



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Carrera de Administración de Empresas**

**PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE DIFUSIÓN  
PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE  
INSCRIPCIONES EN LA UNIDAD DE LOS CURSOS  
DE ESPECIALIZACIÓN FCI – PUCP, 2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título  
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

**ALICIA GABRIELA CHECA RUIZ**

**Asesor:  
Gloria Fabian Sotelo**

**Lima – Perú  
2017**

## Índice

Introducción .....	6
Capítulo 1 .....	8
Antecedentes de la empresa.....	8
1.1 Datos generales .....	9
1.2 Nombre o razón social de la empresa .....	9
1.3 Ubicación de la empresa .....	9
1.4 Giro de la empresa .....	9
1.5 Tamaño de la empresa.....	10
1.6 Breve reseña histórica de la empresa.....	10
1.7 Organigrama de la empresa .....	11
1.8 La misión y visión .....	12
1.9 Productos y clientes .....	12
1.10 Premios y certificaciones .....	13
1.11 Relación y premios .....	13
Capítulo 2 .....	14
Definición y justificación del problema.....	14
2.1 característica del área en que se participó.....	15
2.2 Antecedentes y definición del problema.....	16
2.3 Objetivo general .....	18
2.3.1 Objetivos específicos .....	19
2.4 Justificación .....	19
2.5 Alcances y limitaciones .....	20
Capítulo 3 .....	20
Marco teórico.....	21
3.1 Teorías existentes.....	22
3.2 Conocimientos teóricos.....	23
3.2.1 La Motivación.....	23
3.2.1.1 Maslow.....	25
3.2.1.2 Aldefer .....	25
3.2.1.3 Mc Clelland .....	26
3.2.2 Gestión del Cambio.....	26
3.2.2.1 Concepto de cambio organizacional.....	26
3.2.2.1 Kurt Lewin .....	26
3.2.2.3 Resistencia al cambio organizacional.....	26
3.2.2.4 John Kotter.....	26

3.2.3 Desarrollo Organizacional .....	26
3.2.3.1 Concepto de organización .....	26
3.2.3.2 Concepto de cultura organizacional.....	26
3.2.3.3 Características del desarrollo organizacional.....	26
3.2.3.4 Proceso del desarrollo organizacional .....	26
3.2.3.5 Objetivos del desarrollo organizacional .....	26
Capítulo 4 .....	30
Metodología de la investigación .....	31
4.1 Modelo Deming o ciclo PHVA .....	31
Capítulo 5 .....	32
5.1 Análisis crítico y planteamiento de alternativas .....	33
5.2 Planteamiento de alternativas .....	37
5.2.1 Plan de marketing .....	37
5.2.2 Modelo basado en procesos .....	38
5.2.3 Modelo de Deming.....	38
Capítulo 6 .....	39
Justificación de la solución escogida.....	39
Capítulo 7 .....	41
Implementación de la propuesta .....	42
7.1 FODA.....	42
7.1.1 Fortalezas .....	42
7.1.2 Debilidades .....	43
7.1.3 Oportunidades.....	44
7.1.4 Riesgos / amenazas.....	45
7.2 Diseño de la propuesta .....	49
7.2.1 Etapa Planear .....	50
7.2.2 Etapa Hacer .....	55
7.2.3 Etapa Verificar.....	59
7.2.4 Etapa Actuar .....	60
7.3 Recursos.....	61
Capítulo 8 .....	64
Conclusiones y recomendaciones.....	65
8.1 Conclusiones .....	65
8.2 Recomendaciones .....	66
Referencias bibliográficas .....	68
Anexos .....	69

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	34
Cuadro de matriculados de los Cursos de Especialización .....	34
Tabla 2 .....	52
Detalle de causas del problema del proceso de difusión. Elaboración propia.....	52
Tabla 3 .....	54
Solución de acciones a tomar. Elaboración propia.....	54
Tabla 4 .....	60
Reportes de verificación de mejoras .....	60
Tabla 5 .....	62
Plan de acción de campaña de difusión CE .....	62
Tabla 6 .....	63
Presupuesto propuesto para la implementación del proyecto.....	63

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación PUCP. Google maps .....	9
Figura 2. Organigrama de la empresa. Aula magna.....	11
Figura 3. Organigrama del Área. Fuente: Elaboración propia.....	15
Figura 4. Diagrama causa – efecto CE. Fuente: Elaboración propia .....	18
Figura 5. Ciclo de Deming (1996). Fuente: Normas ISO 9000.....	31
Figura 6. Histórico de matrículas. Fuente: Elaboración propia.....	35
Figura 7: Comparativo de matrículas CE. Fuente: Elaboración propia .....	36
Figura 8: Macroproceso de los Cursos de Especialización. Elaboración propia .....	46
Figura 9: Proceso de difusión actual. Fuente: Elaboración propia .....	47
Figura 10: Proceso propuesta para la difusión. Fuente: Elaboración propia .....	48
Figura 11: Etapas del ciclo de Deming para CE. Fuente: Elaboración propia .....	49
Figura 12: Diagrama de Valorización. Fuente: Elaboración propia .....	51
Figura 13: Diagrama de Pareto. Elaboración propia.....	53

## INTRODUCCIÓN

Para desarrollar el presente proyecto profesional “Plan de mejora en el proceso de difusión para incrementar el nivel de inscripciones en la unidad de los Cursos de Especialización FCI – PUCP, 2018; se tiene como fin central, incrementar la productividad de la unidad a través de una gestión más eficiente, elevando la calidad de los servicios que presta, a fin de mejorar su posicionamiento y la imagen a nivel organizacional.

Para justificar la propuesta de mejora en la unidad, se delimitará el objetivo general y 3 objetivos específicos que servirán de base para obtener mejores resultados en cuanto a la rentabilidad y mejorar el proceso de difusión para incentivar e incrementar el nivel de inscripciones en los Cursos de Especialización.

Para elaborar el presente proyecto profesional, se presentará definiciones de conceptos básicos y necesarios que delimitará teóricamente el problema de investigación y el entendimiento del desarrollo del presente proyecto; a través de diversas tesis, teorías e información relevante a la propuesta; adicionalmente se adjuntarán tablas, cuadros y gráficos que detallarán, explicarán y sustentarán cada actividad y/o proceso.

La metodología que se adecua a la propuesta de mejorar el proceso de difusión, es el **Ciclo PHVA o Modelo de Deming**, que fue diseñado por Edward Deming (1996), cuyo principal objetivo es lograr una mejora integral de la competitividad de los productos y servicios que ofrece, de sus precios y el de optimizar su productividad para finalmente incrementar la rentabilidad y la participación del mercado de la unidad.

Para brindar una acertada solución al problema identificado en relación a la disminución del nivel de inscripciones en la unidad, se propuso de 3 alternativas: Un Plan de Marketing, un Modelo de Gestión basado en los Procesos y este último modelo escogido que es el ciclo PHVA o ciclo de Deming, cuya explicación se justifica porque es un modelo sencillo y trascendental; cuyos resultados son visibles y de corto plazo.

Para su implementación se realizó en primera instancia un diagnóstico organizacional, a través de un análisis FODA, el cual se elaboró tomando como referencia la Guía de Planeamiento Estratégico de la Institución PUCP, a fin de enfrentar el problema central y establecer estrategias a mediano y largo plazo que permitirá detectar y actuar en tiempo real de los cambios que se presentan en el entorno, a fin de aprovechar las oportunidades y enfrentar con éxito las posibles amenazas.

En dicho contexto, es de suma importancia, que todos los miembros de la unidad centralicen sus esfuerzos y se comprometan con la unidad / organización y el trabajo en equipo, con el fin de incrementar la calidad de su servicio educativo.

Por último se puede concluir que la presente propuesta de mejora en el proceso de difusión, está diseñada para incentivar e incrementar de manera acertada, el nivel de inscripciones de la unidad de los Cursos de Especialización – FCI.

## **Capítulo 1.**

### **INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**



**14. Tamaño de la empresa:** Es denominada según su actividad y tamaño, empresa grande, la cual está conformada por:

- 25 000 alumnos
- 2 860 docentes
- 2 930 administrativos

*Según su actividad:*

Empresa del sector terciario y/o Servicios; ya que su principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales (ejemplo: Sector educación).

Fuente: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/12/13/897438/descubre-diversos-tipos-empresa.html>

*Según su tamaño:*

Se denomina empresa grande, debido a que maneja capitales y financiamientos grandes, cuentan con instalaciones propias, sus cuentas son de varios millones de soles, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados (más de 250 empleados).

Fuente: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Clasificacion-De-Empresas-En-EI-Peru/350717.html>

#### **15 Breve reseña histórica de la empresa:**

La Pontificia Universidad Católica del Perú fue fundada en 1917, contando con 2 facultades que son: Letras y Jurisprudencia. Su primer rector fue el **R.P. Jorge Dintilhac SS.CC.** Posteriormente el Estado la reconoció oficialmente mediante la Resolución Suprema del 24 de marzo del 1917.

Actualmente, es el N° 1 del país y el N° 18 a nivel Sudamérica, según el QS World University Rankings 2015 - 2016 y es la única universidad Peruana entre las 500 mejores del mundo en los rankings internacionales (rango 451 - 500).

Fuente: <http://puntoedu.pucp.edu.pe/etiqueta/qs-university-rankings/>

El principal objetivo del equipo rectoral es consolidarlo como una Universidad de excelencia, con estándares internacionales y comprometidos con nuestro país, que sea reconocida como el mayor centro multidisciplinario de innovación científica, humanística y cultural del Perú.

Es la universidad privada más antigua y prestigiosa en el Perú y la mejor considerada entre todas las universidades peruanas debido a su excelencia académica, la investigación, la infraestructura y, sobre todo, la reputación de sus ex alumnos, muchos de los cuales ocupan posiciones importantes en el mundo académico, la administración pública y las empresas, en el Perú y en el extranjero. Fuente: [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)

Este 2017, la Pontificia Universidad Católica del Perú cumple su “CENTENARIO”, 100 años de labor académica desde su fundación, para lo cual brindará a la comunidad PUCP y al público en general, una gama de actividades académicas programadas para su aniversario.

## 1.6 Organigrama de la empresa:

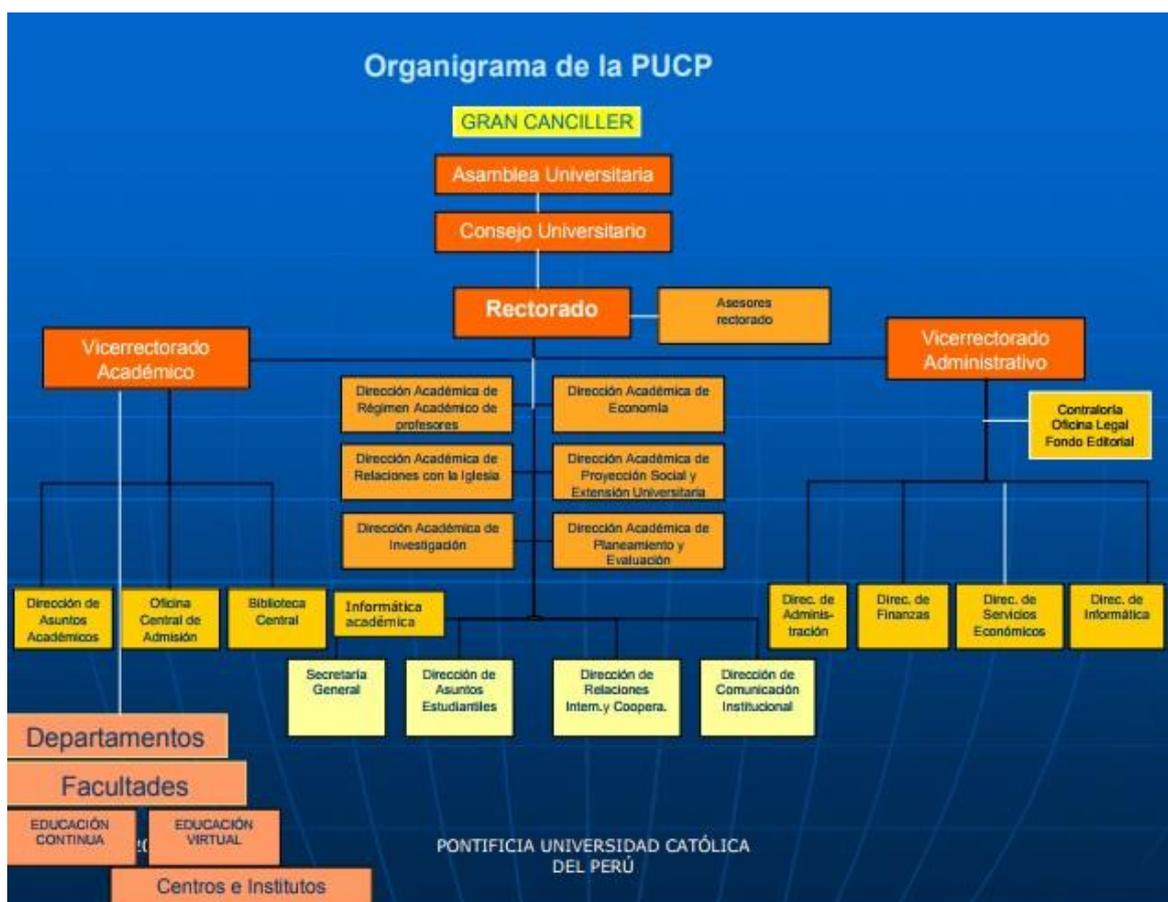


Figura 2. Organigrama PUCP

Fuente: [http://www.pucp.edu.pe/aulamagna/2007/docs/efrain\\_gonzales\\_de\\_olarte.pdf](http://www.pucp.edu.pe/aulamagna/2007/docs/efrain_gonzales_de_olarte.pdf)

## **17. Misión, Visión y Valores**

### **Misión**

Ser una comunidad académica plural y tolerante, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos, brindando una formación humanista, científica e integral de excelencia y contribuyendo a ampliar el saber mediante investigaciones e innovaciones de nivel internacional.

### **Visión**

Es liderar la formación universitaria en el país y ser reconocida nacional e internacionalmente como espacio promotor y generador de desarrollo.

### **Valores**

- Búsqueda de la verdad
- Honestidad
- Justicia
- Liderazgo
- Pluralismo
- Respeto por la dignidad
- Responsabilidad social
- Solidaridad

## **18. Productos y clientes**

**Estudios de pregrado:** Se ofrece 47 carreras en diversas áreas profesionales, comprendidas en 11 Facultades.

**Estudios de postgrado:** Con una trayectoria de más de 45 años en el mercado, la Escuela de Posgrado ofrece más de 90 programas de posgrado entre doctorados y maestrías.

**Estudios Educación y/o Formación Continua:** Ofrece programas de capacitación, formación, actualización y extensión para la comunidad PUCP y público en general.

**Educación virtual:** La modalidad virtual y semi-presencial, ofrece programas académicos que le permitirá al alumno aprender desde cualquier ubicación geográfica y a su propio ritmo, contando para ello con programas virtuales a medida, los cuales incluyen consultorías, capacitaciones, implementación de plataformas, entre otros.

### **1.9 Premios y certificaciones**

**2013:** Obtuvo el Certificado del Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC) que los acredita por 5 años en “**Gestión Institucional y Pregrado, Investigación**” y, por primera vez en el Perú, en **Docencia de Posgrado**.

**Fuente:** <http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/acreditacion-institucional/>

**2015:** Recibió la Certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) en la categoría Nueva Construcción. Este reconocimiento se debió al diseño y la construcción de edificios verdes, siendo el 1° edificio en un campus universitario en el Perú. **Fuente:** [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)

### **1.10 Relación de la empresa con la Sociedad**

La Dirección Académica de Responsabilidad Social de la PUCP es la unidad encargada de generar, transmitir y aplicar los conocimientos y capacidades a las personas, potenciando de esa manera su rol activo en el **desarrollo humano sostenible**. Fuente: [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)

Por otro lado, la unidad de los “**Cursos de Especialización**” al encontrarse igualmente en el rubro de la educación, proporciona a los participantes de nuestro país, los conceptos fundamentales que se requieren para mejorar su desarrollo profesional y las más modernas técnicas y herramientas en los diversos campos de la gestión empresarial, que les permitirá estar capacitados y actualizados.

## **Capítulo 2.**

### **DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

## 2.1 Caracterización del área en que se participó:

Actualmente el área de los Cursos de Especialización está compuesta por un Director de Estudios de Formación Continua - FCI, Un Coordinador General, 5 Coordinadores académicos, 1 asistente administrativa, 2 secretarías y 1 conserje.

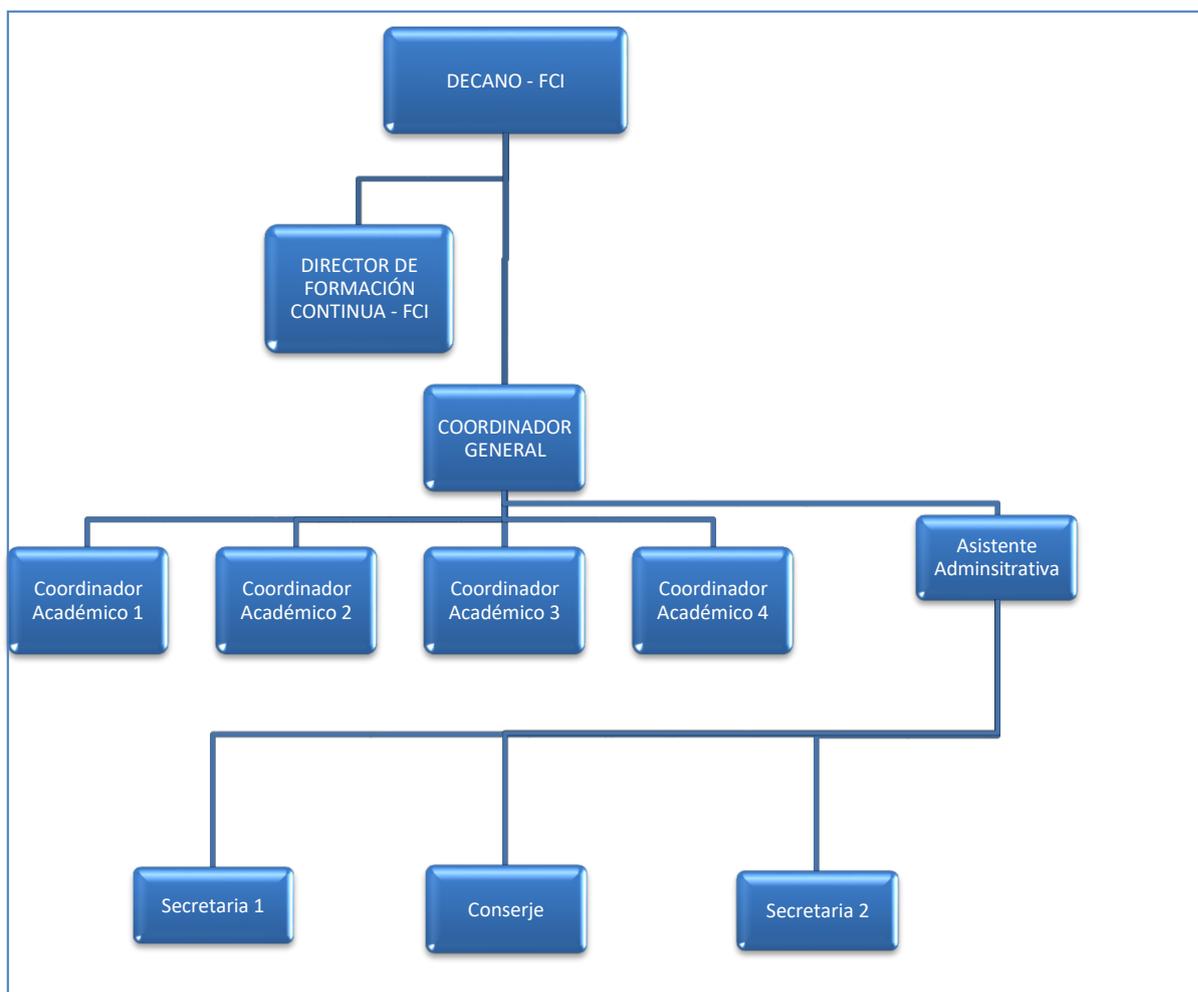


Figura 3. Organigrama del área. Fuente: Elaboración propia

La unidad de los Cursos de Especialización es un área funcional educativa encargada de brindar capacitación a profesionales y ejecutivos de nuestro país, para lo cual se busca elaborar programas o cursos en base a las necesidades del mercado, contribuyendo de esta manera al desarrollo profesional de los participantes, así como el aumento de oportunidades laborales para ellos mismos y el incremento de la competitividad para sus empresas.

Desde su creación, en el año 1983 se ha logrado una importante contribución a las empresas peruanas y al desarrollo profesional de los participantes, la mayoría de los cuales ocupa cargos de nivel ejecutivo.

Nuestra experiencia en este campo ha ofrecido un número importante de cursos de actualización de corta duración y cursos para empresas que fueron diseñados de acuerdo a las necesidades propias de cada organización.

Actualmente venimos presentando algunos cambios internos dentro de la unidad, el cual involucra cambios en la estructura organizacional, para lo cual se ha convocado a 2 comisiones que se encargarán de implementar propuestas que ayuden a mejorar la participación actual de la unidad en el mercado y a obtener mejores resultados en cuestión de matrículas e inscripciones en la unidad.

## **2.2 Antecedentes y definición del problema:**

La unidad de los Cursos de Especialización es la pionera en ofrecer desde hace más de 33 años, actividades de Formación Continua dentro de la Facultad de Ciencias e Ingeniería, que es a su vez la unidad académica más grande a nivel Institucional.

Los Cursos de Especialización vienen registrando desde hace varios años atrás una tendencia decreciente en el nivel de inscripciones en los Cursos que se imparten en esta unidad.

Esta situación obedece a que los Cursos de Especialización no ha sabido reaccionar rápidamente a los cambios y nuevas tendencias que se han producido en el medio educativo actual, manteniéndose a la fecha en su zona de confort, ofreciendo la misma línea de productos y servicios educativos hasta la actualidad. Asimismo, se puede atribuir dicha disminución de participantes, a la aparición y posicionamiento de la competencia interna y externa que ofrece al sector educativo, propuestas educativas semejantes a la nuestra, enfocándose en el mismo tipo de público objetivo, con lo cual existe mayor propuesta de oferta externa e interna (canibalización).

Lo anterior puede conllevar a la unidad de los Cursos de Especialización a desaprovechar las oportunidades que brinda el crecimiento de la oferta universitaria en nuestro país, el cual demanda y demandará siempre, Cursos de Especialización o capacitación a lo largo de su desarrollo profesional, lo cual impedirá un despegue sostenido a futuro; así como un mejor posicionamiento y crecimiento de nuestra oferta en el mercado.

En dicho contexto el **problema** central es la disminución que viene presentando desde años atrás, el nivel de inscripciones y/o matrículas de los participantes en la unidad de los Cursos de Especialización.

### Identificación de las causas potenciales.

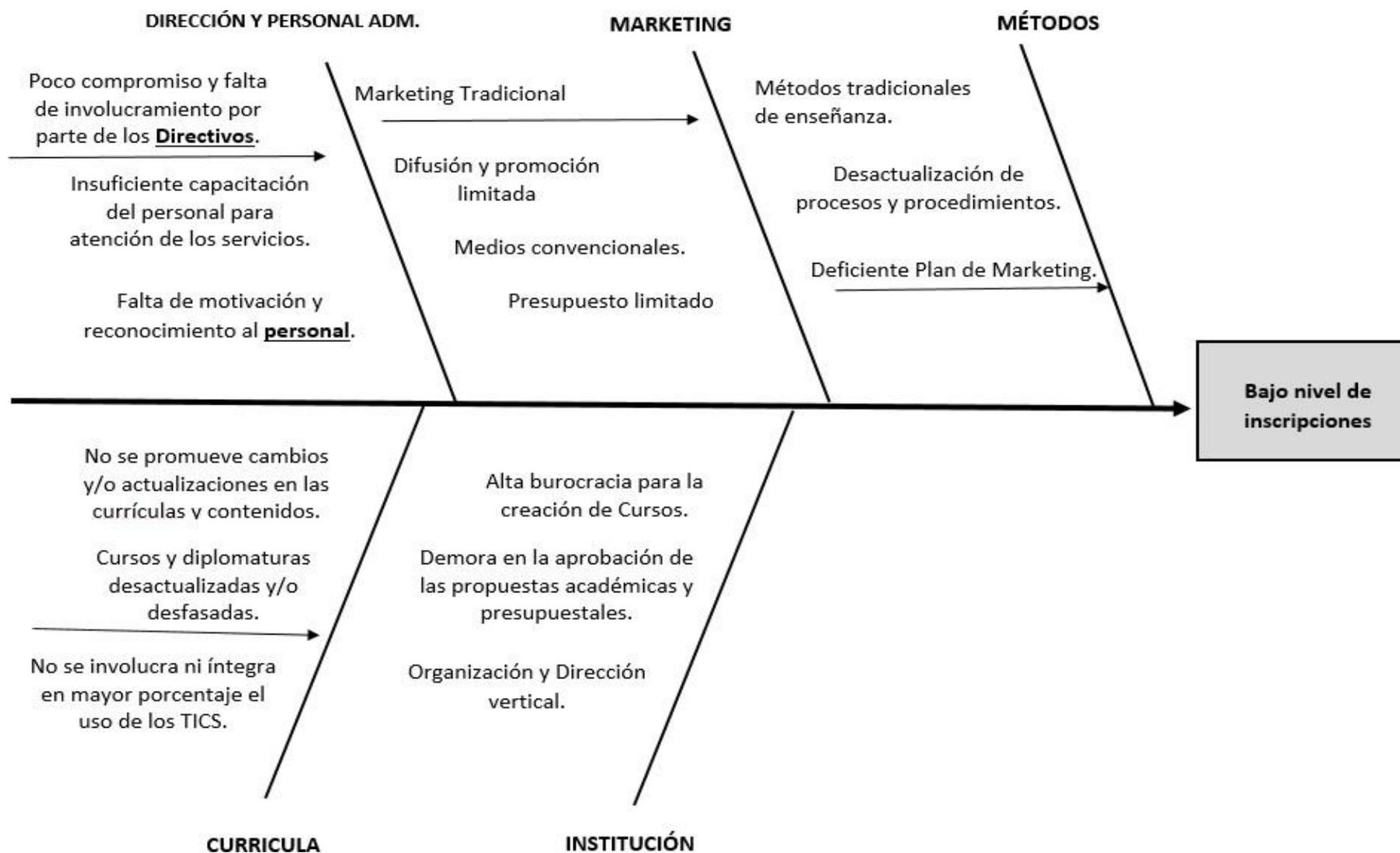


Figura 4. Diagrama Causa – Efecto de los Cursos de Especialización. Fuente: Elaboración propia

## **2.3 Objetivos:**

### **2.3.1 Objetivo General:**

Diseñar una propuesta para incentivar e incrementar el nivel de inscripciones y/o matrículas en las Diplomaturas que se imparten dentro de la unidad de los Cursos de Especialización.

### **2.3.2 Objetivos específicos:**

- Elaborar una campaña de difusión y de comunicaciones integradas de Marketing que refuerce la imagen de la unidad y logre una mayor exposición y cobertura en los medios, a fin de comunicar claramente los beneficios de los programas que se ofrece dentro de la unidad.
- Preparar una convocatoria de inscripciones más vendedora, con el fin de promover e incentivar los programas / Diplomaturas entre los profesionales de nuestro país y las diversas pymes, medianas y grandes empresas.
- Desarrollar e innovar una atractiva oferta educativa, utilizando para ello nuevas modalidades y contextos de vanguardia, que cubra las exigencias del medio educativo actual.

## **2.4 Justificación**

Esta propuesta busca incrementar el nivel de inscripciones de la unidad de los Cursos de Especialización – FCI, con la finalidad de obtener mejores resultados en relación a los ingresos y en la rentabilidad de la unidad, implementando para ello nuevas estrategias que ayuden a mejorar la gestión de la unidad, ofreciendo valor agregado a los servicios que ofrece, resaltando las variables de diferenciación y realizando innovación constante, logrando de esta manera un crecimiento sostenible en el tiempo, que nos permita llegar a nuevos públicos y cubrir las exigencias y expectativas actuales del mercado educativo peruano.

## **2.5 Alcances y limitaciones**

### **2.5.1 Alcances:**

El presente proyecto explorará el mercado educativo de postgrado en Lima Metropolitana, el cual abarcará a todos los profesionales universitarios que ya cuenten con un grado de bachiller o título profesional universitario y que estén interesados en actualizarse, capacitarse y ampliar sus conocimientos en un área específica. Nuestra propuesta iniciará a nivel Lima Metropolitana para luego expandirnos a nivel nacional y finalmente internacionalmente. Asimismo, se convocará a las empresas para realizar convenios y alianzas estratégicas que permitan a sus trabajadores capacitarse en las diversas áreas de la gestión, proporcionándoles a su vez un beneficio tangible para sus empresas.

Con el planteamiento de esta mejora lograremos incrementar el nivel de inscripciones, lo cual nos permitirá obtener mayores ingresos y rentabilidad para la unidad.

### **2.5.2 Limitaciones**

- Contar con presupuesto limitado en Marketing y publicidad, lo cual no nos permite tener una mayor presencia y alcance en los medios de difusión masiva.
- El no ser vanguardistas en comparación a la competencia, ya que seguimos utilizando los mismos medios tradicionales y convencionales de difusión y mercadeo.
- Burocracia para crear y ofrecer cursos a distancia, online y/o semi-presencial, considerando que no se cuenta con una adecuada plataforma virtual que permita atender oportunamente este tipo de demanda actual del mercado; asimismo no hay personal capacitado para este tipo de modalidad de estudio y los márgenes de tiempo con respecto a la atención y creación de dicha solicitud es muy extenso.
- La falta de compromiso por parte de la Dirección de la unidad para crear, implementar e innovar nuevas estrategias que le permita posicionarse y consolidarse como un área líder en Formación Continua.

## **Capítulo 3**

### **MARCO TEÓRICO**

Para elaborar el presente proyecto profesional, presentaré algunas definiciones de conceptos básicos y necesarios que delimitará teóricamente el problema de investigación y el entendimiento del desarrollo de este proyecto.

Nos basaremos en algunas teorías como son: La motivación, la gestión del cambio y el desarrollo organizacional, para lo cual utilizaremos los libros de Comportamiento Organizacional de Idalberto Chiavenato del año 2009 y Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato del año 2011.

### **3.1 El conocimiento sobre teorías existentes**

**3.1.1 Universidad:** Son espacios en que convergen la cultura y la ciencia, que contribuyen a formar mejores seres humanos y por lo tanto impulsan el bienestar de toda la sociedad. (David Gómez).

**3.1.2 Cliente:** Es la persona más importante de un negocio (actividad). (García, García, Gil. P. 151).

**3.1.3 Mejora Continua:** Es mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. James Harrington (1993).

**3.1.4 Zona de confort:** Es un estado mental donde nos encontramos cómodos con nuestra vida, nuestras aspiraciones y sin presiones. Abraham Maslow (1943).

**3.1.5 Cambio:** “Es la transición de una situación a otra”. El cambio implica transformación, alteración, etc”. Chiavenato (2009).

**3.1.6 Inscripción:** Es la voluntad que manifiesta el participante para ingresar a un programa de formación continua o superior, aceptando los lineamientos, condiciones y requisitos establecidos en dicho proceso de admisión.

**3.1.7 Proceso:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí, las cuales transforman sus elementos de entrada en resultados. (Gutiérrez, p. 64)

**3.1.8 Plan de Marketing:** Documento que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos del mismo. Philip Kotler.

## 3.2 Conocimientos Teóricos

### 3.2.1 LA MOTIVACIÓN:

*Chiavenato señala que:*

Es un proceso psicológico básico junto con la percepción, las actitudes y la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. (2009, p. 236)

Su importancia radica en alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones; siendo sus estrategias las que ayudan a mejorar el rendimiento de los trabajadores, a reducir las posibilidades de su baja moral y la inclusión a una actitud positiva en tiempos difíciles; asimismo un alto nivel de motivación ayuda a superar los desafíos comunes de trabajo con facilidad y de esta manera a alcanzar los objetivos y mejoras en general.

#### 3.2.1.1 Maslow (1943) citado por Chiavenato 2009 nos señala:

La teoría denominada pirámide de las necesidades se clasifica por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano:

- **Necesidades fisiológicas:** que garantizan la supervivencia del individuo (alimentación, vivienda y protección).
- **Necesidades de seguridad:** estar protegidos contra amenazas del entorno externo.
- **Necesidades sociales:** La vida del individuo en sociedad con otras personas.
- **Necesidades de estima:** La forma en que una persona se percibe y evalúa (autoestima, amor propio, confianza).
- **Necesidades de autorrealización:** reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente. Son las más elevadas del ser humano.

#### 3.2.1.2 Alderfer (1972) citado por Chiavenato 2009 nos señala que:

La teoría ERC la trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, relaciones y de crecimiento.

- **Necesidades de existencia,** El bienestar físico: la existencia, preservación y supervivencia.
- **Necesidades de relaciones,** es el deseo de interacción con otras personas (relaciones sociales).
- **Necesidades de crecimiento,** es el desarrollo del potencial humano y personal (autorrealización).

*Las diferencias entre Alderfer y Maslow:*

- Alderfer reemplazó 5 de las 3 de Maslow
- Al mismo tiempo puede una necesidad estar activa
- A diferencia de las necesidades de Maslow que muestra etapas consecutivas, la teoría del ERC se basa en una jerarquía rígida, de orden inferior antes de concentrarse en una orden superior. (2009, p. 243)

### **3.2.1.3 McClelland (1989) citado por Chiavenato 2009 nos señala que:**

La Teoría de las Necesidades adquiridas sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de 3 motivos o necesidades básicas:

- La necesidad de realización: éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, el éxito y la realización en relación a normas.
- La necesidad del poder, es el impulso que lleva a controlar o influir a otras personas a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de una manera natural.
- La necesidad de afiliación, son las relaciones interpersonales cercanas y amigables (deseo de amar y ser aceptado).

Dichas necesidades se aprenden y adquieren a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada una de las personas. (2009, p. 247)

*Con referencia a permanecer en la “Zona de confort”, está se encuentra estrechamente ligada a la capacidad que tiene el ser humano de adaptarse a un entorno que muchas veces se puede presentar hostil (no asumir riesgos).*

Está compuesta por todo aquello que se conoce, a lo que se está acostumbrado y lo que es familiar; por lo tanto, es lo que nos hace sentir seguros, cómodos y protegidos (**el cual responde al segundo bloque de necesidades humanas básicas de la Pirámide de Maslow – Seguridad**).

Por todo lo señalado, la unidad de los Cursos de Especialización ha optado en los últimos años en su conformismo, no ha asumido un papel activo con capacidad de liderazgo que se adapte rápidamente a los cambios y le permita alcanzar un desarrollo potencial para de esta manera lograr maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos, lo cual ha conllevado a mantenerse en su **“zona de confort”**.

### **3.2.2 GESTIÓN DEL CAMBIO**

*Chiavenato señala que:*

“El cambio es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura”.

El cambio está por todas partes: organizaciones, habilidades personales, productos y servicios, clima, vida diaria.

El cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio de la viabilidad de la organización, cuando se hace correctamente, se prepara para seguir siendo viable y competitiva e incorrectamente puede destruir una organización o hacerla inviable.

El cambio puede ser funcional o disfuncional, sin embargo, la ausencia de cambios puede ser aún más peligrosa. **La obsolescencia y el deterioro de muchas organizaciones ocurren precisamente porque evitan el cambio por temor a sus consecuencias.**

Para realizar cambios culturales u organizacionales se hace necesario preparar a las personas, ya los verdaderos cambios solo ocurren cuando interviene la gente y cuyo primer paso sería cambiar su mentalidad. (2009, p. 412)

#### **3.2.2.1 Concepto de Cambio organizacional**

*Chiavenato señala que:*

Es el entorno de transformaciones constantes en las organizaciones en un ambiente cambiante, cuya necesidad es tener una buena capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia.

Su proceso empieza con el seguimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio. Estas pueden ser:

- Fuerzas exógenas: provienen del ambiente (económico, político, social, etc.)
- Fuerzas endógenas: provienen del interior de la organización (crear necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses. (2011, p. 349)

### **3.2.2.2 Kurt Lewin (1985) citado por Chiavenato 2009 nos señala:**

En cada una de las organizaciones existe un equilibrio dinámico entre las fuerzas que apoyan o impiden el cambio. El cambio solo se da cuando aumentan las fuerzas de apoyo y disminuyen las de resistencia.

Kurt Lewin menciona que los cambios ocurren en 3 etapas:

- Descongelación: Cuando la necesidad de cambio hace que la persona o grupo lo entienda y acepte.
- Cambio: Cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos.
- Recongelación: Lo aprendido se integra a las prácticas normales y se vuelve en una nueva forma para hacer su trabajo.

Para su aplicación es necesario eliminar o neutralizar las fuerzas que oponen resistencia e incentivar aquellas que lo favorecen. (2009, p. 417)

### **3.2.2.3 Resistencia al cambio organizacional:**

Una organización tradicional se acostumbra a trabajar por continuidad y hacen de la tradición una filosofía de trabajo.

Para que el cambio ocurra se necesita que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada y un estímulo individual / grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. (2009, p. 423)

La resistencia se puede dar por consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

- Aspectos lógicos: Se refiere al tiempo y esfuerzo que una persona requiere para adaptarse al cambio y a las nuevas tareas.
  - Aspectos psicológicos: Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio.
  - Aspectos sociológicos: es lógica, desde la perspectiva de los intereses de grupo.
- (2009, p. 424)

### **3.2.2.4 John Kotter (1996) nos señala:**

Desarrolló una metodología de cambio eficaz basada en 8 pasos para liderar el cambio y ayudar a las organizaciones a tener éxito en este mundo de cambios constantes.. Estos son:

1. *Organizar el equipo guía:* Verificar que el grupo cuente con capacidad de liderazgo, autoridad, comunicación y análisis.
2. *Desarrollar el cambio de visión:* Entender en qué forma será distinto el futuro del pasado y como se hará realidad.
3. *Comunicar para obtener aceptación:* Asegurarse de que todas las personas involucradas entiendan y capten la visión.
4. *Facultar a otros para actuar:* Eliminar la mayor cantidad de obstáculos con el fin de lograr este objetivo.
5. *Producir éxitos a corto plazo:* Presentar éxitos visibles e indiscutibles.
6. *No ceder en el empeño:* Continuar con esfuerzo y rapidez hasta que la visión sea una realidad.
7. *Crear una cultura nueva:* Mantener las nuevas formas de comportamiento y asegurar el éxito.
8. *Fijar los cambios:* Asegurarse que la cultura del cambio y la mejora continua estén firmemente arraigadas en el grupo de personas. La organización debe incorporar como valor permanente la necesidad del cambio.

Por lo antes expuesto la unidad de los Cursos de Especialización al mantenerse sin cambios, sin generar nuevas propuestas, sin abarcar nuevos mercados, sin dar cabida a nuevas políticas económicas y de comunicación empresarial, la está manteniendo y posicionando como una unidad obsoleta a diferencia de otras unidades de la organización; sin posibilidades y sin el dinamismo necesario para afrontar los nuevos retos actuales que la educación superior requiere.

Por último, en la actualidad vivimos en un mundo que cambia constantemente y a mayor velocidad. La tecnología, los servicios y productos, las empresas, la economía, los mercados, la competencia... **todo CAMBIA**. Es por ello que es importante que las empresas y/o organizaciones se adapten rápidamente a los nuevos tiempos y de esta manera logren innovar y mejorar su competitividad y productividad.

### **3.2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*Chiavenato señala que:*

El Diseño Organizacional se asocia al cambio y a la capacidad de adaptación al cambio de la organización. Para entenderlo es necesario conocer sus supuestos básicos:

### **3.2.3.1 Concepto de organización:**

Según Lawrence y Lorsch (1968) citado por Chiavenato; viene hacer un conjunto de actividades de participantes que efectúan transacciones planeadas con el ambiente. Dicho concepto actúa en determinado medio ambiente: como su existencia y supervivencia, los cuales dependen de la forma en que se relacione con ese medio. (2011, p. 348).

### **3.2.3.2 Concepto de cultura organizacional**

Una de las maneras más viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura” que son los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Finalmente influye en el clima organizacional. (2011, p. 348)

### **3.2.3.3 Características del Desarrollo Organizacional**

- *Enfoque dirigido a la organización en su conjunto:* abarca a toda la organización.
- *Orientación sistemática:* interacciones entre todas las áreas de la organización.
- *Agente de cambio:* el que desempeña la función de estimular y coordinar el cambio dentro de una organización.
- *Solución de problemas:* se concentra en la solución de problemas reales y no en los superficiales.
- *Aprendizaje por experiencia:* a través de resolver los problemas humanos que se encuentran en el trabajo.
- *Procesos de grupo:* procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos y procedimientos para la cooperación.
- *Realimentación intensa:* Proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones.
- *Orientación situacional:* implica situaciones y coyunturas, es flexible y pragmático.
- *Desarrollo de equipos:* Armar equipos de trabajo dentro de la organización. (2011, p. 351).

### **3.2.3.4 Proceso del Desarrollo Organizacional**

Consta de 4 etapas:

- *Recolección y análisis de datos:* determinar datos necesarios y métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización.

- *Diagnóstico organizacional:* identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y objetivos.
- *Acción de intervención:* Seleccionar la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.
- *Evaluación:* Es la que concluye el proceso. Implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planeamiento y una nueva ejecución. (2011, p. 352)

### **3.2.3.5 Objetivos del Desarrollo Organizacional**

- Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros.
- Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales dentro del grupo.
- Crear un ambiente en que la autoridad aumente en conocimiento y habilidad social.
- Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal.
- Incrementar la satisfacción del personal dentro de la organización.
- Encontrar soluciones para los problemas.
- Aumentar el nivel de responsabilidad tanto individual como grupal en la planeación y ejecución.

En resumen, el Desarrollo Organizacional representa un esfuerzo en común entre los miembros de la organización, que tiene como fin descubrir y derribar las barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas, estructuras que impidan un desempeño eficaz del sistema.

Hoy en día las organizaciones están viviendo cambios importantes, las tendencias y las nuevas reglas que se imponen en el mundo actual empresarial, obliga a las organizaciones a adaptarse y actualizarse en aspectos relevantes que los ayude a afrontar los nuevos retos y desafíos que se presenta en la actualidad, para lo cual es de suma importancia la participación y colaboración de las personas de la organización (unidad).

Por lo antes expuesto para ayudar a la unidad de los Cursos de Especialización a gestionar de manera adecuada el cambio social (Desarrollo Organizacional), involucraremos a todos los miembros de la organización y lo haremos creíble, sostenible y funcional a fin de perdurar en el tiempo, logrando así aumentar la efectividad en la consecución de los objetivos de la unidad.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 4.1 Modelo de Deming o ciclo PHVA

Para el presente proyecto de mejora en el proceso de difusión para incrementar el nivel de inscripciones y/o matriculas de la unidad de los Cursos de Especialización optaré por la metodología “**Circulo de Deming o ciclo PHVA**” (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), que es una estrategia de mejora continua.

Dicho resultado de la implantación de este ciclo permitirá a la unidad, una **mejora integral** de la competitividad de los productos y servicios que ofrece, de sus precios y el de optimizar su productividad para finalmente incrementar la rentabilidad y la **participación del mercado** de la organización (unidad).

Fuente: <https://sites.google.com/site/emprendimientoinem08/phva-y-los-sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad>

*Los 4 pasos a seguir son:*

**Planificar:** Se establece los objetivos, políticas y procesos de calidad necesarios para conseguir los resultados acordes con la capacidad de la organización. Aquí se establecen las metas, métodos que le permitirán alcanzar el mejoramiento de la calidad de la unidad.

**Hacer:** “Implementar lo planificado”. En esta fase se capacita y entrena, pero especialmente se implementa los planes y actividades por medio de los procesos.

**Verificar:** Hacer el seguimiento y la medición de los procesos frente a los objetivos, planes, metas y el nivel de calidad esperado; asimismo se informan los resultados para la toma de decisiones.

**Actuar:** Se toman las decisiones de estandarizar cuando los procesos satisfacen los requerimientos y objetivos; caso contrario se someten a una nueva planeación, a acciones correctivas, y/o preventivas que demandarán de acciones de mejora continua.



Figura 5. Circulo de Deming. Fuente: [phva-circulo-de-deming-y-las-normas-iso-9000-2.gif](#)

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS**

Desde 1984 la unidad de los Cursos de Especialización ofrece al sector empresarial, capacitación en diversas áreas de Gestión a nivel Postgrado. Los Cursos de Especialización fue a nivel organizacional la primera unidad en ofrecer estas Especializaciones y cumpliendo con la ley de Marketing, la primera tiende hacer reconocida como la mejor, pero no fue así; los Cursos de Especialización no ostentan el liderazgo ni las preferencias, aun cuando fue creado primero.

A inicios del año 1999 comenzó una tendencia decreciente en el número de participantes inscritos en los Cursos de Especialización, el cual tuvo cerca de un 50% menos de inscripción a comparación del 1998, que fue el año cúspide de matriculados; y cuyos factores que posiblemente influyeron en este declive fueron: la disminución del poder adquisitivo, competencia interna y externa y el marketing convencional de ese período.

En los cuadros que se detallan a continuación, se muestra un comparativo histórico (1998-2017) en el nivel de inscripciones de la unidad; donde se puede mencionar que el año 1998 se logró cumplir el objetivo y se superó todas las expectativas en cuanto al nivel de inscripciones en los Cursos (participantes matriculados), seguidamente se muestra una tendencia decreciente hasta el año 2007, siendo en el 2008 donde se presenta una mejoría importante, manteniéndose en este rango hasta el año 2011 aproximadamente.

Es a partir del año 2013 en adelante que se presenta una tendencia a la baja, siendo el año 2016 el período con el nivel más bajo de aceptación e interés para inscribirse en estas Diplomaturas.

A la fecha la unidad de los Cursos de Especialización están realizando los esfuerzos necesarios y multiplicadores para seguir ofreciendo interrumpidamente las Diplomaturas de Especialización, con resultados inferiores a años anteriores, pero alcanzando y/o cubriendo la cuota o utilidad que la misma organización nos exige (20% de utilidad); es por todo ello que se hace necesario implementar cambios relevantes que vaya acorde con el cambio tecnológico, la integración económica, el crecimiento de los mercados, lo que se traduce en una economía globalizada que da origen a más riesgos, pero también a más oportunidades, con mercados más grandes y con menos barreras, lo cual obliga a las organizaciones (unidades) a crear y establecer mejoras importantes no solo para competir y prosperar, sino también para sobrevivir. A continuación, se mostrará la información de matriculados por semestre desde el año 1998-1 a la fecha, y posteriormente el Diagrama Causa-Efecto para identificar las posibles causas de la disminución de inscripciones.

Tabla 1

*Matriculados de los Cursos de Especialización*

<b>SEMESTRE</b>	<b>N° MATRIC.</b>
1998-1	<b>245</b>
1998-2	<b>230</b>
1999-1	<b>118</b>
1999-2	<b>100</b>
2000-1	<b>86</b>
2000-2	<b>85</b>
2001-1	<b>93</b>
2001-2	<b>85</b>
2002-1	<b>116</b>
2002-2	<b>112</b>
2003-1	<b>137</b>
2003-2	<b>122</b>
2004-1	<b>117</b>
2004-2	<b>113</b>
2005-1	<b>99</b>
2005-2	<b>110</b>
2006-1	<b>146</b>
2006-2	<b>101</b>
2007-1	<b>157</b>
2007-2	<b>79</b>
2008-1	<b>164</b>
2008-2	<b>143</b>
2009-1	<b>176</b>
2009-2	<b>163</b>
2010-1	<b>174</b>
2010-2	<b>160</b>
2011-1	<b>161</b>
2011-2	<b>110</b>
2012-1	<b>129</b>
2012-2	<b>109</b>
2013-1	<b>84</b>
2013-2	<b>79</b>
2014-1	<b>109</b>
2014-2	<b>127</b>
2015-1	<b>90</b>
2015-2	<b>119</b>
2016-1	<b>54</b>
2016-2	<b>52</b>
2017-1	<b>116</b>
2017-2	<b>93</b>

Fuente: Elaboración propia

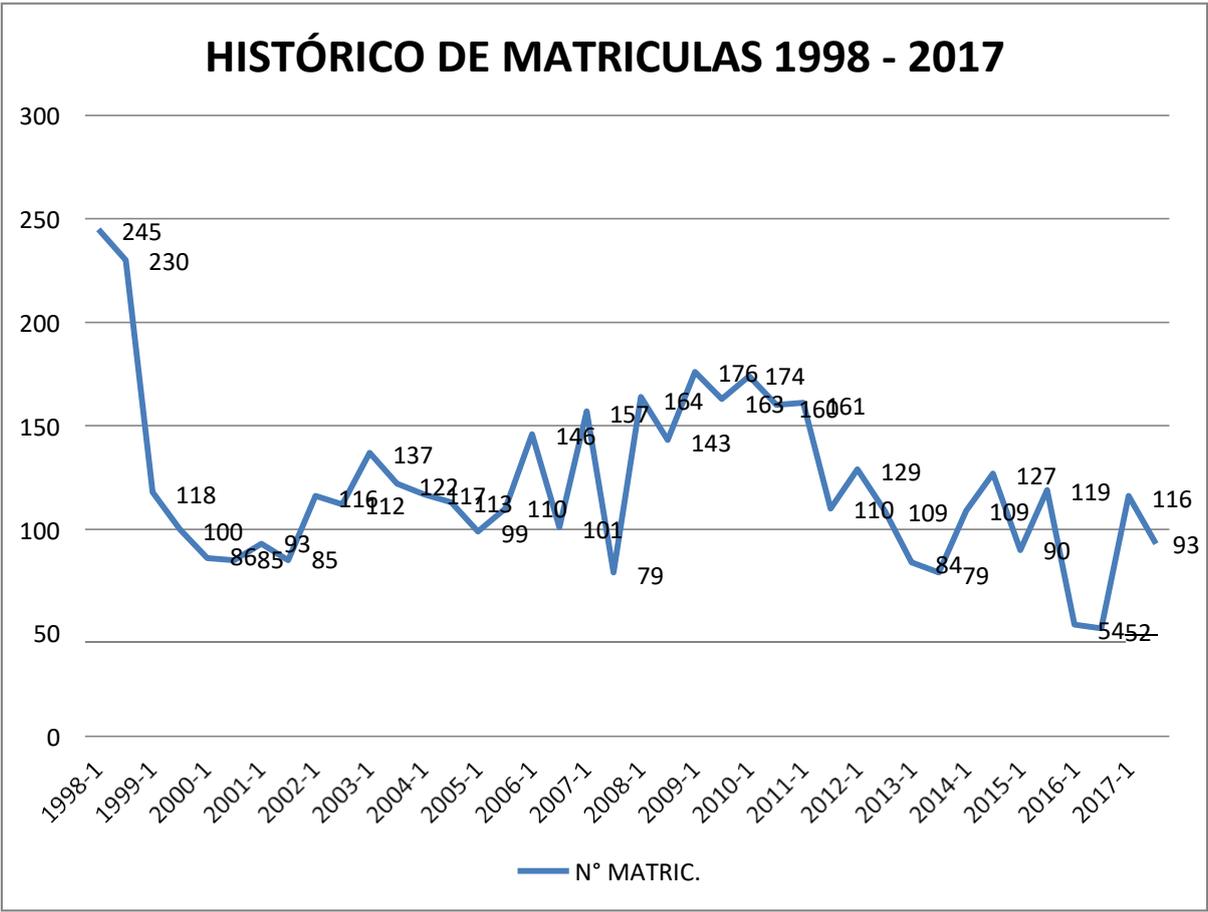


Figura 6. Histórico de matrículas. Fuente: Elaboración propia

## HISTÓRICO DE MATRÍCULAS 1998-2017

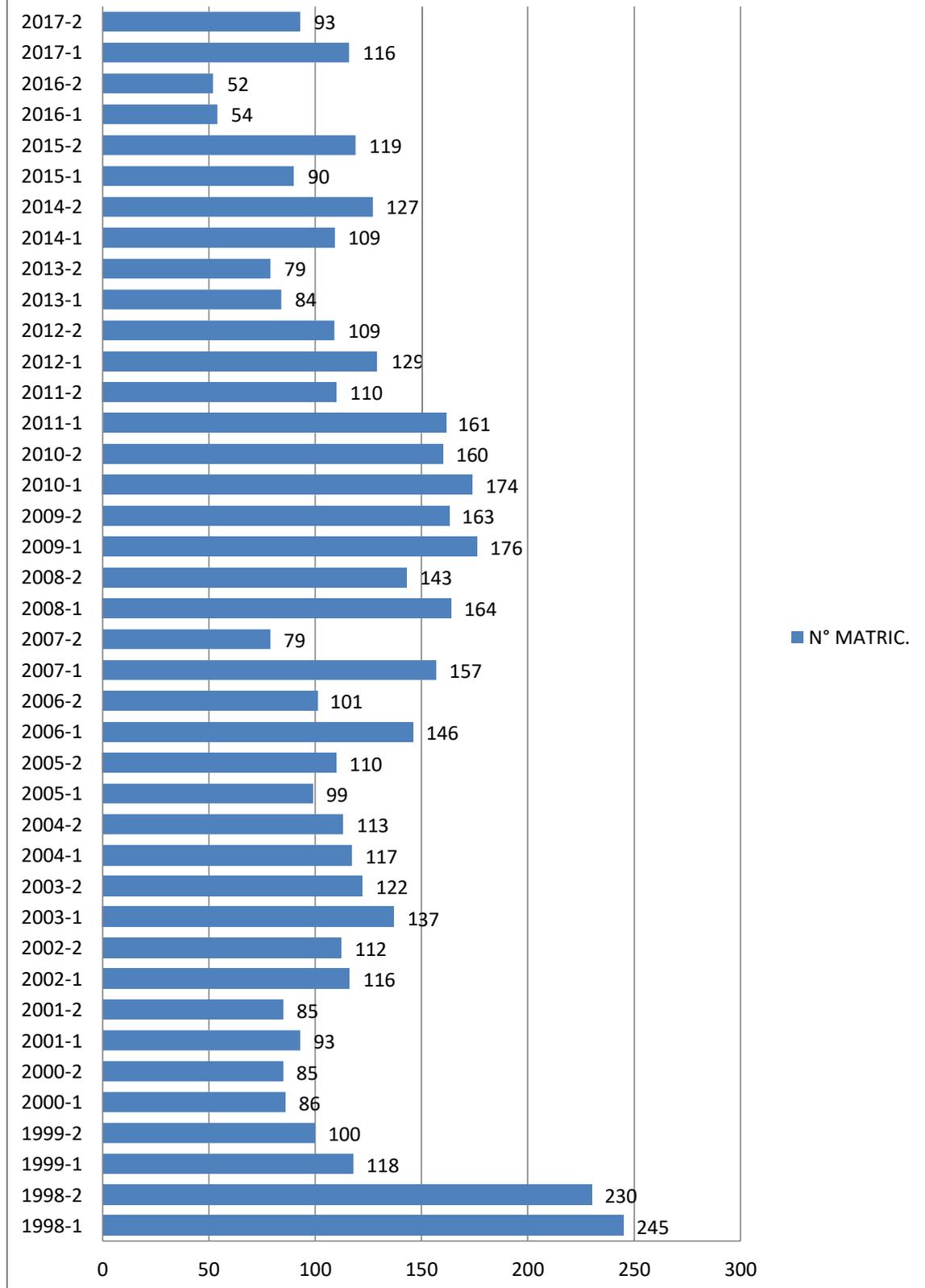


Figura 7. Comparativo de Matrículas de los Cursos de Especialización.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Alternativas

Para brindar una acertada solución al problema identificado en relación a la disminución del nivel de inscripciones en la unidad de los Cursos de Especialización – FCI, se propone las siguientes alternativas de solución:

### 5.2.1 Alternativa de solución 1:

Se propone implementar un **Plan de Marketing**, ya que este es un modelo estructurado y sistemático que previa realización del análisis y estudio, se definen los objetivos a alcanzar en un periodo determinado, asimismo se desarrollan los diversos planes operativos y funcionales de una organización, cuyas fases son:

1. Análisis de la situación
2. Determinar objetivos
3. Elaboración y selección de estrategias
4. Plan de acción
5. Establecer presupuesto
6. Métodos de control

El **Plan de Marketing** no se tomó como alternativa, debido a que este es una tarea amplia y compleja, en la que prima un criterio de planificación y metodología rigurosa para implementarla; asimismo es un modelo estandarizado que demanda en primera instancia mucha información (insumos) y tiempo para su respectiva elaboración.

### 5.2.2 Alternativa de solución 2:

Se propone implementar el **Modelo de Gestión basado en los Procesos**, que centra su atención sobre las actividades de la organización, con el fin de optimizarlas, así como el perfeccionamiento de los procesos, lo que se evidencia en la mejora continua de los mismos, motivando un alto compromiso de los recursos humanos, demostrando así su utilidad como herramienta para una gestión eficiente.

La Gestión por procesos se le puede definir como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de todas las actividades de la organización, mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos, que sirvan como base para el direccionamiento estratégico de la unidad, identificando en primera instancia las necesidades del cliente.

Las agrupaciones de los procesos son:

- **Procesos estratégicos:** Determina directrices (planes) que permitan un adecuado funcionamiento de los procesos de la unidad, se refiere a los procesos de planificación y que están ligados a factores claves o estratégicos, por ejemplo:
- **Procesos operativos:** crean valor y tienen impacto en el cliente final, son procesos vinculados directamente en la realización del producto o servicio, son procesos de línea, por ejemplo:
- **Procesos de apoyo:** dan soporte a procesos claves. Su función es organizar, proveer y coordinar los recursos con los que se cuenta: humanos, financiera, tecnología e infraestructura.

El **Modelo de Gestión basado en los Procesos** no se tomó como alternativa, ya que su mayor dificultad es el cambio de actitud de las personas; cuya tendencia natural es la de resistirse al cambio. Es Por ello que se hace necesario crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, estableciendo una cultura que permita acoger las buenas iniciativas y aprovecharlas y asimismo desechar las malas. Los cambios de comportamiento deben iniciarse especialmente en los mandos y directivos, que son los que gestionan la organización y es una de las posibles causas potenciales de la problemática actual de esta unidad.

### **5.2.3 Alternativa de solución 3:**

Se propone implementar el Modelo del **ciclo de PHVA**, ya que es sencillo y trascendental, lo cual ayuda a mejorar el proceso de difusión, cuyo esfuerzo se concentra en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, los cuales consiguen mejoras en corto plazo y sus resultados son visibles.

Asimismo, incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las organizaciones actuales y puntualmente es lo que está buscando esta unidad.

## **CAPÍTULO VI: JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA**

El exigente mercado actual educativo y globalizado, requiere de una metodología de adaptación, mejoramiento e innovación constante, que se traduce en obligaciones de formación y capacitación en el manejo de herramientas y técnicas de trabajo, que estén adecuadas al diseño de estrategias de cambio y el anticiparse a las necesidades del mercado.

En respuesta a estas nuevas necesidades, la unidad de los Cursos de Especialización busca mejorar y rediseñar su proceso de difusión, cuyo principal objetivo es incentivar e incrementar las futuras inscripciones de la unidad.

Es importante implementar este **modelo del ciclo de Deming** en la mejora de dicho proceso, ya que cuenta con herramientas relevantes que pueden evidenciar la causa principal, a fin de tomar decisiones oportunas que ayuden a mejorar el proceso, con el fin de brindar adecuadas soluciones o alternativas de mejora.

Dicha alternativa es pertinente para mejorar la difusión de inscripciones y matrículas de la unidad, con el fin de conseguir y/o captar a nuevos prospectos; además de ser una metodología de mejora continua que busca la calidad en el servicio y de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Finalmente, el resultado de implementar este **ciclo de Deming** permitirá a la unidad una mejora integral de su competitividad, de los productos y servicios que ofrece, mejorando continuamente su calidad, reduciendo sus costos y precios, optimizando su productividad, incrementando su participación del mercado y aumentando su rentabilidad.

## **CAPITULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para poder implementar la propuesta de mejora en el proceso difusión para incentivar e incrementar el nivel de inscripciones de los participantes de la unidad, se requiere contar con un diagnóstico organizacional en función a un análisis FODA, el cual se elaboró tomando como referencia la Guía de Planeamiento Estratégico de la Institución, para a partir de ello enfrentar el problema central y establecer estrategias a mediano y largo plazo que permitirá detectar y actuar en tiempo real de los cambios que se presentan en el entorno, a fin de aprovechar las oportunidades y enfrentar con éxito las posibles amenazas.

Asimismo, el presente informe pretende ser un instrumento que permita a la unidad de los Cursos de Especialización, realizar una sistematización de los resultados obtenidos, así como el análisis de los factores facilitadores y limitantes que influyan directamente en el logro de los mismos. De esta manera, la unidad obtendrá lecciones aprendidas que puedan servir como punto de partida para la planificación y la toma de acciones de mejoras futuras.

Por último, el FODA nos permitirá diseñar un conjunto articulado de acciones y actividades que nos ayude a realizar un análisis del contexto interno y externo de la unidad, que nos sirva posteriormente de marco de referencia para la elaboración y desarrollo del presente proyecto profesional.

## **7.1 ANÁLISIS FODA**

### **7.1.1 Fortalezas:**

F1. Sólida presencia institucional en el país.

- Es considerada la mejor universidad privada del Perú (ocupa el puesto 21 entre las universidades de América Latina).
- Considerada como una institución que ofrece productos y servicios de alta calidad.
- Considerado el campus PUCP como el mejor del medio.

F2. Experiencia en la Formación de Especialistas

- Pioneros en la Formación de Especialistas (hace más de 33 años).

F3. Docentes altamente calificados, especializados y con una amplia experiencia en la docencia que constituyen una sólida garantía para la formación de Especialistas de primer nivel.

- Grados de Magister y doctorados
- Amplia experiencia en su área

#### F4. Facilidades de pagos

- Se ofrece descuentos a egresados PUCP y de los Cursos de Especialización.
- Se ofrece descuentos corporativos a aquellas empresas que deseen matricular a más de 2 participantes en adelante.

#### F5. Adecuada infraestructura y equipamiento educativo de primera generación, que favorece a una adecuada orientación del aprendizaje en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

- Salones adecuadamente equipados e inteligentes.
- Ascensores, Ambiente de estudios
- Bibliotecas, etc.

### 7.1.2 **Debilidades**

D1. Escasa diversificación de los productos de la unidad.

D2. No se cuenta con convenios ni alianzas estratégicas con empresas del medio.

D3. No se cuenta con un adecuado Plan de Marketing que ayude en la difusión y captación de nuevos prospectos y/o participantes

D4. No se cuenta con los recursos informáticos necesarios para una adecuada educación virtual.

D5. Excesiva burocracia para elaborar y aprobar las propuestas académicas.

D6. Poca oferta educativa; cursos o diplomaturas que no estén acordes a las nuevas tendencias, necesidades y exigencias del sistema educativo nacional actual.

D7. Canibalización dentro y fuera del Campus

- Los cursos de Centrum ofrecen Diplomas de Especialización similares al que se ofrecen en el campus PUCP.
- La PUCP imparte diversos Diplomas de Estudio y Especialización en diferentes unidades.

D8. La atención no es vendedora

- El personal no es ejecutivo de ventas.
- No existe coaching de los docentes.

### **7.1.3 Oportunidades:**

- O1. Se cuenta con una amplia comunidad Universitaria que son potenciales alumnos
- Alumnos de pregrado de la PUCP y de otras Universidades.
- O2. Mayor necesidad de capacitación y actualización por parte de los profesionales y de las empresas del medio.
- O3. Realizar alianzas estratégicas con Centros de primer nivel
- Convenios con universidades top del medio y del extranjero para la convalidación de las Diplomaturas o Cursos.
  - Participación de los participantes en Foros Mundiales, Congresos internacionales, entre otros.
- O4. Realizar convenios con empresas reconocidas y top del mercado.
- Descuentos corporativos y beneficios a aquellas empresas que desean inscribir a un número significativo de trabajadores.
- O5. Implementar nuevas modalidades de dictado, distinta a la tradicional, como:
- Virtuales
  - Semi - presenciales.
  - In House

### **7.1.4 Riesgos o Amenazas**

- R1. La creciente oferta competitiva de las diversas universidades nacionales e internacionales del país que brinden productos similares a los nuestros.
- R2. La aparición de cambios climáticos (desastres naturales, etc.) que afecten la adecuada programación de las Diplomaturas ofrecidas.
- R3. La aparición de las innovaciones tecnológicas en la educación, especialmente de la información y la comunicación, las cuales obligan a una permanente y costosa adecuación de los recursos y a la innovación metodológica por la rápida obsolescencia de sus métodos, procesos, procedimientos, equipos, que hacen poco durable las propuestas educativas.

R4. Desaceleración económica

R5. Aumento de canibalización interna entre las unidades de la PUCP

- Genera confusión entre el público objetivo: Cursos de Especialización, Centro de Educación Continua, Centrum, Instituto para la Calidad, etc.

R6. Los principales competidores realicen alianzas estratégicas con instituciones relevantes

- UPC con EOI para dar el grado de Master Europeo.
- UP con La Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. (Escuelas líderes en Administración).

A continuación, se muestra el **Macroproceso actual** de la unidad de los Cursos de Especialización – FCI.

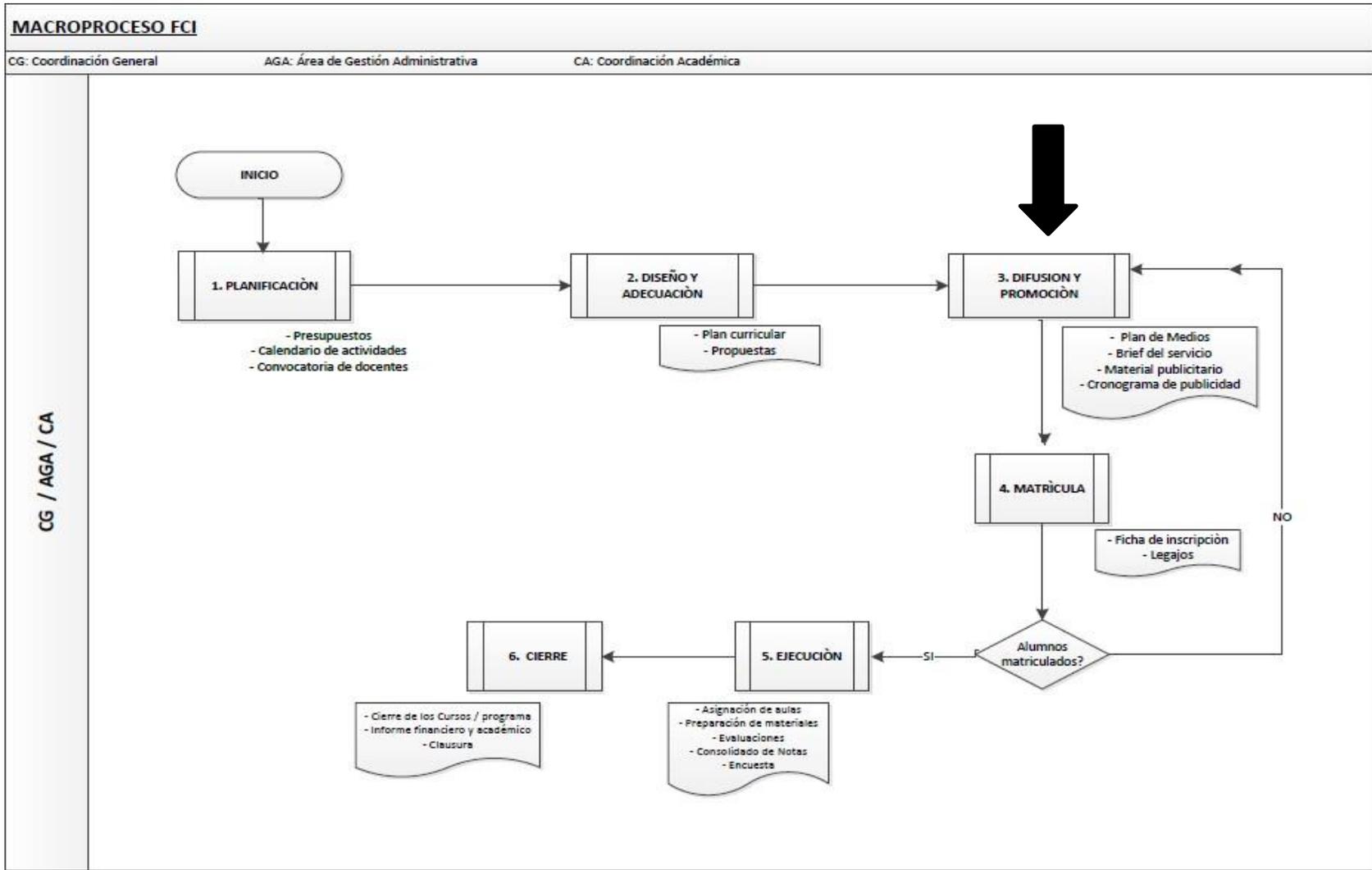


Figura 8. Macroproceso de los Cursos de Especialización - FCI. Fuente: Elaboración propia

### 3. DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN

CG: Coordinación General

CA: Coordinación Académica

AGA: Área de Gestión Administrativa

DCI: Dirección de Comunicación Institucional

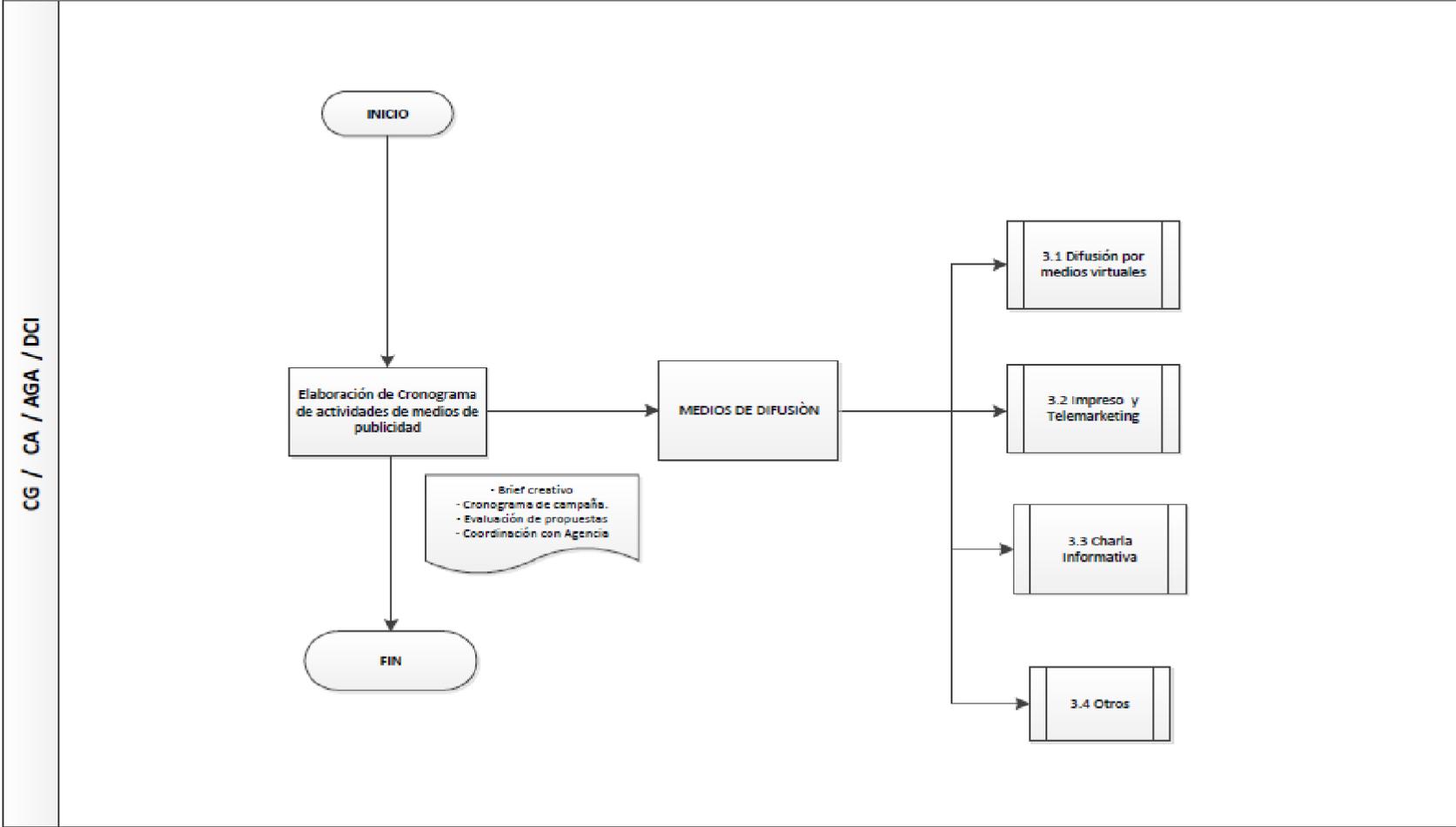


Figura 9. Flujograma del proceso actual de la difusión de los Cursos de Especialización – FCI.

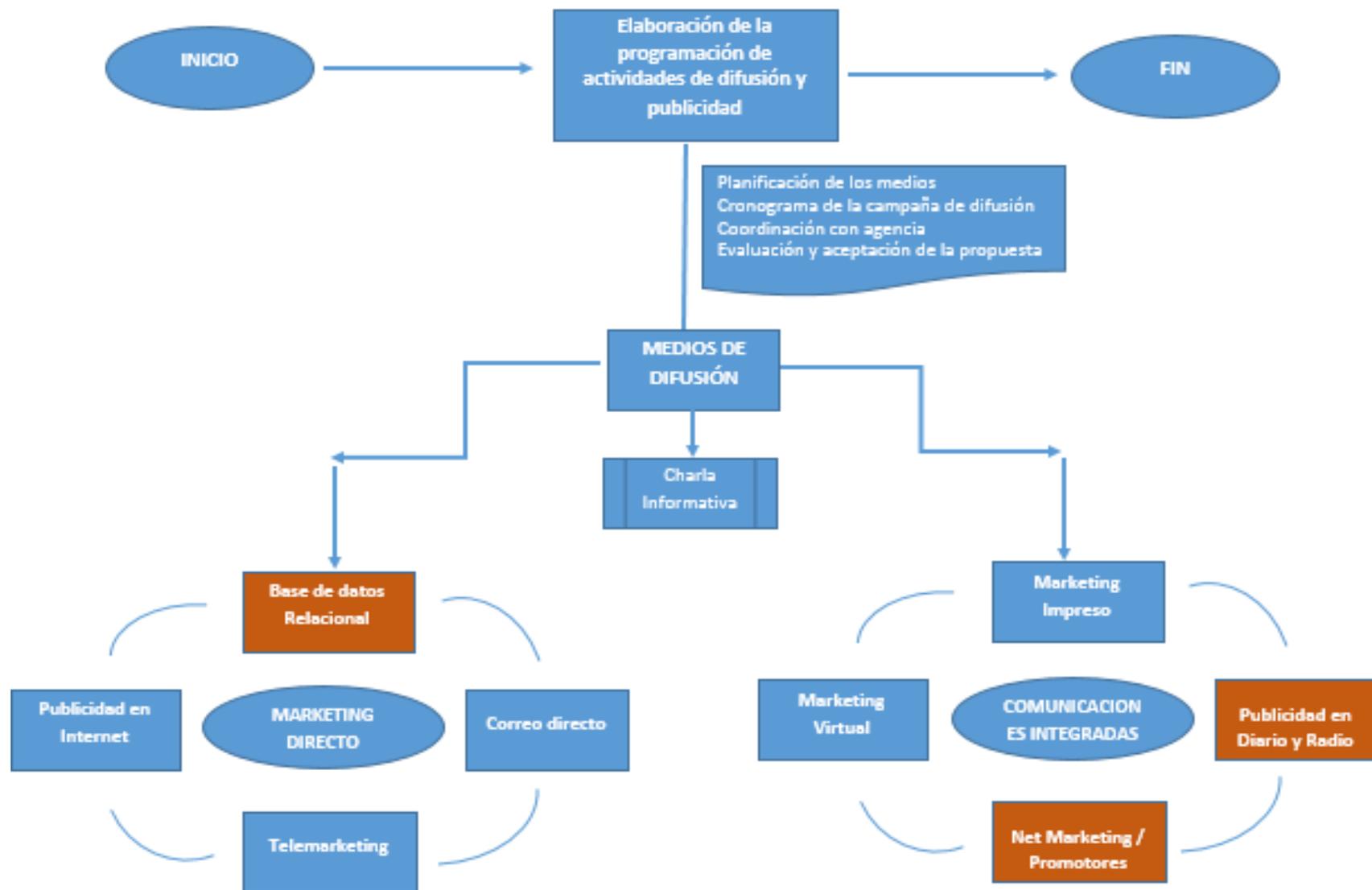


Figura 10. Proceso propuesto para la difusión de la unidad de los Cursos de Especialización – FCI.

## 7.2 Diseño de la Propuesta

A continuación, se adjunta el cuadro del ciclo de Deming, los cuales se incluirán en el estudio de la mejora en el proceso de difusión para incrementar el nivel de inscripciones en la unidad de los Cursos de Especialización – FCI.

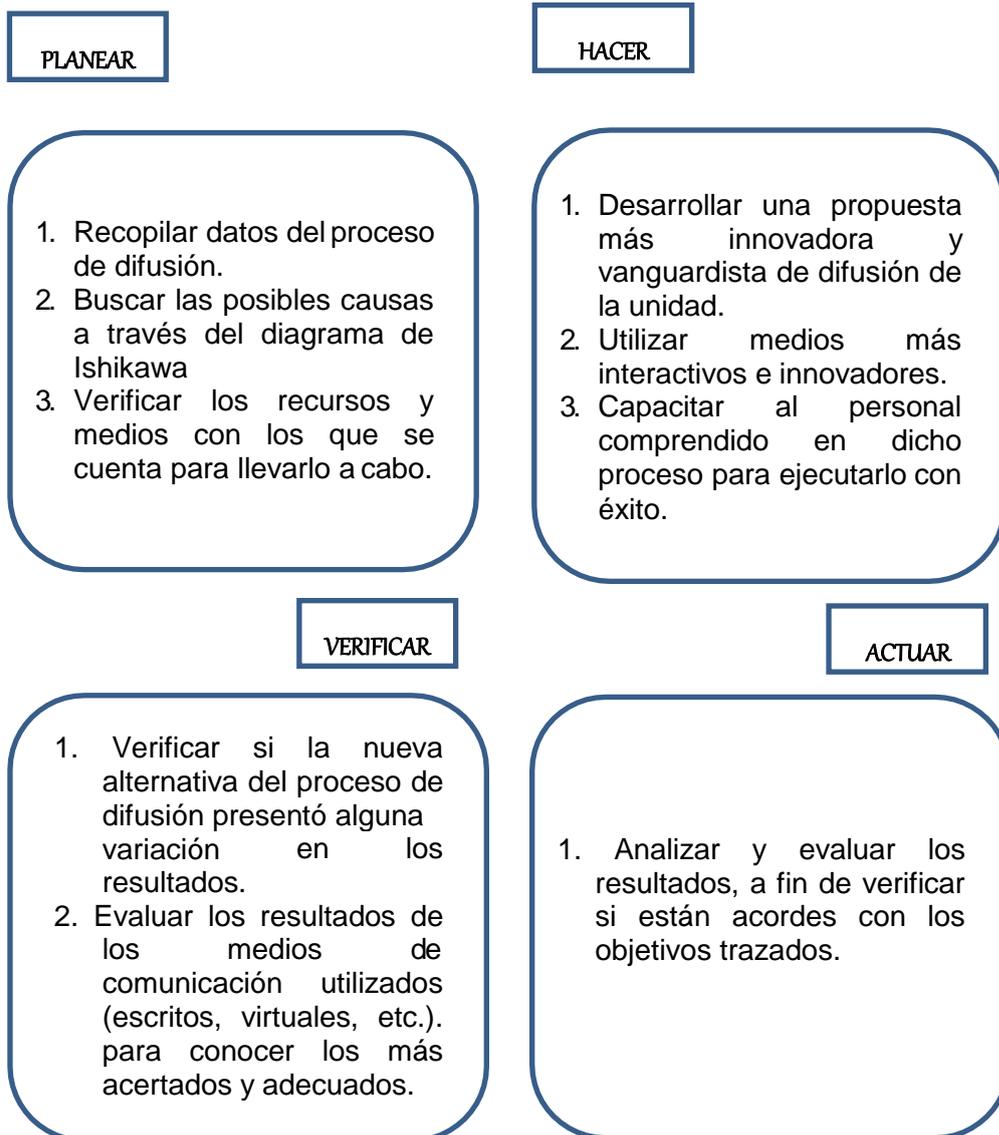


Figura 11. Etapas del Ciclo de Deming.

Fuente: Elaboración propia

## **7.2.1 Etapa Planear**

### **7.2.1.1 Definir y analizar la magnitud del problema**

En la unidad de los Cursos de Especialización de la FCI–PUCP, se está realizando el proyecto de mejora en el proceso de difusión para incentivar e incrementar el nivel de inscripciones de los participantes en la unidad, ya que desde años atrás se muestra una tendencia decreciente en el nivel de matrículas en las Diplomaturas que se imparten dentro de la unidad.

### **7.2.1.2 Buscar todas las posibles causas**

Con el fin de determinar las posibles causas del problema principal, que es la disminución del nivel de inscripciones y o matrículas de la unidad de los Cursos de Especialización se utilizó el diagrama de Ishikawa que se mostró en la Figura 7. Cuyas posibles causas son:

- Cursos y diplomaturas desactualizadas y/o desfasadas.
- Marketing y difusión convencional.
- Falta de compromiso por parte de la Dirección y del personal de la unidad.
- Modalidades y contextos educativos tradicionales.
- No se promueven cambios y/o actualizaciones en los currículos y contenidos.
- Presupuesto limitado.
- Deficiente planificación de funciones y responsabilidades.
- Poca motivación y capacitación para el personal.
- Alta burocracia para la gestión en general.

Las posibles causas se deben en primera instancia, a que la unidad no ha sabido reaccionar de manera rápida y prudente a todos estos cambios que se han venido presentando a lo largo de todos estos años en el medio educativo Peruano, manteniéndose hasta la fecha en su zona de confort ofreciendo la misma línea de productos y servicios; asimismo la Institución no realiza los esfuerzos necesarios para ser más competitivos en un medio cada vez más globalizado y con nuevas tendencias.

Por último se hace necesario el trabajo y compromiso al 100% de la Coordinación general, académica y administrativa, a fin de trabajar en equipo para la consecución de los objetivos de la unidad, para finalmente ofrecer un servicio de calidad que cubra y sobrepase las expectativas del cliente.

### 7.2.1.3 Investigar cuál es la causa más importante

Para determinar las causas más importantes, se aplicó en primera instancia una pequeña encuesta a un grupo de participantes que actualmente cursan las Diplomaturas de Especialización (clientes) y se entrevistó al personal administrativo involucrado en dicho proceso, que adicionalmente se les solicitó puedan brindar una valorización del 1 al 5, siendo uno (1) el más bajo y 5 el más alto en relación al nivel de dicho proceso.

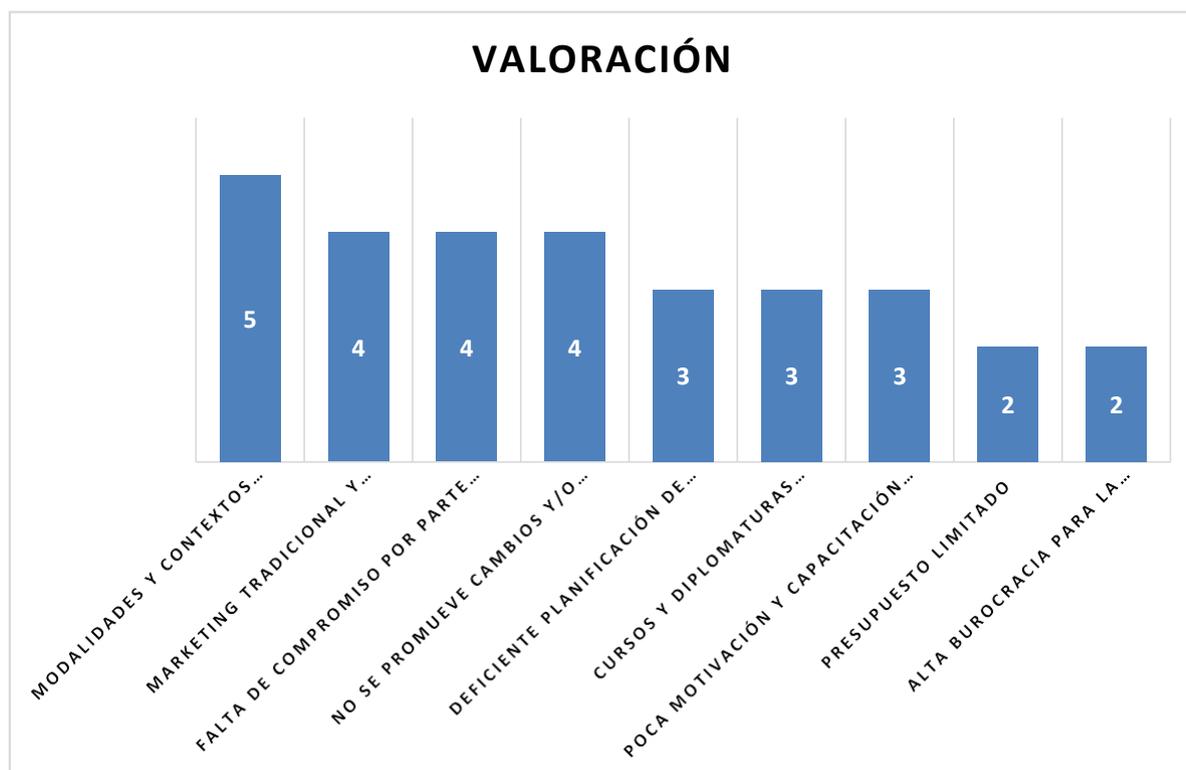


Figura 12. Diagrama de Valorización

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 12 de referencia, se muestra un gráfico con la valorización que nos proporcionó las encuestas aplicadas a un grupo de participantes de las Diplomaturas de Especialización y la entrevista al personal administrativo que labora en dicho proceso, quienes brindaron una valorización a las probables causas de la disminución en las inscripciones y matrículas de la unidad; obteniendo la valorización más alta: las modalidades y contextos educativos tradicionales con un N° 5 en un rango (1 a 5), seguidamente hay un triple empate entre: el medio de marketing utilizado, el cual es tradicional y convencional; así como la falta de involucramiento y compromiso por parte de la Dirección, el personal académico de la unidad y por último que no se promueven cambios y/o actualizaciones en la currícula y contenidos de los programas con una valorización de 4 puntos.

Posteriormente se procede a pasarlo a porcentajes como se muestra a continuación:

Tabla 2

*Detalle de causas del problema en el proceso*

<b><i>Causa del Problema del nivel decreciente en las inscripciones de la unidad</i></b>	<b><i>Valorización</i></b>	<b><i>Porcentaje</i></b>	<b><i>Valorización Acumulada</i></b>	<b><i>80-20</i></b>
Modalidades y contextos educativos tradicionales	5	17.85%	5	80%
Marketing y difusión tradicional y convencional	4	14.28%	9	80%
Falta de compromiso por parte de la Dirección y del personal académico	4	14.28%	13	80%
No se promueve cambios y/o actualizaciones en los currículos y contenidos.	4	14.28%	17	80%
Deficiente planificación de funciones y responsabilidades	3	10.71%	20	80%
Poca motivación y capacitación para el personal.	3	10.71%	23	80%
Cursos y diplomaturas desactualizadas y/o desfasadas.	3	10.71%	26	80%
Presupuesto limitado	2	7.14%	28	80%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.0%</b>	<b>28</b>	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2 nos explica la valorización obtenida en %, los cuales nos ayudarán a graficar el diagrama de Pareto, con el fin de obtener las causas para posteriormente priorizarlas y solucionarlas.

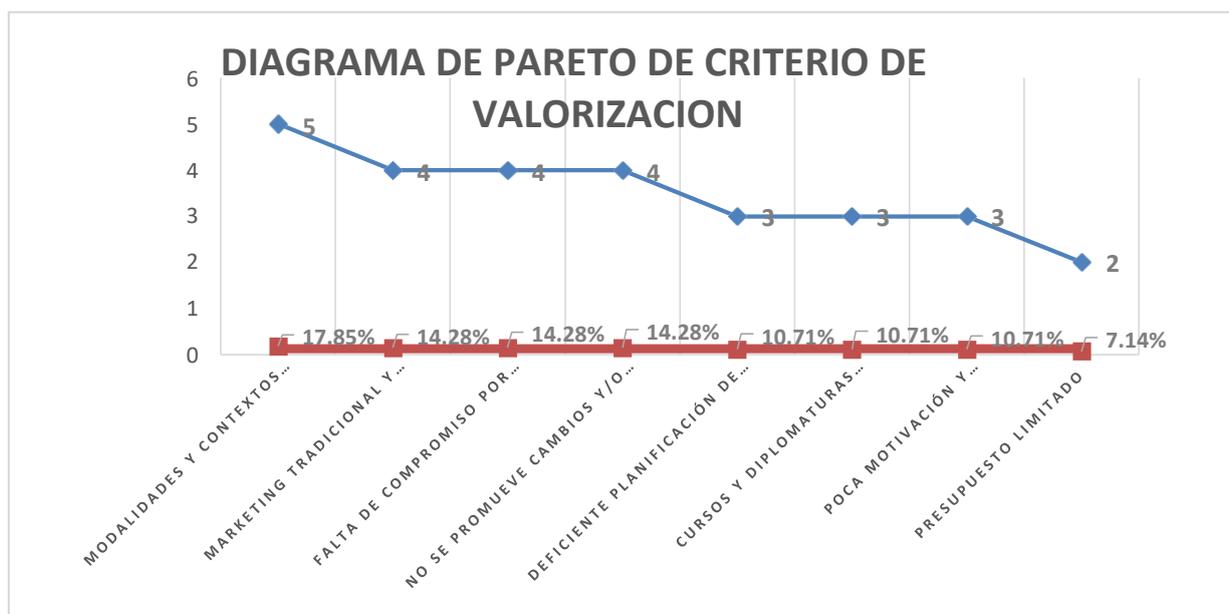


Figura 13. Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración Propia

La elaboración del presente Diagrama de Pareto permitirá a los Cursos de Especialización, establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de la unidad, detectando los problemas y fallas de mayor relevancia (pocos vitales / muchos triviales), a fin de resolverlos y en el mejor de los casos evitarlos. En la figura 13 se muestra gráficamente los criterios de valorización del proceso en estudio.

#### 7.2.1.4 Considerar las medidas correctivas

Tomando como referencia las causas encontradas según el diagrama de Pareto, se elaborará una propuesta de solución a cada causa, considerando la acción a tomar.

Tabla 3

*Solución y acciones a tomar.*

	<b>Causa del Problema de Disminución de inscripciones</b>	<b>Solución</b>	<b>Acciones a Tomar</b>
1.	Modalidades y contextos educativos tradicionales	Desarrollar y ampliar la oferta académica para lograr mayor cobertura y llegar a nuevos mercados.	El optimizar e incluir el uso de la tecnología nos permitirá llegar a nuevos mercados a nivel nacional e internacionalmente.

2.	Marketing tradicional y convencional	Campaña de Comunicaciones integradas de Marketing	Se utilizarán medios más innovadores e interactivos a fin de tener mayor alcance y cobertura.
3.	Falta de compromiso por parte de la Dirección y del personal académico	Reuniones quincenales o mensuales por parte de la Dirección, personal académico y administrativo	Concertar reuniones periódicas (quincenales) con el fin de intercambiar información académica y administrativa de relevancia para la unidad. Las Coordinaciones académicas se encargarán de actualizar la información y malla curricular de los cursos que tienen a su cargo.
4.	No se promueve cambios y/o actualizaciones en los currículos y contenidos.	Actualizar los contenidos y la información de los Cursos y Diplomaturas	La Dirección definirá funciones acorde con el perfil de cada puesto. La Dirección General coordinará y solicitará conjuntamente a las Coordinaciones académicas la propuesta de nuevos cursos. Plantear becas para capacitar al personal y un cuadro de remuneraciones / bonos acorde con las funciones y logros dentro de los lineamientos de políticas remunerativas de la Institución.
5.	Deficiente planificación de funciones y responsabilidades	Elaborar reglamento y normativa interno	
6.	Cursos y diplomaturas desactualizadas y/o desfasadas.	Diversificar su línea de productos y servicios, creando para ello nuevas categorías y modalidades de enseñanza	
7.	Poca motivación y capacitación para el personal.	Elaborar un plan de capacitación y un Sistema de incentivos / bonos para el personal que labora en la unidad.	
8.	Presupuesto limitado	Ampliar la inversión publicitaria en un 10%	Diversificar la mezcla de medios de Marketing y comunicaciones.

*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla 3, se señala las alternativas o soluciones sugeridas y las acciones a realizar, con el fin de llegar a la solución del proceso de difusión de la unidad de los Cursos de Especialización – FCI.

## **7.2.2 Etapa Hacer**

Para realizar la mejora en el proceso de difusión de la unidad de los Cursos de Especialización, se adjunta las siguientes soluciones a cada causa obtenida en el diagrama de Pareto.

### **7.2.2.1 Modalidades y contextos educativos tradicionales.**

Desarrollar y ampliar la oferta académica, optimizando el uso de la tecnología que nos permitirá potenciar la efectividad de la gestión en los procesos educativos, académicos y administrativo de la unidad. Las acciones a realizar son:

- Implementar en nuestra metodología de enseñanza, la modalidad de Educación a distancia, aprovechando el uso intensivo de las facilidades que proporciona hoy en día el internet y las tecnologías digitales, a fin de cubrir las nuevas demandas de la sociedad.
  - Educación a distancia
  - Educación virtual corporativo
  - Educación semi-presencial
- Enfocar la difusión de los Cursos con más fuerza en las redes sociales, a fin de alcanzar nuevos públicos y así potenciar los servicios y productos que la unidad ofrece.
- Crear una plataforma tecnológica que centralice toda la información y documentación académica y administrativa de la unidad.
- Implementar vía plataforma virtual, publicaciones, casos reales, foros en la que todos los participantes, ex participantes y docentes de la unidad de los Cursos de Especialización tengan acceso y puedan interactuar e intercambiar opiniones, etc.
- Realizar por lo menos una vez al año un encuentro de ex alumnos de los Cursos de Especialización, con el propósito de recabar información que aporte con la mejora continua de la unidad.

### 7.2.2.2 Marketing tradicional y convencional

Elaborar de manera integral una campaña de difusión, promoción, publicidad y comunicaciones que permita a la unidad a tener un mejor posicionamiento y un mayor alcance en el mercado educativo peruano.

Las actividades y/o acciones a realizar son:

- Realizar una adecuada campaña de comunicaciones integradas de marketing ofreciendo diversas estrategias de: producto, precio, promoción, publicidad, entre otros.
- Utilizar medios tradicionales de publicidad masiva, así como medios de marketing directo / relacional, marketing digital, con el fin de diversificar la mezcla de medios para alcanzar los objetivos trazados.
  - **Marketing Directo:**
    - *Base de Datos Relacional:* Identificar prospectos e influenciadores con el perfil objetivo de acuerdo a las características de la oferta. La Base de datos es el cruce de las listas: bases propias, Asocegre, listas internas de la oficina de Dirección Institucional, exalumnos de los CE, listas de interesados. Dicho trabajo incluye el cruce, depuración y el ordenamiento según criterios de segmentación.
    - Correo *directo*: Tendrá varias fases:
      - Fase 1:* Correo directo a 800 prospectos de las bases propias con un kit que incluye díptico, volante, carta de presentación y ficha de inscripción.
      - Fase 2:* Correo directo a 400 Gerentes / Jefes de RRHH de diversas empresas del medio (Influenciadores), cuyo kit incluye: afiche, díptico, carta de presentación con descuentos corporativos.
    - Prensa escrita / Externa: Con el fin de reforzar la imagen de los programas y tener mayor exposición y cobertura de medios, utilizaremos:
      - 1 Aviso en el Diario el Comercio (Día domingo) o aviso en el Diario Gestión o Perú 21 (día de semana)
      - Radio RPP (programa empresarial de los domingos).
    - Prensa interna: Boletín impreso y boletín electrónico dirigido a la comunidad universitaria PUCP.

- **Marketing Digital:** Utilizar medios más interactivos e innovadores de alta tecnología para estar a la vanguardia de las comunicaciones.
  - Portal de novedades y eventos en la web de formación continua de la PUCP y en la página principal de la Facultad de Ciencias e Ingeniería.
  - Envío de emailing o brochure electrónico a las diversas bases de datos que contamos (propias, interesados, egresados, oficina de comunicaciones, entre otras)
  - Portales externos como: Universia, El Comercio Perú, google research
  - Utilizar redes sociales como: face, twitter, instagraman, entre otros.
  
- Implementar el net marketing construyendo relaciones desde una perspectiva comercial, cuyo fin es promover el programa entre los empleados de las pymes, medianas y grandes empresas
  - Tener al menos 3 promotores comerciales, que se encarguen de visitar periódicamente las diversas empresas para así ofrecer directamente los programas y cursos, otorgándoles a su vez ciertos beneficios y descuentos para incentivar las matriculas corporativas.
  
- Solicitar a los docentes de la Facultad de Ciencias e Ingeniería a colaborar en comunicar la información de los Cursos de Especialización a sus alumnos, buscando de esta manera incentivar las futuras matrículas.
  - Organizar por lo menos una vez al año un evento institucional de nivel, que conlleve la cobertura de la prensa local como publicidad para los Cursos de Especialización.

#### **7.2.2.3 Falta de compromiso por parte de la Dirección y del personal académico**

- Se concertarán reuniones periódicas (quincenales o mensuales) con el fin de interactuar e intercambiar información relevante de la unidad (académica y administrativa), para ello se hace necesario el compromiso, liderazgo y la asertiva comunicación entre la Dirección y todo el personal de involucrado en la unidad.

#### **7.2.2.4 Cursos y diplomaturas desactualizadas y/o desfasadas.**

Se propone diversificar su línea de productos y servicios, creando para ello nuevas categorías / programas de enseñanza que permita a la unidad de los Cursos de Especialización aumentar sus ingresos y obtener mayor rentabilidad.

Con este objetivo se logrará impartir nuevos programas (Cursos y Diplomaturas de la unidad), que respondan adecuadamente a la demanda actual que requiere el mercado educativo superior.

Las acciones a tomar son:

- Crear y ofrecer nuevos Cursos de Extensión, Seminarios, Mesas redondas particulares y de manera continua.
  - Crear la categoría: “*Curso Superior*”, enfocado al público con mayor experiencia; con una estrategia de precio: alto precio – alta calidad.
  - Crear la categoría: “*Curso Aplicativo*”, enfocado al público que recién empieza su carrera ejecutiva, con una estrategia de precio: precio medio – calidad media.
  - Ofrecer *talleres o seminarios* (corta duración) accesibles a todos los participantes de los Cursos de Especialización, los cuales se dicten entre los descansos y se den al final de cada ciclo.
  
- Crear una categoría de “Post Especialización” enfocado a más de las 200 promociones que los Cursos de Especialización gozan.
  - Esta categoría puede enfocarse en una metodología como un curso intensivo (cada día con 8 horas de clases), o quizás también talleres integradores en que los participantes apliquen lo aprendido en sus respectivas Especializaciones.
  
- Ofrecer un programa de perfeccionamiento a los exalumnos de los Cursos de Especialización, a fin de actualizar sus conocimientos recibidos años atrás.
  - Esto generaría mayor tránsito para la unidad de los Cursos de Especialización.
  - La duración de dicho curso podría ser más corta, enfocada a clases más dinámicas y talleres.

#### **7.2.2.5 No se promueve cambios y/o actualizaciones en los currículos y contenidos.**

- Modernizar y actualizar la información de los programas y planes de estudios (currícula), con el fin de cubrir las nuevas demandas del mercado educativo peruano y cubrir adecuadamente las expectativas actuales de los clientes.

### **7.2.2.6 Poca motivación y capacitación para el personal**

- Establecer un plan de formación, capacitación, bienestar laboral e incentivos al personal administrativo y académico que labora en la unidad de los Cursos de Especialización.

### **7.2.2.7 Presupuesto limitado**

- Diversificar la mezcla de los medios publicitarios y de comunicación (tradicional y digital), con el fin de crear una campaña bien ejecutada, donde un presupuesto limitado bien empleado, puede generar un impacto positivo en los resultados de la unidad.

### **7.2.2.8 Deficiente planificación de funciones y responsabilidades**

- Elaborar un manual o guía de funciones, que delimite las respectivas responsabilidades y perfil de puestos de cada uno de los miembros de la unidad, acorde con sus funciones y requerimientos profesionales.

## **7.2.3 Etapa Verificar**

### **7.2.3.1 Evaluar los resultados obtenidos**

- En esta etapa de verificación se propone indicadores o reportes en el seguimiento de las mejoras de cada uno de los problemas detectados.
  - La auditoría interna de la empresa.
  - Reuniones mensuales por parte de la Dirección, docentes, personal académico y personal administrativo.
  - La aplicación de encuestas a las partes interesadas en este proceso, como: participantes, egresados, docentes, personal administrativo y logístico.

Tabla 4  
Reportes de Verificación

Causa del Problema del nivel decreciente de inscripciones	Reporte Verificación de Mejoras
Campaña de difusión convencional.	Programación o plan de acción de campaña de difusión
Modalidades de enseñanza tradicionales.	Resultados de las encuestas a los clientes
Falta de compromiso de la Dirección y personal.	Reporte de asistencia a las reuniones (agenda)
No se promueven cambios ni actualizaciones.	Resultados de las encuestas a los clientes

*Fuente: Elaboración Propia*

La tabla 4 presenta los reportes que nos ayudaran a mejorar el proceso de difusión de la unidad de los Cursos de Especialización.

#### **7.2.4 Etapa Actuar**

Según el ciclo de Deming, en esta última etapa de actuar, es donde se toma en cuenta los resultados obtenidos, con la finalidad de mejorar las actividades y/o procesos a realizar, para lograr una mejor y adecuada campaña de difusión que incentive el nivel de inscripciones en la unidad de los Cursos de Especialización, mejorando sustancialmente su captación de inscritos en un 12% aproximadamente a comparación del semestre anterior. (Incidencia).

Con el uso de medios más interactivos, vanguardistas y de alta tecnología (digital), obtendremos una mayor efectividad en el proceso de difusión, ya que lograremos tener un mayor alcance y cobertura de los productos y servicios que ofrece la unidad para llegar a nuevos mercados.

Asimismo, se está considerando implementar una campaña de marketing y de comunicaciones integradas, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la

unidad que incluya: marketing directo, marketing relacional, internet / digital, publicidad en diarios, entre otros.

Por último, se podrá visualizar el plan de acción propuesto de la campaña de difusión de la unidad de los Cursos de Especialización para el semestre 2018-1.

### 7.3 **RECURSOS:**

- **Primer recurso:** Se cuenta con un adecuado grupo humano (académico y administrativo) que participa activamente en la programación y desarrollo de las actividades.
- **Segundo recurso:** Imagen Institucional, la PUCP es una Universidad reconocida y prestigiosa ante la sociedad.
- **Tercer recurso:** Se cuenta con una trayectoria y experiencia; sus últimos 33 años interrumpidos en el mercado lo demuestran.
- **Cuarto recurso:** Se cuenta con adecuados medios tecnológicos que optimizarán y favorecerán el trabajo de los participantes, docentes y personal administrativo - académico de la unidad.
- **Quinto recurso:** Se cuenta con una adecuada y equipada infraestructura local (aulas inteligentes y ambientes adecuados).
- **Sexto recurso:** Se cuenta con un presupuesto adecuado, donde los gastos administrativos, operativos y logísticos ya están incluidos en la programación de actividades académicas.
- **Sétimo recurso:** Se cuenta con una plataforma virtual necesaria para implementar nuevas metodologías y modalidades de enseñanza.

La programación de actividades para implementar el proyecto, es el siguiente:

Tabla 5

*Cronograma de acción de la campaña de difusión*

**CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN (2018-1)**

ACTIVIDADES A REALIZAR	Dic 2017	Ene 2018	Feb 2018	Mar 2018	Abr 2018	May 2018	Jun 2018	Jul 2018	Ago 2018	Set 2018
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Presentación de proyecto y estrategias de comunicaciones	X X									
Presentación y aprobación del proyecto	X X									
Coordinación de diseño	X X									
Aprobación y producción de artes		X X								
Capacitación en Telemarketing		X X								
Estrategias de difusión	X	X X								
Estrategias de promoción y publicidad		X X	X X X X							
Estrategia de E-Marketing (virtual)			X X X X	X X X						
Net Marketing (Promotoras)		X	X X							
Actualización de página web	X X									
Funcionamiento y verificación de web		X X X X	X X X X	X X X X						
Control y ejecución de Servicio al cliente					X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X
Auditoría del proyecto					X					
Auditoría de las Ventas					X	X X				
Planeamiento de acciones futuras									X X	X

## **PRESUPUESTO:**

Tabla 6

*Presupuesto propuesto para la implementación del proyecto*

<b>PROPUESTA (Modalidad presencial y virtual)</b>	<b>Monto en S/.</b>
Elaboración del Diseño de línea gráfica de la campaña de difusión.	S/. 4 500.00
Publicidad en impresos (dúptico informativo, afiche, volante, banner, pioner, lengüetas)	S/. 5 000.00
Publicidad virtual (face, google research, Portales de internet)	S/. 9 000.00
Publicidad digital (Brochure electrónico, página web)	S/. 2 000.00
Promotores (3 referentes)	S/. 4 500.00
Publicidad en prensa externa (Diario El Comercio), radio (RPP) y prensa interna (boletín impreso y electrónico a la comunidad universitaria).	S/. 18 000.00
Plataforma Virtual	S/. 10 000.00
Correo directo (producción y envío)	S/. 1 300.00
Base de Datos Relacional	S/. 1 200.00
Personal operativo y logístico	S/. 5 500.00
Gastos varios (imprevistos)	S/. 4 000.00
Inversiones	S/. 5 000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 70 000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **8.1 CONCLUSIONES:**

- 8.1.1 La metodología utilizada (Ciclo de Deming) permitirá a la unidad de los Cursos de Especialización a desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y sobre todo tomar las acciones necesarias para mejorar continuamente su rendimiento. En dicho contexto ayudara a la unidad a descubrirse a sí misma y orientar sus cambios para que se vuelva más eficiente y competitiva.
- 8.1.2 Es necesario contar con una campaña de difusión y publicidad más innovadora y vanguardista que utilice medios tradicionales, interactivos y modernos, a fin de tener mayor cobertura y alcance.
- 8.1.3 El medio de comunicación más utilizado y de mayor eficiencia y alcance, es el medio digital / virtual (Internet y redes sociales).
- 8.1.4 Es de vital importancia el compromiso, la comunicación y el liderazgo de la Dirección y del conjunto de miembros de la unidad para lograr los objetivos trazados y demostrar el verdadero valor que tiene los Cursos de Especialización.
- 8.1.5 Se requiere contar con alianzas y convenios estratégicos con centros e instituciones de primer nivel, que brinden un soporte y valor agregado al servicio de educación de la unidad.

## **8.2 RECOMENDACIONES:**

- 8.2.1 Implementar una campaña de comunicaciones integradas de marketing que incluye la utilización de medios tradicionales, así como medios interactivos y modernos, que nos ayude a cumplir con el objetivo principal, que es incentivar e incrementar el nivel de inscripciones de la unidad de los Cursos de Especialización.
- 8.2.2 Implementar un Plan de Marketing que nos ayude a la consecución de objetivos generales de la organización y que están relacionados al mercado, como por ejemplo:
- Fidelización de clientes
  - Captación de nuevos prospectos o clientes
  - Incremento de participación de mercado, entre otros.
- 8.2.2 Que la unidad de los Cursos de Especialización asuma un papel activo con capacidad de liderazgo, que se adapte rápidamente a los cambios y tendencias actuales y le permita alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo, logrando así maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos y/o amenazas.
- 8.2.3. Optimizar el uso de la tecnología con el fin de potenciar la efectividad de la gestión en los procesos educativos, administrativos / académicos y la comunicación integral de la unidad, creando para ello una comunidad virtual poderosa de los Cursos de Especialización.
- 8.2.4 Establecer convenios y alianzas estratégicas con empresas e instituciones nacionales, a fin de brindarles capacitación, asesoramiento e investigar las necesidades de las empresas de las zonas industriales que quedan cerca de la PUCP para concertar reuniones de coordinación con la Gerencia, a fin de ofrecerles propuestas de Cursos a medida, capacitación, especialización, entre otros.
- 8.2.5 Involucrar a la Dirección y a todos los miembros de la organización a aumentar la efectividad en la consecución de los objetivos trazados, haciéndolos creíbles, sostenibles, funcionales y perdurar en el tiempo.
- 8.2.6 Evaluar y reestructurar los planes de estudio existentes (currículos) para hacerlos más interdisciplinarios, flexibles, dinámicos, competitivos y compatibles al mercado educativo actual.

8.2.7 Incrementar y ampliar la oferta educativa, ofreciendo nuevas modalidades educativas, así como la creación de Cursos y/o Diplomaturas que nos permita llegar y abarcar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.

## REFERENCIAS:

Chiavenato, I. (2009). Administración de Comportamiento Organizacional.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos - Capital Humano de las Organizaciones.

Club Ensayos. Clasificación de Empresas en el Perú. Publicado en el 2012 de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Clasificacion-De-Empresas-En-El-Peru/350717.html>

Deming, Edward (1996) Mejora Continua. <http://www.monografias.com/trabajos94/la-mejora-continua/la-mejora-continua.shtml>

Emprendimiento INEM. PHVA y los Sistemas de Gestión de la Calidad. Publicado en el 2006 de <https://sites.google.com/site/emprendimientoinem08/phva-y-los-sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad>.

Gómez, David (2009). Las Universidades. Monografías.com. <http://blogs.monografias.com/noticiencias/2009/08/12/las-universidades-autor-david-gomez-salas/>

Gutiérrez, H. (2010). Libro Calidad total y Productividad (3ra. ed.). México: Editorial McGraw-Hill. [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)

Pontificia Universidad Católica del Perú. Organigrama PUCP. Publicado en el 2007 de [http://www.pucp.edu.pe/aulamagna/2007/docs/efrain\\_gonzales\\_de\\_olarte.pdf](http://www.pucp.edu.pe/aulamagna/2007/docs/efrain_gonzales_de_olarte.pdf)

Pontificia Universidad Católica del Perú. [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe)

Universia Perú. Descubre los diversos tipos de Empresa. Publicado en el 2011 de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/12/13/897438/descubre-diversos-tipos-empresa.html>

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (s.f.). Inscripciones en posgrado. <http://www.unicolmayor.edu.co/nuevo/index.php?idcategoria=4150>

## **ANEXOS**

## MODELO DE ENCUESTA - PARTICIPANTES



**PUCP**

PONIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA  
CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN

### ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:**

Marque con un círculo el número que, en su criterio y percepción, representa la valoración de los siguientes enunciados, considerando a 1 como "muy bajo" y a 5 como "muy alto".

Este cuestionario estará a disposición de la Coordinación para evaluar mejoras del servicio brindado y la toma de acciones correctivas respectivas:



	Preguntas	Muy Bajo				Muy Alto
1.	En forma integral cómo evaluaría: a) La Diplomatura que actualmente está cursando	1	2	3	4	5
5.	Indique en qué grado esta diplomatura ha aumentado su habilidad para: a) Identificar problemas y analizar situaciones	1	2	3	4	5
7.	Evalúe qué criterios o puntos observa a la hora de elegir una Diplomatura o Curso de Formación Continua. a) Modalidades de enseñanza (presencial y virtual) b) Docentes capacitados y con experiencia c) <del>Curricula</del> o contenidos actualizados d) Ubicación de la Institución e) Inversión de la diplomatura o curso	1	2	3	4	5
8.	Marque con un aspa el medio de difusión por el cual se enteró de los Cursos de Especialización a) Página web de la PUCP b) Folletería c) E-mailing d) Portales externos e) Otros _____					
10.	A fin de evaluar mejoras para el próximo semestre 2018-1, le agradeceríamos por favor colocar algún comentario que nos sirva de referente para mejorar el servicio brindado  _____ _____ _____					

Se encuestó a 12 participantes que actualmente están cursando las Diplomaturas de Especialización y los resultados fueron los siguientes:

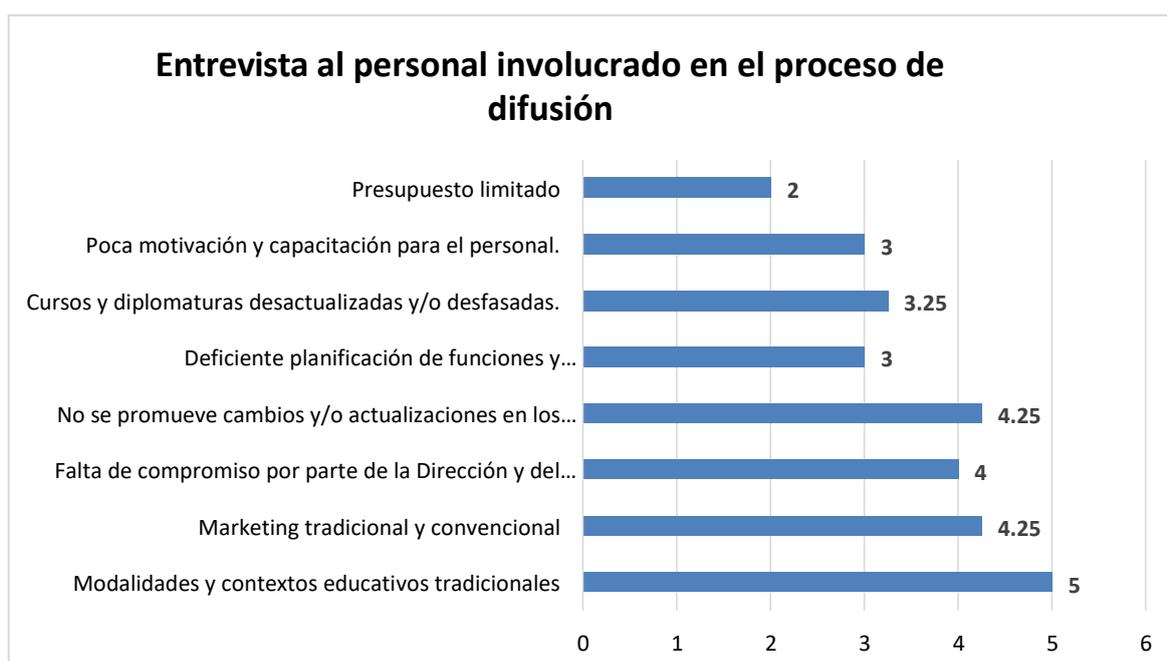
- Con un valor de 5, los participantes señalaron que consideran que las modalidades y contextos educativos tradicionales, son las barreras para captar e incrementar el número de inscripciones en la unidad, debido a que solo cuentan con la modalidad presencial sin considerar la accesibilidad al mundo digital, que permitirá tener mayor cobertura.
- En segunda instancia con un valor de 4, consideraron que la actualización del currículo y contenido de los programas sea de manera constante, ya que es una exigencia del mercado actual, estar actualizados y capacitados.

## **ENTREVISTA AL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO**

Se entrevistó a 4 personas involucradas en el proceso de difusión de los Cursos de Especialización y los resultados fueron los que a continuación se muestran en el cuadro inferior:

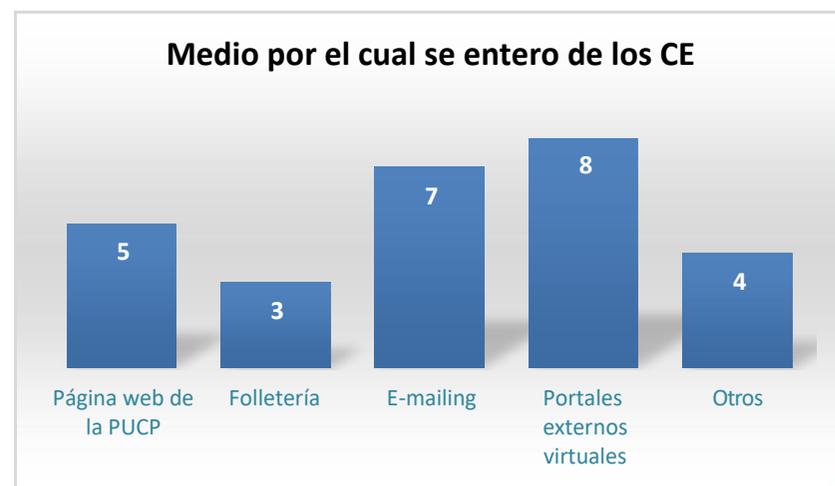
	<b>Evalúa del 1 al 5, que punto de los enunciados consideras la causa de la tendencia decreciente del nivel de inscripciones y matriculas de la unidad</b>	<b>Promedio</b>
1	Modalidades y contextos educativos tradicionales	<b>5</b>
2	Marketing tradicional y convencional	<b>4.25</b>
3	Falta de compromiso por parte de la Dirección y del personal académico	<b>4</b>
4	No se promueve cambios y/o actualizaciones en los currículos y contenidos.	<b>4.25</b>
5	Deficiente planificación de funciones y responsabilidades	<b>3</b>
6	Cursos y diplomaturas desactualizadas y/o desfasadas.	<b>3.25</b>
7	Poca motivación y capacitación para el personal.	<b>3</b>
8	Presupuesto limitado	<b>2</b>

Los resultados del personal involucrado en el proceso quién tiene el contacto directo con el cliente y cuya percepción es de mucha importancia para el desarrollo de esta propuesta de mejora en el proceso, se menciona los valores obtenidos acorde a los enunciados evaluados:



## ANEXOS

Evalué qué criterios o puntos observa a la hora de elegir una Diplomatura o Curso de Formación Continua.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Promedio
Modalidades de enseñanza (presencial y virtual)	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4.8
Docentes capacitados y con experiencia	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.9
Curricula o contenidos actualizados	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4.2
Ubicación de la Institución	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4.2
Inversión de la diplomatura o curso	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4.7



Marque con un aspa el medio de difusión por el cual se enteró de los Cursos de Especialización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Promedio
Página web de la PUCP	x				x			x		x		x	5
Folletería		x	x			x							3
E-mailing	x		x	x	x				x		x	x	7
Portales externos virtuales		x	x	x	x	x		x		x		x	8
Otros							x		x		x	x	4

## COMPARATIVO DE VENTAS DEL 2010 HASTA LA FECHA

SEMESTRE	Nº MATRIC.	INVERSIÓN	VENTAS
2010-1	174	6200	S/. 1,078,800
2010-2	160	6200	S/. 992,000
2011-1	161	6700	S/. 1,078,700
2011-2	110	6700	S/. 737,000
2012-1	129	6700	S/. 864,300
2012-2	109	6700	S/. 730,300
2013-1	84	6700	S/. 562,800
2013-2	79	7000	S/. 553,000
2014-1	109	7000	S/. 763,000
2014-2	127	7500	S/. 952,500
2015-1	90	7500	S/. 675,000
2015-2	119	7500	S/. 892,500
2016-1	54	7500	S/. 405,000
2016-2	52	7500	S/. 390,000
2017-1	116	7900	S/. 916,400
2017-2	93	7900	S/. 734,700

