<input type="checkbox"/>	Página web	<input type="checkbox"/>	Ninguno
<input type="checkbox"/>	Periódico mural	<input type="checkbox"/>	Otros: _____
<input type="checkbox"/>	Afiches		

FIN

Gracias por su colaboración



Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: ____ de setiembre de 2016

Encuesta Diagnóstico Oficina de Imagen Institucional (OII) –

Universidad Nacional de San Martín

Nota: El objetivo de la presente encuesta es conocer la situación actual de la Oficina de Imagen Institucional frente a los estándares de aseguramiento de calidad educativa institucional. Toda la información que nos proporciones es estrictamente confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

1. ¿Conoce la información contenida en el PEI de la UNSM? (¿Visión, misión, objetivos estratégicos, específicos, etc.?)

Sí No

2. ¿Considera que la información contenida en el PEI sirve de guía para la labor desempeñada por la OII? ¿Por qué?

Sí No

3. ¿Conoce el POI de la UNSM?

Sí No

4. ¿Considera que las actividades de la OII están coordinadas para asegurar el desarrollo del Plan Operativo de la UNSM? ¿Por qué?

Sí No

5. ¿Existe un POI de la OII?

Sí No

6. ¿Conoce el POI de la OII?

Sí No

7. ¿Existe un sistema de gestión de la calidad implementado a nivel de la OII?

Sí No

8. ¿Existen políticas, normas y procedimientos que contribuyen a internalizar la cultura organizacional entre los integrantes de sus unidades académicas y administrativas?

Sí No

9. ¿Existe un Sistema de información y comunicación implementado?

Sí No

10. Si su respuesta es “no”, ¿a qué se debe?

11. ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplean?

12. ¿Considera que la Universidad tiene un posicionamiento eficaz a nivel nacional e internacional, articulado a la labor de comunicación y difusión?

Sí No

13. ¿La labor desempeñada por la OII toma en cuenta la vinculación eficaz con el medio nacional e internacional?

Sí No

14. ¿Existen medios de difusión de resultados de las investigaciones que se realizan? ¿cuáles?

Sí No

15. ¿Existen medios de difusión de resultados de la labor de extensión universitaria y proyección social? ¿Cuáles son?

Sí No

16. ¿Se asegura la vinculación entre los grupos de interés y sus procesos?

Sí No

17. ¿Cuál considera usted es la contribución de la OII en el cumplimiento de los estándares de calidad educativa de la UNSM?



ANEXO F: Consentimientos informados

Figura F1: Consentimiento informado de Patricia Palomino


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín" será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Lucia Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de esta entrevista, es realizar un diagnóstico de la situación e importancia del aseguramiento de la calidad educativa universitaria en el Perú y su vínculo con la gestión de comunicaciones. Dicha información, procesada y analizada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el proyecto a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizamos que esta será utilizada solo para fines de investigación académica.


Agradecemos su apoyo.


Lessly Fernández Rosales
Cod. 20010413


Fiorella Robles Aquino
Cod. 20126000

Yo, Patricia Palomino que me desempeño como Especialista en Evaluación y Acreditación - JINEA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración de la tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín". Asimismo, de acuerdo a las necesidades para el desarrollo del proyecto, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente.



Nombre:
DNI 07628773

Figura F2: Consentimiento informado de Julio Sancho



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín" será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de esta entrevista, es realizar un diagnóstico de la situación e importancia del aseguramiento de la calidad educativa universitaria en el Perú y su vínculo con la gestión de comunicaciones, así como recabar información sobre el modelo de acreditación universitaria vigente. Dicha información, procesada y analizada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el proyecto a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

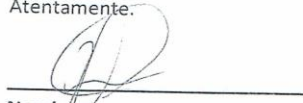
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizamos que esta será utilizada solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Lessly Fernández Rosales Cod. 20010413	 _____ Fiorella Robles Aquino Cod. 20126000
--	---

Yo, Julio Sancho Abregio que me desempeño como Coordinador del Componente 1 del proyecto Procalidad, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración de la tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín". Asimismo, de acuerdo a las necesidades para el desarrollo del proyecto, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre:
DNI 410694092

Figura F3: Consentimiento informado de Arbel Dávila


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín" será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Lucia Tostes Vieira.


El objetivo de contar con la información solicitada a través de esta entrevista, es realizar un diagnóstico de la situación de la gestión de comunicaciones vinculada al aseguramiento de la calidad educativa dentro de la Universidad Nacional de San Martín (UNSM). Dicha información, procesada y analizada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el proyecto a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizamos que esta será utilizada solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.




Lessly Fernández Rosales
Cod. 20010413



Fiorella Robles Aquino
Cod. 20126000

Yo, ARBEL DAVILA RIVERA que me desempeño como DIRECTOR DE OFICINA IMAGEN INSTITUCIONAL, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración de la tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín". Asimismo, de acuerdo a las necesidades para el desarrollo del proyecto, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: ARBEL DAVILA RIVERA
DNI 00 822866

Figura F4: Consentimiento informado de Aníbal Quinteros

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín" será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Lucia Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información obtenida a través de la encuesta realizada a una muestra representativa de los alumnos de la UNSM, es realizar un diagnóstico de la situación de la gestión de comunicaciones vinculada al aseguramiento de la calidad educativa dentro de la Universidad Nacional de San Martín (UNSM). Dicha información, procesada y analizada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el proyecto a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

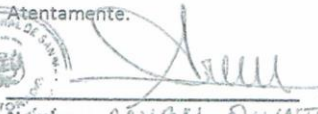
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizamos que esta será utilizada solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Lessly Fernández Rosales Cod. 20010413	 Fiorella Robles Aquino Cod. 20126000
--	---

Yo, Dr. Aníbal Quintero García que me desempeño como rector en la Universidad Nacional de San Martín, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración de la tesis "La gestión de las comunicaciones para la gestión de la calidad educativa: el caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín". Asimismo, de acuerdo a las necesidades para el desarrollo del proyecto, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: ANÍBAL QUINTEROS GARCÍA
DNI 01130958




Figura F5: Consentimiento informado de Liz Vela


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina de Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín" será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Lucia Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada a través de esta entrevista, es realizar un diagnóstico de la situación de la gestión de comunicaciones vinculada al aseguramiento de la calidad educativa dentro de la Universidad Nacional de San Martín (UNSM). Dicha información, procesada y analizada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el proyecto a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, garantizamos que esta será utilizada solo para fines de investigación académica.

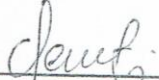
Agradecemos su apoyo.


Lessly Fernández Rosales
Cod. 20010413


Fiorella Robles Aquino
Cod. 20126000

Yo, Liz Vela Flores que me desempeño como Jefe Unidad Protocolo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración de la tesis "La gestión de las comunicaciones para el aseguramiento de la calidad educativa: el caso de la Oficina Imagen Institucional de la Universidad Nacional de San Martín". Asimismo, de acuerdo a las necesidades para el desarrollo del proyecto, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente.


Nombre: LIZ VELA FLORES
DNI 0100865