



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII**

Trabajo de Grado de Maestría

**DESARROLLO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL DE
EDUCACIÓN CONTINUA A DISTANCIA CON SOPORTE EN TIC**

CASO: UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

presentado por:

Luisana ZÁRRAGA RODRÍGUEZ

**para optar al título de
Magister en Gerencia de RRHH y RRII**

Tutor:

Lizbeth SÁNCHEZ MENESES

Caracas, enero 2005



AGRADECIMIENTOS

A Dios,
que me ha brindado el don de la constancia y la paciencia,
indispensable para el logro de mis metas.

A mi Familia:
mi mamá, por educarme, quererme y apoyarme incondicionalmente,
y mis hermanos, Rafa, Carlos y Dani compañeros de siempre.
Gracias por el amor que me brindan cada día de mi vida
y por comprender mi ausencia aún en circunstancias difíciles.

A Lizbeth,
por su confianza, protección y apoyo,
por abrirme las oportunidades de crecer profesionalmente,
por ser ejemplo y guía en lo académico, profesional y personal
y por sus sabios consejos, comprensión y amistad.

A Raúl,
por su apoyo y compañía incondicional,
por preocuparse, ayudarme y cuidarme siempre,
y por brindarme su cariño y amistad insustituible.

A Mónica,
por su alegría y compañía,
por beneficiarme con su inteligencia, solidaridad y amistad
indispensable para concluir esta meta.

Al equipo de Formación Continua,
quienes con su compañerismo y amistad
hacen que mi lugar de trabajo
sea mi segundo hogar.

A Lux, Pili y Ma. Josefina
por su amistad sincera,
por permitirme compartir mis triunfos y alegrías,
por escucharme, apoyarme y acompañarme
en las buenas y en las malas.

A un excelente equipo metodológico
quienes desinteresadamente me brindaron
el apoyo y la asesoría necesaria para hacer posible este estudio:
Ibelis, Prof. Eduardo Betancourt, Prof. Oscar Giménez,
Prof. Hilda Lókpez y Prof. Elizabeth Martínez.

Luisana



ÍNDICE

	PÁG.
RESUMEN	6
CAPITULO I. EL PROBLEMA	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	18
Evolución histórica de las TIC en la educación continua a distancia	18
Educación continua a distancia con soporte en TIC: E-learning	26
- El papel de la educación continua dentro de la capacitación	26
- El e-learning	29
- Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones y la formación	35
La Universidad Virtual	41
Teorías Organizacionales	44
- Teoría sistémica de las organizaciones	44
- Modelo organizacional de forma variable o virtual	50
Modelo Organizacional	54
- Estrategia Organizacional	55
- El Cliente y la Calidad del Servicio	56
- Procesos de la Organización	59
- Gestión de Procesos	63
- Modelado de Procesos	65
CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL	67
La Universidad Católica Andrés Bello	67
La Dirección de Formación Continua	69
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO	75
Consideraciones Generales	75
Tipo de Investigación	77
Diseño de la Investigación	79
- Descripción del sistema actual de DFC-UCAB	80
• <i>Procesos de la Organización DFC-UCAB</i>	80
• <i>Procesos del CAI-UCAB como soporte para la oferta de servicios</i>	89



• <i>Proveedores Externos</i>	93
- Análisis de Procesos	95
- Recolección de Datos	99
• <i>Universo</i>	99
• <i>Población</i>	99
• <i>Elaboración del Instrumento de Recolección de Datos</i>	100
• <i>Pertinencia de la aplicación del Instrumento</i>	105
• <i>Validez y Confiabilidad</i>	106
- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Resultados	107
CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	108
Análisis de los Datos Demográficos	108
Análisis de los Datos Psicográficos	112
- Preguntas Abiertas	112
- Preguntas Cerradas	123
- Procesos de Análisis y Acciones de Mejora	136
• <i>Acciones de Mejora para la oferta de servicios de DFC-UCAB</i>	138
CAPITULO VI. CONCLUSIÓN	144
Estrategia Organizacional	145
- El Cliente	145
- Necesidades y expectativas del cliente	145
- Servicio de DFC-UCAB	146
Procesos del Sistema DFC-UCAB	146
Mecanismos de Control del Sistema	147
Modelo Organizacional de Educación Continua a Distancia con Soporte en TIC	148
RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	151



TABLA DE ANEXOS

ANEXO #1. Tabla de operacionalización de variables

ANEXO #2. Matriz de operacionalización

ANEXO #3. Tabla de operacionalización definitiva

ANEXO #4. Coeficiente Alpha de Cronbach

ANEXO #5. Instrumento

ANEXO #6. Cónsola de Información

ANEXO #7. Campus Virtual-UCAB

ANEXO #8. Proceso de Postulación

ANEXO #9. Proceso de Inscripción

ANEXO #10. Aula Virtual

ANEXO #11. Formato de evaluación de Cursos en Línea



RESUMEN

El sector productivo interesado en la preparación constante de su talento humano necesaria para garantizar mayor competitividad empresarial, demanda opciones oportunas de actualización y desarrollo profesional que se adecuen a las exigencias del mercado actual. Entre estas exigencias ha surgido la necesidad de contar con la modalidad de educación continua a distancia con soporte en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que permita a su planta profesional capacitarse bajo un enfoque educativo novedoso, flexible y eficaz.

Para garantizar la calidad en las actividades de adiestramiento y desarrollo, las organizaciones buscan contar con el aval de instituciones de reconocido prestigio como es el caso de la Universidad Católica Andrés Bello. Esto obliga a la institución a generar respuestas apropiadas para satisfacer dichas necesidades y aprovechar las oportunidades de negocio que el entorno le brinda, lo cual es llevado a cabo a través de la Dirección de Formación Continua (DFC-UCAB).

El mantenimiento exitoso de la vinculación con el sector productivo cada vez más exigente, pone de manifiesto la necesidad de concretar un modelo organizacional donde se replanteen los procesos administrativos tradicionales de esta unidad, permitiendo prestar un servicio oportuno de educación continua, bajo la modalidad a distancia y con soporte en TIC, para así responder satisfactoriamente las demandas actuales de formación y garantizar un posicionamiento estratégico en el mercado.

En este sentido, el presente estudio se planteó como propósito fundamental, el desarrollo de un modelo organizacional de educación continua a distancia con soporte en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), para la Dirección de Formación Continua de la Universidad Católica



Andrés Bello, a fin de generar una respuesta oportuna en materia de capacitación.

El modelo propuesto podrá servir de referencia para otras instituciones de Educación Superior que presten servicios de educación continua dentro de su función de extensión y deseen implantar la modalidad virtual.

El desarrollo de la investigación consta de seis (6) capítulos a saber:

Capítulo I. Comprende el problema de estudio y los objetivos de la investigación, tomando en cuenta el análisis del contexto, las necesidades actuales del sector productivo en cuanto a formación, el avance de las TIC como medio para la educación continua, el rol de la universidad como organización que presta servicios de educación continua y las teorías y elementos organizacionales que fundamentan el modelo.

Capítulo II. Abarca la fundamentación teórica y documental que sustenta la investigación, considerando el aporte de diversos autores en materia formativa, tecnológica y organizacional.

Capítulo III. Comprende el marco referencial a fin de contextualizar el estudio, en el cual se describe a la Universidad Católica Andrés Bello y la Dirección de Formación Continua como unidad encargada de ofrecer los servicios de educación continua al sector productivo.

Capítulo IV. Corresponde al marco metodológico, a través del cual se describe la metodología empleada y los pasos cumplidos durante el proceso de la investigación.

Capítulo V. En el cual se realiza un exhaustivo análisis cualitativo y cuantitativos de los resultados obtenidos en el estudio y su respectiva interpretación.



Capítulo VI. Abarca el fin último del estudio, donde con base a la fundamentación teórica, el análisis de la organización (DFC-UCAB) y la interpretación de los resultados arrojados, se concluye el modelo.



CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

De acuerdo a Rosenberg (2001), el incremento en los avances de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), y la globalización han originado grandes presiones sobre los mercados. Las organizaciones para ser competitivas deben asegurar que sus empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos que les permitan adaptarse a estos cambios y responder con un desempeño eficiente.

“El Recurso Humano de una organización esta conformado por personas que ingresan, permanecen y participan, en cualquier nivel jerárquico o tarea” (Chiavenato, 2000: p.128). La formación de este recurso es fundamental para la existencia, mantenimiento y éxito de la organización y debe ser conducido en función del logro de objetivos corporativos.

Para Chiavenato (2000), las personas son el recurso capaz de aportar a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y percepciones, ya que poseen la enorme facultad para aprender nuevas destrezas, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones.

Frente a esto, las organizaciones disponen de una diversidad de medios para desarrollar el potencial de las personas, capacitarlas, habilitarlas para el trabajo y con ello agregarle valor a la organización a la cual pertenecen.

Tal y como lo plantea Rosenberg (2001), actualmente las empresas se ven en la necesidad de invertir en adiestramiento y actividades de formación que apunten al desarrollo de habilidades en los individuos, logrando un tipo de



profesional proactivo, capaz de crear nuevos conocimientos en las áreas de su competencia y de proponer nuevas alternativas y soluciones en este mundo tan cambiante.

En negocios, el aprendizaje es un medio para un fin. Hablando en términos generales, el fin son los aumentos en el desempeño de la fuerza de trabajo, que a su vez refleja su valor: mejores productos y servicios, costos más bajos, una posición más competitiva en el mercado, mayor innovación, productividad mejorada, incremento en la participación en el mercado, etc. (Rosenberg, 2001:4)

Es así como la formación del personal se ha transformado en una necesidad básica para las organizaciones donde juega un rol fundamental la función de Recursos Humanos. En este sentido Arboleda (1999) plantea que la Administración de RRHH debe asumir, como una de sus principales tareas, la dotación o facilitación de capacidades humanas requeridas por una organización y el desarrollo de habilidades y aptitudes del individuo formándolo satisfactoriamente para sí mismo y para la colectividad en que se desenvuelve. *“No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros”.* (Arboleda, 1999:6)

Elemento clave del recurso humano de una organización lo constituye el personal profesional debido a la especialización y profundidad de sus conocimientos en determinadas áreas del saber. La actualización y desarrollo de este personal es imprescindible para garantizar la competitividad empresarial.

Ante la necesidad de profesionales altamente preparados para el trabajo, muchas veces la educación formal no responde eficientemente debido a la rigidez del sistema que lo hace incapaz de responder oportunamente al dinamismo del mercado de trabajo. Frente a esta brecha, la educación continua o formación profesional juega un papel fundamental ya que constituye una excelente forma de satisfacer la necesidad de actualización y desarrollo

permanente de los profesionales activos en la producción, especialmente en las áreas de rápidos cambios o evolución.

La educación continua es una acción educativa que adecua las competencias profesionales a las necesidades cambiantes del mundo laboral. Según Ferrández (1993), actúa como un puente entre la formación profesional inicial y el mundo de las necesidades de producción y servicios. *“La educación se convierte cada vez más en una exigencia de la vida profesional y, para ser competitivos, el individuo debe seguir cursos de reciclaje, de perfeccionamiento y diferentes programas de educación formal y no formal”* (UNESCO, 1991)

En este sentido, Ferrández (1993) afirma que la educación continua debe responder ante las necesidades laborales, económicas y sociales que permitan a todos los individuos encontrar en cada etapa de su vida una evolución significativa de las condiciones de vida y de trabajo. Podría decirse que actualmente, una educación permanente, flexible, multidireccional, es una de las principales exigencias de la sociedad.

Reafirmando esta idea, la necesidad de ampliar y mejorar constantemente el capital intelectual para potenciar las ventajas competitivas empresariales exige un replanteamiento en las prácticas pedagógicas que respondan con mayor eficiencia y rapidez, y que permitan el acceso de cada vez mas personas a la sociedad del conocimiento actual.

Para Sánchez (2000) el auge mundial de las comunicaciones y la informática constituyen nuevas formas de gerenciar la información y el conocimiento posibilitando el enriquecimiento de prácticas pedagógicas basada en tres pilares: tecnología, contenidos y servicio, que combinados dan lugar a la educación continua a distancia. Esta nueva forma de compartir el conocimiento supone tanto agilización y distribución de conocimientos como una reducción de costos directos e indirectos de formación.

Según Duart (2000) la educación a distancia no es nueva, surge como respuesta a la imposibilidad de los sistemas convencionales de satisfacer múltiples demandas formativas, sin embargo, hoy día y gracias al avance de las TIC, esta modalidad educativa es utilizada como una innovadora estrategia formativa que se sustenta en el uso apropiado de tecnologías, estructuras operativas flexibles y métodos pedagógicos altamente eficientes donde los factores de tiempo, espacio y ocupación de las personas no se convierten en elementos limitantes para capacitarse.

La educación continua a distancia apoyada en las TIC, puede ser entendida también como E-learning o capacitación virtual gracias a la combinación de las innovaciones tecnológicas, contenidos de aprendizaje y servicios al usuario.

Esta novedosa modalidad formativa permite vencer las restricciones de la capacitación tradicional y las barreras de espacio y tiempo a través de un complejo conjunto de recursos pedagógicos y didácticos basados en la interactividad y el autoaprendizaje, exigiendo una mayor participación y compromiso por parte de los protagonistas del aprendizaje en el proceso.

Actualmente las organizaciones valoran esta modalidad educativa, Brandon-hall y Le Cavalier (2001) realizaron un estudio sobre la penetración del aprendizaje a través de las tecnologías de la información en grandes empresas, (E-Learning Across the Enterprise: The Benchmarking Study of Best Practices) donde se reseñan experiencias exitosas de aprendizaje, principalmente a través de Internet, en once compañías internacionales destacadas en diferentes áreas, entre éstas: Air Canada, Cisco Systems, Dell, Ernst & Young, IBM, Shell y la Armada Estadounidense. El estudio destaca cómo las grandes corporaciones superaron obstáculos y utilizaron la capacitación en línea para favorecer sus negocios. Sus participantes destacaron que la percepción de temas como capacitación y aprendizaje han pasado de ser un costo a ser un valor añadido y entre las razones más poderosas para entrenar y capacitar a su gente a través



de las nuevas tecnologías, las empresas destacan que *"Se trata de capacitar más gente, en menos tiempo, en cualquier lugar, a cualquier hora y a un menor costo"*

El proceso de detectar y cubrir las necesidades de actualización y reciclaje del talento humano en una organización usualmente está a cargo de los departamentos de recursos humanos, quienes realizan diagnósticos y determinan las personas y las áreas que requieren atención en función del rol que deben desempeñar dentro de la organización y del logro de los objetivos organizacionales alineados a la misión y visión de la empresa.

Una vez detectadas estas necesidades, regularmente el departamento de recursos humanos contrata entidades didácticas externas que se encargan de realizar la actividad formativa requerida.

Actualmente las Universidades se han convertido en excelentes proveedores de este servicio a través de la función de educación continua que éstas cumplen.

La educación continua nace dentro de las universidades como parte de la función de extensión universitaria ampliando los campos de acción de ésta, mediante la vinculación de la Universidad con el sector productivo.

De acuerdo a Samoilovich (1991) la educación continua además de satisfacer la necesidad de actualizar permanentemente y capacitar a sus graduandos, ofrece a las universidades una excelente oportunidad de satisfacer una demanda, especialmente en las áreas de rápido cambio tecnológico, de explorar nuevas áreas de oferta académica que pueden ser eventualmente incorporadas en los programas académicos formales y de garantizar la transferencia de conocimiento y know-how a profesionales activos en la producción.

En Venezuela, dentro de los objetivos de la educación superior establecidos en el Art. 27 de la Ley Orgánica de Educación se menciona implícitamente esta función:

“La Educación Superior tendrá los siguientes objetivos:

- 1) *Continuar el proceso de educación integral del hombre, formar profesionales y especialistas y promover su actualización y mejoramiento conforme las necesidades del desarrollo nacional y del progreso científico...”*

La Universidad Católica Andrés Bello cumple con estos objetivos a través de la Dirección de Formación Continua (DFC-UCAB).

La Dirección de Formación Continua de la UCAB es una unidad funcional del Vice-Rectorado Académico que tiene como misión *“Diseñar, ejecutar y perfeccionar continuamente una oferta de formación académica, técnica y profesional, que además de su excelente calidad demuestre ser oportuna, pertinente y óptima en cuanto a las necesidades reales de capacitación y en lo que a su relación precio/valor se refiere”*.

Esta unidad actúa como vínculo entre la universidad y el sector productivo atendiendo de la forma más oportuna y eficiente posible las necesidades de los sectores demandantes de adiestramiento, a través de la innovación constante en la oferta de cursos y formas de ejecución, procurando la maximización en el uso de sus recursos y las potencialidades de su funcionamiento.

En el marco de estos propósitos se encuentra el responder a la exigencia cada vez mas urgente del sector empresarial y de la sociedad en general, de contar con el servicio de educación continua a distancia con soporte en TIC.

Ante tal demanda, la Universidad Católica Andrés Bello cuenta con el Centro para la Aplicación de la Informática (CAI), cuya unidad académica tiene como misión: *“Crear cultura informática, promoviendo procesos de enseñanza-*



aprendizaje, mediante el diseño, desarrollo y asesoría de experiencias educativas que impliquen el uso de las TIC en el ámbito académico”.

La línea de acción e investigación más importante de esta unidad se refiere a la modalidad de educación a distancia. En este sentido el CAI ha venido desarrollando el Proyecto Virtual-UCAB, con el objetivo de construir una metodología de trabajo, combinando el componente instruccional y el uso de las TIC, que le permita a la Universidad ofrecer cursos bajo la modalidad de "Educación a Distancia".

A través del Proyecto Virtual-UCAB, la Dirección de Formación Continua (DFC-UCAB) cuenta con el soporte académico-tecnológico que requiere para ofrecer cursos de perfeccionamiento profesional a distancia con soporte en TIC.

Es así como, en el año 2002, DFC-UCAB inicia la ejecución de cursos bajo esta modalidad educativa con el objetivo de generar respuestas a las demandas del mercado y así aprovechar la oportunidad de negocio que el entorno estaba brindando. Sin embargo, el modo de operar para generar tal oferta de servicios ha ido surgiendo de manera reactiva, llevando a cabo procesos y actividades cuyo establecimiento se debe en un principio a razones operativas, pero que en la actualidad se ha hecho necesario sistematizar a fin de garantizar una respuesta más proactiva.

Esto sugiere el análisis y modelado de los procesos administrativos y logísticos de DFC-UCAB, tomando en cuenta un conjunto de elementos que deberán estar eficazmente coordinados.

La confluencia de los factores antes descritos, a saber: La necesidad de toda organización de disponer de un capital humano altamente competitivo, la oportunidad que representa la educación continua como un medio efectivo para alcanzar tal fin y el avance de las TIC como herramientas pedagógicas cada vez más válidas y eficientes; surge dentro de esta investigación la inquietud por ***desarrollar un modelo organizacional de educación continua a distancia***

con soporte en TIC, con base en el análisis de los procesos que ha venido implementando DFC-UCAB para ofrecer cursos de formación profesional bajo esta modalidad educativa a través del Proyecto Virtual-UCAB.

El fundamento teórico de dicho modelo parte principalmente de la teoría sistémica de la organizaciones desarrollada por los psicólogos sociales Katz y Kahn durante los años setenta, cuyo enfoque ha sido difundido y aceptado gracias a la visión dinámica que lo caracteriza.

Igualmente, debido a sus semejanzas con la organización que será analizada, se tomará como referencia el modelo de forma variable o virtual que plantea Bueno (1995) y que fuera desarrollado para responder a la necesidad de flexibilizar las organizaciones y así garantizar una mejor adaptación a los cambios de entorno.

Cabe destacar que la misión de DFC-UCAB, establece como uno de sus propósitos fundamentales el de mantener y consolidar sólidos vínculos con el sector productivo a través del servicio de actualización y desarrollo profesional de su capital humano, por lo que se trata de una organización esencialmente orientada a la satisfacción del cliente.

Es así como, según lo afirma la Prof. Lizbeth Sánchez, Directora de DFC-UCAB, en su trabajo *“La Gerencia de Servicio: Un Modelo de Gerencia para la Educación Continua en Universidades Privadas”*, esta organización no puede, ni debe, ser dirigida con las prácticas gerenciales tradicionales de la institución universitaria, sino con un estilo diferente que haga énfasis en la captación y mantenimiento de una importante cartera de clientes, como medio para garantizar el éxito del “negocio”.

Esto pone de manifiesto la intención de sistematizar el modelo, tomando como premisa la gestión de procesos en organizaciones de servicio orientadas a la satisfacción del cliente.

Objetivo General:

Desarrollar un modelo organizacional de educación continua a distancia con soporte en Tecnologías de la Información y Comunicaciones para ser aplicado en la Dirección de Formación Continua de la Universidad Católica Andrés Bello (DFC-UCAB).

Objetivos Específicos:

- Describir el sistema actual de DFC-UCAB a través del análisis de los procesos de la organización.
- Identificar las dimensiones de calidad de servicio que permitan evaluar la satisfacción del cliente externo (salidas de sistema).
- Adaptar las dimensiones de calidad de servicio a los procesos del sistema actual.
- Medir la eficacia del sistema actual a través de la satisfacción del cliente externo.
- Identificar los procesos que requiere acciones de mejora.
- Proponer un modelo organizacional con base al análisis sistémico de procesos y la incorporación de acciones de mejora.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

Evolución histórica de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en la educación continua a distancia

Tal y como lo plantea Rosenberg (2001), a lo largo de la historia los avances tecnológicos han tenido la facultad de alterar la sociedad. La imprenta en 1436, el telégrafo, la radio, el teléfono y el cine a mitad del siglo XIX y principios del siglo XX, luego la televisión que alteró el paradigma de las comunicaciones, el computador y actualmente la Internet y las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

El aporte de estas tecnologías al aprendizaje y específicamente a la capacitación ha sido de gran significado para la humanidad, la generaciones de educación continua a distancia se fueron desarrollando de acuerdo a las tecnologías del momento. Según Fainholc (1999), la primera generación de educación a distancia se sitúa en el año 1800 cuando en los Estados Unido e Inglaterra se desarrolla la educación por correspondencia y rápidamente se extiende a Francia, Alemania y Suiza.

De acuerdo a Rosenberg (2001) el cine fue la primera tecnología moderna utilizada para la capacitación, los entrenamientos militares en Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial se realizaron a través de filmes que cubrían temas desde la higiene personal hasta el mantenimiento de armas. En cuanto a la radio y televisión, la Universidad del Aire de Japón, la Open University de Tailandia y la Teleuniversitée de Québec fueron unas de las más antiguas Universidades en emplear estos medios para la enseñanza, entre la década de los 50 y los 70.



En Latinoamérica para 1947, según Cabero y Martínez (1995), empezaron a instalarse en los hogares los primeros receptores de radio, esto trajo consigo una maravillosa experiencia de educación para adultos y educación popular a través de sistemas de radioaficionados que con el tiempo se convirtieron en empresas educativas como: La Radio Neederland Training Center (RTNC) de Costa Rica, la Emisora Comunitaria de Radio Santa María en República Dominicana, el Instituto Guatemalteco de Enseñanza Radiofónica y el Proyecto Radiofónico Fe y Alegría implantado en varios países y Venezuela.

La televisión a comienzo de los años setenta trajo consigo grandes expectativas en el ámbito educativo, por su gran capacidad informativa y la habilidad de mostrar eventos o sucesos y de entretener, sin embargo, su éxito no fue como se esperaba debido a la incapacidad para interactuar con el aprendiz y proporcionarle retroalimentación, principal cualidad de la enseñanza. Sin embargo, muchas experiencias formativas se realizaron, inclusive actualmente el aprovechamiento de su potencial didáctico tiene vigencia, Cabero y Martínez (1995) mencionan algunas experiencias como la de la Asociación de la Televisión Educativa Iberoamericana (ATEI) que transmite desde Hispasat diferentes programas educativos de cultura general, secundaria, universitaria y el Proyecto Mentor, realizado para extender una formación a distancia abierta, flexible y no reglada. Además, el Proyecto TELEDUC de educación a distancia dirigido y coordinado por la Universidad Católica de Chile funcionando desde los 80 emite programas de capacitación para el trabajo científico.

Según Rosenberg (2001), a pesar de los aportes educativos de la televisión, la necesidad de interacción y el surgimiento de la computación promovió grandes esfuerzos en el área de Entrenamiento Asistido por Computador durante los años setenta y ochenta, sin embargo las diferencias de hardware, software, lenguajes de programación, incompatibilidad de

computadores y la falta de estándares técnicos y de desarrollo fueron un gran problema para el avance de este campo.

Otro elemento limitativo lo constituyó la lenta velocidad de los discos duros existentes para el momento, la incapacidad para producir imágenes de calidad que facilitaran el aprendizaje y la rápida desactualización de los contenidos y tecnologías que causaban pérdidas en la inversión. Para Rosenberg (2002) el Entrenamiento Asistido por Computador fue usado sólo cuando era necesario entrenar gran cantidad de personas en un período breve y con un impacto a corto plazo o en un período largo, pero cuyo contenidos de aprendizaje fueran estables. *“Incluso hoy las decisiones acerca de construir un CD-ROM instruccional deben tener en cuenta la estabilidad del contenido”* (Rosenberg, 2002: 23).

Durante los años noventa se dieron grandes avances en cuanto a la formulación de estrategias de diseño instruccional, además la innovación de las comunicaciones y la informática acompañados de fenómeno Internet presentaron nuevos escenarios educativos. En capacitación, durante los últimos años, Internet ha adquirido una creciente importancia y ha promovido el surgimiento de las modernas Tecnologías de Información y Comunicaciones con la que hoy día contamos para hacer más efectivo el aprendizaje dentro de las empresas.

Internet, tal y como hoy se presenta al público de masas, es una enorme red que interconecta millones de redes de computadoras a través de un sistema de direccionamiento común y protocolo de comunicaciones llamado TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol), que posibilita el intercambio de información entre interlocutores distribuidos alrededor de todo el planeta. (Ayala, 2001: 11), Tomada y traducida del sitio Web de la Enciclopedia Británica [URL:http://www.britannica.com](http://www.britannica.com).

Ayala (2001) en un estudio de investigación acerca del surgimiento de Internet, plantea que esta red nació a raíz de la creación de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (ARPA) por el Departamento de Defensa estadounidense a partir de la Guerra Fría, para garantizar el liderazgo de las



Fuerzas Armadas en el área de ciencia y tecnología. ARPA, en 1969, concibió la creación de una red (ARPANET) que conectara las computadoras de las bases militares y de esta manera acceder a la información independientemente de la ubicación física, garantizando la seguridad del sistema.

Posteriormente, según esta autora, se fueron involucrando los centros universitarios en la investigación y diseño de la red, se instalaron dos nodos de conexión, uno en la Universidad de Los Ángeles y otro en el Instituto de Investigaciones de Stanford y se creó una interfaz apropiada para procesar los mensajes. Ya para 1982, se habían desarrollado plataformas de protocolos de conexión con la finalidad de crear redes propias, ARPANET los adoptó oficialmente y posteriormente muchas universidades y compañías estadounidenses comenzaron a desarrollar sus propias redes.

La más importante de estas redes fue la NSFNET (National Science Foundation Network), cuya creación fue auspiciada por la agencia de gobierno estadounidense, que en 1986, estableció en sedes universitarias cinco centros de súper computadoras capaces de manejar un gran tráfico de información... Actualmente, la National Science Foundation continua siendo la columna vertebral de Internet y ocupa el nivel de jerarquía más alto en la red. (Ayala, 2001: 16).

Los primeros usos de Internet, menciona Ayala (2001), se basaban en la búsqueda de información y transmisión de correos electrónicos (e-mail) que posibilitaban el intercambio de mensajes de textos de una computadora a otra, pero el avance en el desarrollo de códigos y las posibilidades técnicas permitieron incorporar sonido, imágenes y videos. Para 1992, aumentan sus posibilidades con la creación de la World Wide Web que consiste en un sistema de información basado en hipertextos con datos en cualquier formato (imágenes, texto, audio, etc.) y luego surgen los navegadores o aplicaciones de hipertextos para visualizar todo tipo de información y facilitar lo que hoy llamamos navegar por Internet.

A raíz de todo este crecimiento tecnológico las organizaciones empezaron a interesarse en la red, y en 1994, según Rosenberg (2001), surgió la creación de redes propias y privadas en las empresas, diseñadas y



desarrolladas siguiendo los protocolos de Internet y denominadas Intranet. Esto generó grandes beneficios operativos para el funcionamiento de las organizaciones y para la obtención de exitosos resultados de gestión.

Tanto la Intranet, como Internet en general, se han convertido en instrumentos o medios fundamentales a incluir dentro de los planes estratégicos de las organizaciones. En materia de adiestramiento, la Gerencia de Recursos Humanos ha podido presenciar y disfrutar de la múltiples ventajas educativas que ofrece esta novedosa tecnología y el mejoramiento significativo de los servicios educativos que actualmente ofrecen las universidades para la formación de personal.

El sector empresarial actualmente exige contar con profesionales altamente capacitados, lo que contribuye a que las personas cursen programas de formación y perfeccionamiento a través de educación continua. Esta modalidad educativa impartida por institutos de formación, principalmente Universidades, ha experimentado una evolución significativa gracias al aporte de las modernas tecnologías, haciendo posible la eficiente implantación de prácticas educativas a distancia y beneficiando en gran medida a las organizaciones debido a las múltiples ventajas que ofrecen.

Durante los últimos años, muchas universidades han ido implementado acciones de educación virtual, a partir de los años 90 comenzó el surgimiento de las primeras universidades virtuales que en Estados Unidos ya forman una red institucional (wireduniversities.com, clickuniversiti.es.com) al igual que en Europa como el caso de Uniworld en Hungría, Universidad Abierta de Cataluña, la Universidad Virtual de Baliares y otras.

En Latinoamérica, según Jiménez (1998), excelente experiencia ha sido la del Instituto Tecnológico de Monterrey que siguiendo los pasos de centros de educación virtual de Nueva York y con los auspicios de IBM, perfeccionó un sistema de aprendizaje vía Internet donde ofrecía más de 50 cursos en línea aplicados a la formación profesional y educación continua. Posteriormente y



raíz del éxito obtenido, se diseñó y puso en funcionamiento el Sistema de Universidad Virtual de Monterrey con un excelente campus virtual que posee un programa especial denominado Aula Virtual Empresarial (AVE), a través del cual ofrece una gran variedad de cursos de capacitación para personal de distintos rangos perteneciente a entidades del sector público y privado.

Por otro lado, en Venezuela ha sido más lento el proceso, en nuestro país Internet se inicia con fines académicos, Ayala (2001) hace referencia a que la red aparece en la década de los ochenta con un proyecto desarrollado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) llamado "Sistema Automatizado de Información Científica y Tecnológica (SAICYT), a fin de ofrecer a los sectores científicos y académicos, información relevante contenida en el Catálogo Colectivo de Publicaciones Periódicas elaborado por el CONICIT a través de un medio más eficiente que la versión impresa. Sin embargo, antes de culminarse este proyecto las redes comenzaban a expandirse por todo el mundo y los investigadores venezolanos consideraron insuficiente conocer solamente los trabajos de sus colegas en Universidades y Centro de Investigación nacionales pudiendo tener acceso a todos los estudios publicados en el mundo. De esta manera el proyecto SAICYT asumió otras magnitudes y los esfuerzos se enfocaron en la implantación de una conexión a nivel mundial.

En 1992, según Ayala (2001), SAICYT logro la conexión a Internet a través de un enlace permanente con la Universidad de Princeton, su acceso fue limitado al ámbito científico y educativo, la democratización de este medio se logró a partir de 1996 con el apogeo de los proveedores privados de conexión a Internet.

De esta manera, Internet es recibido por Venezuela como una herramienta académica para servir en las áreas científicas, académicas y tecnológicas como medio de comunicación y documentación. Esto permitió el nacimiento de las primeras experiencia de educación virtual en nuestro país.



El primer curso académico que se dictó en Venezuela con el apoyo de Internet fue en el año 1991, como parte del Postgrado de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Simón Bolívar, dicho curso trataba del “Impacto de la Tecnología de la Información en los Negocios y los Países” aprovechando las posibilidades de acceso que ofrecía el CONICIT. Las clases se impartían por correo electrónico y las asignaciones se enviaban por esta vía para ser respondidas de la misma manera, a pesar de que la metodología es vista hoy como rudimentaria, la finalidad del curso era familiarizarse con Internet. *[Entrevista realizada por Ayala (2001), el 28 de enero del 2000 a Lorenzo Lara, Técnico del CONICIT].*

Un años después se creó MESA-L, que fue la primera lista electrónica venezolana con el fin de discutir acerca del uso de las nuevas tecnologías y estaba conformada por un grupo reducido de venezolanos que habían tenido experiencia en el área, posteriormente se creó la lista electrónica RENACE-L para los interesados en la aplicación de tecnologías dentro del ámbito educativo. Hasta ahora Internet seguía siendo un privilegio para pocos.

La Red Académica de Centros de Investigación y Universidades Nacionales (REACCIUN) promovió la instalación de infraestructura para proveer conexión a Internet dentro de las Universidades Venezolanas e Institutos de Investigación y en la medida en que esto se logró, los estudiantes empezaron a disfrutar de este servicio como instrumento alternativo de comunicación e información.

La Universidad Nueva Esparta, en 1997, implementó el Programa de Estudios de Postgrado Virtual (EPV) desarrollado a través de Internet, ofreciendo la Especialización y Maestría en Tecnologías Gerenciales y para el año 2000 se incorporó el Doctorado en Gerencia con Tecnologías Contemporáneas. *“Los profesores de los EPV imparten clases en universidades de Inglaterra, Estados Unidos, Chile, Australia, Canadá, Francia ,*



Italia, Alemania, España, Japón, Brasil, Argentina y, a través de Internet, también en Venezuela” (Ayala, 2001: 32)

Para 1999, las universidades públicas de Venezuela iniciaron la implantación de programas pilotos de aprendizaje virtual como el Posgrado de Computación de la Universidad de los Andes y el Postgrado de Telecomunicaciones de la Universidad Central de Venezuela, la Universidad de Carabobo y la Universidad Simón Bolívar. Sin embargo, una de las experiencias más exitosas en el país, es la de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez que desde mediados de 1997 ha trabajado intensamente en el desarrollo de una red de interconexión universitaria como plataforma para proyectos académicos de educación a distancia y actualmente constituye la red educativa más grande del país con 16 estados y veintiséis unidades operativas interconectadas. Esta Universidad cuenta con un excelente campus virtual a través del cual imparten algunos postgrados en convenio con la Universidad de Monterrey, materias de pregrado y cursos de educación continua para la formación empresarial.

Por último, la Universidad Católica Andrés Bello, en 1993, creó el Centro para la Aplicación de la Informática (CAI) a raíz del impacto generado por las tecnologías en la educación. El CAI se conformó por tres unidades de servicio: La técnica, la Web y la académica, esta última focalizada principalmente en la investigación y desarrollo de la modalidad de educación a distancia. Es así como en septiembre de 1999, se inicia el proyecto EDUCAB-2000 con el establecimiento de experiencias educativas semipresenciales en instituciones de educación básica y posteriormente se cambia el nombre del proyecto a VIRTUAL-UCAB con el objetivo de darle mayor amplitud para desarrollar y ofertar cursos a distancia a través de la Dirección de Formación Continua (DFC-UCAB).



Educación continua a distancia con soporte en TIC: E-learning

El papel de la educación continua dentro de la capacitación

Según Forsyth (2001), el propósito fundamental del desarrollo de personal consiste en: Impartir y extender conocimientos, introducir y desarrollar nuevas destrezas y cambiar actitudes. A través de éste, el personal llega a desempeñar el trabajo con mayor eficiencia, rapidez y motivación, evitando errores y reprocesos.

Es así como la capacitación es fundamental en toda organización, sin embargo se hace más necesaria cuando ocurren los siguientes factores que señala Forsyth (2001):

- Cambios en la estructura de la organización.
- Cambios tecnológicos.
- Procesos de descentralización.
- Cambios en las prácticas, la política o la cultura de la empresa.
- Cambios impuestos por el mercado y la situación competitiva.

De esta manera la formación proporciona mayor rapidez de reacción ante las incidencias, además de promover mayor estabilidad del personal, mayor flexibilidad en la asignación de los puestos de trabajo, motivación, ventajas competitivas, etc.

El desarrollo de la competitividad de toda organización depende de la formación de su recurso humano, en este sentido la preparación del personal profesional es un elemento fundamental dentro del desenvolvimiento de la organización por ser considerado como un ente con amplios conocimientos en áreas específicas e impulsor de estrategias para el mejoramiento de procesos, gestión y administración.



De acuerdo a Forsyth (2001), es necesario tomar en cuenta que la formación laboral en la que se desarrolla el individuo no es única a lo largo de su vida, sino que está constantemente sujeta a cambios. Los tiempos en los que las personas desarrollaban una única actividad laboral a lo largo de su vida profesional han desaparecido y a ello hay que darle una respuesta formativa, este es uno de los objetivos claves de la educación continua.

La educación continua como sistema de capacitación profesional adaptado a las necesidades de trabajo prepara a las personas para un mejor desempeño laboral a través de un modelo de enseñanza práctico y de corta duración. Permite que los profesionales vuelvan a la Universidad bajo un enfoque educativo distinto para capacitarse en áreas del conocimiento que han cambiado y que son importantes y tienen vigencia en el campo laboral.

Salinas y Salvà (1995) mencionan que algunas características de esta modalidad educativa son las siguientes:

- Responde a una necesidad económica y social.
- Es tomada en cuenta dentro de las nuevas concepciones de gestión de recursos humanos.
- Desde la perspectiva educativa, se destaca la concepción de la educación como servicio al que puede recurrirse permanentemente a lo largo de la vida.
- Desde la perspectiva personal, pasa a considerarse como algo cada vez más normal dándose mayor responsabilidad por parte del individuo a su formación.
- Se enmarca dentro de la educación no formal o no reglada ya que no lleva a la obtención de título.



- Sus destinatarios son jóvenes o adultos con formaciones iniciales diversas que por lo general están inmersos en el mercado laboral o con intenciones de hacerlo.
- Sus contenidos abarcan tanto los que se adquieren en el sistema reglado, como los que demanda el mercado de trabajo.
- Tiende a ser de corta duración y a la medida.

La educación continua debe responder a las necesidades del sector organizacional actual, atendiendo las necesidades de capacitación que este requiere y adoptando prácticas educativas innovadoras que se adecuen de la mejor manera a las demandas y circunstancias del mercado. En el mundo organizacional, el conocimiento de la gente es el activo más importante ya que proporciona las ventajas competitivas frente a otras organizaciones.

Por otro lado, las modificaciones que se están produciendo en nuestra sociedad vienen marcadas por el avance de la Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), de acuerdo a Tiffin y Rajasingham (1997), estamos pasando de una sociedad industrial a una sociedad de la información, y según Negroponete (1995) a una sociedad digital.

Esto exige de las organizaciones un replanteamiento en las maneras de funcionar dentro del aparato productivo, al igual que un cambio radical de estrategias organizacionales, gestión, estructura, planificación y formas de asumir el negocio en general.

Dentro de esta serie de cambios que deben asumir las organizaciones, se ha incluido la manera como se capacita y actualiza el profesional actual a fin de garantizar el desempeño adecuado de este, dentro del mercado que se ha vuelto tan cambiante por el acelerado avance tecnológico.

Ante esta necesidad, ha surgido la novedosa modalidad de educación continua a distancia, basada en la utilización de las nuevas TIC como medios para el aprendizaje. Esta puede ser vista como capacitación virtual o e-learning

ya que está dirigida o al servicio de las necesidades formativas del sector empresarial.

El e-learning

Rumble y Oliveira (1992) plantean que la educación a distancia se ocupa en gran medida de la profesionalización y educación continua, vinculando los programas formativos a la realidad económica emergente y a las necesidades del mercado de trabajo y contribuyendo en gran medida al desarrollo social y económico. El aporte de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) ha hecho posible que esta modalidad educativa a distancia se imparta de una manera significativamente más eficiente.

En este sentido, el e-learning consiste en utilizar las TIC para facilitar la realización de cursos y actividades formativas sin limitaciones de lugar y tiempo, vía Internet o Intranet. *“E-learning se refiere al uso de tecnologías del Internet para proveer una amplio despliegue de soluciones que mejore el desempeño y el conocimiento”*. (Rosenberg, 2001:28)

Según Rosenberg (2001) el e-learning se basa en tres criterios fundamentales:

- 1) Está vinculado en redes, las cuales lo hacen capaz de actualización instantánea, almacenamiento y recuperación, distribución e intercambio de instrucción e información.
- 2) Es enviado a un usuario final vía computador, usando tecnología estándar de Internet: Principalmente usando protocolo TCP/IP y los navegadores de la Web que crean una plataforma universal de envío.
- 3) Se enfoca en la más amplia visión del aprendizaje, ofreciendo soluciones de aprendizaje que van más allá de los paradigmas tradicionales del entrenamiento.

En el desarrollo de un curso e-learning, en primer lugar se deben definir los contenidos en función de los requerimientos del cliente o del mercado, se analiza las características de los destinatarios, los objetivos del curso y el modo como los destinatarios interactuarán con el contenido desarrollado así como los criterios de navegación y linealidad para acceder a ellos.

Además, para la implantación del e-learning es necesario tener un enfoque estratégico a fin de garantizar resultados satisfactorios y tener éxito.

Una verdadera estrategia de e-learning ciertamente se aplica a asuntos de la tecnología y la efectividad del aprendizaje, pero también se aplica a los asuntos de cultura, liderazgo, justificación, organización, talento y cambio". (Rosenberg, 2001: 33).

Rosenberg (2001) plantea que los beneficios del e-learning son los siguientes:

- 1) *Reducción de costos en adiestramiento:* Reduce el tiempo que toma entrenar a la gente evitando la ausencia tan prolongada del puesto de trabajo, elimina o aminora significativamente la necesidad de una infraestructura física, disminuye o elimina gastos de viaje y la inversión que requiere puede ser rápidamente recuperada por los gastos que posteriormente se ahorra.
- 2) *Mejora las respuestas de los negocios:* Puede alcanzar gran número de personas virtualmente en forma simultánea. Esto es de suma importancia para la adopción de prácticas y capacidades en áreas que cambian rápidamente.
- 3) *Los mensajes son coherentes a la medida, dependiendo de las necesidades:* Los programas pueden ajustarse a las diferentes necesidades de aprendizaje.
- 4) *El contenido es más oportuno y confiable:* Puede actualizarse instantáneamente por estar habilitado en la Web, haciendo la información más exacta y útil. Posee la capacidad de perfeccionar los contenidos más



fácil y rápidamente, distribuyendo de manera inmediata la nueva información a un gran número de empleados, socios y clientes.

- 5) *Permite aprender la 24 horas del día, los 7 días de la semana:* Su enfoque “justo a tiempo, a cualquier hora” permite que la gente pueda tener acceso al e-learning a cualquier hora.
- 6) *No se requiere tiempo de preparación del usuario:* Acceder al e-learning es sencillo, además la masificación de Internet ha logrado que todos estemos familiarizados con el sistema.
- 7) *Universalidad:* Esta habilitado para la Web tomando ventaja de los protocolos universales de Internet y de los navegadores. Los problemas por diferencias de plataformas y sistemas operativos son casi nulos.
- 8) *Crea comunidades de aprendizaje:* Donde las personas pueden intercambiar información y puntos de vistas. Este es un elemento motivador para el aprendizaje organizacional.
- 9) *Escalabilidad:* Las soluciones de e-learning pueden abarcar desde diez participantes hasta el doble o el mil por ciento con poco esfuerzo o incremento en los costos.
- 10) *Refuerza la inversión corporativa en la Web:* Permite potenciar la inmensa inversión en Intranet corporativa.
- 11) *Ofrece un servicio más valioso al cliente:* Los cliente obtienen mayores beneficios de los sitios Web.

Según Sánchez (2000), en el e-learning el aprendizaje se puede dar de manera sincrónica y asincrónica, que consisten en:

Modalidad de aprendizaje asincrónico: Se refiere al aprendizaje que no se da simultáneamente entre los participantes, permitiendo que los estudiantes aprendan y repasen sus materiales de manera individual. Cada persona puede cursar en diferentes tiempos, sin embargo puede contar con límites de entrega,



fechas de exámenes y ejercicios apoyando la madurez de las personas, el autoaprendizaje, la autodisciplina y provocando cambios en actitudes y conductas.

La plataforma asincrónica para el aprendizaje incluye aulas virtuales con las siguientes características:

- Información del curso
- Descripción, objetivos y temario
- Información y datos de contacto.
- Directorio del grupo
- Materiales y contenidos del curso
- Notas de clases
- Evaluación y exámenes
- Recordatorios
- Foros de discusión
- Referencias bibliográficas

Modalidad de aprendizaje sincrónico: Se refiere al aprendizaje que se da simultáneamente entre los participantes del curso a través de la interacción en vivo que se realiza con la guía del facilitador. Es posible hacerlo a través de modernas tecnologías donde se incorporaría en el aula virtual elementos como:

- Mensajería instantánea
- Pizarrón electrónico
- Chats
- Videoconferencias

De acuerdo al manual de Internet de la Universidad de San Buenaventura obtenido en (URL:<http://argos.usb.edu.com>), los medios interactivos tanto sincrónicos como asincrónicos para el aprendizaje a través de Internet, pueden definirse de la siguiente manera:



Correo electrónico (e-mail): Permite la posibilidad de enviar y recibir mensajes con documentos facilitando la interacción y retroalimentación asincrónica entre usuarios de Internet. Estos mensajes son almacenados en buzones virtuales que pueden ser consultados posteriormente.

Chats: Consiste en la posibilidad de interactuar con otros usuarios a través de cuartos de charlas donde se transmiten mensajes escritos entre computadores de manera simultánea. Permiten la interacción en tiempo real.

Foros de discusión: Permite la integración de grupos, para la discusión guiada de un tema previamente establecido. Generalmente cuentan con el apoyo de un moderador que introduce los puntos a analizar.

Videoconferencias: Funciona básicamente conectado a las salas por medio de microondas digitales a nivel nacional e internacionalmente por satélite y cable submarino de fibra óptica. Favorecen el reconocimiento visual.

Mensajería instantánea: Consiste en enviar y recibir mensajes de textos entre usuarios de Internet donde los mensajes se visualizan al instante. En estas se incluyen las pizarras electrónicas que permiten la comunicación sincrónica de datos, imágenes y texto.

Grupos de noticias o de discusión: Consisten en establecer listas de usuarios que deseen recibir permanentemente noticias y revistas acerca de temas de interés e interactuar por correo electrónico en discusiones acerca de los mismos. Están conformadas por grupos de personas interesadas en una determinada temática y deciden suscribirse.

Blanco y Marturet (2002) presentan una comparación entre estas herramientas informáticas no presenciales y su equivalente en el ámbito presencial de la siguiente manera:



APLICACIONES NO PRESENCIALES	DINÁMICA PRESENCIAL
CORREO ELECTRÓNICO Y LISTAS DE DISCUSIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Tutorías.- Comunicación estudiante-estudiante y estudiante-profesor.- Distribución de materiales escritos.- Discusiones en grupo.- Grupos de trabajo de estudiantes, coordinación, asamblea, etc.- Proyectos colaborativos.
CHAT	<ul style="list-style-type: none">- Socialización, relaciones personales entre estudiantes.- Reuniones de trabajo.- Dinámicas de preguntas y respuestas con el profesor.- Discusiones en tiempo real.
PAGINAS WEB	<ul style="list-style-type: none">- Distribución de documentación para autoestudio.- Tutoriales multimedia.- Exposición de trabajos para análisis y evaluación de grupos.- Ámbito de integración: sede.- Colecciones de enlaces a materiales complementarios.- Registro de actividades realizadas, calificaciones y comentarios del profesor.- Plataforma para la distribución global de los trabajos del estudiante.
MULTIMEDIA	<ul style="list-style-type: none">- Refuerzo de los contenidos.- Juegos interactivos.- Consulta teórica.- Ejercicios prácticos.
FOROS ELECTRÓNICOS	<ul style="list-style-type: none">- Discusiones públicas.- Intercambio de información.
VIDEOCONFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none">- Clases magistrales.- Conferencias.- Discusiones en tiempo real.
AULAS VIRTUALES	<ul style="list-style-type: none">- Administración del ambientes de aprendizaje.- Casi todas las características explicadas en las anteriores.
INTERNET	<ul style="list-style-type: none">- Búsqueda de información.- Investigación.

Cabe destacar que para la realización de cursos virtuales o e-learning es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos presentados en

([URL:http://www.eduexperts.com/principal.phtml](http://www.eduexperts.com/principal.phtml)):

- Programación de cursos.



- Contenido académico.
- Modelo de distribución.
- Filosofía y enfoque.
- Tipo de capacitación.
- Calidad de programas.
- Metodología.
- Interactividad.
- Soporte técnico.

Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones y la formación

Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) según Blanco y Marturet (2002), son un conjunto de herramientas o recursos técnicos basados en el tratamiento de la información por medio de computadores.

Para Cabero (1994), las TIC poseen las siguientes características:

- 1) *La inmaterialidad:* Ya que su materia prima es la información en cuanto a su generación y procesamiento, permitiendo su acceso a grandes masas, en cortos períodos de tiempo y presentadas por diferentes tipos de códigos.
- 2) *La instantaneidad:* Lo que facilita que se rompan las barreras temporales y espaciales de las naciones y las culturas.
- 3) *La innovación:* Ya que como objetivo básico persigue el mejoramiento, cambio y la superación tanto cualitativa, como cuantitativa de sus predecesoras.
- 4) *Altos parámetros de calidad:* Excelente manipulación y distribución, y menos costos de distribución.



- 5) *Automatización e interconexión*: Pueden funcionar de manera independiente, simplifican procesos y amplían sus posibilidades y alcances.
- 6) *Diversidad*: No se refiere a una tecnología unitaria, sino a múltiples tecnologías con diversidad de funciones.

Las TIC permiten la interactividad basada en la digitalización, facilitando que la persona tenga el control de lo que aprende. Tapscott (1998) plantea que esta digitalización interactiva permite pasar del aprendizaje lineal al aprendizaje interactivo, de la instrucción a la construcción del aprendizaje y descubrimiento del saber, de la adopción de contenidos al aprendizaje significativo, del profesor al facilitador de aprendizaje y del aprendizaje a través de materiales de instrucción a la incorporación del aprendizaje con otras personas conectadas en red de forma sincrónica o asincrónica.

Entre la multiplicidad de interacciones que permiten las TIC, Santana (1999) destacan las siguientes:

- *Comunicación instructor - aprendiz*: Implica estrategias pedagógicas para impartir los contenidos y crear diálogos de consulta a través de espacios virtuales habilitados mediante sistemas de comunicación como las videoconferencias, el correo electrónico, el aula virtual, etc.
- *Comunicación aprendiz - aprendiz*: Está relacionada con la solución de problemas y la discusión de algunos temas desarrollados en clase. Por lo general se utilizan espacios virtuales como chats, foros electrónicos, listas de correos electrónicos, etc.
- *Comunicación aprendiz - recurso didáctico*: Ocurre cuando el educando consulta los materiales de estudio contenidos en la web, los CD-ROMs interactivos y otros multimedios.

Salinas y Salvà (1995) plantean que el avance de la TIC, desde la perspectiva del usuario ofrecen dos tendencias que parecen contradictorias, pero que en realidad son complementarias: Por un lado estas tecnologías



ofrecen las posibilidades de llegar a grandes audiencias y masas con un mismo mensaje simultáneamente, y por otro lado el desarrollo de nuevas y más accesibles herramientas microinformáticas ha potenciado otra tendencia hacia aprendizaje personalizado. Esta evolución no se dirige hacia polos opuestos ya que consiste en abarcar una gran audiencias compuesta por personas de interés específico, que es una de sus principales virtudes educativas lograda a través de las redes.

Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones fundamentales para la implantación de formación virtual son las siguientes:

- *Internet*: Es una red global de equipos informáticos que se comunican mediante un lenguaje común. Según Cherén (1998), es una red global de computadoras compuesta por la interconexión de miles de redes de diversa naturaleza distribuidas a nivel mundial permitiendo a los usuarios obtener recursos de las más variadas fuentes.

La superautopista del saber hacia la que está evolucionando Internet es una infraestructura de comunicación de alta velocidad y gran capacidad de transmisión, que mediante la conexión a una línea telefónica permite a los usuarios de la computadora acceder a la multimedia interactiva.

Para Martínez (1994), una elemental red de cable como Internet, permite la interacción permanente, en tiempo real, con imagen y sonido, entre los puntos que se determine, haciendo posible que diferentes profesores, diferentes alumnos y diferentes centros de formación participen y se comuniquen sin necesidad de desplazamiento alguno, superando muchas limitaciones individuales y organizativas. La cantidad y variedad de información existente en Internet es abrumadora debido a que no está presentada de una manera organizada.

- *Las páginas Web y la tecnología Word Wide Web (WWW)*: Según Blanco y Marturet (2002), la WWW es toda la información y el contenido multimedia

disponible en Internet. Comprende un sistema de computadoras conectadas entre sí mediante hiperenlaces, que utilizando capacidades multimedia, presenta la información a través de páginas web. Este medio permite establecer un proceso interactivo muy completo, aún cuando los implicados en el aprendizaje no estén presentes, facilitando la comunicación asincrónica sin espacios físicos establecidos.

Las páginas Web son herramientas necesarias para el autoestudio, pero además son utilizadas para presentar planes de cursos, recursos didácticos y ofertar servicios de formación. De acuerdo a Blanco y Marturet (2002) este medio utilizado dentro del aprendizaje permite:

- Concentrar sus informaciones en un solo lugar, donde todos los estudiantes puedan tener acceso.
- Reducir la necesidad de manipular material de apoyo o guías de clases, ya que estas se colocan en la página evitando pérdidas y desgaste del material.
- Incluir una serie de conceptos que durante el tiempo se repiten.
- Como espacio, es accesible al mundo entero teniendo la posibilidad de publicar material, ejercicios, lecturas, etc.
- Enviar y recibir preguntas, dudas o asignaciones de clases.
- Insertar herramientas de discusión asincrónicas.
- Promover y fomentar la interacción en el ámbito mundial.

Es imprescindible el acceso a la Web dentro del aprendizaje virtual, si no se cuenta con este, no puede darse el proceso. El acceso debe ser confiable y disponible, la introducción del “WWW” ha hecho que todos los sistemas de Internet ahora estén fácilmente disponibles al usuario ordinario de computadoras impulsando las actividades y el crecimiento de Internet.

- *Navegadores (Web Browser)*: Son programas donde es posible encontrar, obtener, observar y enviar información de la Web por medio de hipertextos o enlaces que permiten al usuario saltar de un documento a otro, de una manera dinámica. (En: [URL:http://argos.usb.edu.com](http://argos.usb.edu.com)).
- *Portales de aprendizaje*: Los portales de aprendizaje, según Rosenberg (2001), son puntos de acceso dentro de la Web que sirven como entrada a una gran variedad de recursos, pueden contener y distribuir información acerca de programas y actividades de capacitación. Una vez que la persona tiene acceso a la Web el siguiente paso es permitirles encontrar la variedad de información de e-learning puestos sobre esta.

Los portales pueden construirse adaptados a las necesidades específicas del negocio e inclusive, estableciendo perfiles del usuario que permitan satisfacer intereses y hacer más personalizado el portal. Además de la construcción es necesario tomar en cuenta el mantenimiento y la actualización constante de los portales.

- *Multimedia*: De acuerdo a la definición de Bartolomé (1994), el multimedia es básicamente un sistema que se comunica con el usuario a través de múltiples sistemas de símbolos, de manera integrada e interactiva, transformando al usuario de un observador pasivo a un participante activo. Implica “*la interacción entre una nueva concepción de la educación como un proceso no lineal, y la integración de texto, imagen y sonido bajo el control del ordenador...*” (Salinas, 1994: 16)

En este sentido, De la Cruz (1993) plantea que los multimedia se centran en tres aspectos: La integración de todos los canales informativos, control por parte del usuario de todo el proceso de utilización e interactividad, ya que permite al usuario emitir respuestas ante los estímulos.



Dentro de la educación continua a distancia, los sistemas multimedia son utilizados para la elaboración del diseño instruccional.

- *Consolas de información:* Según Rosenberg (2001), las consolas de información organizan la información permitiendo acceder a datos y configurándolos de acuerdo a necesidades específicas. Estas se programan para encontrar información específica desde diferentes fuentes y para reconfigurarla de manera que pueda presentarse en un formato común.

Para la creación de consolas de información se requiere de expertos en programación ya que es un trabajo complejo donde es necesario establecer el tablero de instrumentos a través de la visión de negocio y así entender que información se mostrará, cómo y qué mejoras al desempeño se esperan de su utilización.

La utilidad de las consolas de información es muy variada y completa dentro de una organización, los ejecutivos pueden utilizarla para monitorear el desempeño del negocio, los gerentes para evaluar el desempeño o disponibilidad del personal, el personal puede obtener información que necesita rápidamente y de manera confiable, etc.

La Universidad Virtual

Según Duart y Sangrà (2000) las universidades que ofrecen cursos basados en la Web comienzan a cuestionar su modelo organizativo ya que el paso de la presencia a la virtualidad implica un cambio estructural. Los ejes de actuación organizativa que es necesario tener presente son los siguientes:

- a) *Facilitar espacios de virtualidad:* La finalidad en todas las universidades no será convertirse en virtuales, sin embargo el mundo actual nos exige espacios de virtualidad capaces de facilitar a los estudiantes la posibilidad de realizar gestiones sin necesidad de ir al centro físico, de cursar materias virtualmente, e inclusive dentro de la actividad de extensión universitaria, realizar cursos de capacitación y reciclaje no presenciales.
- b) *Transversalidad:* El modelo educativo y organizativo es transversal a los diferentes estudios que se imparten, con una dinámica común se pueden atender diversidad de casos favoreciendo los mecanismos de trabajo multidisciplinario de diferentes áreas o ámbitos de la universidad.
- c) *Cohesión:* La gestión actúa de forma cohesionada y sistémica. Las dinámicas encajan unas con otras de tal manera que docencia y gestión se relacionan entre sí de manera armoniosa.

Las Universidades virtuales se caracterizan por hacer énfasis en los siguientes aspectos: (En: [URL:http://www.eduesperts.com](http://www.eduesperts.com))

- 1) Educación centrada en el alumno: A quien se le considera el principal responsable de su proceso de aprendizaje ya que es quien debe buscar la información, interactuar con los contenidos del curso mediante la tecnología, desarrollar un juicio crítico del material consultado y tener la iniciativa de solicitar ayuda al facilitador durante el proceso.



- 2) Aprendizaje a través de grupos colaborativos: Las discusiones entre compañeros de aprendizaje enriquecen los contenidos de los cursos y promueven el desarrollo de distintas habilidades como el trabajo en equipo, la producción de juicios críticos, el análisis, la síntesis, etc.
- 3) Diseño sistemático de los cursos: Tanto el facilitador como el equipo de apoyo realizan un diseño sistemático del curso a través de la selección de contenidos, producción de material audiovisual, diseño de actividades, criterios de tecnologías educativas, procedimientos de evaluación y criterios de participación de los alumnos.

Por otro lado, la educación continua que imparten las Universidades, según Reiss (2002), generalmente son impartidas atendiendo dos tipos de demandas formativas:

- Las del mercado empresarial en general, donde se desarrollan cursos y actividades formativas sobre temas relevantes del momento, técnicas de gestión y programas innovadores y de gran aplicación. Se realiza a través del estudio de mercado y la visualización de tendencias organizacionales. Estas actividades se realizan principalmente en el campus universitario tanto físico, como virtual.
- Las de clientes específicos donde se desarrollan cursos a la medida para atender necesidades de formación de empresas específicas que solicitan el servicio. Estas actividades se realizan en el campus universitario tanto físico, como virtual o en las instalaciones del cliente.

Las transacciones realizadas por los estudiantes requieren del uso de herramientas y aplicaciones interactivas en red. Esto abarca los tramites de admisión, pago de matrícula, proceso de inscripción, recepción de credenciales, etc.



Para Duart y Sangrá (2000) las ventajas de la Universidad Virtual son las siguientes:

- *Amplia captación:* Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones permiten el acceso a la Universidad a personas que hasta ahora quedaban fuera por problemas de horarios o ubicación geográfica. Esto implica llevar a cada persona, a cualquier hora y lugar, las posibilidades de aprender.
- *Mejora la imagen de la Universidad*
- *Reducción de costos:* El empleo de Tecnologías de la Información y Comunicaciones implica una inversión que a corto plazo es recuperable por la reducción de costos que genera. Estos reducirán en la medida en que las transformaciones del modelo educativo garanticen calidad a través del mejor empleo de los recursos.
- *Mejora del modelo educativo:* Es necesario aprovechar la introducción de nuevas tecnologías para la implementación de cambios pedagógicos tanto en la dinámica docente, como en la elaboración de materiales innovadores. No se trata de hacer lo mismo pero a través de Internet, sino que debe entenderse que hay un cambio de roles de los diferentes agentes que participan en el modelo educativo.

Teorías Organizacionales

El desarrollo de un modelo organizacional de educación continua a distancia con soporte en TIC para la Universidad actual, exige el estudio de teorías organizacionales que permitan visualizarla como una organización al servicio de las exigencias formativas del sector productivo y reflexionar acerca de los procesos administrativos y de gestión necesarios para satisfacer esta necesidad.

De acuerdo a Reiss (2002), la Universidad como organización reúne a un conjunto de personas (autoridades, docentes, alumnos y personal) que cooperan entre sí para cumplir con la tarea de formación que les demanda la sociedad. El Departamento de Educación Continua deberá cumplir con la responsabilidad de formar permanentemente el capital humano inmerso en el sector productivo a través de una estrategia de gestión que le permita operar de manera eficiente.

Para lograr los objetivos es necesario articular de forma ordenada las distintas actividades estableciendo una estructura organizativa y distribuyendo las asignaciones de trabajo donde unos tienen la tarea de dirigir y otros de coordinar, planificar, supervisar, proveer los insumos y ejecutar.

La forma como se presentan estos elementos en las organizaciones son muy diversas y dan origen a modalidades distintas de organización. El análisis de las teorías organizacionales que se presentan a continuación permitirán determinar la estructura del modelo organizacional a desarrollar.

Teoría sistémica de las organizaciones

Para el análisis de la teoría sistémica organizacional es necesario aclarar primero el término de organización. En términos genéricos organización es “Un



conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (Bueno, 1995: 27).

Para Davila (1992), es un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales como tecnología, equipos, maquinaria e instalaciones físicas.

Estas definiciones son acertadas, sin embargo Chiavenato (2000), considera aspectos imprescindibles para definir la organización, tomando en cuenta que es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por personas cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. En este sentido, plantea que una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común.

Las organizaciones se caracterizan por las siguientes condiciones que plantea Davila (1992):

- Disponen de determinada estructura organizativa y de cargos distribuidos en unidades administrativas que se orientan hacia ciertos objetivos.
- Se dan relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.
- Son dinámicas ya que crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, procesan y a veces mueren.
- Son conflictivas ya que entran en conflicto intereses de propietarios, directivos, trabajadores y clientes.
- Son sistemas abiertos articulados dentro de estructuras amplias económicas, políticas y sociales.
- Disponen de una estructura interna estratificada de poder y control que rige la conducta y el pensamiento de los diversos estratos y grupos de poder.



- Desarrollan una cultura de valores, creencias, normas y sanciones cuya vigencia requiere la interiorización por parte de los miembros de la organización a través de procesos de socialización (inducción, entrenamiento y capacitación).
- Tienen la capacidad de aprender.
- Los objetivos no son estáticos, pueden desviarse de acuerdo a los intereses del momento.
- Son racionales, ya que poseen patrones de acción con propósitos, estructurados en espacio y tiempo, manejando recursos técnicos, financieros y humanos para la obtención de objetivos establecidos, planeados y negociados.
- Es la suma de sus miembros, los cuales pertenecen simultáneamente a otras organizaciones o entes sociales (clase, familia, etc.).

Para Kendall y Kendall (1991) es necesario concebir a las organizaciones como sistemas diseñados para el cumplimiento de metas y objetivos mediante el empleo de diversos recursos y que a su vez están constituidos por subsistemas ó sistemas menores que se relacionan y funcionan alineados a ese objetivo organizacional.

Las teorías organizacionales buscan estudiar la realidad de las organizaciones e intentan explicar científicamente sus estructuras, procesos y funciones. La teoría sistémica nos ofrece una visión integradora de la organización tomando en cuenta diversas perspectivas y concibiéndola como un sistema de actividades conscientes organizadas por personas para un fin.

En los inicios de esta teoría el sociólogo Parson (1964) señala que las organizaciones como sistemas abiertos poseen la capacidad de adaptarse, lograr metas, integrar sus partes constitutivas, mantener el sistema dominante de valores y los patrones de interacción.

Según Dávila (1992), más adelante a raíz de la publicación del libro de Katz y Kahn en 1966 titulado “Psicología Social de las Organizaciones”, el enfoque sistémico tuvo gran aceptación por parte de los autores de la corriente del Desarrollo Organizacional para visualizar la dinámica de las organizaciones y aún en la actualidad esta teoría es una de las más utilizadas.

Tomando en cuenta que sistema es *“...un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas independientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema”* (Kart y Rosenzweig, 1981: 107), en el enfoque sistémico los grupos del sistema, los grupos interactuantes y la organización como un todo pueden concebirse como sistemas y subsistemas.

Un sistema, y por ende la organización, tienen influencia recíproca, relaciones de interdependencia, interacción dinámica y carácter holista donde el todo es la suma de sus partes. *“... se comporta como un todo completo y coherente, en el cual el cambio en una de las partes ocasiona un cambio en todas las demás, pero asimismo en el sistema en conjunto”* (Davila, 1992: 206).

Cuando se habla de teoría sistémica de las organizaciones se hace referencia a sistemas abiertos ya que las organizaciones se introducen e intercambian insumos con el entorno y están influenciadas por el ambiente.

Chiavenato (2000), plantea que todo sistema abierto requiere de materia, energía o información obtenida del ambiente, que constituyen los insumos (inputs) o recursos para que el sistema opere, luego estos recursos son procesados por las diversas partes del sistema y transformados en resultados (outputs) que retornan al ambiente y que sirven de elemento de retroalimentación al comparar el desempeño con las metas establecidas.

La retroalimentación, según Kendall y Kendall (1991), es un mecanismo de control del sistema que facilita la administración efectiva de sus recursos ya que permite formular e introducir nuevas metas y con un mayor detalle.

Es así como los sistemas abiertos constan de cuatro elementos fundamentales:



Según Katz y Kahn (1977) las organizaciones como sistemas abiertos poseen las siguientes características:

- Importación de energía, que las organizaciones obtienen de otras instituciones, de la gente y de las materias primas.
- Procesamiento de la energía de que disponen las organizaciones: Realización de trabajo, creación de productos, procesamiento de materias primas, entrenamiento de personas, etc.
- Aporte: Exportación de un producto o resultado al entorno.
- El intercambio de energía entre el sistema y su entorno tiene un carácter cíclico: El producto que la organización exporta hacia el ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de actividades de la organización, es decir, el funcionamiento del sistema consta de ciclos sucesivos de entradas, transformaciones y salidas.
- Entropía negativa: Se basa en el proceso por el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, el caos, la desorganización y desaparición. Para sobrevivir las organizaciones deben reabastecerse de

energía, deteniendo los procesos entrópicos y manteniendo su estructura organizacional.

- f) Insumo de información, retroalimentación negativa y codificación: Consiste en la información que fluye entre el sistema, sus partes y el entorno y que son codificados como mecanismos de selección. La retroalimentación negativa es un insumo de información que permite al sistema corregir fallas o desvíos en el camino, esta le permite a la organización mantenerse en la dirección adecuada y la codificación le permite seleccionar la información que rechazará o aceptará del entorno para asimilarlos a su estructura.
- g) El estado estable y la homeóstasis dinámica: El estado estable es característico en los sistemas que sobreviven a la entropía negativa, no significa un estado estático o inmóvil, sino la permanencia que se logra a través de la homeostasis dinámica donde el sistema reacciona y se anticipa a los cambios asimilando una estructura que le permita recibir nuevos insumos de energía.

Según Davila (1992) el equilibrio dinámico, cuasi-estacionario de homeostasis dinámica en la organización lograda mediante constantes ajustes y anticipación, está presente no solo en el sistema total de la organización, sino en sus subsistemas.

- h) *Diferenciación*: La organización como sistema adquiere progresivamente un carácter más especializado y diferenciado. El propósito y las funciones de cada parte de la organización en su nacimiento no están muy determinados y se da cierta flexibilidad al respecto, poco a poco se van diferenciando y especializando.
- i) Equifinalidad y tarea principal: El sistema a partir de condiciones iniciales diferentes puede alcanzar el mismo estado inicial. La equifinalidad según Khanswalla (1977), se basa en la posibilidad de elección en el diseño organizacional.

Las organizaciones son sistemas orientados al logro de objetivos, por ende se centra más en las consecuencias que en la situación inicial. El logro de estos objetivos es su tarea primordial que determina su estructura y funcionamiento.

- j) *El todo y la sinergia*: Las organizaciones dependen del funcionamiento e interacción de cada una de sus partes que a su vez actúan de acuerdo al funcionamiento global del sistema u organización.

Modelo organizacional de forma variable o virtual

El modelo de forma variable o virtual, según Bueno (1995) permite incorporar un nuevo enfoque para flexibilizar estructuras en las organizaciones a fin de que se adapten a las exigencias de cambio del entorno.

Este autor plantea que la organización virtual esta configurada como un conjunto de cadenas de valor relacionadas entre la empresa con proveedores, clientes, competidores u otras organizaciones generando mayor eficiencia y sinergia para el sistema económico y cuyos objetivos y condiciones de éxito son los siguientes:

Objetivos:

- Gestionar el cambio del entorno
- Gestionar la complejidad de la organización
- Dirigir eficientemente la diversidad y optimizar las necesidades de la descentralización.
- Lograr la máxima capacidad de respuesta, de adaptación y flexibilidad.

Condiciones de éxito:

- Saber explotar las oportunidades.



- Conocer efectivamente el origen de las ventajas competitivas o fortalezas de la cadena de valor.
- Utilización intensiva de la información y de la comunicación.
- Desarrollo de la confianza mutua entre las personas y trabajar en equipo fundamental para el aprendizaje organizacional.
- Saber integrar las diferentes cadenas de valor, como equilibrio de la ruptura de la cadena propia.
- Concentrarse en hacer lo que se sabe y para lo que se es capaz y competente.

En definitiva, Bueno (1995) señala que la organización virtual se caracteriza por los siguientes aspectos:

- 1) Se configura principalmente como una red de flujos de información, separando los que están orientados a la a la decisión y la acción (estructura funcional o profesional) y los que están orientados a la supervisión y control de tareas (estructura jerárquica).
- 2) Se configura con una estructura de funcionamiento flexible con capacidad de variabilizar relaciones y recursos, y potenciando lo informal dentro del núcleo operativo.
- 3) Apuestan por la descentralización y el mantenimiento de la eficacia operativa, la eficiencia organizativa y la unidad de dirección.
- 4) La relaciones organizativas y las fronteras de estructura se difuminan como consecuencia de la ruptura de la cadena de valor tradicional.

Estas características hacen que las formas organizativas flexibles o virtuales presenten las siguientes estructuras:

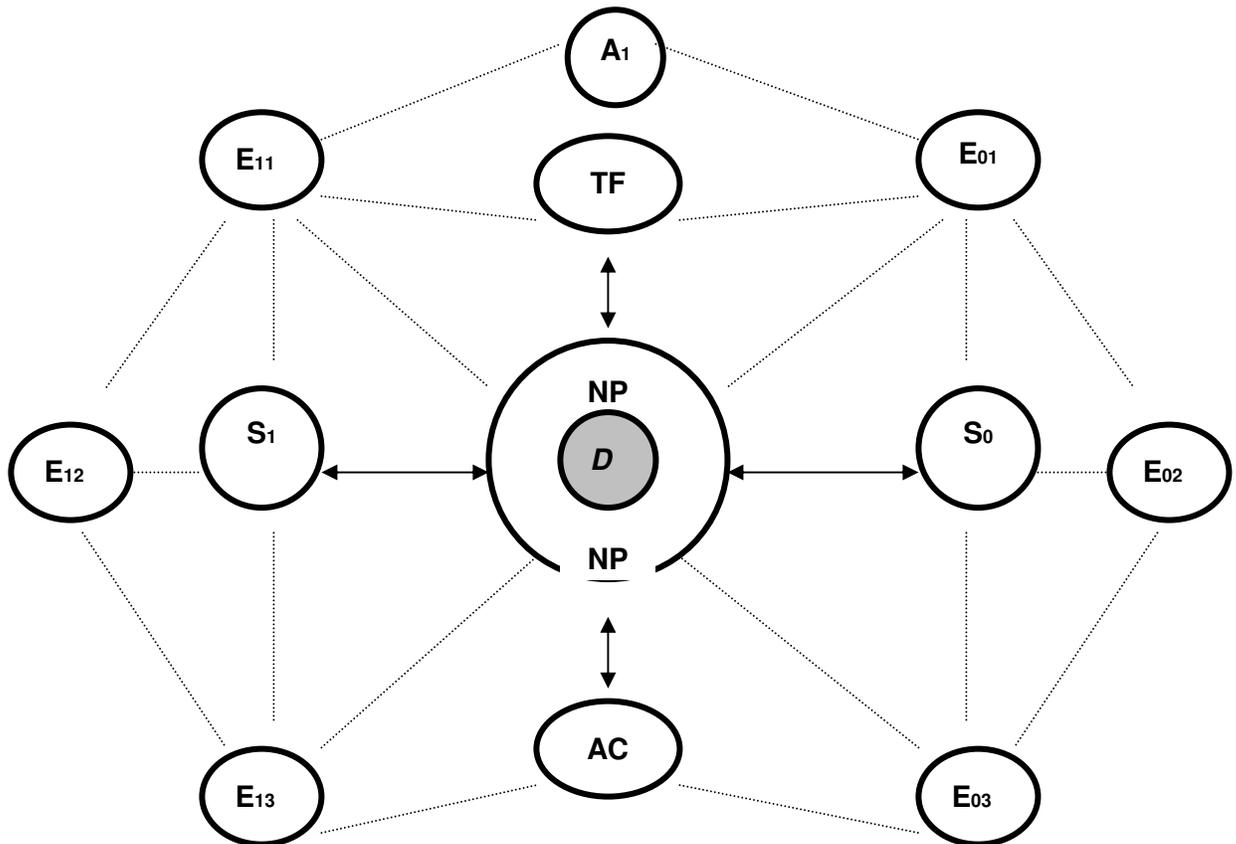
- Estructura funcionales, planas y de base profesional
- Estructuras descentralizadas

- Estructuras bastante adhocráticas
- Estructura de geometría variable o indeterminada, es decir, de frontera difusa.

El modelo organizacional flexible de forma variable o virtual puede configurar su estructura de varias formas, las más conocidas son: en trébol, en federal y en red. El modelo en red, representa una extensión o evolución de los dos anteriores, *“Normalmente los modelos en trébol y en federal terminan configurando modelos en red”* (Bueno (1995: 274)).

Según Bueno (1995), la forma de este modelo permite configurar la organización virtual y flexible, representando la máxima expresión de la fragmentación de la empresa o las rupturas estructurales y sustituyendo las actividades integradas de forma convencional por acuerdos entre empresas y vínculos intersocietarios. Representa la manera de coordinar actividades a partir de un proceso de división del trabajo, donde la “organización madre” se especializa en aquellas para las que es competente y capaz permitiéndole integrarse en el núcleo principal o profesional de su estructura.

El diseño de este modelo adopta una forma de estrella o anillo ya que contempla alianzas y la externalización de actividades, definiendo una forma abierta, flexible y ligera con procesos de acción rápidos y de gran alcance operativo. Este diseño requiere reforzar el núcleo profesional y el centro o la alta dirección para una gestión eficiente que incremente la capacidad de la organización. Este planteamiento de Bueno (1995) lo podemos visualizar en el siguiente gráfico de estructura organizativa en red:



- D** = DIRECCIÓN GENERAL
- NP** = NÚCLEO PROFESIONAL
- TF** = TRABAJO FLEXIBLE
- AC** = AUTOSERVICIO DEL CLIENTE
- A1** = ALIANZAS
- S1** = SUBCONTRATACIÓN DE ACTIVIDADES (INPUTS)
- S0** = SUBCONTRATACIÓN DE ACTIVIDADES (OUTPUTS)
- E** = EMPRESAS (OTRAS ORGANIZACIONES)

Modelo Organizacional

De acuerdo a Betancourt (2002), un modelo es una representación que nos permite acceder a una realidad compleja, simplificando u obviando los elementos menos importantes de esa realidad y destacando aquellos, que por su relevancia, permiten interpretar mejor lo que necesitamos para alcanzar un determinado fin.

Para Rodríguez (1999), los modelos organizacionales tienen la capacidad de orientar el análisis de las organizaciones, permitiendo destacar ciertas variables y relaciones entre variables, y ofreciendo así una visión simplificada del funcionamiento organizacional. Actualmente los modelos organizacionales buscan ofrecer esquemas flexibles de la organización que pueden variar de acuerdo a las condiciones ambientales en que se encuentren.

Según este autor, desde que en el Desarrollo Organizacional se ha impuesto una comprensión de las organizaciones como sistemas, los modelos de análisis organizacional tienen una forma sistémica cuyas características son:

- Son modelos de funcionamiento organizacional.
- Representan a las organizaciones como sistemas sociales o sociotécnicos.
- Constituyen una abstracción, no encontrándose, por consiguiente, ningún equivalente concreto exacto.
- Son extremadamente selectivos, en el sentido que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino sólo las que son estimadas relevantes.
- Sirven como criterio orientador del análisis.
- Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.



- Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permite detectar mal funcionamiento y fallas; así como también potencialidades.
- Ofrece una explicación, una interpretación del devenir organizacional.
- Hacen explícitos las variables y supuestos considerados por el analista en su diagnóstico.
- Son prescindibles e intercambiables. Un investigador puede escoger de entre diversos modelos cuál usar, o decidir comenzar su diagnóstico sin pre-nociones acerca de las formas de organización.
- Los modelos de análisis organizacional permiten hacer las perspectivas desde las cuales el observador construye el objeto estudiado.

Un modelo puede ser confeccionado a través del análisis evaluativo del devenir organizacional. En la elaboración de un modelo se debe hacer explícitas las variables relevantes y las relaciones entre estas.

El modelo que usted elabore deberá ser lo suficientemente simple, como para permitir una fácil manipulación y lo bastante complejo, como para ofrecer una adecuada comprensión de un fenómeno complejo: una organización en funcionamiento. (Rodríguez, 1999: 16)

La construcción del modelo organizacional, para fines de esta investigación, se fundamentará tomando en cuenta los principios básicos que caracterizan a las organizaciones de servicio y cuyos factores organizacionales claves serán los que se describen a continuación:

Estrategia Organizacional

De acuerdo a Betancourt (2002), la estrategia organizacional es el conjunto integrado por la misión, visión y los objetivos clave de una organización que determinan su posicionamiento en el mercado y en su



entorno. Estos elementos deben alinearse en función de las necesidades del mercado y de los sectores interesados en la organización.

De esta manera toda organización debe definir “para qué” existe a través de la misión, dónde quiere estar dentro de un tiempo determinado a través de la visión y que objetivos clave debe alcanzar para lograr la posición que desea.

Betancout (2002) señala que la visión y los objetivos estratégicos se alcanzan a través de la generación de productos y servicios que satisfacen las expectativas y necesidades de los diversos clientes y que los mismos se generan a través de los procesos de la empresa.

Por ejemplo, cuando la empresa enuncia en su visión que desea “ser reconocida por la calidad de sus productos y su responsabilidad social”, la única forma de alcanzarla es suministrando consistentemente productos y servicios, tanto a los clientes comerciales como a la comunidad, que la hagan acreedora de dicho reconocimiento. (Betancourt, 2002:52)

Es así como la gestión empresarial debe comenzar por el planteamiento de la estrategia organizacional formulándose las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son sus expectativas y necesidades?
- ¿Qué productos y servicios hay que generar para satisfacerlas?
- ¿Cuáles son los procesos necesarios para generar esos productos y servicios?
- ¿Qué insumos se requieren?
- ¿Qué proveedores son necesarios?

El Cliente y la Calidad del Servicio

Se puede considerar **cliente** a toda aquella persona que tiene el hábito de utilizar los productos y servicios prestados por determinada organización. De



acuerdo a Betancourt (2000) el cliente recibe un producto o servicio de la organización para satisfacer y aún exceder sus expectativas y necesidades.

Para AITECO CONSULTORES (2004), toda organización debe estar orientada a los clientes, donde el objetivo principal deberá ser la satisfacción de los requerimientos de éste. Por lo tanto, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido.

Bajo esta premisa se puede decir que la satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de la organizaciones, por ende es necesario conocer que quiere y que espera.

De acuerdo a Cottle (1991) un servicio de calidad no es aquel que la organización piensa que es, sino el que el cliente percibe como calidad del servicio en función de la capacidad que éste tiene de resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades y expectativas.

La organización puede conocer el nivel de satisfacción de sus clientes a través de la comparación entre las expectativas y la percepciones de éste acerca del servicio que recibió, y en función de esta medición generar acciones de mejora.

- *Las expectativas del cliente*

Las expectativas son predicciones que los clientes hacen acerca de lo que esperan de una organización. Las predicciones, son sólo construcciones mentales altamente subjetivas, pero pueden materializarse a través de su conexión con una serie de factores reales y objetivos que, según Valerie Zeithaml, (1986) son:

a) Las necesidades personales: Las características individuales como la personalidad, los valores, las costumbres, y el estilo de vida entre otros influyen poderosamente sobre las expectativas que las personas tienen acerca de la calidad de servicio.



- b) Las experiencias pasadas: El nivel de satisfacción que el cliente haya obtenido de sus contactos pasados con una organización influye sobre las expectativas que el mismo se forme en relación con la calidad de servicio.
 - c) La comunicación boca a boca: Factor determinante de las expectativas que se construye a base de los comentarios hechos por personas que han tenido una experiencia real de servicio.
 - d) La comunicación externa: La promoción directa o indirecta que se hace de los servicios que ofrece una determinada organización también es un factor que incide en la conformación de las expectativas.
- *Las percepciones del cliente*

Las percepciones son construcciones mentales, interpretaciones que, con base en los marcos de referencia personales, los individuos hacen de todo aquello que captan sus sentidos. En otras palabras, las personas interpretan la realidad objetiva del mundo sensible, utilizando para ello sus respectivos marcos de referencia de tal manera que cada uno construye su propia realidad.

Es por ello que según Cottle (1991), la calidad, no es algo que la organización puede colocar dentro del servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Lo que un cliente desea de un servicio de calidad es que éste le sea útil y le aporte algún valor. Lo que un cliente compra son soluciones a sus problemas, expectativas de los beneficios que piensa que una organización le puede brindar. Sólo si una organización es capaz de ofrecer a un cliente la satisfacción de sus expectativas, la solución a sus problemas y además le aporta valor, entonces esa organización está ofreciendo calidad.

En este sentido, para que una organización pueda diseñar servicios de calidad desde el punto de vista del cliente es vital obtener la información acerca



de quien es el cliente y si la organización está o no logrando la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Procesos de la Organización

Como se mencionó anteriormente los objetivos organizacionales se alcanzan a través de la generación de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, esto se logra a través de los procesos de la organización.

Betancourt (2002), señala que un proceso es un conjunto de actividades de transformación de insumos en productos, en las que pueden intervenir e interactuar personas, materiales y otros recursos y que pueden ir a un cliente o pasar a ser un insumo para otros procesos.

La organización pueden ser consideradas como un sistema de procesos relacionados entre sí, ésta se estructura en organizaciones más pequeñas o subsistemas donde cada uno ejecuta diversos procesos.

El análisis de procesos requiere de la comprensión de los siguientes conceptos a saber:

- *Cadena de Valor*: Según Betancourt (2002), abarca el conjunto de procesos requeridos para la generación de un determinado producto o servicio con el fin de satisfacer las necesidades de un determinado cliente (interno o externo). En este sentido se puede señalar que:
 - a) En las organizaciones existen diversas cadenas de valor, de acuerdo al producto o servicio que se genere o al cliente que se dirige.
 - b) Distintas cadenas de valor pueden compartir procesos comunes.

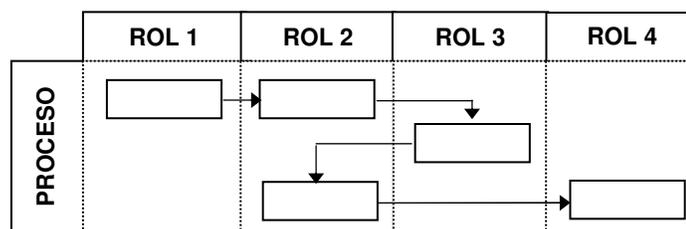
- c) Varias organizaciones pueden intervenir en cada cadena de valor, según las responsabilidades que tengan asignadas en los procesos de la organización.

Es así como la cadena de valor comprende el grupo de actividades requeridas para diseñar, desarrollar, producir, comercializar y proporcionar productos y servicios a los clientes de la organización.



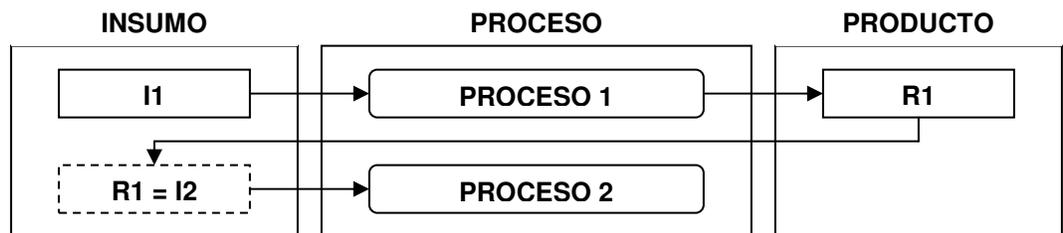
- *Flujograma de Procesos:* De acuerdo a Betancourt (2002), cada proceso se puede representar gráficamente mediante un flujograma que permite visualizar la secuencia de actividades a realizar para llevarlo a cabo, y bajo que puesto o rol está la responsabilidad de ejecutar cada actividad.

El flujograma de procesos es de gran utilidad para especificar los procesos de una manera más detallada y para la determinación de la estructura organizacional. Se puede representar de la siguiente manera:



- *Mapa de Procesos:* Abarca la representación de los procesos organizacionales y sus interrelaciones. De acuerdo a Betancourt (2002) los procesos no deben concebirse de forma aislada, deben determinarse las interrelaciones requeridas entre estos a fin de no perder el control de los procesos que constituyen la cadena de valor, como sistema.

Para este autor, el mapa de procesos permite visualizar qué insumo requiere cada proceso, de dónde proviene el insumo requerido, qué producto debe generar cada proceso y para qué otro proceso servirá de insumo. En este sentido, se refiere a una aproximación que define a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados y se puede visualizar de la siguiente manera:



De acuerdo a AITECO CONSULTORES (2004), definiendo el mapa de procesos de una organización se puede visualizar la red interna de proveedores y clientes, donde aquel miembro o proceso de la organización cuyo producto pasa a otro proceso se denomina “proveedor interno” y quien lo recibe se denomina “cliente interno”.

Tener presente el esquema proveedor-cliente interno es de gran importancia en el funcionamiento eficiente de la organización, dado que el proveedor interno deberá garantizar la satisfacción de las necesidades de sus clientes organizacionales y en consecuencia, la organización garantizará la satisfacción de sus clientes externos.

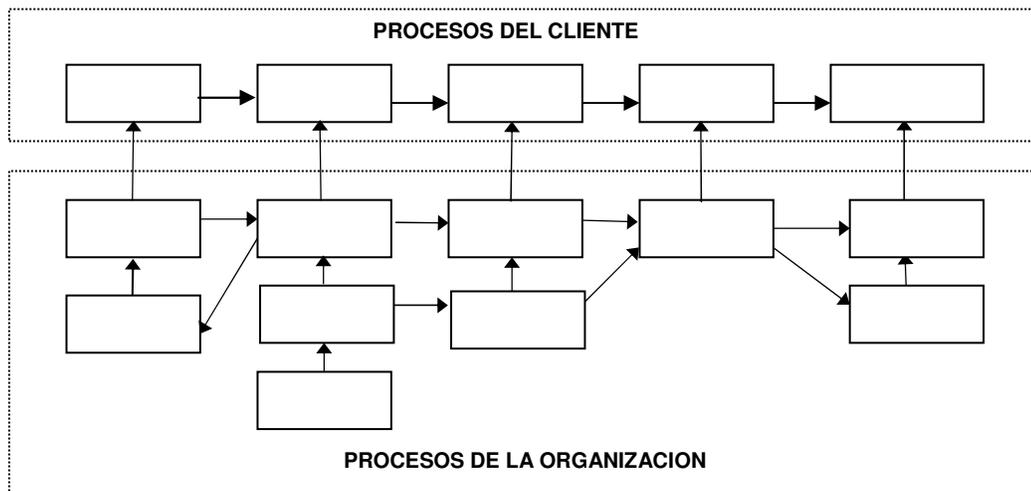
- *Momentos de la Verdad:* Existen procesos organizacionales donde se da una interacción directa con el cliente final. De acuerdo a Albrecht (1994) los momentos de la verdad abarcan cualquier situación en la que el cliente final se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

Según este autor, el conjunto de todas las impresiones que el cliente guarda de cada uno de los momentos de la verdad vividos en su relación con la organización, conforman para él, la imagen general del servicio de esta organización.

Betancourt (2002) plantea que cuando analizamos el proceso que sigue la empresa para satisfacer las necesidades del cliente en cada uno de los momentos de la verdad, debemos tomar en cuenta que cada uno de esos momentos va a producir una impresión en el cliente donde quedará satisfecho, insatisfecho o deleitado, dependiendo de la eficiencia del proceso.

Si el proceso es ineficiente tendrá repercusiones en el costo final para la empresa, costo que terminará pagando o el trabajador a través de una baja remuneración, o el accionista a través de una utilidad baja o el cliente a través de un precio alto, o una combinación de ellos. (Betancourt, 2002:60)

Los momentos de la verdad lo podemos visualizar de la siguiente manera:



Para que una organización pueda tener éxito es indispensable la mejora continua de los procesos a fin de evitar el desperdicio que producen los retrabajos continuos y la pérdida de tiempo e insumos.

Betancourt (2002) señala que uno de los aspectos más importantes que puso de manifiesto el movimiento de calidad total fue la importancia de identificar, controlar y mejorar continuamente los procesos, y cómo organizar a la empresa para ejecutar estos procesos de la manera más eficiente posible.

En este sentido, plantea que los procesos son más permanentes que la estructura organizacional y al organizar a la empresa por procesos se trata de agrupar, en lo posible, a las personas que intervienen en una misma cadena de valor bajo una misma estructura, ya sea temporal o permanente. Esto ofrece varias ventajas como:

- a) Existe un responsable por coordinar y vigilar las actividades a realizar en la cadena de valor.
- b) Existe un trabajo en equipo, donde cada integrante conoce la importancia de su trabajo.
- c) Es posible medir y controlar el proceso y por consiguiente introducir mejoras continuas con la participación de sus integrantes, reforzando el sentido de responsabilidad y la motivación.
- d) Es posible determinar los requerimientos del proceso y las competencias del personal disponible para ejecutarlo.
- e) Es posible otorgar recompensas por resultados de equipo y no solamente por esfuerzos individuales.

Gestión de Procesos

Actualmente las organizaciones hacen frente a mercados competitivos en los que deben conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

De acuerdo a AITECO CONSULTORES (2004), la Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente y por ende la competitividad.

Este enfoque, tal y como lo señala Hayes (2004), permite determinar que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Es así como hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, sus fortalezas y debilidades.

De acuerdo a Ostroff y Smith (1992), la Gestión de Procesos permite incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad, acortar los tiempos y reducir así los plazos de producción y de entrega del servicio.

Para AITECO CONSULTORES (2004), gestionar una organización por procesos permite emplear herramientas de acción novedosas que agregan valor al funcionamiento de la organización, tales como:

- **Identificación y Documentación:** Es necesario identificar y por consiguiente, documentar los procesos de la organización ya que estos fluyen a través de diversos roles de la organización funcional, que no suelen percibirse en su totalidad, ni como conjuntos diferenciados e interrelacionados.
- **Definición de objetivos:** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. Las organizaciones de servicios deben definir los objetivos en términos del cliente, permitiendo orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Especificación de los responsables de los procesos:** La gestión de procesos introduce la figura esencial del propietario del proceso (rol), que se

responsabilice de las actividades que comprende y sus resultados finales, teniendo control de dicho proceso desde el principio hasta el final.

- Reducción de etapas, tiempos y simplificación: Consiste en la reducción y eliminación de actividades sin valor añadido que no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas, o que simplemente surgieron en un principio por alguna razón operativa, pero que no han justificado su existencia en la actualidad.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal: El diseño de una organización por procesos, a diferencia de las estructuras jerárquicas, apunta a la disminución de controles de mando y descentralización de responsabilidades, ampliado las funciones y compromiso del personal que interviene en cada proceso.
- Inclusión de actividades de valor añadido: Aquellas que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

Modelado de Procesos

Según Heras (1996), frecuentemente los sistemas son difíciles de comprender, amplios, complejos, confusos y con múltiples puntos de contacto entre sí. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema. *“Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él”* (Heras, 1996)

AITECO CONSULTORES (2004), sugieren que cuando un proceso es modelado con ayuda de representaciones gráficas pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes



pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

La mejora de un proceso, implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso. De acuerdo a Hayes (2004), rediseñar un proceso es hacerlo más efectivo, es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente. Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente.

En este sentido, el modelado de procesos consiste en describir e ilustrar gráficamente lo que está sucediendo en la organización y una vez identificado, contar con una base para optimizar las prácticas corrientes, definir requerimientos y planificar nuevas iniciativas.



CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

La Universidad Católica Andrés Bello

La Universidad Católica Andrés Bello es una institución de educación superior, cuya fundación fue decretada en 1951, por el episcopado venezolano y realizada en Caracas en 1953 por la Compañía de Jesús, a quien pertenece a perpetuidad.

De acuerdo con la legislación nacional, se trata de una universidad privada, que goza de personalidad jurídica propia autorizada, mediante decreto, por el Estado Venezolano. Por el uso que se le da al producto de su labor, se le considera una institución sin fines de lucro cuyos ingresos provienen fundamentalmente de las matrículas estudiantiles, aportes, donaciones, herencias o legados de personas y comunidades que quieran vincular su nombre a la institución, y los derivados de cualquier convención lícita cuya celebración se considere conveniente.

La Universidad Católica Andrés Bello declara como suyos los siguientes fines y objetivos:

- La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
- La Universidad es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.



- La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.
- La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

Dado que la UCAB pertenece a la Compañía de Jesús, el Canciller de la Universidad Católica Andrés Bello es el arzobispo de Caracas en representación del Episcopado Venezolano a quien corresponde en forma especial el alto patronazgo de la misma, el Vice-Canciller es el R.P. Provincial de la Compañía de Jesús en representación de la Orden a quien pertenece la Universidad y el Consejo Fundacional es el órgano a través del cual la compañía de Jesús ejerce la alta conducción de la Universidad.

La suprema dirección y administración de la Universidad corresponden al Consejo Universitario, el Rector, los Vice-Rectores: Académico y Administrativo, y el Secretario.

La UCAB realiza sus funciones docentes y de investigación a través del conjunto de sus Facultades: Ingeniería, Derecho, Humanidades y Educación, Ciencias Económicas y Sociales; y demás estructuras académicas debidamente aprobadas: Escuelas, Institutos y Centros de Investigación, Postgrado, unidades de apoyo académicas y/o administrativas.

Por medio de las denominadas unidades de servicio del Vice-Rectorado Académico se cubren todas las actividades que tradicionalmente se agrupan en



la categoría de extensión universitaria entre ellas la educación continua, cuyo departamento se describe a continuación.

La Dirección de Formación Continua

La Dirección de Formación Continua de la UCAB (DFC-UCAB) es una unidad funcional del Vice-Rectorado Académico, creada hace aproximadamente trece años, para desarrollar actividades de extensión universitaria dirigidas al mejoramiento y actualización de los miembros de la comunidad UCABISTA, de los egresados y del público en general.

Está conformada por un total de seis profesionales nombrados por el Rector a proposición del Vice-Rector Académico, que ocupan respectivamente los cargos de director, administrador, dos coordinadores, dos analistas de adiestramiento y el personal empleado y obrero y de apoyo permanente o temporal que se considere conveniente en las diversas etapas de su funcionamiento.

DFC-UCAB desarrolla cursos de extensión universitaria dirigidos al mejoramiento y actualización de los miembros de la comunidad UCABISTA, de los egresados y del público en general, tanto en su vertiente divulgativa como de perfeccionamiento artesanal, obrero, técnico y profesional, dentro del más amplio criterio temático, en las artes y humanidades, en las ciencias básicas, en la tecnología e ingeniería, en las ciencias de la salud, en las ciencias sociales y en las ciencias jurídicas, entendiéndose por cursos de extensión aquellos que no conducen a la obtención de títulos académicos, sean de pregrado o postgrado, sino a certificados de participación, asistencia o aprobación.



Misión

“Diseñar, ejecutar y perfeccionar continuamente una oferta de formación académica, técnica y profesional dirigida a los miembros activos de la comunidad ucabista, egresados y público en general, que además de su excelente calidad demuestre ser oportuna, pertinente y óptima en lo que a su relación precio/valor se refiere”

Valores

La Dirección de Formación Continua sostiene como valores que caracterizan y distinguen su desempeño, los siguientes:

- *Proactividad* ó capacidad para anticiparse a las exigencias y oportunidades que plantee el entorno, interno y externo, ofreciendo respuestas oportunas y pertinentes dirigidas a resolver necesidades de actualización y/o capacitación tanto de los miembros de la comunidad como en el personal adscrito a empresas y organismos.
- *Competitividad* que se logra a través de una alta orientación a las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales y de la calidad integral en el desarrollo de sus actividades, lo cual implica un mejoramiento continuo de los insumos, procesos y de los resultados esperados.
- *Rigurosidad* en cuanto a la previsión de los recursos necesarios para la organización de las actividades que constituyen su razón de ser.
- *Productividad* que se logra a través de un posicionamiento estratégico en el mercado, perfilado con base en el control cuidadoso y la consecuente satisfacción de las preferencias del cliente; la captación y mantenimiento

de nuevos clientes y el uso eficiente de los recursos disponibles para el desarrollo de sus actividades. Esto ha permitido la maximización de los excedentes financieros y el crecimiento de la unidad tanto en volumen como en amplitud

Funciones

Satisfacer la demanda de capacitación, adiestramiento y desarrollo de dos tipos diferentes de público:

Interno: estudiantes de pregrado y postgrado, personal docente, profesional, empleado y obrero de la UCAB. Atendido a través de tres tipos de programas:

- *Nivelación y complementariedad académica*: comprende el desarrollo de actividades extracurriculares de formación dirigidas a nivelar al estudiante de recién ingreso en aquellos temas en los cuales su preparación previa es deficiente y actualizar al estudiante de últimos años de carrera en aquellos temas que por su novedad o reciente aplicabilidad no están incluidos en los planes de las escuelas.
- *Mejoramiento y capacitación del personal empleado y obrero*: destinado a desarrollar actividades de entrenamiento en destrezas y habilidades básicas para que el personal empleado y obrero de la UCAB pueda desempeñarse eficientemente en su trabajo.
- *Desarrollo y actualización del personal docente*: dirigido a realizar actividades de inducción, actualización y desarrollo del personal docente que contribuyan al mejor desempeño del profesor UCABISTA.



Externo: egresados y profesionales en general y personal adscrito a organismos y/o empresas del sector público y privado. Atendida a través de dos tipos de programas:

- *Programa de cursos de desarrollo profesional*: Se trata de una programación abierta de cursos con énfasis teórico-práctico, cuya temática es elegida y diseñada con base en las necesidades de capacitación, profundización, y actualización que presenta el mercado y que pueden ser cubiertas con el soporte de las áreas del conocimiento que ocupan el quehacer de la UCAB.
- *Contratos de servicio*: Se trata de cursos o programas de cursos diseñados y ejecutados para cubrir las necesidades específicas de capacitación y adiestramiento del personal adscrito a organismos y/o empresas del sector público y privado. Pueden ser ejecutados en la sede de la institución contratante o en la sede de la UCAB.

Visión

- Convertirse en una organización líder en adiestramiento gerencial y profesional que a través de la prestación de un servicio excelente, tanto en su forma y presentación como en la calidad, oportunidad y pertinencia de su contenido, sea capaz de impactar a la comunidad externa con el producto de la labor académica de la UCAB.
- Convertirse en la organización de la UCAB que, a través de su oferta de actualización y desarrollo, recapture a nuestros egresados a fin de continuar con ellos la inacabada labor de formación de mejores profesionales y mejores seres humanos.
- Convertirse en la organización de la UCAB que, a través de su oferta de capacitación técnica, actualización y desarrollo académico y profesional y formación personal debidamente ajustada a las necesidades de los

miembros de nuestra comunidad, difunda, transmita y recree permanentemente el perfil ideal del trabajador ucabista.

- Convertirse en una organización eficiente, competitiva y altamente productiva capaz de generar ingresos suficientes para mantenerse y evolucionar al tiempo que se consolida como una fuente cada vez más importante de ingresos adicionales para la Universidad en su globalidad.

La oferta de capacitación de *DFC-UCAB* está diseñada con un propósito de calidad total en mente: expertos de altísimo nivel académico pero estrechamente vinculados al mundo empresarial, una bien equilibrada proporción de conocimientos teóricos unida a la discusión de casos prácticos adaptados a la realidad de cada organización y una profunda vocación de servicio puesta permanentemente a la disposición de cada participante, todo lo cual constituye una afortunada combinación que garantiza la satisfacción de invertir en adiestramiento.

Para ofrecer el servicio de educación continua a distancia a través de Internet, entendiéndose éste como la oferta de cursos de formación profesional bajo la modalidad virtual, DFC-UCAB cuenta con el soporte académico y tecnológico que presta el **Centro para la Aplicación de la Informática de la UCAB (CAI-UCAB)**, creado en 1993 como respuesta de la Universidad ante el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en la educación.

El CAI está conformado por tres unidades de servicio: La Técnica, La Web y La Académica. Esta última cuya línea de investigación y acción más importante se refiere a la educación a distancia, inicia en 1999 el proyecto EDUCAB 2000, hoy en día "**Virtual UCAB**", con el objetivo de lograr la incorporación de las TIC al servicio de la Educación a Distancia a través del desarrollo e implantación de una metodología instruccional innovadora como



una opción formativa pertinente en ciertas áreas de la educación superior, entre estas la educación continua.

Para el funcionamiento de Virtual-UCAB, el CAI cuenta con un equipo académico conformado por expertos en el área de tecnología educativa y diseño instruccional aplicado a las TIC, un equipo técnico especializado en sistemas a cargo del desarrollo, implantación y mantenimiento de la plataforma tecnológica necesaria, y un equipo de soporte técnico que presta apoyo para el ejercicio eficiente de las actividades en línea.



CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

El objetivo de este capítulo es describir los pasos realizados durante el curso de la investigación, para ofrecer una visión detallada de las decisiones y actividades metodológicas adoptadas en el proceso.

En líneas generales, este estudio cuyo propósito ha sido el *Desarrollo de un Modelo Organizacional de Educación Continua a Distancia con Soporte en TIC* para la Dirección de Formación Continua de la Universidad Católica Andrés Bello (DFC-UCAB), se realizó basado en el “*Enfoque Sistémico de Organización*”.

De acuerdo a Bahamón (2000), la aplicación del enfoque de sistemas en las organizaciones permite desarrollar una construcción mental de partes que interactúan para conformar un “todo”, teniendo claramente definido un propósito y un conjunto de variables a tomar en cuenta para el logro de los objetivos.

El desarrollo de un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema, permitiendo apreciar el funcionamiento del mismo y la generación de posibles acciones de mejora. Tal y como lo plantea Heras (1996), modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades que comprende su funcionamiento.

En este sentido, el desarrollo del modelo que comprende este estudio, se inició con la ***descripción del sistema actual de DFC-UCAB***, entendiendo éste como el conjunto de procesos y actividades que esta organización cumple para ofrecer el servicio de educación continua a distancia con soporte en TIC y cuyo

análisis permitiría visualizar de forma sistémica la interrelaciones de dichos procesos, sus requerimientos y salidas.

Una vez definido el sistema actual de DFC-UCAB, se procedió a establecer las variables o indicadores que permitirían evaluarlo y dar la pauta para introducir acciones de mejora.

En este sentido, Bahamón (2000) plantea que en todo sistema existen variables o mecanismos de control que pueden considerarse los signos vitales del sistema y son utilizados para monitorear y ajustar acciones a fin de alcanzar de la mejor manera posible, las metas establecidas. Este conjunto de variables funge como **Indicadores de Gestión**.

De acuerdo a este autor, la definición de indicadores de gestión constituye un elemento clave en el proceso de modelado de un sistema, entre estos destaca los **indicadores de eficacia**, los cuales se enfocan en el control de los resultados del sistema, es decir, aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado.

Dado que DFC-UCAB se caracteriza por ser una organización de servicios orientada al cliente, para efectos del presente estudio se evaluó la **eficacia del sistema actual**, midiendo el nivel de “*Satisfacción del Cliente Externo*” en cada uno de los elementos que constituyen el proceso de realización de un curso, a través de la aplicación de una encuesta dirigida a los participantes de los cursos en línea ejecutados por esta organización.

Una vez realizada tal medición, se procedió a determinar y analizar aquellos aspectos claves (fallas y fortalezas del sistema) arrojados por los resultados. Cabe destacar que aquellos procesos o aspectos que no pudieron ser evaluados a través del cliente, fueron analizados a través la descripción del sistema y la previa fundamentación teórica que sustenta esta investigación.

En este sentido, con base a la descripción del sistema actual de DFC-UCAB y la medición de su eficacia se determinaron acciones a seguir para

optimizar los procesos de esta organización y agregarles valor, concretando así el diseño del modelo.

En las siguientes secciones se exponen los aspectos metodológicos en los que se enmarca el estudio y la descripción de las etapas cumplidas para llegar al modelo deseado.

Tipo de Investigación

De acuerdo a Hernández y colaboradores (1997), una investigación puede incluir varios tipos de estudio en las distintas etapas de su desarrollo. En este sentido, el presente trabajo comprende tres tipos de investigación a saber:

- Inicialmente puede considerarse como un **estudio exploratorio**, que según Hernández y colaboradores (1997), sirve para “preparar el terreno” y se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema cuya revisión literaria revela que ha sido poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

“Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real...” (Hernández y colaboradores, 1997: 59)

Es así como la carencia de fuentes documentales y de investigaciones anteriores acerca del problema de estudio suponen un diseño de carácter exploratorio. En este caso, la inexistencia de fuentes bibliográficas acerca de modelos organizacionales en entidades que ofrecen servicios de educación continua a distancia con soporte en TIC, y las particularidades que en este ámbito caracterizan a la Dirección de Formación Continua de la UCAB y que no han sido anteriormente objeto de estudio, justifican tal categorización.

- Por otro lado, teniendo en cuenta el tipo de conocimiento que se obtuvo de la investigación, puede decirse que se trata de un **estudio descriptivo**, el cual de acuerdo a Hernández y colaboradores (1997), busca especificar las propiedades importantes del fenómeno que será sometido a análisis.

Para Sabino (1992), en los estudios descriptivos la preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de un conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

Cabe destacar que los estudios descriptivos miden los conceptos o variables con los que tienen que ver para poder describirlas en los términos deseados. En tal sentido, la presente investigación comprendió la descripción y el análisis sistemático de los procesos de DFC-UCAB para ofrecer el servicio de educación continua a distancia con soporte en TIC. Además de la descripción del sistema actual de DFC-UCAB, se realizó la medición del nivel de satisfacción del cliente externo de esta organización como insumo principal para el desarrollo del modelo organizacional.

- Finalmente, desde el punto de vista de los fines u objetivos que plantea este trabajo, es decir, la utilidad que tienen los resultados del mismo, es posible clasificarlo como una **investigación aplicada**, pues tal y como lo plantea Sabino (1992) permite la utilización directa e inmediata de sus resultados en la resolución de un problema concreto.

De esta manera, a partir del análisis de los procesos de DFC-UCAB bajo el enfoque de sistemas y la medición del nivel de satisfacción del cliente externo para evaluar su eficacia, surge el desarrollo del modelo organizacional con miras a ser aplicado por DFC-UCAB para optimizar el funcionamiento y servicio de esta organización.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia a seguir para lograr los objetivos que ésta se propone.

En este sentido, la presente investigación abarca un diseño de tipo “**no experimental**” que de acuerdo a Hernández y colaboradores (1997), se realiza sin manipular deliberadamente variables. Este tipo de diseño se aplica cuando la investigación busca identificar los fenómenos de estudio y analizarlos sin manipular las variables, observando situaciones existentes.

Las variables estudiadas: Sistema actual de DFC-UCAB y satisfacción del cliente externo, así como las relaciones entre éstas, fueron observadas y analizadas en su devenir habitual, sin intervención alguna.

Dichas variables fueron medidas en un período determinado (situación actual), por consiguiente este estudio no experimental a su vez se puede clasificar como un diseño de investigación de tipo “**transversal o transeccional**” el cuál “*se centra en analizar cual es el estado de una o diversas variables en un momento dado*” (Hernández y colaboradores, 1997: 192).

Por otro lado, de acuerdo al origen de la información utilizada para la realización de la presente investigación, se puede clasificar como un “**diseño de campo**” dado que tal y como lo plantea Sabino (1992), se sirvió principalmente de datos primarios, obtenidos en forma directa de la experiencia empírica, en este caso, una organización en funcionamiento.

Finalmente, entre las categorías de los diseños de campo señaladas por este autor, la presente se define como un “**estudio de caso**”, el cual consiste en un estudio profundizado y exhaustivo de un objeto de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado del mismo. En tal sentido,

la Dirección de Formación Continua de la UCAB es el caso a partir del cual se desarrolla el modelo organizacional.

Es así como la presente investigación abarcó los pasos que se describen a continuación:

1. Descripción del sistema actual de DFC-UCAB

En el marco del enfoque sistémico se puede concebir a la organización como un sistema que abarca un conjunto de actividades conscientes y organizadas para un fin. De acuerdo a Betancourt (2002), cada sistema se estructura en subsistemas que interactúan entre sí para el logro de los objetivos organizacionales, dichos objetivos se alcanzan a través de la generación de productos y servicios, y esto sólo se logra a través de los procesos de la organización, en este caso DFC-UCAB.

Tomando en cuenta que los procesos de la organización comprenden el conjunto de actividades de transformación de insumos en productos que pueden ir a un cliente o pasar a ser un insumo para otros procesos, el sistema actual de DFC-UCAB se describe partiendo de la serie de procesos que esta organización cumple para llevar a cabo la función de brindar servicios de educación continua a distancia con soporte en TIC.

1.1. Procesos de la Organización DFC-UCAB

Para describir los procesos de DFC-UCAB fue necesario determinar aquellos que conforman la “*Cadena de Valor*”.

Tal y como plantea Betancourt (2002), la cadena de valor abarca el conjunto de procesos requeridos para la generación de un producto o servicio con la finalidad de satisfacer las necesidades de determinado cliente.

En este sentido, la cadena de valor de DFC-UCAB, entendida como los procesos necesarios para generar el servicio de adiestramiento requerido por los clientes externos, se estructura de la siguiente manera:

- a) *Análisis del Entorno*: En el transcurso de la investigación se ha señalado la importancia de saber cuáles son las necesidades del cliente y de que manera satisfacerlas a fin de ofrecer un servicio oportuno y eficiente. Bajo esta premisa, el análisis del entorno abarcaría la detección de las necesidades de adiestramiento en el mercado.

En adiestramiento, las necesidades del mercado abarcan dimensiones como:

- *Áreas del conocimiento o temas que comprende la oferta de cursos.*
- *Costos.*
- *Flexibilidad.*
- *Prestigio*
- *Calidad académica.*
- *Infraestructura.*
- *Servicios logísticos.*
- *Opciones oportunas para la formación, etc.*

Adecuarse a estas necesidades es de suma importancia y utilidad para el funcionamiento de la organización, y constituyen el insumo fundamental de los siguientes procesos de la cadena de valor.

- b) *Planificación de la oferta de cursos*: La planificación comprende el conjunto de acciones para determinar, organizar y estructurar la oferta de cursos de formación profesional de acuerdo a las necesidades detectadas.

La Dirección de Formación Continua planifica una oferta de cursos en forma trimestral, es decir, tres ofertas de cursos por cada período académico. Sin embargo, fuera de esta oferta programada pueden surgir otro tipo de



actividades o cursos a solicitud de empresas, instituciones o sectores interesados.

La planificación de cada curso que conforma la oferta del servicio abarca varias etapas o acciones a seguir:

- **Idea del curso:** La decisión de ofertar un curso puede surgir de muchas variables, por un tema coyuntural del momento, por sugerencia del cuerpo docente, por parte de otra unidad académica de la universidad o de alguna organización externa que desee ser promotora de la actividad, por solicitud de alguna empresa que requiera un adiestramiento específico, etc.
- **Identificación del docente, negociación y contratación:** La UCAB cuenta con una planta docente de excelente y reconocida trayectoria académica y estrechamente vinculados al mundo empresarial, con quienes la Dirección de Formación Continua cuenta para el diseño y ejecución de cursos de perfeccionamiento profesional en las diversas áreas del conocimiento, sin embargo el docente puede ser sugerido por la organización promotora o contratante.

Cabe destacar que la selección del docente se realiza con base al perfil de un tutor en línea, en términos de conocimiento del área, experiencia, disponibilidad y afinidad con las TIC.

- **Proyecto de curso:** Abarca la denominación de la actividad, los objetivos y el establecimiento previo de su estructura.

El proyecto del curso puede ser realizado por la Dirección de Formación Continua con el apoyo de expertos en la materia o sugerido por el docente, la unidad académica o administrativa de la UCAB que respalde académicamente la actividad, la organización promotora de la misma ó la empresa que hace la solicitud.

- Diseño del curso: Una vez determinada la estructura previa del curso, el Centro para la Aplicación de la Informática de la UCAB (CAI-UCAB) se encarga de brindar el entrenamiento que requiere el docente como tutor en línea, le asiste en la elaboración del Diseño Instruccional con soporte en TIC a fin de adaptar el curso al formato virtual y realiza el montaje del mismo en el aula virtual. Es necesario recalcar que los procesos que lleva a cabo el CAI-UCAB y de los requiere la Dirección de Formación Continua para ofrecer el servicio de cursos en línea son descritos más adelante con mayor detalle.

- Estudio de Factibilidad Financiera: Tomando en cuenta las dimensiones del curso y los costos directos e indirectos que genere, se establece la matrícula, el punto de equilibrio ó número mínimo de participantes necesarios para cubrir los costos directos y el posible rendimiento de la actividad.

Abarca varios aspectos a saber:

- *Estimación de costos tomando en cuenta:*
 - *Promoción: (prensa, Internet, mailing list y otras actividades que se consideren convenientes).*
 - *Recursos tecnológicos y soporte técnico: Plataforma de aula virtual, diseño instruccional adaptado a TIC, desarrollo de materiales (Formato Virtual), seguimiento y asesoría.*
 - *Honorarios docentes.*
 - *Material de apoyo, papelería y certificaciones.*
 - *Gastos de envío.*
 - *Gasto administrativo.*

- *Estimación de Excedentes deseables y posibles.*

- *Fijación de matrícula.*



- *Fijación de plan de pagos y posibles descuentos por pagos realizados de contado.*
- *Asignación de código y registro contable.*
- *Elaboración de formatos de compromiso de pago para persona jurídica y persona natural.*

c) *Producción:* Se concreta la oferta de cursos y se registran dentro de la consola de información, introduciendo los datos de cada curso y colocándolos en status “abierto” de manera que el sistema coloque esta información y el link de postulaciones en la página web creada y diseñada para tal fin.

Adicionalmente se elabora el cronograma de actividades especificando el inicio y cierre de cada actividad a fin de que cada miembro del equipo de trabajo cumpla con las tareas relacionadas a las mismas de manera oportuna.

d) *Promoción:* Constituye el primer punto de contacto con los clientes reales y potenciales de la organización y consiste en dar a conocer la oferta de servicios. La promoción, publicidad y mercadeo de los servicios que ofrece la organización se realiza fundamentalmente a través de tres medios diferentes, a saber:

- Internet (Página web y mailing list)
- Prensa.
- Personalizada (estrategias de mercadeo directo dirigidas a clientes antiguos o a nuevos clientes que ya están registrados en la base de datos de clientes).

e) *Venta:* Este proceso se considera un “Momento Crítico de la Verdad” ya que el cliente se pone en contacto con la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Abarca las siguientes etapas:



- Información: Si la promoción ha dado buenos resultados normalmente el cliente se comunica con el departamento telefónicamente o por correo electrónico, a fin de ampliar o ratificar la información que obtuvo a través de la publicidad.
- Postulación: Si el producto logra captar la atención del cliente y están dadas las condiciones de disponibilidad financiera y de tiempo, éste se postulará en el curso registrando sus datos en el sistema a través de la página web destinada para ello.
- Selección: Realizadas las postulaciones se procede a seleccionar aquellas personas cuyo perfil profesional cumple con las características del participante al cual está dirigido el curso y se les informa a todos los postulados el resultado de dicha selección (autorizado o rechazado).
 - Autorizado: Si el postulado cumple con el perfil de participante se coloca en la consola de información con el status de “autorizado” y el sistema envía un correo automáticamente indicando que fue autorizado para inscribirse en el curso y los pasos y alternativas para efectuar pago.
 - Rechazado: Si el postulado no cumple con el perfil de participante, se coloca en la consola de información con el status de “rechazado” y el sistema envía automáticamente un correo electrónico informándole que no fue seleccionado para realizar el curso e invitándolo a analizar la oferta general de cursos donde probablemente podría encontrar una alternativa de formación acorde con su perfil.
- Inscripción: Durante el plazo establecido, el cliente selecciona la forma de pago de su conveniencia y lo efectúa. Las opciones de pago son:



- Pago en línea con cargo a tarjeta de crédito o débito.
- Transferencia electrónica de fondos a la cuenta bancaria de la Dirección de Formación Continua.
- Depósito en efectivo o cheque.
- Carta compromiso proveniente de la empresa u organismo donde trabaja.

Cuando es eminente el inicio del curso y existen personas que no han cumplido con el proceso de inscripción, se les hace una llamada telefónica verificando su intención de realizar el curso.

- Confirmación y facturación: Se verifica el pago de las personas inscritas y se emite la factura del mismo.
- f) *Ejecución:* Constituye el fin último de un largo y minucioso proceso de planificación y programación de actividades. Para la ejecución del curso se cumplen las siguientes etapas:
- Preparación de la actividad: Consiste en crear las condiciones necesarias para el inicio de la actividad y abarca:
 - Confirmación del docente: Informar al docente el inicio de la actividad, la cantidad de participantes que harán el curso y sus características.
 - Envío del material de apoyo: Si el material de apoyo no es digitalizado dentro del aula virtual, es necesario enviarlo en físico a la dirección que el participante coloque en su postulación días antes de iniciar el curso.
 - Acceso al aula virtual: La Dirección de Formación Continua le informa al CAI-UCAB el listado de inscritos y sus respectivos datos a fin de



que creen el acceso de los mismos en el aula virtual, le den la bienvenida y las instrucciones para iniciar la actividad.

- Desarrollo: El proceso educativo está a cargo del docente y el diseñador instruccional que el Centro para la Aplicación de la Informática de la UCAB designe para tal actividad.
- g) *Terminación*: Integra el cierre de las actividades en las cuales la Dirección de Formación Continua establece contacto con el cliente, representa un punto particularmente crítico en todo el flujograma de actividades pues constituye la última impresión que se lleva el cliente del paquete de servicios que ha recibido. Las etapas que integran el proceso de terminación son básicamente las siguientes:
- Evaluación del Curso: Es la evaluación que el participante realiza de la actuación del instructor, la metodología de enseñanza, la organización y planificación del curso, la oportunidad y pertinencia del contenido en relación con el trabajo que desempeña, etc. Para esta evaluación se ha utiliza tradicionalmente un formato estándar que se puede encontrar en los anexos.
 - Certificación: Es la entrega de credenciales que certifica el cumplimiento de las actividades y la aprobación del participante a la actividad de adiestramiento. La emisión de los certificados se rige por una normativa que es reflejo del rigor académico que caracteriza la institución en su totalidad.

Las actividades conllevan la obtención de Certificados de Formación Profesional, avalados por la UCAB, a través del Vice-Rectorado Académico. En el anverso, el certificado de Formación Profesional lleva impreso el contenido programático del curso.



Para tener derecho a la obtención del certificado correspondiente, el participante debe cumplir y aprobar al menos con el 75% de las tareas asignadas por el docente durante el desarrollo del curso. La escala de evaluación es de 0 a 20 puntos, entendiendo que aquellos que obtienen una calificación inferior a 10 puntos no tienen derecho a la certificación. Una vez emitidos los certificados se envían a cada participante con la factura de cancelación del curso a la dirección colocada en su postulación.

- Seguimiento: Se ingresan los datos del participante en la base de datos de clientes de la organización. Con ello sólo se garantiza el poder contactar al cliente al momento de ofrecerle nuevas actividades de adiestramiento relacionadas con su profesión y áreas de interés. Es importante aclarar que este seguimiento no implica medición del impacto que tienen los cursos en el desempeño del participante una vez que regresa a su puesto de trabajo regular, lo cual sería muy interesante desarrollar en una futura investigación.
- h) Cierre:* En esta fase ya no hay contacto con el cliente y abarca los procesos administrativos de cierre y la evaluación general de la actividad realizada. Es así como se procede a cumplir con las siguientes actividades:
- Tabulación de las evaluaciones del curso.
 - Retroalimentación con el docente acerca de su actuación, y pago de honorarios.
 - Elaboración del estado de resultados: Para el análisis del rendimiento de la actividad.
 - Archivo de la información necesaria que respalda la ejecución de la actividad.

De esta manera se puede visualizar la cadena de valor de DFC-UCAB:



Una vez descritos los procedimientos que conforman la cadena de valor de DFC-UCAB, es necesario señalar que dicha cadena depende para su funcionamiento de los recursos que le brinda el Centro para la Aplicación de la Informática de la UCAB (CAI-UCAB).

Esta unidad hace posible la realización de los cursos en línea a través de la plataforma tecnológica que han desarrollado y el soporte académico-tecnológico que prestan y que sustenta la actividad. En este sentido, es necesario describir los procesos que cumple el CAI-UCAB dada su función e importancia dentro del sistema actual.

1.2. Procesos del CAI-UCAB como soporte para la oferta de servicios

Los insumos que indispensablemente requiere la Dirección de Formación Continua para ofrecer cursos a distancia con soporte en TIC y que suministra el Centro para la Aplicación de la Informática son:

Plataforma tecnológica:

- Aula Virtual: Esta herramienta actualmente agrupa las posibilidades de enseñanza en línea, permitiendo administrar procesos educativos. Es un espacio simbólico en el que se produce la relación entre los participantes en un proceso de enseñanza y aprendizaje, que para interactuar entre sí y acceder a la información relevante, utilizan prioritariamente un sistema de comunicación mediada por computadoras. Las secciones que componen el aula virtual son:



- Información general del curso: Abarca todos los datos específicos de la asignatura, como nombre, programa, tutor, cronograma de actividades, entre otros.
 - Documentos del curso: Materiales de apoyo para realizar las asignaciones tanto bibliográficos como electrónicos sean links o páginas WEB.
 - Herramientas de comunicación e interacción: Son recursos que permiten la interacción entre los estudiantes y el profesor. Facilitan el manejo de documentos y la comunicación, al mismo tiempo que facilitan el aprendizaje de los contenidos y la práctica de los mismos, son los lugares o áreas donde el alumno lleva a cabo sus actividades (Chat de discusión, foros electrónicos, etc).
 - Asignaciones: Abarca los documentos con la descripción de cada una de las actividades de aprendizaje a realizar.
- Cónsola de administración: Comprende el sistema de información utilizado para administrar el proceso de postulaciones e inscripciones en línea.
 - Sistema de pagos en línea: Este sistema permite la realización de pagos en línea a través de una entidad financiera.

Soporte Académico: La metodología de trabajo que combina el componente instruccional y el uso de las TIC para el diseño, desarrollo y ejecución de la actividad formativa es realizada a través de un equipo de expertos en tecnología educativa y diseñadores instruccionales del CAI-UCAB cumpliendo con las siguientes fases:

- Definición: Se clarifican los objetivos del curso y se establecen las metas a alcanzar de acuerdo a las necesidades de los clientes. Abarca:
 - Objetivos y alcance



- Población: Número de participantes y perfil
 - Contenido Programático
 - Tecnología disponible
 - Tiempos en los que se realizara la actividad y estructura
- Capacitación: Abarca la preparación de los profesores en línea en cuanto a Diseño Instruccional y su aplicación a las TIC, estrategias y herramientas.
- Diseño: Comprende la adaptación del contenido programático del curso a un Diseño Instruccional estructurado. Esto se logra a través de:
- Elaboración de los objetivos de enseñanza y selección de métodos, medios y materiales didácticos. Los diseñadores instruccionales asisten al tutor en la planificación de sus actividades y orientan la selección de recursos y estrategias de acuerdo a los objetivos de aprendizaje.
 - Estructuración de actividades a través de plantillas diseñadas para tal fin. Las plantillas permiten diseño uniforme de asignaciones, cronogramas, programas, descripción y metodología del curso.

El resultado del Diseño Instruccional de un contenido debe responder los siguientes planteamientos:

- Objetivos del contenido a impartir
- Material de apoyo, formato y ubicación
- Actividades a desarrollar
- Tiempos (Inicio y fin de cada actividad)
- Normas
- Medio de envío
- Recursos que incluye
- Criterios de evaluación



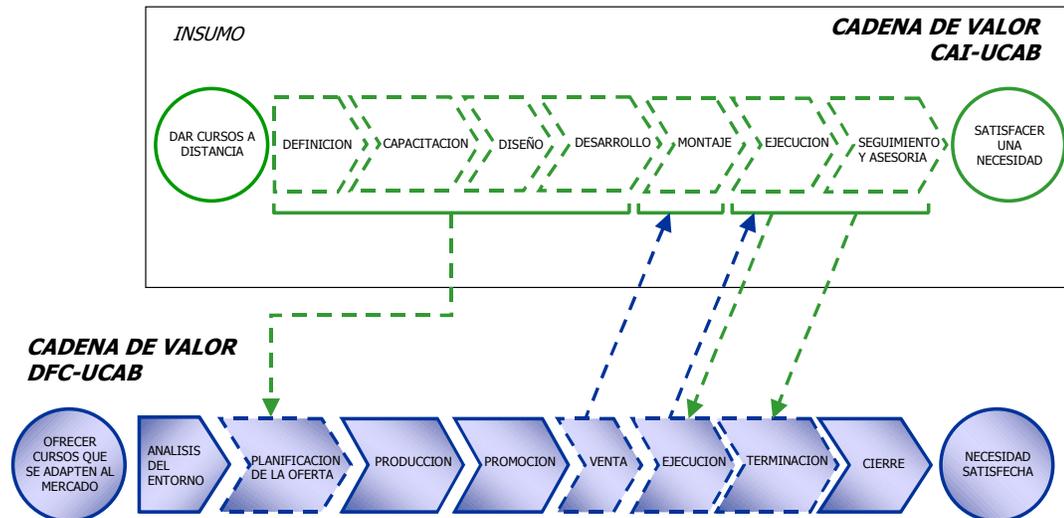
- Desarrollo: Comprende la producción de materiales didácticos, la digitalización y desarrollo de los medios audiovisuales e interactivos que demande el Diseño Instruccional (Ejercicios, animaciones y multimedia).
- Montaje: Consiste en la carga de materiales en el aula virtual, la inscripción de participantes y asignación de claves.
- Ejecución: Abarca el proceso de enseñanza-aprendizaje, la tutoría por parte del profesor y la resolución de asignaciones por parte del estudiante.
- Seguimiento y asesoría: Servicio académico y técnico durante la ejecución del curso tanto a los profesores, como a los participantes en cuanto a las herramientas informáticas y estrategias pedagógicas.

Soporte Tecnológico: Es necesario destacar que las actividades de educación en línea requieren de un “staff” de apoyo técnico para el desarrollo, implantación y mantenimiento de los recursos tecnológicos utilizados en el proceso y abarca:

- Soporte Técnico: Se encargan de dar apoyo técnico al usuario (Departamento, docentes y clientes) en el manejo del aula virtual y otras herramientas informáticas que se incluyan.
- Soporte Informático: Se encargan del mantenimiento de la infraestructura tecnológica (acceso al aula virtual, servidores, conexión, sistema de pagos en línea, sitio web, consola de información y sistema de registro e inscripciones en línea, etc.).

De esta manera se puede observar el apoyo que representa el CAI-UCAB y del que requiere DFC-UCAB para prestar el servicio de Educación Continua a Distancia con soporte en TIC. Por tal motivo La “Cadena de Valor” anteriormente descrita se complementa de procesos compartidos entre DFC-UCAB y el CAI-UCAB que se interrelacionan para lograr un objetivo en común.

Dicha cadena de valor se puede representar gráficamente de la siguiente manera:



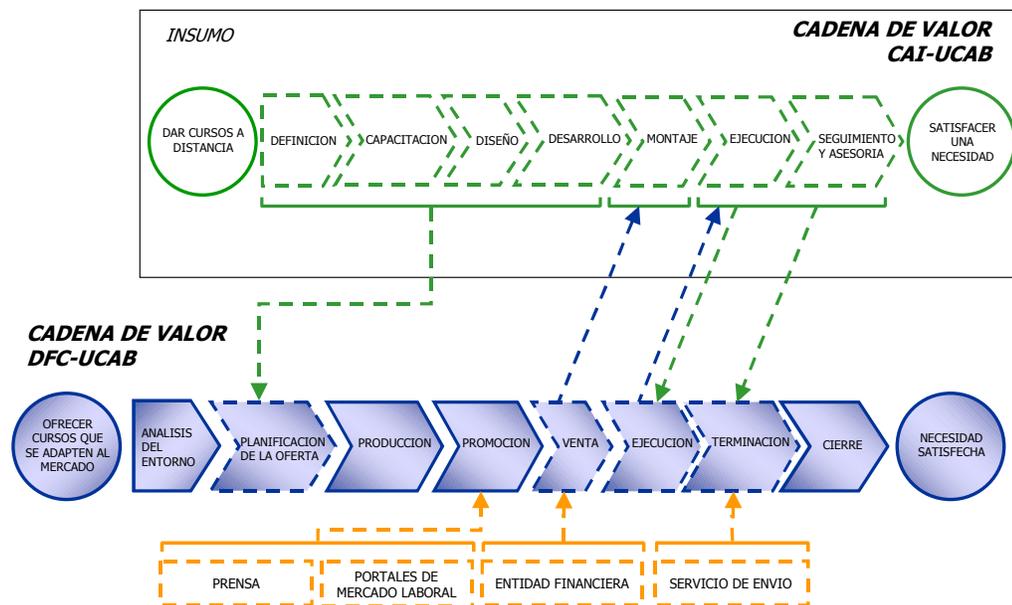
1.3. Proveedores Externos

De acuerdo a Betancourt (2002), los proveedores son entes que suplen productos y servicios utilizados en los procesos organizacionales y que son externos a la organización. Los proveedores externos que alimentan los procesos de la cadena de Valor de DFC-UCAB son:

- Entidad Financiera: Que brinda la plataforma tecnológica para la realización de pagos en línea con tarjetas de débito, crédito y transferencias bancarias vía electrónica.
- Servicio de Envío: Mensajería local y correspondencia a nivel nacional e internacional para la entrega física de materiales, recursos y certificaciones a los participantes en su domicilio o dirección de ubicación.
- Servicios de publicidad y promoción: Que permiten dar a conocer el producto y captar los clientes. Abarca principalmente dos medios:

- Periódicos de circulación nacional: Medio impreso de alcance y reconocimiento a nivel nacional para promocionar la oferta de cursos.
- Portales de mercado laboral: Para la promoción y difusión de la oferta de cursos por Internet permitiendo llegar con mayor amplitud a un target más específico.

Finalmente la Cadena de Valor quedaría estructurada en su totalidad de la siguiente manera:



Es así como, cumpliendo con la premisa del modelo de forma variable o virtual que plantea Bueno (1995), la organización puede estar configurada como un conjunto de cadenas de valor relacionadas entre la organización con otras organizaciones, clientes o proveedores, cuya sinergia generen mayor flexibilidad, capacidad de respuesta y eficiencia.

2. Análisis de Procesos

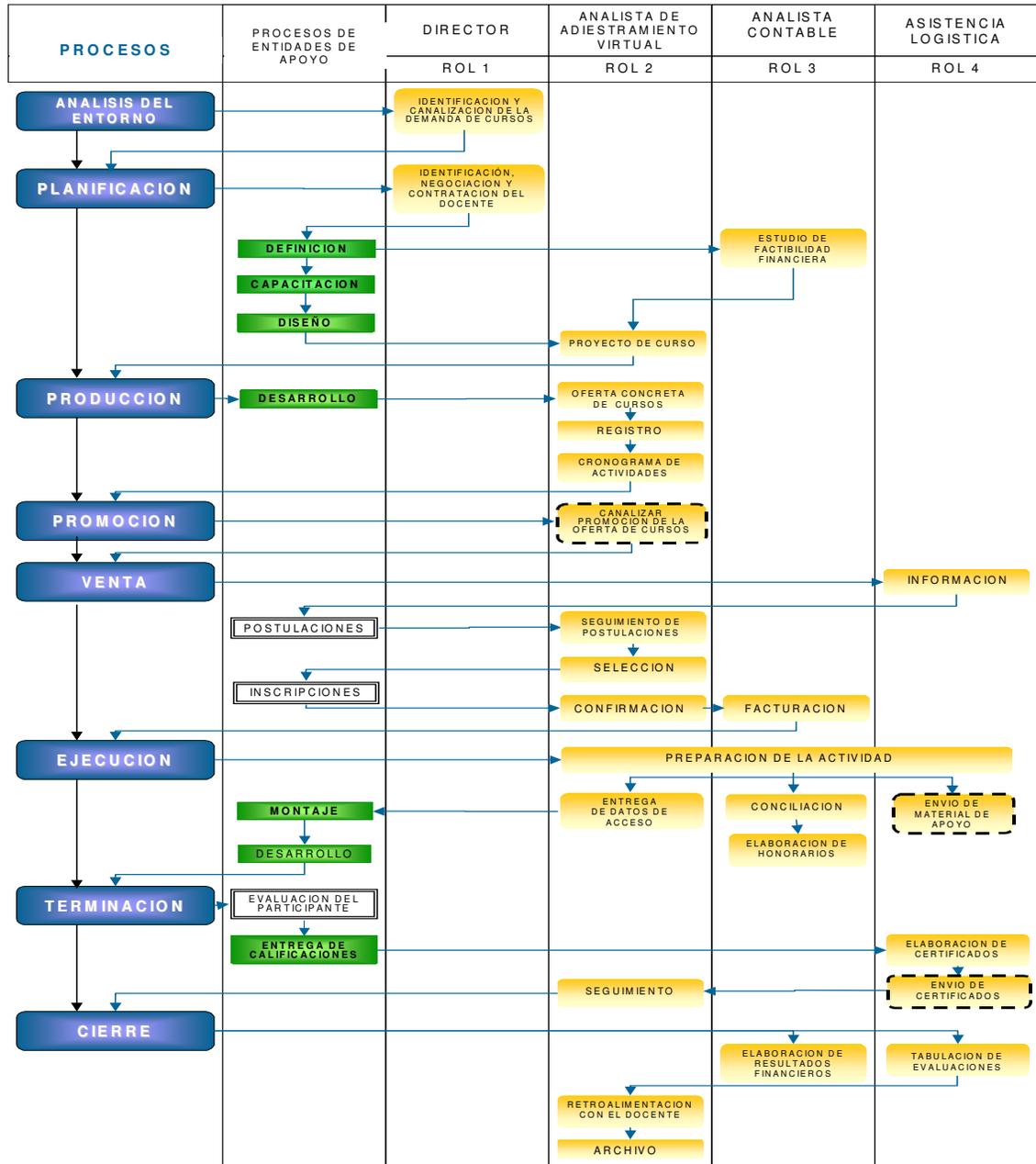
De acuerdo a Hayes (2004), en el análisis de procesos la representación gráfica facilita su comprensión, cuyo objetivo sería la descomposición de estos en actividades discretas.

La meta inicial del modelado de procesos consiste en ilustrar gráficamente lo que está sucediendo en la organización y una vez identificado, contar con una base para optimizar las prácticas corrientes y planificar nuevas iniciativas. En este sentido, partiendo del análisis de la Cadena de Valor que comprende el sistema actual de DFC-UCAB, se desarrollaron las siguientes representaciones gráficas:

Flujograma de Procesos

Tal y como lo plantea Bueno (1995), las organizaciones flexibles se caracterizan por poseer estructuras funcionales, planas y de base profesional. El flujograma de procesos da la oportunidad de estructurar la organización de manera flexible como una red de flujos ejecutados por diversos roles, rompiendo la barreras de las estructuras jerárquicas tradicionales.

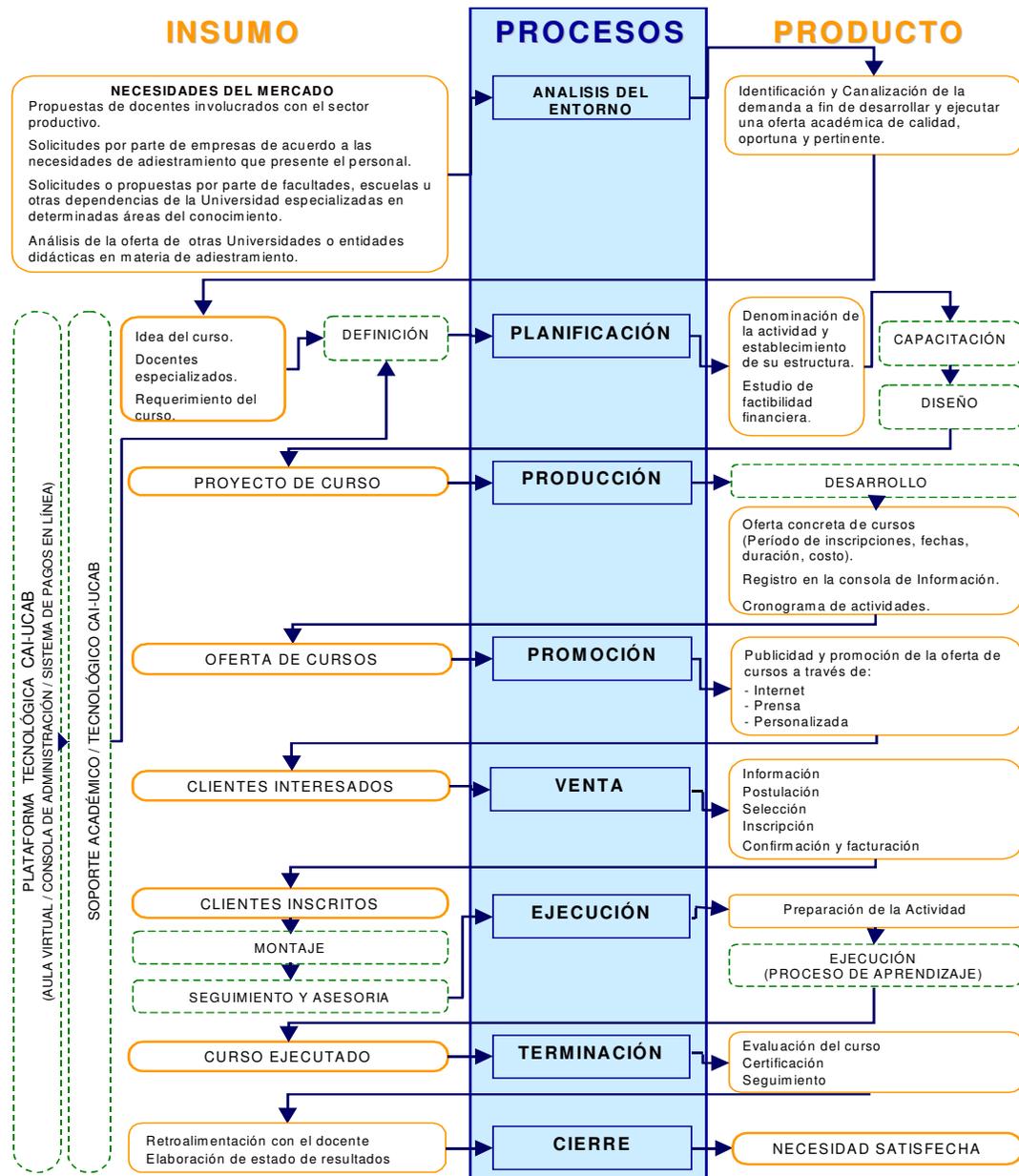
A continuación se describe el flujograma de los procesos de DFC-UCAB, con el objeto de observar detalladamente la secuencia de actividades realizadas en el sistema y su respectivo responsable.



- PROCESO DE LA CADENA DE VALOR
- ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DERIVADOS DE LA CADENA DE VALOR
- PROCESOS REALIZADO POR CAI-UCAB
- PROCESOS REALIZADOS POR LA INTERACCIÓN CLIENTE-SISTEMA
- ACTIVIDADES REALIZADAS CON APOYO DE ENTIDADES EXTERNAS

Mapa de Procesos

A fin de visualizar las interrelaciones de los procesos de la cadena de valor como sistema, a continuación se presenta el mapa de procesos que permitió determinar los insumos que requiere cada proceso, los productos que debe generar y para qué otro proceso servirá de insumo.

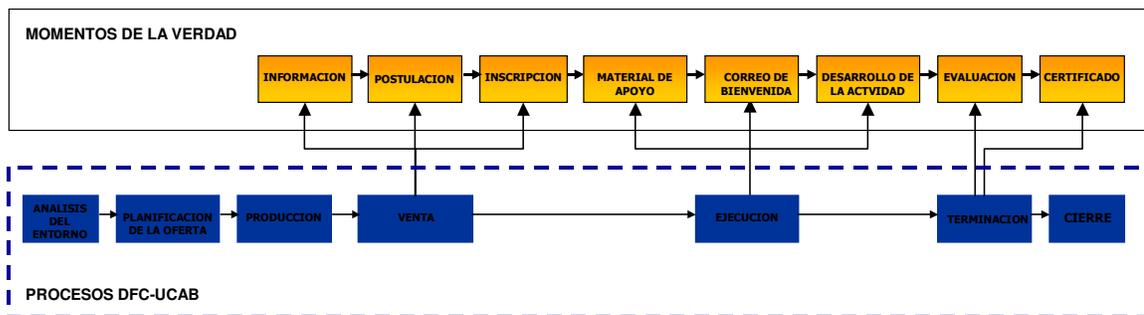


Momentos de la Verdad

Cabe destacar que de los procesos organizacionales antes descritos, se detectaron unos particularmente críticos donde se da una interacción directa con el cliente final y de los que depende en gran medida la imagen que se forme éste, con respecto al servicio de DFC-UCAB.

Tal y como lo plantea Albrecht (1994), los Momentos de la Verdad abarca cualquier situación en la que el cliente final se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

En este sentido los Momentos de la Verdad de DFC-UCAB son:



3. Recolección de Datos

Tal y como se señaló anteriormente, una vez descrito el sistema actual de DFC-UCAB, se procedió a recolectar la información necesaria para analizar y evaluar la eficacia de este sistema, midiendo la *Satisfacción del Cliente Externo* y conociendo así la calidad del servicio.

Considerando al cliente externo como aquella persona que tiene el hábito de utilizar los servicios prestados por determinada organización, para efectos de la presente investigación se ha considerado como cliente externo, a los participantes de los cursos en línea ejecutados por la Dirección de Formación Continua.

3.1. Universo

De acuerdo a Sabino (1992), se entiende por **universo** a todo el conjunto de unidades o fuentes de datos que es preciso reducir a proporciones manejables para poderlas explorar. Para este estudio se determinó como universo, al conjunto de clientes pertenecientes a la categoría de “público externo” que han participado en los cursos en línea ejecutados por la Dirección de Formación Continua.

3.2. Población

La **población** entendida como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández y colaboradores, 1991: 210), estará conformada por aquellos participantes de los cursos en línea ejecutados por la Dirección de Formación Continua que culminaron dicha actividad formativa.

La delimitación de la población corresponde a hecho de que únicamente los clientes que culminaron su participación en los cursos, son capaces de emitir una opinión de todos y cada uno de los procesos a evaluar y del servicio en su totalidad.

Para el momento en que se realizó el estudio, la población estuvo conformada por ciento treinta y tres (133) participantes, pertenecientes a once (11) ejecuciones de diversos cursos a saber:

- Finanzas Básicas
- Definición y Desarrollo de Proyectos
- Planificación y Control de Proyectos
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Estrategias de Consultoría

Dadas las características de la población, pequeña y finita, se decidió tomar como unidades de estudio a todos los clientes que integran dicha población, razón por la cual no se aplicaron diseños muestrales.

3.3. Elaboración del Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento fue elaborado tomando en cuenta como indicador clave para el desarrollo del modelo, “La Satisfacción del Cliente Externo”. El nivel de satisfacción de este cliente final en cada uno de los procesos que se realizan, permiten verificar la pertinencia del modo de operar en las organizaciones de servicio.

Hayes (1992), en su libro titulado “Como Medir la Satisfacción del Cliente” afirma que el nivel de satisfacción del cliente puede ser medido de manera sistemática a través de encuestas elaboradas con metodología científica.

Por tal motivo, el instrumento aplicado fue diseñado estableciendo el cruce de dos variables: Las dimensiones que permiten medir la satisfacción del cliente señalados por Cottle (1990) y los procesos de la cadena de valor de DFC-UCAB. Es así como se procedió a cumplir los pasos que se detallan a continuación.

3.3.1. Definición de Variables

- Satisfacción del Cliente Externo: Partiendo de la revisión exhaustiva del enfoque de la Gerencia del Servicio, se tomó como base la concepción de Satisfacción del Cliente Externo de Cottle (1990) y las cinco dimensiones a partir de las cuales el cliente evalúa la calidad de un servicio.

De acuerdo a este autor, la satisfacción del cliente externo es la evaluación mental del cliente y comprende las percepciones que tienen sobre lo que recibieron menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido. Esto se puede visualizar a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepción} - \text{Expectativas}$$

La satisfacción del cliente se debe medir en todas y cada una de las dimensiones que según Cottle (1991), utiliza la mayoría de los clientes para evaluar la calidad de un servicio, éstas son las siguientes:

- **Fiabilidad**: “*Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento*” (Cottle, 1991: 36). Es la habilidad para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. En esta dimensión el cliente juzga y evalúa cuán confiable es la organización. Incluye la puntualidad del servicio.



- Seguridad: Representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. “Incluye el conocimiento y actitud de atención que proyecte su personal y la capacidad que tenga para generar fe y confianza. Seguridad también implica credibilidad, que, a su vez, incluye integridad, confiabilidad y honestidad. *“...Parte de la seguridad es la tranquilidad; es decir: sentirse libre de peligros, riesgos o dudas.”* (Cottle, 1991: 37-38)
- Tangibilidad: Abarca los elementos tangibles, la parte visible del servicio como instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto. De acuerdo a Berry et al (1989), los servicios son realizaciones más que objetos, por ello los clientes tienden a buscar a las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayude a juzgarlo. En pocas palabras las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad del servicio.
- Capacidad de Respuesta: Se refiere a la actitud mostrada para ayudar a los clientes y para suministrar un servicio rápido. La capacidad de respuesta al igual que la fiabilidad, incluye el cumplimiento puntual de los compromisos contraídos. La accesibilidad también forma parte de la capacidad de respuesta y se refiere a la posibilidad que tienen los clientes de entrar en contacto con usted y la facilidad con que pueden lograrlo.
- Empatía: Comprende la disposición de ofrecer a los clientes cuidados y atención personalizada.

“Va más allá de la simple cortesía... Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente...La empatía se mejora por medio de la buena comunicación, lo que quiere decir mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que ellos puedan entender” (Cottle, 1991: 42).

Berry et al (1989) consideran que es un compromiso con el cliente (es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada). La empatía es un servicio esmerado, individualizado que satisface necesidades.

➤ Procesos DFC-UCAB: Abarca las etapas que se cumplen en el “sistema actual de DFC-UCAB” descrito anteriormente:

- a) Análisis del entorno
- b) Planificación
- c) Producción
- d) Promoción
- e) Venta
- f) Ejecución
- g) Terminación
- h) Cierre

3.3.2. Operacionalización de Variables

Se procedió a la elaboración de la primera operacionalización, en donde se definen todas las dimensiones de Satisfacción del Cliente Externo por separado, y se establecieron los indicadores que corresponden a cada dimensión. De igual manera se desglosan los procesos de la Cadena de Valor de DFC-UCAB en indicadores y etapas cuyo cumplimiento fue necesario evaluar. (Ver Anexo #1)

3.3.3. Operacionalización Definitiva

Se estableció el cruce de las variables a estudiar a fin de elaborar los ítems del instrumento. De este cruce sólo se elaboraron los ítems que realmente aplicaban entre la evaluación del cliente con respecto a su nivel de satisfacción y los procesos que conforma el servicio prestado por DFC-UCAB. (Ver Anexo #2 y 3)

Cabe destacar que de los procesos *producción* y *cierre* no se generaron ítems en la operacionalización de variables ya que son totalmente invisibles para el cliente, sin embargo en el caso del proceso de *producción*, las evaluaciones de los procesos siguientes permiten obtener una idea acerca de su eficacia.

De igual manera es necesario aclarar que por tratarse de un servicio que carece de interacción cara a cara con el cliente, los indicadores aplicables de la dimensión empatía podían ser comprendidos en las dimensiones de fiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta. En este sentido se excluyó la dimensión empatía ya que se generaban ítems repetitivos con respecto a la actitud del personal.

3.3.4. Medición de las Variables

De acuerdo a Henández y colaboradores (1997), la medición es el proceso de vincular conceptos abstractos en indicadores empíricos a través de un plan explícito y organizado para clasificar y cuantificar los datos disponibles.

Las variables que comprende el instrumento aplicado, fueron medidas en dos niveles: ***nominal y ordinal*** de acuerdo a las características de cada planteamiento. A continuación se explican detalladamente los niveles de medición empleados en función de la estructura del instrumento.

El instrumento de medición quedó estructurado en tres secciones a saber:

- PARTE I: Conformada por un cuestionario de datos demográficos necesarios para el análisis de los resultados con un ***nivel de medición nominal***, dado que tal y como lo plantea Hernández y colaboradores (1997), las categorías no tienen orden o jerarquía, su función es puramente de clasificación.

- PARTE II: Conformada por nueve (9) preguntas abiertas a fin de obtener información netamente cualitativa relevante para el estudio y que no se podía consultar por medio de una escala, en este sentido al igual que la sección anterior comprende un **nivel de medición nominal**.
- PARTE III: Comprende los cuarenta y siete (47) items obtenidos de la operacionalización de las variables con un **nivel de medición ordinal** dado que en este caso la categorías si indican un orden de jerarquía.

Los ítems fueron redactados en forma de afirmaciones donde a través de una escala de Likert, el respondiente seleccionara la alternativa que se ajustara más a su grado de satisfacción en cada planteamiento.

Con base a Hayes (1992), la escala tipo Likert permitía que los clientes contestaran el grado de satisfacción en cada dimensión que describe cada proceso de DFC-UCAB. En este sentido se utilizó la escala de Likert que propone Cottle (1990) para medir directamente la brecha entre percepción y expectativas, la cual comprende las siguientes alternativas:

Está muy lejos de cumplir sus expectativas	Está medianamente lejos de cumplir sus expectativas	Cumple con sus expectativas	Sobrepasa sus expectativas	Sobrepasa en gran medida sus expectativas
1	2	3	4	5

3.4. Pertinencia de la aplicación del Instrumento

Por tratarse de clientes cuyo servicio lo recibieron a distancia a través de Internet, la recolección de la información se realizó de igual manera a través de este medio, facilitando así la posibilidad de llegar a toda la población de estudio y de obtener los resultados en un período de tiempo significativamente corto.

Es así como el instrumento utilizado para la recolección de datos fue aplicado a través de un web site (<http://www.hostedsurvey.com>) que ofrece servicios de investigación, entre los cuales incluye el diseño, elaboración y aplicación de encuestas personalizadas y adicionalmente el suministro de reportes de resultados, lo que permitió simplificar la tabulación de los datos obtenidos.

3.5. Validez y Confiabilidad

Tomando en cuenta a la **validez** como *“el grado en que un instrumento dado mide realmente las variables que pretende medir”* (Hernández y colaboradores, 1998), se sometió el instrumento utilizado a la evaluación de cinco jueces expertos del área inherente al problema de estudio. El grupo de jueces expertos estuvo conformado por:

- Un Educador experto en Desarrollo Organizacional y Sistemas de Información.
- Una Educadora experta en Tecnología Educativa.
- Una Psicóloga experta en Desarrollo Organizacional.
- Una Psicóloga experta en Métodos de Investigación
- Una Industrióloga experta en Gerencia de RRHH y RRH.

Dicha evaluación permitió ajustar y mejorar el instrumento tomando en cuenta las observaciones emitidas, a fin de que estuviese en condiciones de ser aplicado.

La **confiabilidad del instrumento**, de acuerdo a Hernández y colaboradores (1998), se entiende como el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales.



Tal confiabilidad se calculó utilizando el método de consistencia interna Alfa de Cronbach a través del Programa Estadístico SPSS, dando un Coeficiente Alfa de Cronbach de 0.97, lo cual indica que el instrumento es altamente confiable, dado que la escala varía de 0.00 (infiabilidad) a 1.00 (confiabilidad perfecta). (Ver anexo #4)

4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Resultados

Al momento de recolectar el instrumento de medición, de las ciento treinta y tres (133) personas encuestadas, respondieron sesenta y siete (67), reduciendo la proporción de la muestra en un 49,63%.

El procesamiento de los datos y el análisis de los resultados obtenidos se realizó a través de la estadística descriptiva, que según Hernández y colaboradores (1998) permite describir los datos, valores y puntuaciones para cada variable.

En el caso de los datos demográficos y las preguntas abiertas se agruparon los datos en categorías, realizando la distribución de frecuencias y calculando el valor porcentual de cada una. Con respecto a las preguntas cerradas se realizó la distribución de frecuencias para cada proceso de DFC-UCAB en cada una de las dimensiones de calidad de servicio y se utilizó la “media aritmética” como medida de tendencia central para el análisis.

A fin de facilitar el análisis y la interpretación de los resultados, se utilizaron gráficos de barras y torta que expresan con mayor detalle el comportamiento de los datos.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis de los Datos Demográficos

De la muestra definitiva conformada por los sesenta y siete (67) respondientes, treinta y dos (32) resultaron del sexo masculino y treinta y cinco (35) del sexo femenino, lo cual demuestra una distribución por sexo bastante homogénea. (Ver grafico #1)

Con respecto al estado civil también se obtuvo una distribución homogénea en las categorías solteros y casados, sin embargo en la categoría divorciados sólo abarcó un 8,96% de la muestra (Ver gráfico #2).

Por otro lado, la gran mayoría pertenece a los grupos etarios comprendidos entre los veinticuatro (24) y treinta y ocho (38) años de edad, siendo la mayor frecuencia aquella que corresponde a los intervalos que va desde los veinticuatro (24) a los treinta y tres (33) años de edad, que representan el 58,21% de la muestra. (Ver gráfico #3)

La totalidad de los encuestados son profesionales universitarios, de los cuales la tercera parte aproximadamente poseen estudios de postgrado y sólo un 13,43% poseen estudios a nivel de TSU (Ver gráfico #4). A pesar de que se observó gran diversidad de profesiones entre los encuestados, al agruparlos por categorías, los grupos más representativo fueron los ingenieros, administradores y contadores que abarcan casi el 50% de la muestra (Ver gráfico #5), lo que probablemente se debe a la temática de los cursos que hasta el momento se están ofertando. Caso contrario ocurrió con el área funcional donde la muestra se agrupa en trece (13) categorías cuya distribución es sumamente homogénea (Ver gráfico #6).

En cuanto al domicilio de los encuestados, casi el 50% reside en Caracas y el resto en varias ciudades del interior del país entre las cuales se destaca Valencia y Pto. la Cruz. (Ver gráfico #7)

Finalmente, el ingreso mensual de la mayoría oscila entre Cuatrocientos Mil Bolívares (Bs. 400.000,00) y Dos Millones de Bolívares (Bs. 2.000.000,00) con cierto predominio en aquellos entre el intervalo de Un Millón Quinientos Mil Bolívares (Bs. 1.500.000,00) y Dos Millones de Bolívares (Bs. 2.000.000,00) mensuales, lo cual corresponde a un nivel de gerencia medio. (Ver gráfico #8)

De lo anteriormente expuesto se desprende que los clientes de cursos en línea ejecutados por DFC-UCAB son a grandes rasgos:

“Profesionales Universitarios de ambos sexos, entre 24 y 38 años de edad, residentes tanto de Caracas, como del interior del país, con ingresos que oscilan entre 400.000,00 y 2.000.000,00 de bolívares mensuales”

Los resultados obtenidos en esta sección permiten identificar en líneas generales cuáles son las características del **cliente**, lo cual representa un insumo de gran importancia en el desarrollo del modelo, pues tal y como se ha señalado en el transcurso de la investigación, la Dirección de Formación Continua (DFC-UCAB) como organización de servicios, debe formular una estrategia organizacional orientada al cliente y para comprender al cliente y considerar correctamente sus necesidades y expectativas, es necesario conocerlo.

RESULTADOS
Datos Demográficos

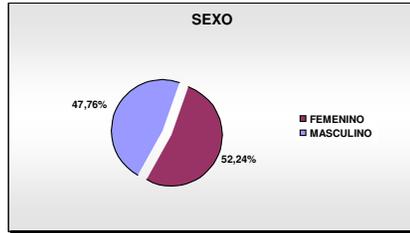


Gráfico #1. Sexo de los encuetados

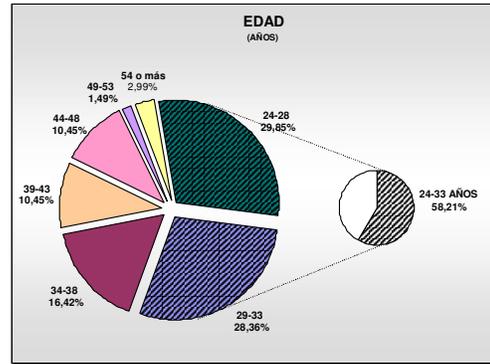


Gráfico #3. Edad de los encuetados

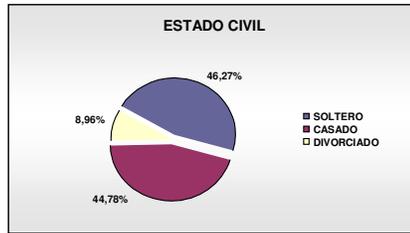


Gráfico #2. Estado civil de los encuetados

RESULTADOS
Datos Demográficos

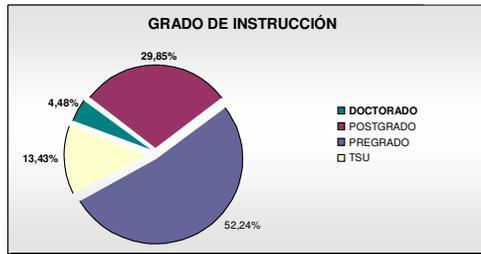


Gráfico #4. Grado de instrucción de los encuetados

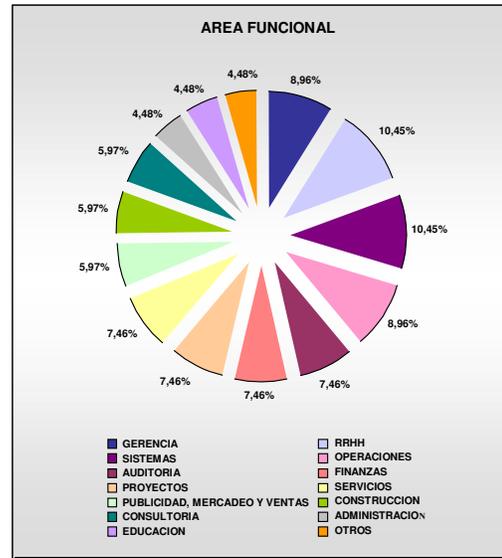


Gráfico #6. Area funcional de los encuetados

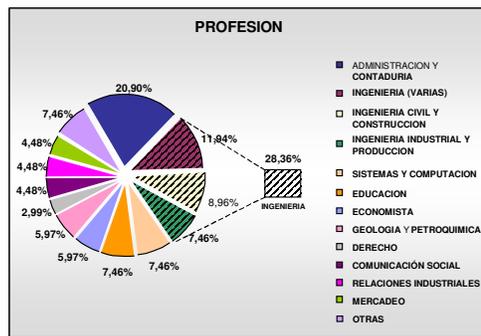


Gráfico #5. Profesion de los encuetados

RESULTADOS
Datos Demográficos

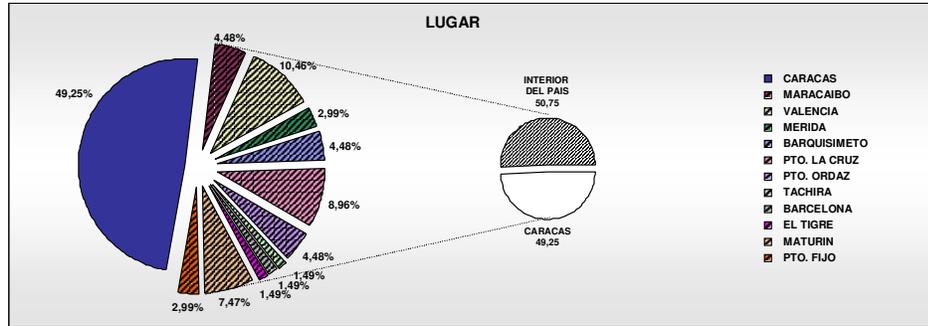


Gráfico #7. Lugar de domicilio de los encuestados

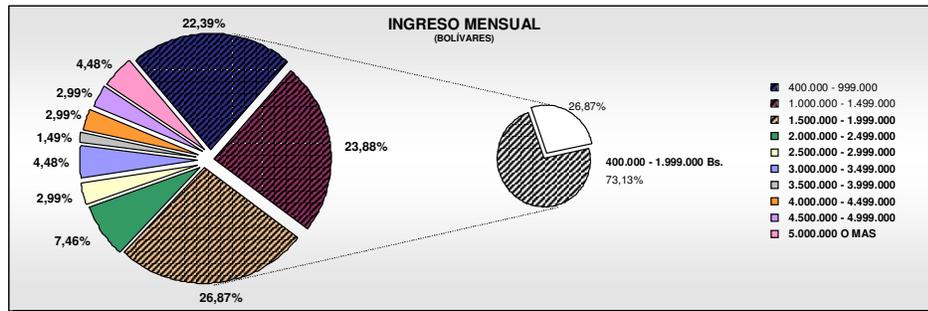


Gráfico #8. Ingreso mensual de los encuestados

Análisis de los Datos Psicográficos

1. Preguntas Abiertas

De los resultados correspondientes a esta sección se obtuvo lo siguiente:

Entre las razones por la cual los encuestados decidieron tomar un curso de formación profesional a distancia a través de Internet se puede decir que, al margen de aquellas razones que son importantes para la planificación general de cursos (presenciales ó virtuales) tales como, *la necesidad de actualización profesional* (11,20%), *pertinencia del tema que comprendía el curso* (12%) y el *reconocimiento de la UCAB* (8%), predominan razones de *tiempo* (21,60%), *ubicación geográfica* (16,80%), *comodidad* (19,20%) y *expectativas que generaba esta modalidad educativa para muchos desconocida* (11,20%), lo cual hace suponer que la flexibilidad que ofrece la modalidad educativa virtual, responde ventajosamente ante las necesidades de formación del mercado.

De las razones por las cuales los encuestados decidieron recibir dicho curso a través de la Dirección de Formación Continua (DFC-UCAB) se agrupan seis (6) categorías, donde aproximadamente el 30% de los encuestados manifestó que su decisión se debió al prestigio de la Institución y un poco más del 10% al conocimiento previo de la misma, podría decirse que el prestigio y trayectoria de la macro organización "UCAB" genera confianza en los clientes de DFC-UCAB. Por otro lado, un poco más del 25% de los encuestados manifestó que su decisión se debió a la pertinencia del curso, y el resto fue motivado por la pertinencia de la modalidad y sus beneficios (13,46%), por ser una de las pocas universidades que ofrecen cursos de educación continua a través de Internet (13,46%) y finalmente por recomendación (5,77%). (Ver gráfico #10)

Más del 50% de la muestra se enteró de la oferta de cursos de DFC-UCAB a través de la prensa nacional, lo cual refleja que es el medio de promoción más efectivo hasta ahora. Casi la cuarta parte de la muestra se enteró navegando en Internet, y el resto por correo electrónico (13,04%) y referencia de otras persona (10,14%). (Ver gráfico #11)

La mayoría de los encuestados, de acuerdo a su experiencia, consideran que los cursos a distancia a través de Internet son una opción eficiente para la formarse por las múltiples ventajas que ofrecen, tales como: flexibilidad de espacio y tiempo, interacción, acceso, potencialidades pedagógicas, etc. Un poco más del 20% manifestó que depende de múltiples circunstancias y un 4,48% expresó que no consideran que sea un opción eficiente. (Ver gráfico #12)

Entre los temas ó áreas del conocimiento que de acuerdo a los encuestados se deben incluir en la oferta de cursos en línea de DFC-UCAB se agrupan 14 categorías con una distribución de frecuencia bastante homogénea, sin embargo predomina con un 23,71% el área de Gerencia y Herramientas de Gestión. (Ver gráfico #13)

Si bien es cierto que cada encuestado manifestó un interés particular en determinado tema o área del conocimiento, a través de la muestra de estudio es posible observar que en líneas generales el cliente decide recibir el servicio por múltiples razones que van más allá de la simple necesidad de formación.

De acuerdo a Cotle (1991), un servicio de calidad no es aquel que la empresa considera que debe ser, sino el que el cliente percibe en función de la capacidad que éste tiene para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades y expectativas. En este sentido, se puede considerar que los requerimientos del cliente de DFC-UCAB abarca necesidades de formación o actualización profesional, a través de un medio flexible, una metodología novedosa, sin limitaciones geográficas o de tiempo y en una institución confiable y de reconocido prestigio.

Con respecto al seguimiento que se le hace al cliente para contactarlo y ofrecerle los servicios de DFC-UCAB, la mayoría de los encuestados manifestó haber recibido información por parte de la organización acerca de nuevas ofertas de cursos en línea. (Ver gráfico #14)

En relación a otras instituciones que de igual manera ofrecen cursos en línea a través de Internet, sólo el 14,93% de los encuestados han realizado este tipo de cursos con otras instituciones, entre éstas la Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE), la Universidad Simón Bolívar (USB), la Universidad Yacambú, el Tecnológico de Monterrey en México y la Escuela de Organización Industrial en España. En todos los casos los encuestados manifestaron que la experiencia tanto en dichas Instituciones, como en la UCAB, fue provechosa a pesar de algunas diferencias metodológicas. Cabe destacar que aunque tal comparación sólo la pudo hacer un pequeño porcentaje de los encuestados, el hecho de que la misma haya sido positiva para la UCAB indica que el servicio se está prestando de manera eficaz, sobre todo al colocar a DFC-UCAB al nivel de Instituciones internacionales de mayor trayectoria en este tipo de servicios como la EOI de España y el Tecnológico de Monterrey. (Ver gráfico #15)

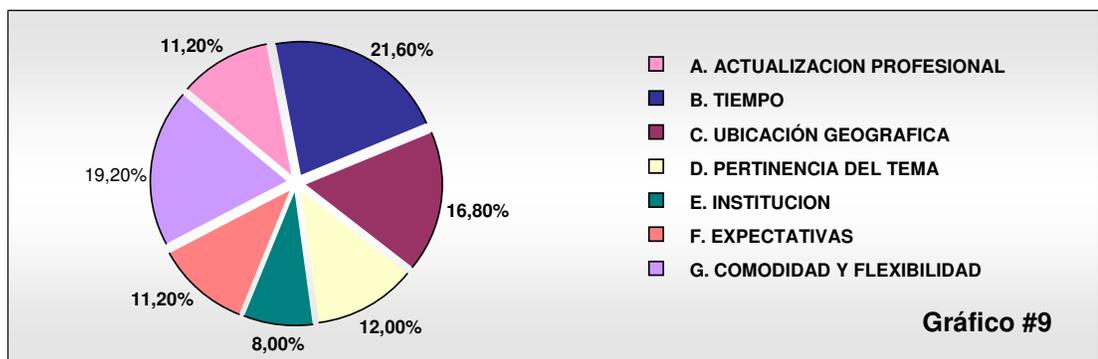
Otro indicador importante para evaluar el servicio lo comprende el hecho de que casi la totalidad de los encuestados estaría dispuesto a tomar otro curso en línea con DFC-UCAB, ya que sólo el 1,49% respondió negativamente. (Ver gráfico #16).

RESULTADOS: Preguntas Abiertas**PREGUNTA #1**

¿Por qué decidió realizar un curso de formación profesional a distancia a través de Internet?

COD	CATEGORÍA	RESPUESTAS
A	ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL Según Forsyth (2001), el propósito fundamental de la actualización profesional consiste en adquirir conocimientos, desarrollar nuevas destrezas y cambiar actitudes para desempeñar el trabajo con mayor eficiencia, rapidez y motivación. Esta formación acorde con las necesidades de trabajo, prepara a las personas para un mejor desempeño laboral a través de un modelo de enseñanza práctico y de corta duración, permitiendo que los profesionales vuelvan a la Universidad bajo un enfoque educativo distinto.	<ul style="list-style-type: none">- Me interesa mucho mi crecimiento profesional.- Deseo de superación profesional.- Para estar actualizado.- Por la especificidad del conocimiento impartido, además de la orientación profesional -laboral y práctica- de la Cátedra.- Para mejorar mi conocimientos y mi currículum.- Para ampliar mis conocimientos en algunas áreas que me interesan para mi trabajo.- Porque me permitió complementar un área que requiero para mi trabajo.- Necesitaba hacer un recuento de cierta información que me es útil en el trabajo.- Para completar mi formación en el área.
B	TIEMPO De acuerdo a Rosenberg (2001), la educación virtual permite aprender bajo un enfoque "justo a tiempo, a cualquier hora" donde la persona tiene la posibilidad de acceder a la formación administrando su tiempo.	<ul style="list-style-type: none">- Ajuste perfecto con mi disponibilidad de tiempo.- Por limitaciones de tiempo.- Esta modalidad me permite planificarme en el tiempo.- El horario de trabajo me imposibilita asistencia a clases, las clases a distancia tienen flexibilidad en el horario.- Resulta muy conveniente dado mi ocupado tiempo, realizarlo por este medio.- Mis obligaciones laborales y familiares me impiden realizar un proceso formativo que implique dedicación de horas específicas.- Por la no disponibilidad de tiempo para asistir a un curso de manera presencial.- Porque no cuento con tiempo disponible por el trabajo.- No disponía de tiempo para tomar un curso normal.
C	UBICACIÓN GEOGRÁFICA De acuerdo a García (1997), las TIC permiten acceder a entornos virtuales de aprendizaje en forma de aula o campus virtual desde cualquier lugar. Cabero (1994), señala que una de las características principales de la educación virtual es la instantaneidad, lo que facilita que se rompan las barreras espaciales de las naciones y las culturas. En este sentido, para Martínez (1994), la interacción permanente, en tiempo real, con imagen y sonido que ofrecen las TIC, hace posible que profesores y alumnos participen y se comuniquen sin necesidad de desplazamiento alguno, superando muchas limitaciones geográficas.	<ul style="list-style-type: none">- Sé que la Universidad es reconocida y por lo tanto donde vivo me es imposible realizar un curso con ustedes que no sea a distancia.- Por no tener la disponibilidad de hacer un curso fuera de la localidad donde resido.- Por la imposibilidad de trasladarme durante el día e incluso la noche a la Universidad.- No necesitaba trasladarme desde mi casa.- Porque en la ciudad en que vivo no hay muchas opciones de calidad para continuar mi formación académica.- Para evitar el traslado a la ciudad de Caracas los días que no son fin de semana, debido a mi trabajo.- Falta de tiempo para desplazarse de un lugar a otro.- Por la dificultad de asistir a clases y en ese momento vivía en el interior del país.- Dada la poca oferta de cursos de alto desempeño y respaldo en mi región.- Carencia en la zona de instituciones reconocidas que impartan el curso.

D	PERTINENCIA DEL TEMA Las actividades de actualización profesional deben permitir al participante la obtención de una experiencia de aprendizaje real acorde con sus necesidades de formación. En este sentido, Fonseca (1984) plantea que la pertinencia del tema de un curso supone un conjunto de conocimientos y destrezas de interés para la persona, en función de su desempeño profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - Estoy muy interesado en el área del curso. - Me gustaba el tema del curso. - Porque me pareció interesante el tema. - Porque estaba interesada en tomar un curso relacionado con el tema. - El tema del curso es de interés en el trabajo que realizo. - Me interesó el contenido del curso. - Necesidad de obtener conocimientos sobre la temática. - Me interesó el contenido del curso.
E	INSTITUCIÓN La Universidad Católica Andrés Bello es una Institución de Educación Superior de carácter privado y sin fines de lucro con más de 50 años de reconocida experiencia académica. La imagen de la macroorganización (UCAB) es sin duda una fortaleza para la Dirección de Formación Continua..	<ul style="list-style-type: none"> - Me parece una Universidad reconocida. - Porque conocía la UCAB.
F	EXPECTATIVAS De acuerdo a Cottle (1991), las expectativas son predicciones que las personas hacen acerca de lo que esperan de un servicio. En las expectativas existen elementos subjetivos y valorativos que intervienen en personas con capacidad de decisión, entre estos, el interés ante una experiencia nueva o desconocida que según la psicología motivacional es una de las actitudes humanas más estimulantes que existen.	<ul style="list-style-type: none"> - Me pareció interesante. - Por la comodidad de estudiar a distancia y participar en una nueva experiencia de aprendizaje diferente a la tradicional. - Porque me pareció interesante la modalidad. - Con el fin de conocer esta metodología de educación. - Porque estaba interesada en probar mi disponibilidad para aprender haciendo uso de esta herramienta. - Quería conocer las características del aprendizaje on-line. - Quería probar otros medios de enseñanza – aprendizaje. - Porque me pareció interesante experimentar este sistema. - Curiosidad del sistema por Internet. - Por lo interesante de la metodología, hace más fácil conocer nuevas tecnologías.
G	COMODIDAD Y FLEXIBILIDAD García (1997), plantea que entre las ventajas que ofrecen las TIC dentro del aprendizaje continuo se encuentra la flexibilidad en cuanto a ritmo de aprendizaje, permitiendo la planificación de su propia trayectoria por parte del participante. En este sentido, los cursos virtuales brindan una mayor personalización del proceso formativo dada la posibilidad de adaptar el aprendizaje a las necesidades y limitaciones de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Por la comodidad de realizar un curso en casa. - Porque era más cómodo que tener que trasladarme a sus instalaciones. - Me parece mas cómoda la modalidad en línea. - Debido a que no es presencial, esto te da mayor flexibilidad. - Tengo facilidad de acceso a Internet debido a mi trabajo y por ello me llamo la atención la realización del curso por esa vía. - Permite realizar los cursos sin ausentarse del área de trabajo. - Tal modalidad se ajusta a mi disponibilidad. - Por la comodidad y facilidad de los horarios de estudio e investigación. - Para mi era lo más practico en ese momento. - Me pareció accesible y cómodo un curso a distancia.

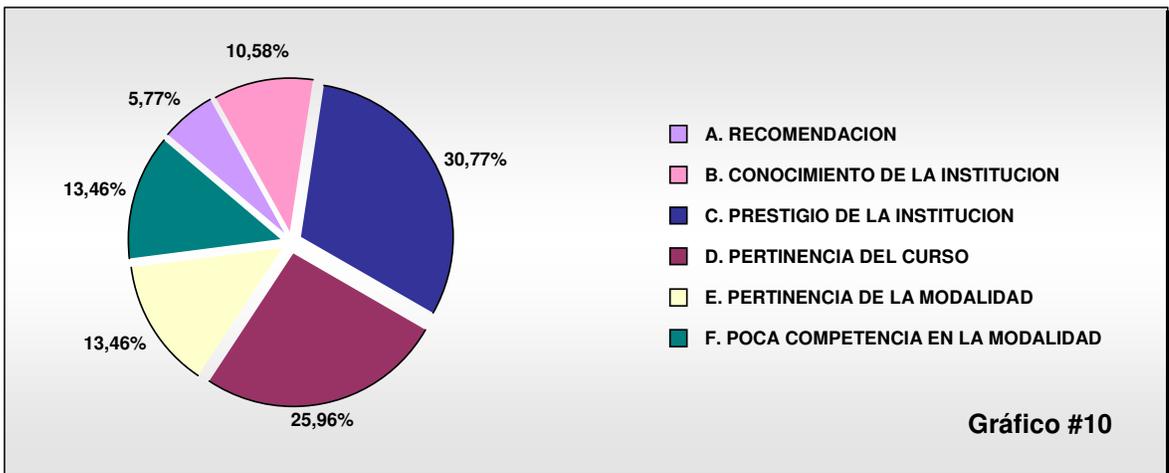


PREGUNTA #2

¿Por qué decidió realizar dicho curso a través de la Dirección de Formación Continua de la Universidad Católica Andrés Bello (DFC-UCAB)?

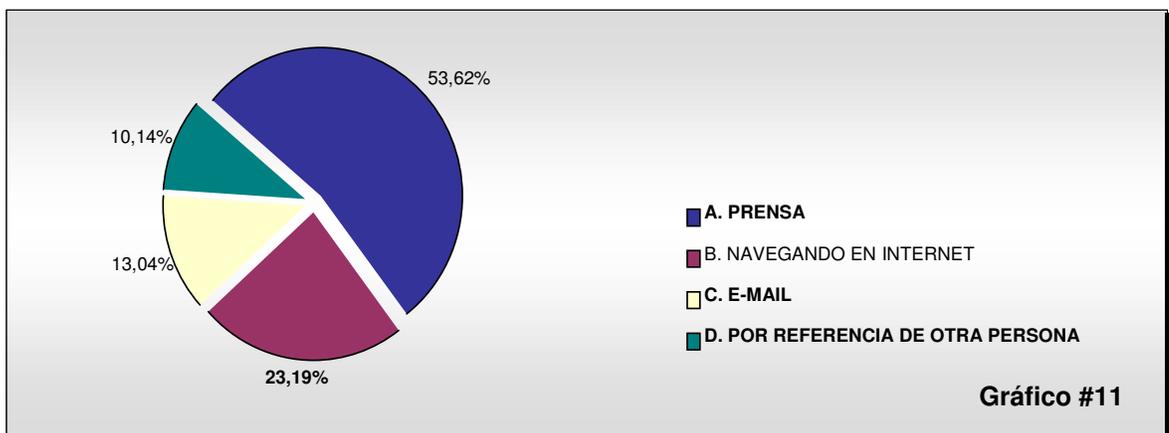
COD	CATEGORÍA	RESPUESTAS
A	RECOMENDACIÓN Según Valerie Zeithaml (1986), las expectativas del cliente puede materializarse a través de su conexión con una serie de factores reales, entre los cuales destaca "la comunicación boca a boca". Este factor se construye sobre la base de los comentarios hechos por personas que han tenido una experiencia real de servicio.	<ul style="list-style-type: none">- Recomendación de persona que ya habían realizado el curso.- Tenía buenas referencias.- Por recomendación.- Me dieron referencias al respecto.
B	CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN Otro factor señalado por Valerie Zeithaml (1986) a través de los cuales el cliente materializa sus expectativas lo comprende "las experiencias pasadas" En este sentido, el nivel de satisfacción que el cliente haya obtenido de sus contactos pasados con una organización influye sobre las expectativas que el mismo se forme en relación con la calidad de servicio.	<ul style="list-style-type: none">- He tomado otros cursos en la UCAB y el nivel de enseñanza me parece adecuado.- Conozco la calidad de dicha institución.- La UCAB siempre ha impartido conocimientos de vanguardia, al saber que tenían esa opción; me pareció la más segura y de calidad en su modalidad.- Conozco el background de la UCAB.- Por ser egresado de esa casa de estudios, conozco la calidad de sus servicios.- La UCAB es una institución educativa reconocida, egresé de esa casa de estudio y confió plenamente en el nivel de exigencias hacia sus profesores, alumnos y en este caso al nuevo sistema de educación a distancia.- Porque la UCAB es mi casa de estudios.
C	PRESTIGIO DE LA INSTITUCIÓN Si bien es importante la formación académica que una Universidad pueda brindar, de igual importancia es el reconocimiento que su nombre tenga en la sociedad donde está inserta. Tal y como se mencionó anteriormente, el prestigio con el que cuenta la UCAB debido a su excelente trayectoria académica, genera confianza acerca de los servicios de DFC-UCAB.	<ul style="list-style-type: none">- Por ser una institución reconocida en el país.- Por la calidad de la universidad.- Por el prestigio de esta universidad.- Aún teniendo otras alternativa, siempre hubiese preferido la UCAB por ser una Universidad de primera línea en Venezuela.- Por su calidad en los instructores y el prestigio de la Universidad.- La UCAB es una universidad reconocida con alto nivel académico.- Por el prestigio, años de experiencia y credibilidad de carrera que tiene la Universidad Católica Andrés Bello.- Me parece que la UCAB tiene muy buena imagen como institución educativa.- Por la credibilidad que tiene la Universidad.- Por el respaldo que le da la UCAB.
D	PERTINENCIA DEL CURSO La educación continua como sistema de capacitación profesional adaptado a las necesidades de trabajo prepara a las personas para un mejor desempeño laboral a través de un modelo de enseñanza práctico y de corta duración. La pertinencia del curso responde a la necesidad de que los profesionales se capaciten en áreas del conocimiento que han cambiado, que son importantes y tienen vigencia en el campo laboral donde se desenvuelven.	<ul style="list-style-type: none">- Por presentar un curso de mi interés- Tenía la ventaja de ser compatible con mi trabajo.- Porque me llamó la atención el contenido programático.- Porque poseían el curso que necesitaba realizar.- Porque se relacionada con el área en la que quiero especializarme, al realizar mis estudios de postgrado.- Opciones de cursos acordes a las necesidades profesionales que tengo en la actualidad.- Por ser la primera oportunidad que se me presento, tenía tiempo tratando de hacer un curso con ese contenido.- Encontré un curso que había planificado hacer con anterioridad.- Es un curso de actualidad y de mi interés profesional.- Por la actualidad del curso.- El curso ofrecido cubría un punto de mi trabajo y de mi formación profesional.- Porque me interesó el contenido del curso.

E	PERTINENCIA DE LA MODALIDAD De acuerdo Duart y Sangrá (2000), las TIC permiten el acceso a la Universidad a personas que hasta ahora quedaban fuera por problemas de horarios o ubicación geográfica. Esto implica llevar a cada persona, a cualquier hora y lugar, las posibilidades de aprender.	<ul style="list-style-type: none"> - Fue uno de los lugares donde obtuve oferta de cursos por Internet. - Cuando vi la oferta de la Dirección de Formación Continua, me pareció que podría realizarlo en el tiempo que tenía disponible. - Porque la UCAB tiene buen nombre, y me permite acceder a sus servicios aunque viva en el interior del país. - Resolvía mi problema de continuar mi mejoramiento profesional sin interrumpir mi trabajo. - Fue la opción más viable que encontré.
F	POCA COMPETENCIA EN LA MODALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Por qué es la única institución que lo ofrece. - Eran los que lo estaban ofreciendo. - Porque son muy pocas las instituciones universitarias reconocidas en Venezuela que brindan esta facilidad. - Era el ente que lo estaba realizando en ese instante. - No vi ofrecido en otra parte. - Porque es la universidad que permite hacer este tipo de cursos en línea.



PREGUNTA #3

¿Cómo se enteró de la oferta de cursos en línea de DFC-UCAB?



PREGUNTA #4

De acuerdo a su experiencia ¿Considera que los cursos a distancia a través de Internet son una opción eficiente para formarse?

COD		RESPUESTAS
A	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Son una alternativa muy buena para las personas que no tienen el tiempo necesario para un curso presencial, aparte de que no existen cursos en el interior de la República sobre gerencia. - Por supuesto que si, en mi caso que vivía en el interior donde es difícil de asistir a institutos de enseñanza de calidad. - Si, la participación es eficiente, la comunicación con el profesor y compañeros de clases la considero mas abierta y personal que en un salón de clases. - Absolutamente. Creo que, como en la educación presencial, el aprendizaje depende enteramente del participante. - Si, sin duda alguna, su nivel de interacción significativa es sorprendente. - Si totalmente sobre todo para las personas que estamos en el interior del país. - Si. Como cursos de mejoramiento e inclusive como dinámica formal de pre y postgrado. Internet no es otra cosa que el medio de comunicación natural de los nuevos tiempos y una opción válida y práctica para la educación de adultos. - A mi me satisfizo. Adicionalmente al tener un texto de referencia escrito por el mismo facilitador o profesor, se dispone de una herramienta al momento de aplicar lo conocimientos. - Si, me parece que en esta época que casi no hay tiempo para nada, la opción de Internet me parece muy eficiente para la formación. - Por supuesto, porque exige mayor dedicación y coordinación de actividades con personas que ni si quiera conoces. Eso te empuja a dedicarle el tiempo que amerita.
B	NO	<ul style="list-style-type: none"> - No considero que sea una opción eficiente, como les indique en la evaluación final del curso, tengo observaciones acerca de la forma en que se realizo. No siento que fuera interactiva realmente, los materiales (la mayoría de los cuales estaban en ingles y sin que fueran un estudio de caso, sin tomar en consideración las experiencias de los participantes) no siento que fueran los mas adecuados, tuve que invertir más tiempo del que supuse al principio y al final no me sentí contenta con los resultados.
C	DEPENDE	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere superar algunos problemas. - Dentro de un plan de mejoras y modificaciones podrían llegar a ser tan eficientes como un curso en aula. - Depende de la disciplina. Creo que son una opción eficiente en temas muy focalizados, cortos (máximo un trimestre) y con material de apoyo de calidad. - Depende, en el curso que seguí, la interacción profesor alumno era, a mi juicio, falla, no por falta de voluntad o capacidad del profesor, sino del diseño del curso, ya que solamente había una hora de conversación a la semana, con todos los participantes y el profesor. Eso, en asignaturas de otras disciplinas, podría ser una falla importante. No sé si podría ayudar tener horas de consulta, a lo mejor con ayudantes docentes o preparadores. - Siempre y cuando el participante esté consciente que el aprendizaje, dependerá en mayor grado de su interés y dedicación. - Deberían extenderse un poco más en el tiempo, para aligerar la carga académica y facilitar la comprensión del tema. - Siempre que los participantes tengan el interés de formarse técnicamente, y no vean los cursos como una forma para abultar un currículo.

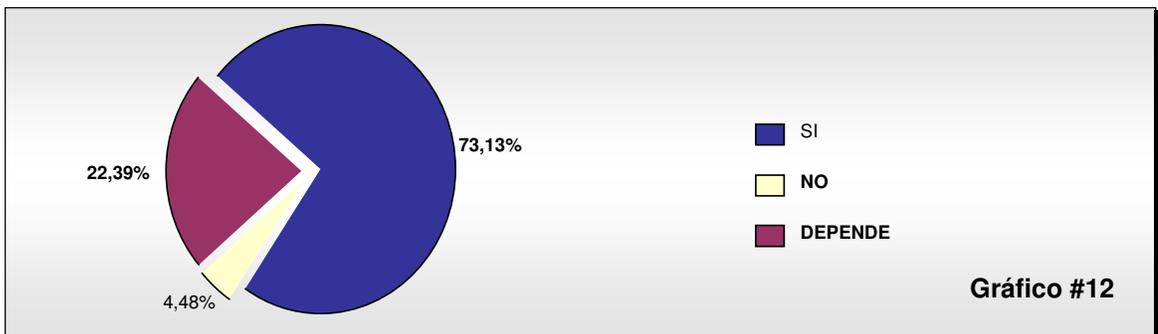
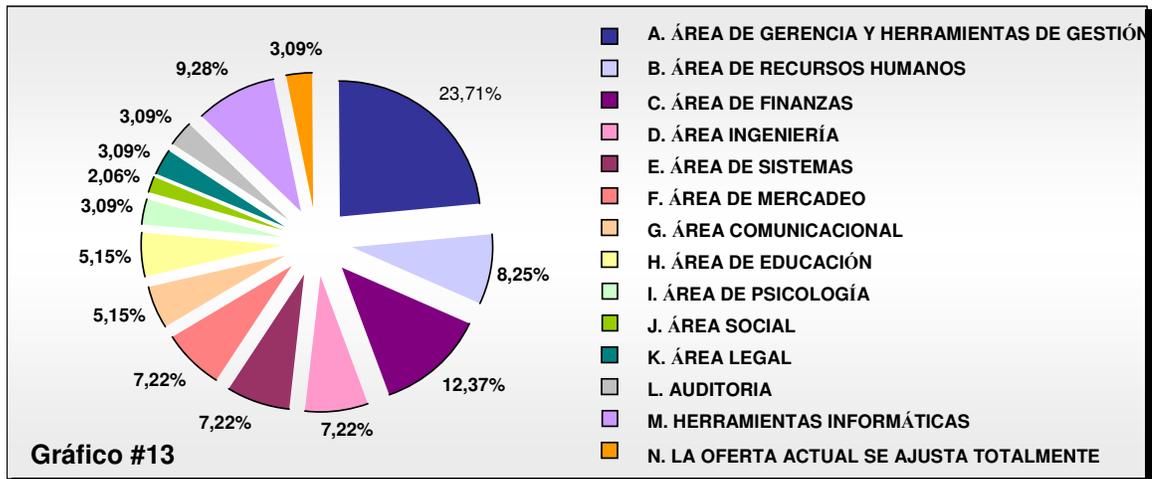


Gráfico #12

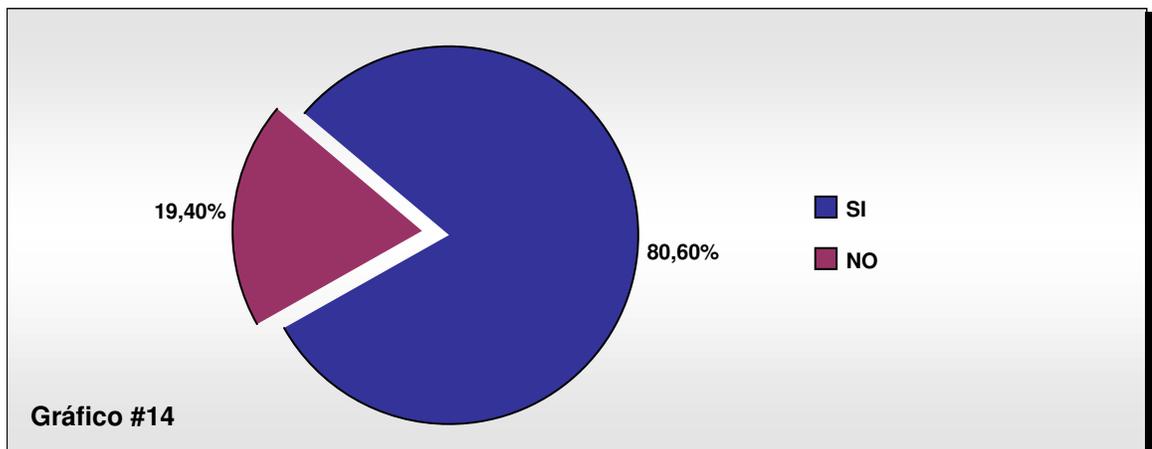
PREGUNTA #5

De acuerdo a sus necesidades de adiestramiento ¿Que temas o áreas del conocimiento considera que debe incluir la oferta de cursos en línea de DFC-UCAB?



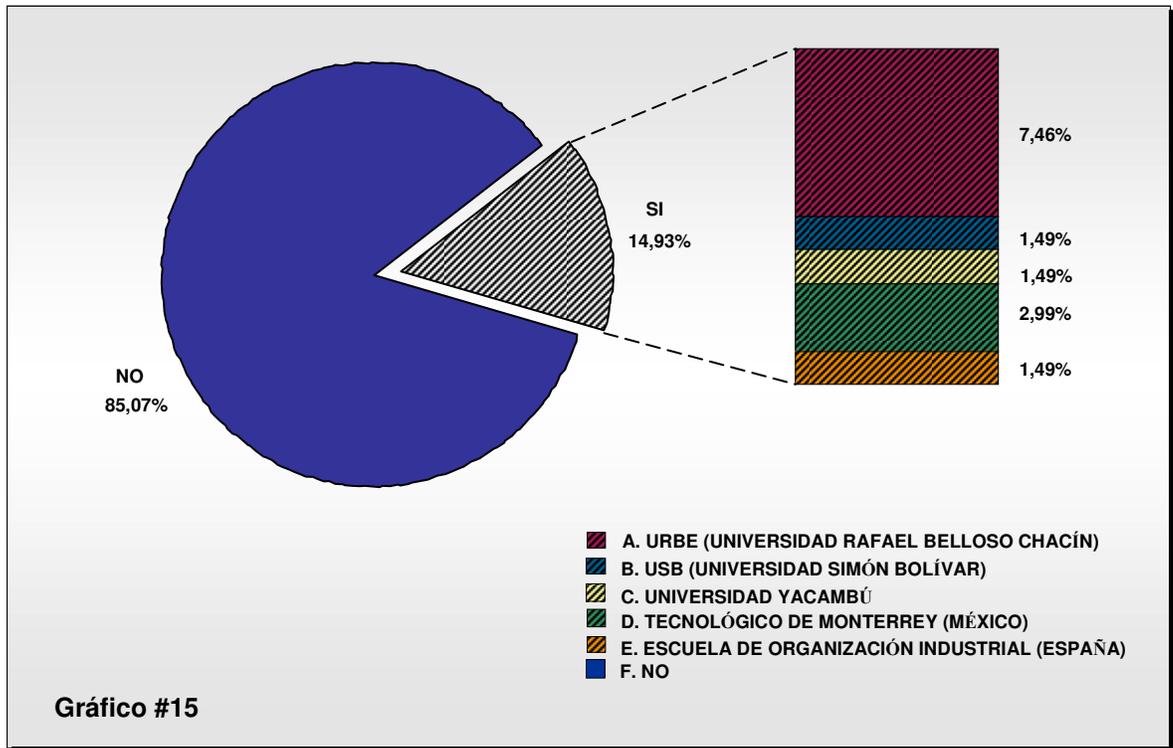
PREGUNTA #6

¿Ha recibido información posterior acerca de la oferta de cursos que ofrece DFC-UCAB?



PREGUNTA #7

¿Ha realizado algún curso en línea con otra institución?



PREGUNTA #8

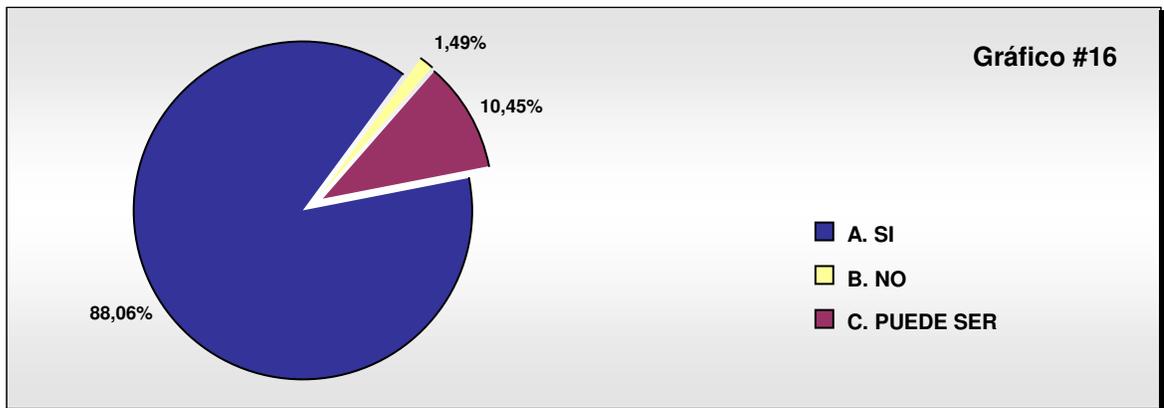
En caso de ser afirmativo ¿Cómo fue su experiencia en relación a DFC-UCAB?

COD		RESPUESTAS
A	URBE (UNIVERSIDAD RAFAEL BELLOSO CHACÍN)	- En las dos universidades me fue bien, en ambas existe un contacto muy directo con los profesores y con el personal técnico.
B	USB (UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR)	- La UCAB hace uso más extenso del aula virtual y chats, muy bien estructurados y organizados. La USB usa una metodología semi-presencial utilizando chats, material impreso y discos compactos, entregados en clase o vía courier.
C	CON LA UNIVERSIDAD YACAMBÚ	- La experiencia con la UCAB fue excelente; tanto la presentación de la página web como el docente.
D	TECNOLÓGICO DE MONTERREY (MÉXICO)	- Me parece que DFC-UCAB está a la altura de otras instituciones también reconocidas en este tipo de programas de estudio.
E	ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (ESPAÑA)	- En ambos casos la experiencia ha sido muy buena. Solo que con la Fundación EOI, los foros funcionan, aunque no son obligatorios son considerados a la hora de la evaluación. Existe una excelente participación en los foros. En el curso en línea con la UCAB, pienso que deben explotarse para lograr mayor interacción con el resto del equipo.

PREGUNTA #9

En una próxima oportunidad ¿Tomaría usted un curso en línea con DFC-UCAB?

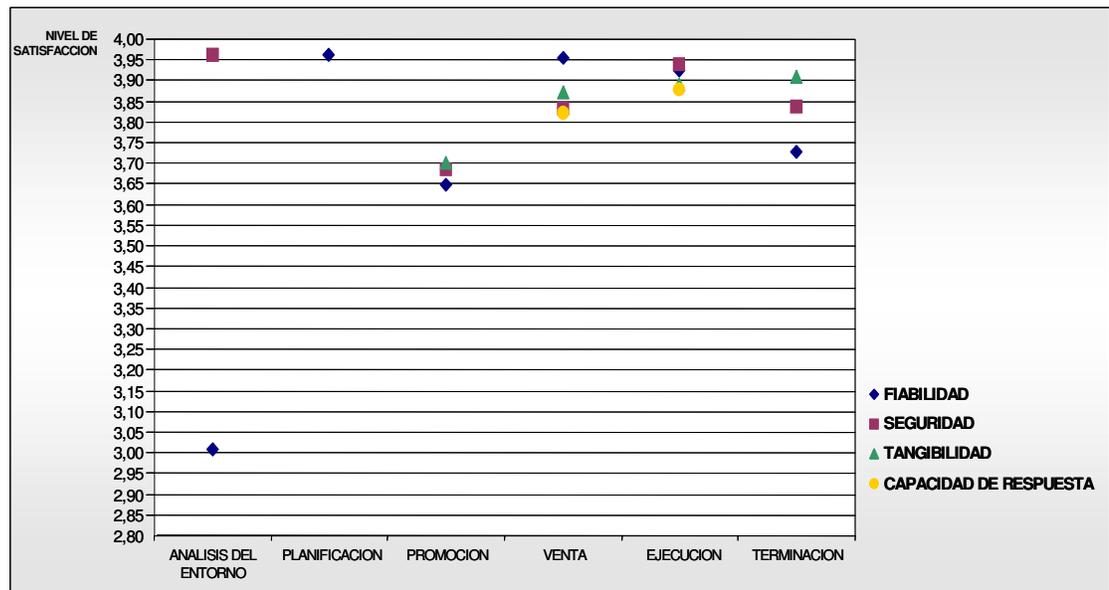
COD	CATEGORIA	RESPUESTAS
A	SI	<ul style="list-style-type: none">- Sobre todo ahora que dieron facilidades de pago.- Los que me sea posible.- Efectivamente si. Ya que se cumplieron las expectativas que tenia al tomarlos.- Para mi es una ventaja ya que puedo fácilmente coordinar con mis actividades laborales, si afectarlas.
B	NO	<ul style="list-style-type: none">- Les falta mejorar muchos errores en la metodología.
C	PUEDE SER	<ul style="list-style-type: none">- Siempre y cuando los temas de los cursos estén acorde a mis necesidades de adiestramiento.- Siempre que tenga que ver con mi área y pueda costearmelos.- Si ofertan otro curso de mi interés.



2. Preguntas Cerradas

En líneas generales, de los resultados obtenidos de la evaluación del cliente en cada una de las dimensiones de Cottle y para cada proceso de la organización, se observa que la puntuación del servicio prestado por DFC-UCAB oscila entre 3,00 y 3,96, lo cual refleja un servicio que va de satisfactorio a muy satisfactorio, no llegando en promedio, en ningún caso a alcanzar una sobre satisfacción.

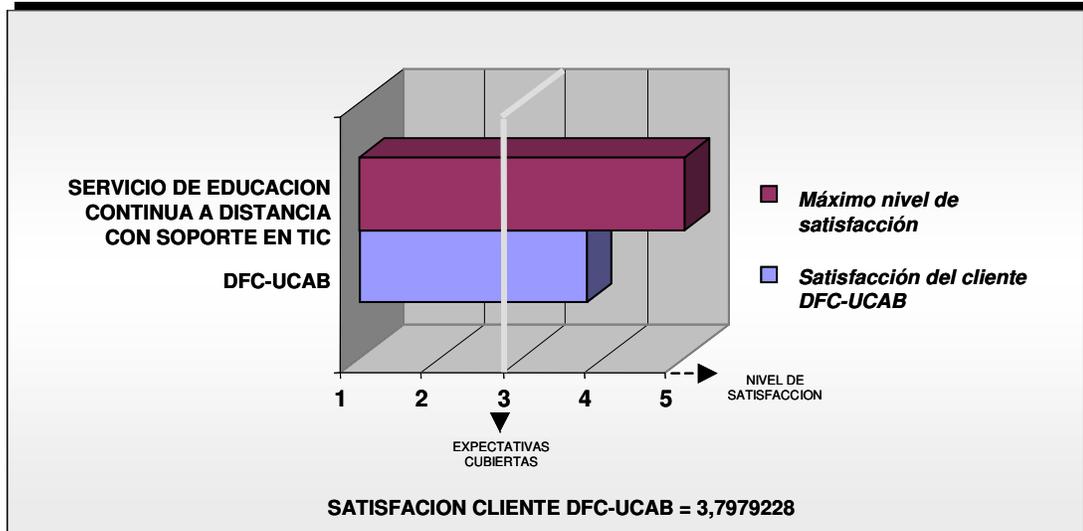
Dimensiones Vs Procesos de DFC-UCAB



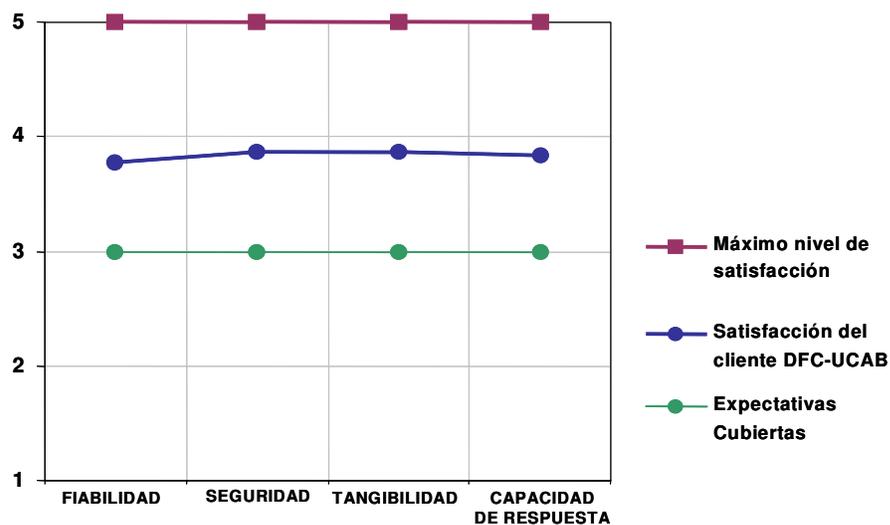
	ANALISIS	PLANIFICACION	PROMOCION	VENTA	EJECUCION	TERMINACION
FIABILIDAD	3,00995025	3,962686305	3,64925374	3,95522388	3,92289801	3,726368159
SEGURIDAD	3,96268657		3,68656716	3,83283582	3,94029851	3,83582090
TANGIBILIDAD			3,70149254	3,87313435	3,89054726	3,910447761
CAPACIDAD DE RESPUESTA				3,82388060	3,88059702	

Del promedio de los resultados obtenidos en cada dimensión con respecto a los procesos de la organización, la puntuación global del servicio fue de 3,80, de lo cual se infiere que a pesar de que se están cubriendo las

necesidades del cliente, existe una brecha con respecto al máximo nivel de satisfacción, tal y como se representa a continuación:



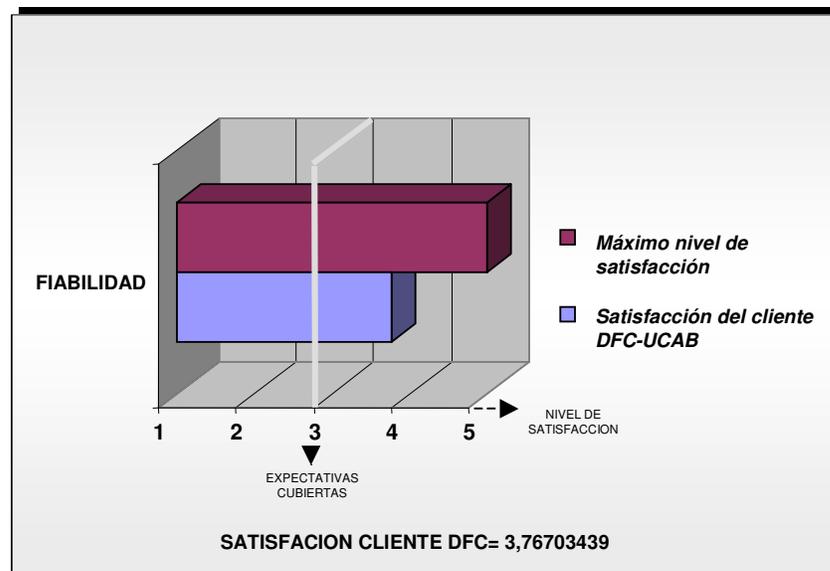
Al desglosar los resultados, partiendo en primer lugar de las de las dimensiones de Cottle a través de la cuales el cliente evalúa la calidad de servicio, se obtuvo el siguiente resultado:



DIMENSIONES DE COTTLE (Promedio de Satisfacción)

En este sentido, tal y como se representa en el gráfico anterior, de todas las dimensiones evaluadas se obtuvo una puntuación significativamente homogénea, sin embargo, al analizar su comportamiento a lo largo de cada proceso de la organización se observa lo siguiente:

- La dimensión **fiabilidad**, que de acuerdo a Cotle (1991) consiste en brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento, obtuvo una puntuación promedio de 3,76.

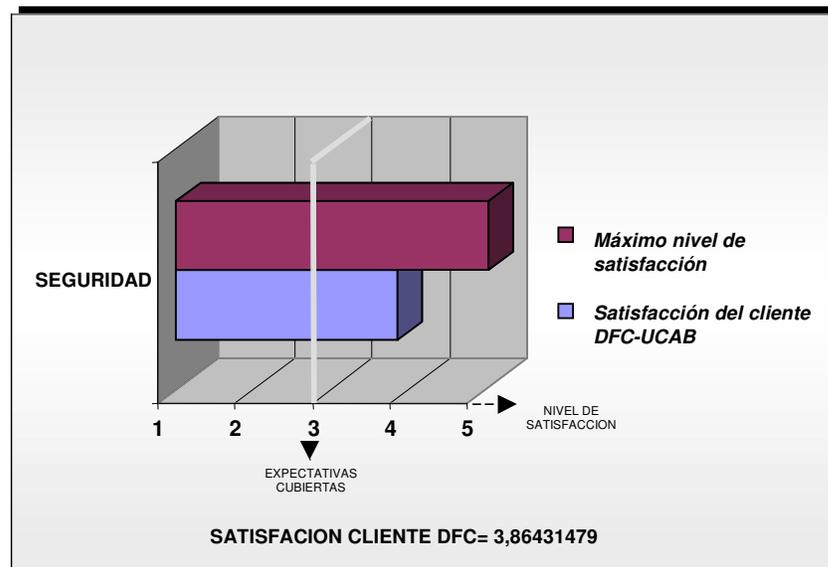


Esta dimensión obtuvo la máxima puntuación en los procesos de *planificación* (3,96), *venta* (3,95) y *ejecución* (3,92), con una puntuación menor se encuentran los procesos de *terminación* (3,72) y *promoción* (3,64), y finalmente se obtuvo una disminución significativa en el proceso de *análisis del entorno* (3,00).

Observando los ítems que evalúan la *fiabilidad del proceso de análisis del entorno*, donde se obtuvo la menor puntuación, se pudo observar que la misma se debe a que los temas que abarca la oferta de cursos en línea no cubre completamente las necesidades de adiestramiento y desarrollo del

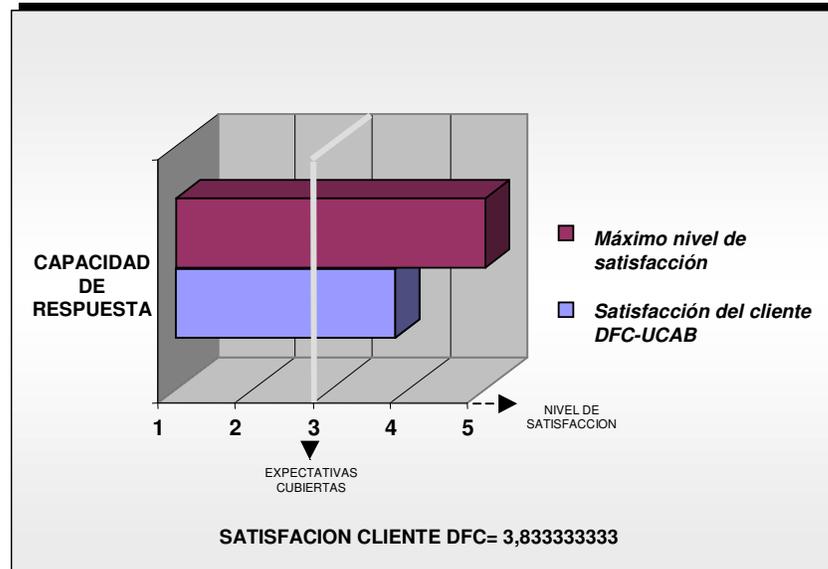
cliente, quien además percibe que DFC-UCAB no le consulta con frecuencia cuáles son tales necesidades.

- En la dimensión **seguridad** que representa la credibilidad y confianza que al cliente le proporciona el servicio prestado, se obtuvo una puntuación promedio de 3,86, donde la puntuación máxima corresponde al proceso de *Análisis del Entorno* (3,96) y la mínima al proceso de *promoción* (3,64).



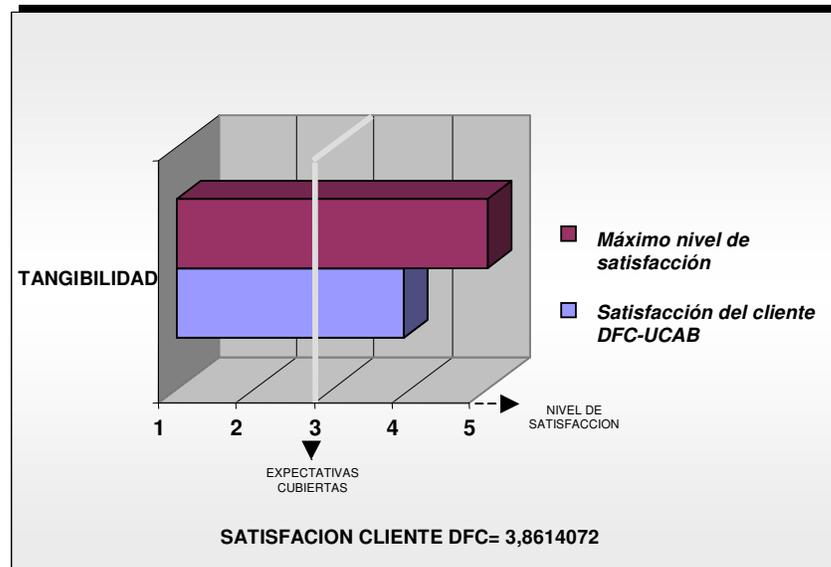
Analizando la *seguridad del proceso de análisis del entorno*, donde a diferencia de la dimensión fiabilidad, se obtuvo la mayor puntuación, es posible notar que, al margen de la pertinencia de la oferta de cursos con respecto a las necesidades de adiestramiento y desarrollo de cliente, éste confía en la modalidad educativa virtual, en la organización DFC-UCAB y en el servicio que presta. Sin embargo, cabe destacar que a pesar de tal credibilidad, es necesario intensificar la promoción de la oferta de cursos ya que contrariamente se obtuvo la menor puntuación.

- La dimensión **capacidad de respuesta** que se refiere a la prestación del servicio de manera rápida y oportuna, obtuvo puntuación promedio de 3,83.



Tal dimensión fue únicamente evaluada en los procesos de *venta* y *ejecución*, ya que en la dimensión fiabilidad se evaluaron aspectos como puntualidad y cuidado con el que se presta el servicio y al establecer el cruce de los demás procesos se generaban items repetitivos. En este sentido, el proceso de *venta* obtuvo una puntuación de 3,82, la cual aumento levemente en el proceso de *ejecución* a 3,88.

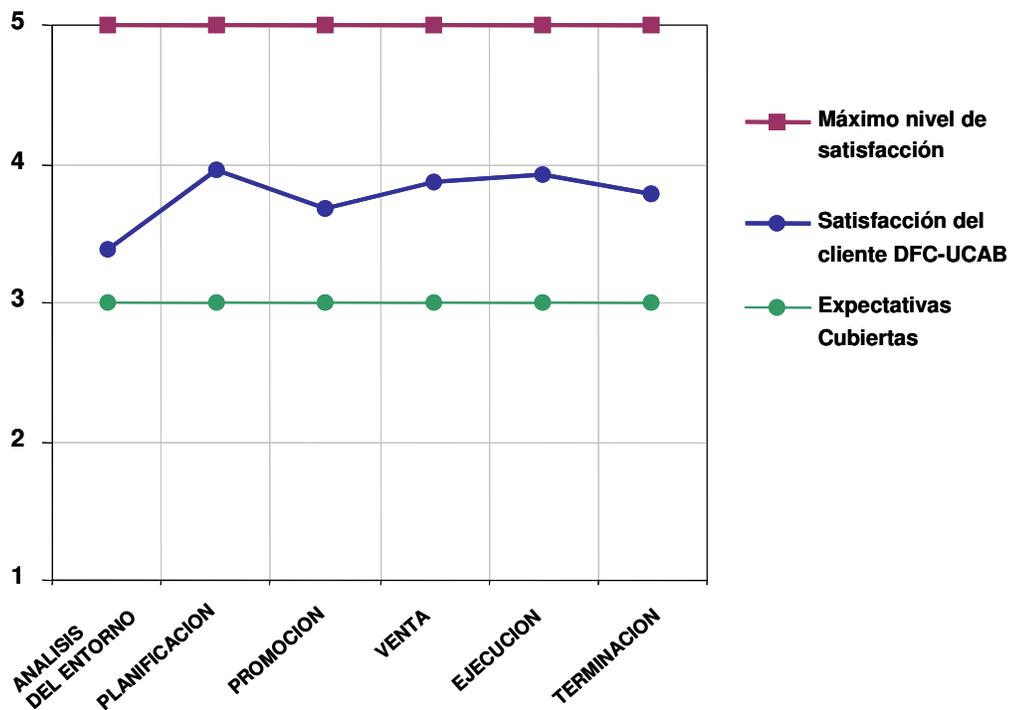
- La dimensión **tangibilidad** que abarca la parte visible del servicio, obtuvo una puntuación promedio de 3,86.



Esta dimensión se evaluó únicamente en los procesos donde existen elementos tangibles para el cliente, cuya puntuación por proceso en orden decreciente fue: *terminación* (3,91), *ejecución* (3,89), *venta* (3,87) y *promoción* (3,70).

La máxima puntuación obtenida en el proceso de *terminación* se debe principalmente a la conformidad que manifestó el cliente con respecto al certificado que se le entrega una vez que finaliza el curso. Con respecto a la mínima puntuación obtenida en el proceso de *promoción* se refiere al material promocional de la oferta de cursos estimado en menor proporción por el cliente.

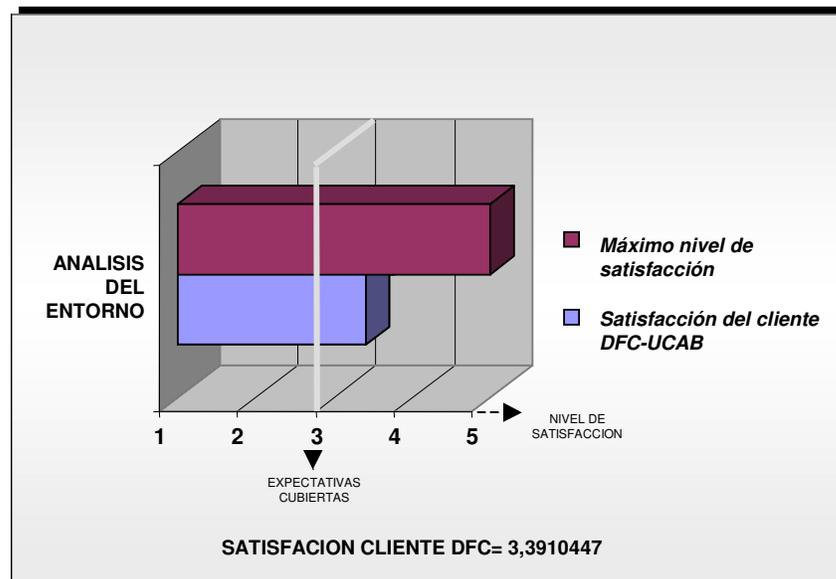
Al observar de forma independiente los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos de DFC-UCAB, se obtuvo que la máxima puntuación promedio corresponde al proceso de *planificación*, seguido con una puntuación muy semejante los procesos de *venta*, *ejecución* y *terminación*, descende en el proceso de *promoción* y finalmente se observa una disminución significativa de la puntuación en el proceso de *análisis del entorno*.



PROCESOS DE DFC-UCAB (Promedio de Satisfacción)

Es así como analizando el comportamiento de cada proceso con respecto a las dimensiones de Cottle, se obtuvo lo siguiente:

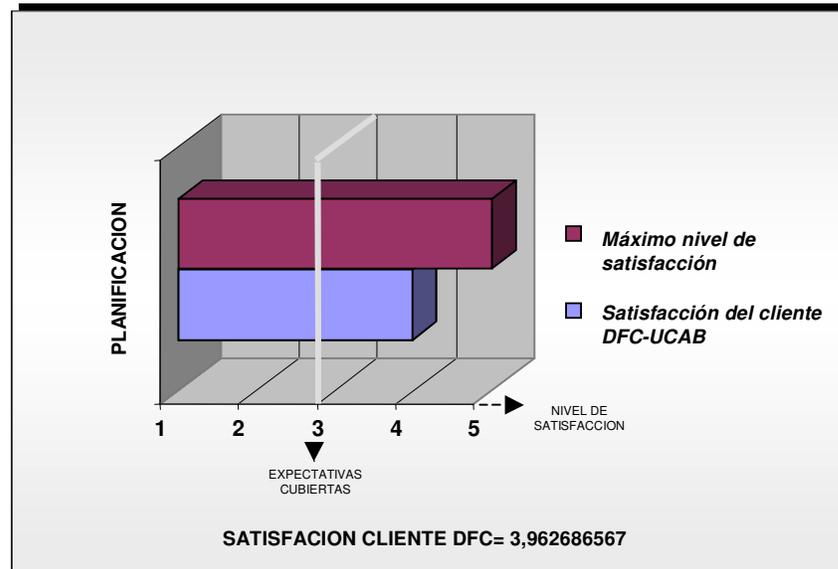
- En el proceso de **análisis del entorno** que consiste en conocer las necesidades del cliente a fin de ofrecer un servicio oportuno y eficiente, se obtuvo una puntuación promedio de 3,39



En este proceso se evaluaron únicamente las dimensiones *fiabilidad* y *seguridad* obteniéndose una brecha significativa entre la valoración de estas dado que en la dimensión *fiabilidad* se obtuvo la puntuación más baja del estudio (3,00), mientras que en la dimensión *seguridad* contrariamente se obtuvo la puntuación más alta (3,96).

Corroborando lo señalado anteriormente en el análisis de las dimensiones, tal resultado refleja que el cliente considera insuficiente la frecuencia con la que DFC-UCAB le consulta acerca de sus necesidades de adiestramiento y los temas que abarca la oferta de cursos (*fiabilidad*), sin embargo tanto la organización, como el servicio que presta le genera confianza y credibilidad (*seguridad*).

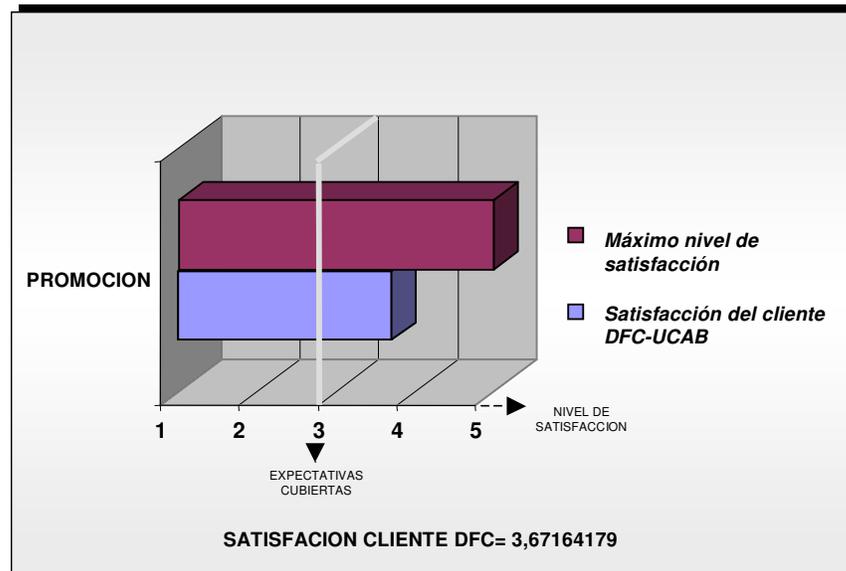
- El proceso de **planificación** que comprende el conjunto de actividades previas para organizar y estructurar la oferta de cursos, obtuvo una puntuación de 3,96.



El proceso de planificación únicamente se evaluó en la dimensión *fiabilidad*. Por tratarse de un proceso invisible para el cliente se excluyeron las demás dimensiones, sin embargo era posible medir su pertinencia a través la percepción del cliente con respecto al servicio recibido.

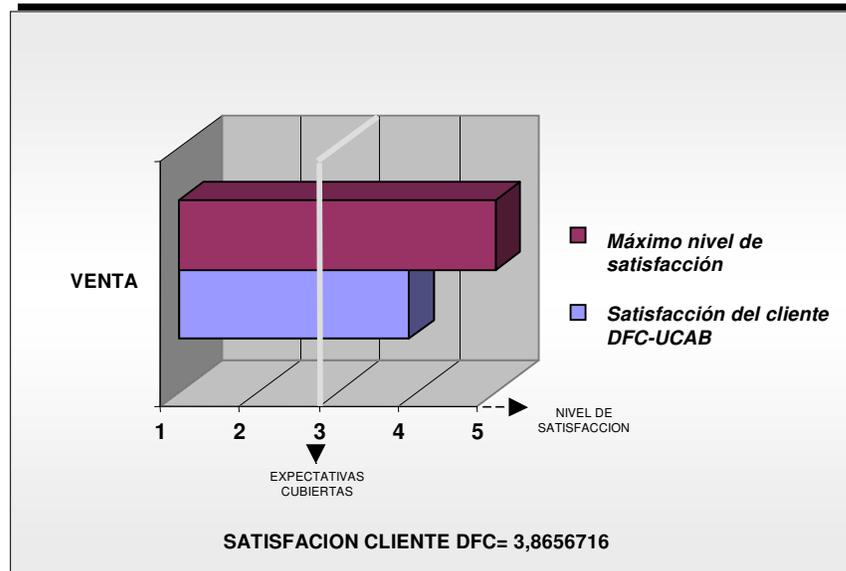
La puntuación obtenida en este proceso es una de las más altas de estudio, lo cual refleja que el cliente percibe que el servicio fue oportuno ya que no fue producto de improvisaciones, sino de un conjunto de acciones, medios y esfuerzos sincronizados previamente.

- El proceso de **promoción** a través del cual se da a conocer la oferta de servicios, obtuvo una puntuación promedio de 3,67, cuya valoración por dimensiones es bastante homogénea ya que oscila entre 3,64 y 3,70.



A pesar de que el resultado arroja que se cubren las expectativas del cliente, la puntuación obtenida es la segunda más baja del estudio, reflejando la necesidad de intensificar la estrategia de promoción.

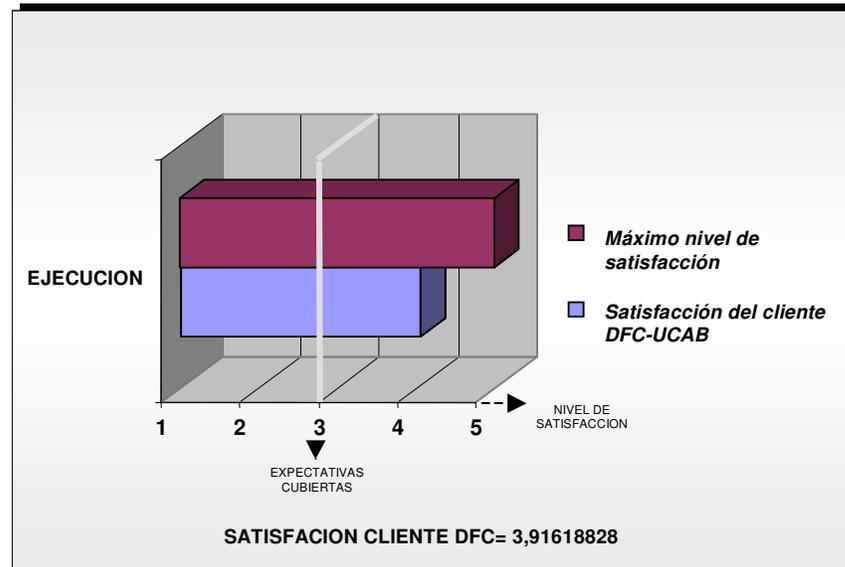
- Con respecto al proceso de **venta** que para el cliente abarca las etapas de información, postulación, selección e inscripción en los cursos en línea, obtuvo una puntuación promedio de 3,86.



En este proceso las dimensiones por separado obtuvieron una puntuación muy cercana al promedio, sin embargo, la máxima puntuación se obtuvo en la dimensión *fiabilidad* (3,95), lo cual refleja la pertinencia, puntualidad y precisión de la información y el trato brindado por el personal de DFC-UCAB ante el cliente a lo largo del proceso.

Tal evaluación es de vital importancia ya que constituye el primer contacto directo entre el cliente y la organización, donde éste obtiene la primera impresión acerca de la calidad del servicio.

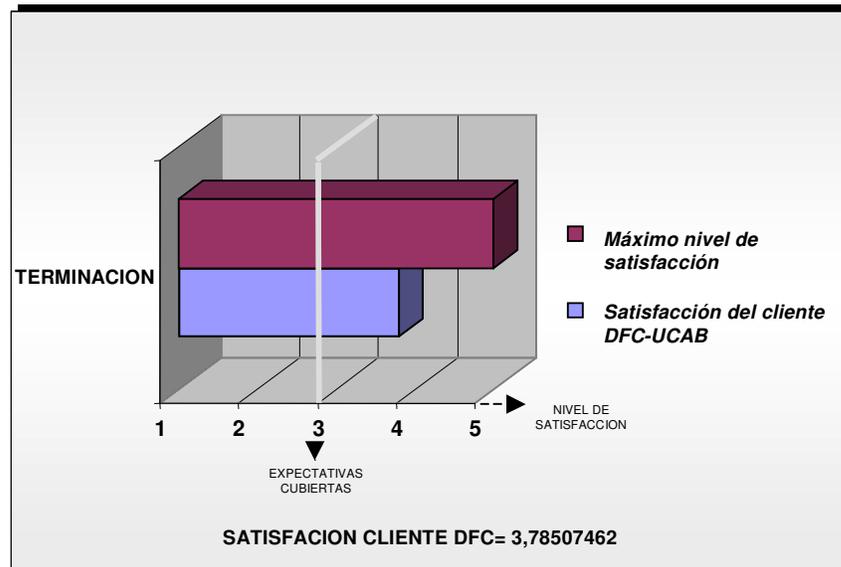
- El proceso de **ejecución** que comprende el fin último del servicio ya que abarca el desarrollo de la actividad formativa, obtuvo una puntuación promedio de 3,91.



La mayor calificación se obtuvo en las dimensiones *seguridad* (3,94) y *fiabilidad* (3,92), y disminuye levemente en las dimensiones *tangibilidad* (3,89) y *capacidad de respuesta* (3,88).

Cabe destacar que este proceso lo constituye fundamentalmente el proceso formativo a cargo del tutor en línea y el CAI-UCAB, donde se evalúan múltiples aspectos como la actuación del tutor, la calidad del soporte académico y tecnológico que brinda el CAI-UCAB, y la pertinencia de la plataforma tecnológica que sustenta la actividad, de lo cual se obtuvo un resultado satisfactorio.

- Finalmente, en el proceso de **terminación** que integra el cierre de actividades y constituye la última impresión del cliente acerca del paquete de servicios, se obtuvo una puntuación promedio de 3,78.



Tal proceso obtuvo la máxima puntuación en la dimensión *tangibilidad* (3,91) y la mínima corresponde a la dimensión *fiabilidad* (3,72). La brecha entre ambas dimensiones se refiere a la certificación, donde el cliente considera muy satisfactoria la validez y apariencia del certificado otorgado, sin embargo no refleja el mismo nivel de conformidad con respecto a la puntualidad con la que se le entrega.

3. Procesos de Análisis y Acciones de Mejora

De los resultados obtenidos se desprende que, la medición del nivel de satisfacción del cliente para evaluar la eficacia del sistema actual de DFC-UCAB, refleja una calidad de servicio que oscila entre satisfactorio y muy satisfactorio.

Al margen de que tal resultado es positivo, la brecha existente entre el nivel de satisfacción obtenido y el máximo nivel de satisfacción pone de manifiesto que el sistema actual de DFC-UCAB, y por ende la calidad de su servicio, son susceptibles de mejorar.

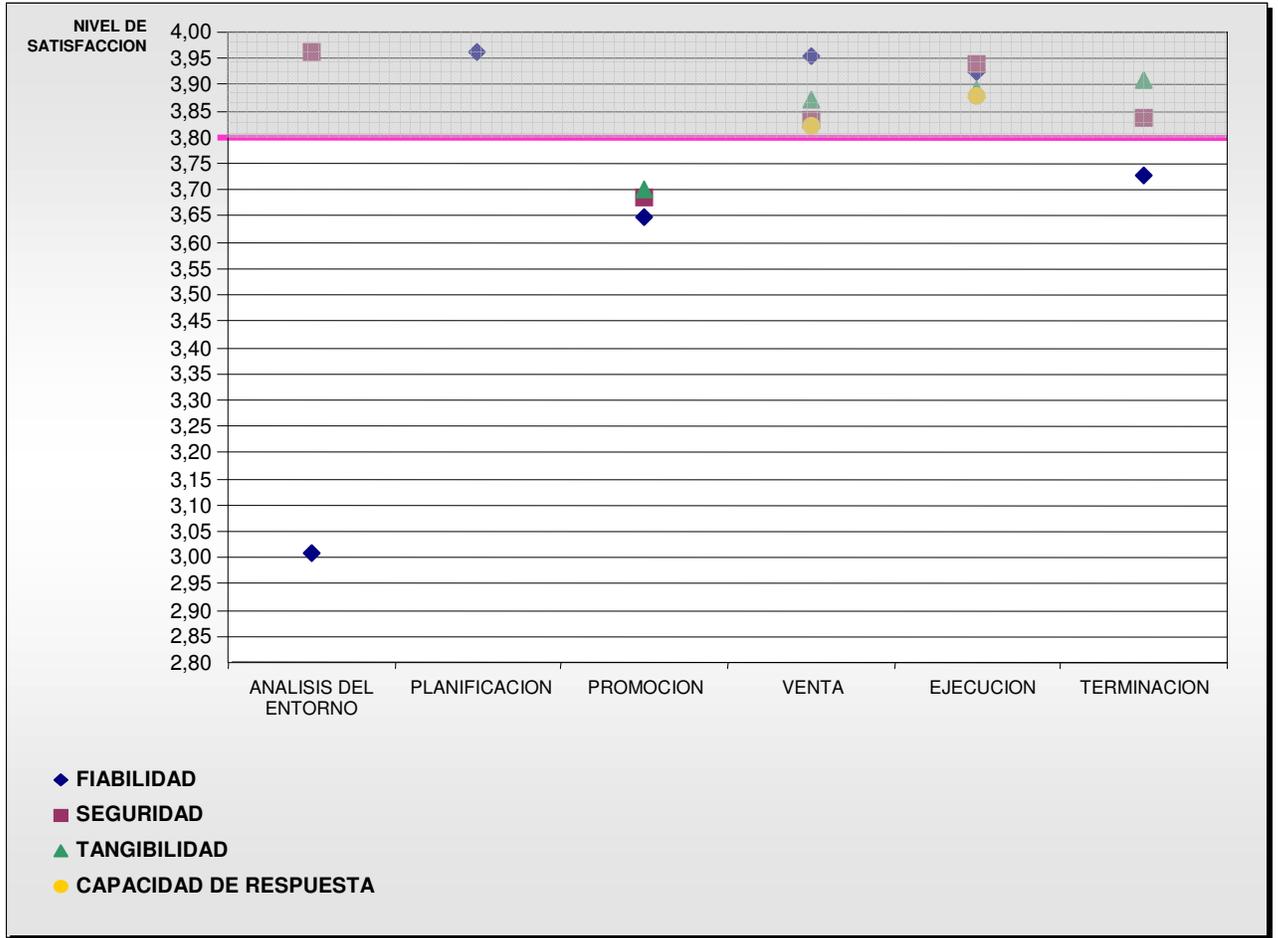
Cabe destacar que la meta final en una organización de servicios es lograr la sobre satisfacción de cliente que además de cubrir sus necesidades, sobrepase las expectativas y los deleite, lo cual garantiza el mantenimiento o un mejor posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, al diseñar planes de mejora en el modelado de procesos es necesario establecer prioridades, identificando aquellos procesos críticos que requieren mayor atención o mejoras inmediatas ya que pueden estar afectando el logro de los objetivos del sistema.

En este sentido, quien suscribe la presente investigación consideró que de la evaluación realizada por el cliente al servicio de DFC-UCAB, aquellos procesos y dimensiones en los que el nivel de satisfacción obtuvo una puntuación por debajo de la media (3,79), deben ser sujeto de acciones prioritarias de mejora. Estos son:

- *Análisis del Entorno*: Fiabilidad (3,00)
- *Promoción*: Fiabilidad (3,64), seguridad (3,68) y tangibilidad (3,70)
- *Terminación*: Fiabilidad (3,72)

Procesos Críticos de DFC-UCAB



3.1. Acciones de Mejora para la oferta de servicios de DFC-UCAB

a) Proceso de Análisis del Entorno

Para efectos de esta investigación nos enfocaremos en la necesidad actual que tiene el mercado de contar con el servicio de educación continua a distancia con soporte en TIC y las estrategias necesarias para captar y mantener estos clientes.

Hasta ahora la Dirección de Formación Continua (DFC-UCAB) canaliza y estructura la oferta de cursos a través de la identificación de algún tema coyuntural del momento, por propuestas provenientes de Facultades, Escuelas y otras dependencias de la Universidad o de docentes involucrados con el sector productivo, por solicitudes de empresas que requieren adiestramiento o analizando la oferta de otras Universidades y entidades didácticas que ofrecen servicios de educación continua.

Dichos medios funcionan como insumo para garantizar una oferta académica oportuna con respecto a las necesidades del mercado. Sin embargo, el hecho de que el cliente manifestara en la evaluación del servicio que no se le consulta con frecuencia cuáles son las necesidades de formación y que adicionalmente la oferta de cursos no se ajusta en gran medida a dichas necesidades, pone de manifiesto la necesidad de incorporar nuevos mecanismos que permitan detectar con mayor pertinencia tales necesidades, entre los cuales se propone:

- Incorporar en la página Web de DFC-UCAB encuestas en línea para ser respondidas por usuarios y visitantes, consultando los temas o áreas de interés que debe incluir la oferta académica.
- Incluir dentro del sistema de registro por medio del cual la persona se postula en los cursos virtuales, un campo de consulta acerca de las áreas, temas o herramientas requeridas o de interés en materia de adiestramiento.



- Incluir en la evaluación final del curso una sección donde el participante opine que otros cursos le interesa para ampliar los conocimientos adquiridos, o que independientemente requiere para su desempeño profesional.
- Elaborar y administrar una bases de datos de las personas que se comunican con la organización solicitado cursos de formación profesional (vía telefónica o e-mail), a fin de contar con información sistematizada sobre la demanda de cursos.
- Elaborar un record histórico de los cursos ejecutados, a fin de identificar aquellos que han tenido mayor demanda como criterio para seguir ofertándolos, y generar nuevos cursos dentro de la temática del área.
- Implementar estrategias de mercadeo directo con el sector productivo, a fin de conocer las necesidades de adiestramiento del personal en las empresas.

Tal y como se puede observar, son múltiples los medios que se pueden implementar para conocer las necesidades del cliente y hacer más oportuna la oferta de cursos.

Adicionalmente, es necesario destacar que la Dirección de Formación Continua desde sus inicios se ha dedicado a la oferta de cursos de actualización y desarrollo profesional de manera presencial, atendiendo necesidades de adiestramiento de un mercado limitado por la ubicación geográfica. Con la incorporación del servicio de educación continua a distancia con soporte en TIC, además de ofrecer nuevas oportunidades al mercado que atiende actualmente, amplía significativamente las posibilidades del negocio, permitiendo llegar a todo el país e inclusive a nivel internacional.

Bajo la premisa, ambiciosa pero posible, de llegar al mercado internacional, se hace necesario incorporar nuevas estrategias, esfuerzos y acciones que permitan visualizar las tendencias organizacionales del mundo



actual y conocer, cautivar y captar todo este mercado potencial, para lo cual se propone:

- Realizar una revisión exhaustiva de los programas que ofrecen Universidades extranjeras reconocida trayectoria.
- Analizar la oferta virtual de instituciones que ofrecen este servicio a nivel internacional.
- Evaluar el estado de desarrollo tecnológico en Universidades de América Latina o de habla hispana, a fin de ofrecer el servicio de educación continua a distancia con soporte en TIC, en aquellas que carezcan de la plataforma tecnológica necesaria o presenten limitaciones.
- Establecer convenios o alianzas con Universidades extranjeras de reconocido prestigio, para el desarrollo de ofertas académicas en conjunto, donde además de compartir esfuerzos, permita ampliar el alcance del mercado.
- Colocar un contador de visitas en la página web de DFC-UCAB, que permita ver las estadísticas tanto del número de visitas, como su procedencia, para focalizar posibles estrategias de mercadeo en aquellos países que presenten mayor frecuencia.
- Dar a conocer la oferta de cursos y las ventajas de la modalidad virtual (e-learning) a empresas transnacionales, brindándoles la opción de capacitar simultáneamente a trabajadores ubicados en diversas regiones y países.

b) *Proceso de Promoción*

Tal y como lo refleja la evaluación del cliente, es necesario optimizar el proceso de promoción, para lo cual muchas de las acciones propuestas en el proceso de análisis del entorno son válidas, ya que además permitir un mayor conocimiento del mercado, brindan la posibilidad de dar a conocer la oferta de servicios.

Adicionalmente, se propone intensificar la estrategia de promoción a través de dos vertientes:

- Ampliar el campo de acción de los medios de promoción utilizados actualmente por DFC-UCAB, a saber:
 - Prensa: De acuerdo a la muestra del estudio, éste es el medio de promoción más efectivo hasta ahora, por lo que debe considerarse como recurso esencial para la captación de clientes, lo cual sugiere mayor frecuencia en su utilización.
 - Internet: Los medios empleados para la promoción a través de Internet abarcan la publicación de la oferta académica en la página web de DFC-UCAB y el envío de correos promocionales a usuarios específicos (servicio de bases de datos en portales de mercado laboral).

Sin embargo, son mucho más amplias las potencialidades de Internet como medio de promoción, por lo que se sugiere:

- Añadir información y artículos de interés para el cliente en la página Web, lo cual además de mejorar la imagen y hacerla más atractiva, incrementa el tráfico de visitas por medio de “buscadores”. De acuerdo a Fenández (2004) los buscadores son la herramienta más efectiva para proporcionar tráfico de calidad a una página web, dado que tienen la capacidad de atraer visitas de usuarios que introduciendo una “palabra clave” contenida en nuestra página, pueden interesarse en el contenido de la misma.

En este sentido, contar con una página web nutrida de contenido pertinente, (en áreas del interés para clientes de adiestramiento) permite posicionarla en los buscadores y atraer clientes potenciales.

- Implementar el desarrollo de un boletín electrónico que contenga temas de actualidad e información de interés para ser enviado periódicamente a las personas que se registran en el sistema, lo cual permitirá mantener el contacto con el cliente y dar a conocer continuamente la oferta de cursos de DFC-UCAB a través de un servicio con valor agregado.
 - Incorporar banners promocionales en páginas web o portales de interés para el cliente, que además tengan relación con el servicio (portales educativos, de recursos humanos o mercado laboral, prensa digital, etc).
- Incorporación de otros medios de promoción, como:
- Espacios publicitarios en revistas especializadas dirigidas a target del cliente, lo cual es posible comprando el servicio o a través de intercambio.
 - Elaboración y distribución de CD-ROM informativo o material promocional acerca de oferta de servicios, dirigido al Departamento de Recursos Humanos tanto de empresas que son clientes actuales, como aquellas que se consideren cliente potenciales.
 - Elaboración de material POP que además de fungir como medio de promoción, genera mayor proyección de la organización y favorecer su imagen.
 - Hacer presencia en el mercado, participando activamente en eventos de índole académico-empresarial.



c) Proceso de Terminación

Dentro del proceso de terminación cuyo puntaje inferior a la media se obtuvo en la dimensión de fiabilidad, corresponde a la puntualidad con la que se hace entrega de la certificación al cliente.

Analizando con detalle las actividades que conforman este proceso, se observan variables particulares que inciden en la puntualidad y que son difíciles de controlar, tales como:

- Puntualidad en la entrega de notas por parte del tutor en línea para la elaboración de certificados.
- Lapso de la recolección de firmas por parte de las autoridades que avalan el curso.
- Eficiencia del servicio de envío contratado para la entrega de certificados.

En este sentido, para acelerar el proceso de entrega o disminuir lo inconvenientes que en este sentido puedan retrasar la misma se sugiere:

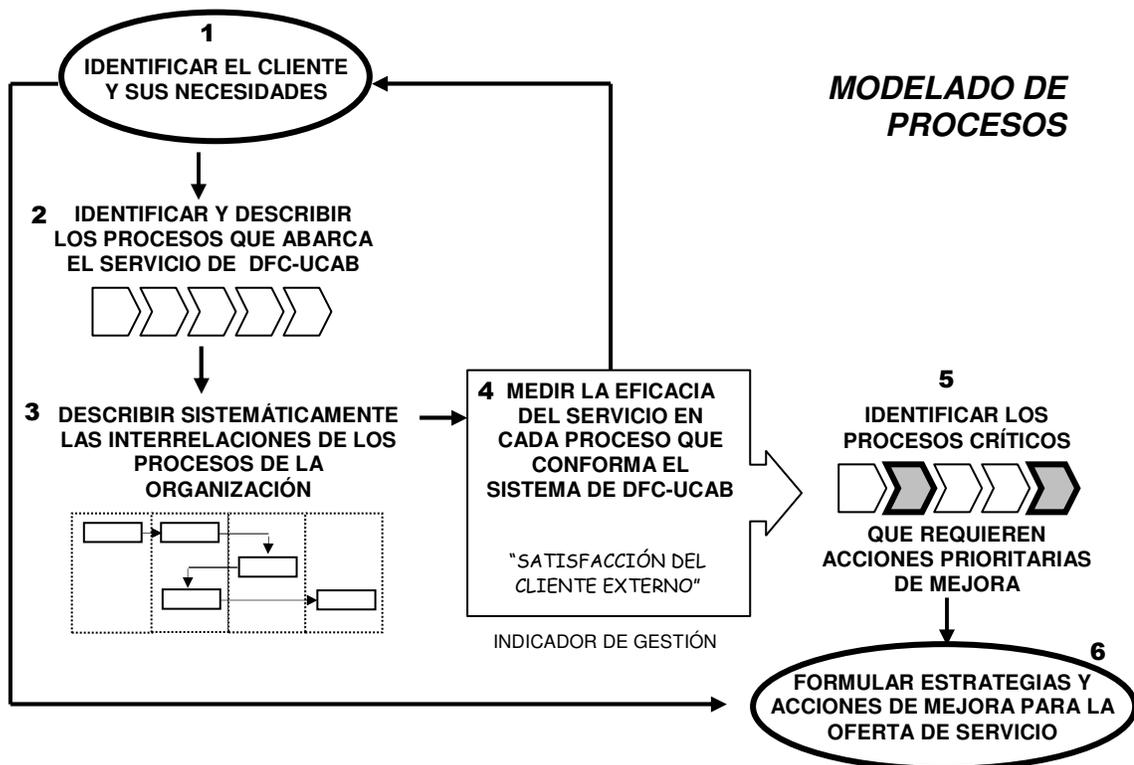
- Solicitar al tutor en línea, reducir los lapsos de entrega de asignaciones de cierre por parte del participante y acelerar el proceso de corrección y evaluación a fin de obtener la calificaciones con mayor anticipación para la emisión de certificados.
- Solicitar a las autoridades que avalan el curso más prontitud para la firma de certificados, y sugerir contar con una firma autorizada en caso de ausencia o indisposición.
- Hacer mayor seguimiento de las gestiones de envío, y evaluar periódicamente la eficiencia del proveedor.

CAPITULO VI

CONCLUSIÓN

De la descripción del sistema actual de DFC-UCAB, el análisis de su eficacia y la generación de acciones de mejora, se desprende el ***Desarrollo de un Modelo Organizacional de Educación Continua a Distancia con Soporte en TIC*** como aporte principal de la presente investigación.

Tal y como se ha señalado a lo largo de la investigación, los modelos organizacionales orientan el análisis de las organizaciones, ofrecen una visión simplificada de su funcionamiento y permiten destacar aquellos elementos relevantes para el logro de los objetivos. En este sentido, el desarrollo del modelo organizacional que comprende el presente estudio abarcó la aplicación de una metodología de trabajo que integrara el Enfoque de Sistemas y Modelado de Procesos a la Calidad del servicio, logrando así:



De lo anteriormente expuesto se desprenden los elementos claves que conforman el modelo:

1. Estrategia Organizacional

La Estrategia organizacional de la Dirección de Formación Continua (DFC-UCAB) como organización de servicios estará orientada al cliente. La **misión y visión** de esta organización deberá responder a la necesidad de ofrecer un servicio educativo de calidad, oportuno y competitivo acorde con la expectativas y necesidades sus cliente actuales y potenciales garantizando un posicionamiento en el mercado, para lo cual es necesario comprender:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?
- ¿Qué productos y servicios satisfacen estas necesidades y expectativas?

El Cliente

Profesionales Universitarios de ambos sexos, en su mayoría jóvenes, residentes tanto de Caracas, como del interior del país, con ingresos y ocupaciones que corresponden a un nivel de gerencia medio.

Necesidades y expectativas del cliente

Continuar el proceso de formación y actualización profesional mediante la adquisición de conocimientos, destrezas, técnicas y herramientas cuya aplicación y práctica les reporte, en el corto y mediano plazo, mejoras sensibles en su desempeño laboral.

Contar con una institución confiable y de reconocido prestigio que le permita a través de un medio flexible y una metodología novedosa, formarse sin limitaciones geográficas y de tiempo.

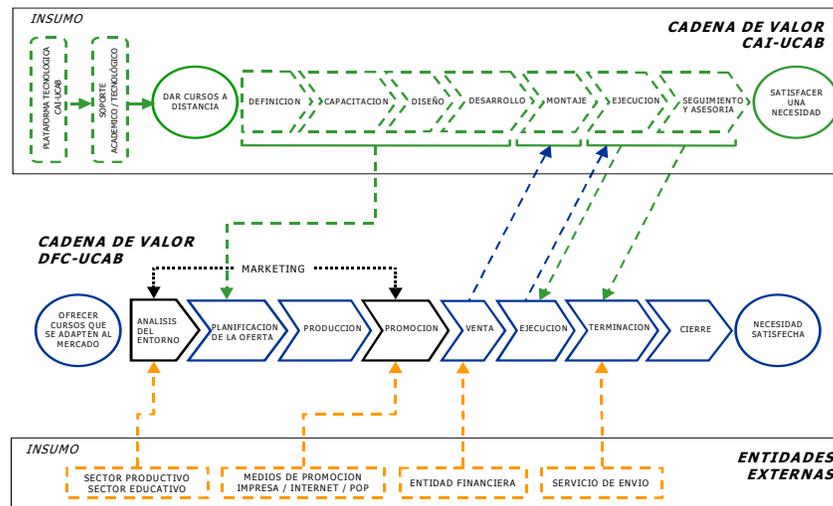
Servicio de DFC-UCAB

Cursos de desarrollo profesional a distancia a través de TIC, dictados por un cuerpo docente de comprobada calidad académica, con una sólida y adecuada plataforma tecnológica y el respaldo de una institución de educación superior de reconocido prestigio, cuya pertinencia académica y metodología flexible permitan atender con mayor alcance las demandas actuales de capacitación.

2. Procesos del Sistema DFC-UCAB

Para generar el servicio de educación continua a distancias con soporte en TIC y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente es necesaria la planificación, coordinación y ejecución de actividades que sistematizadas conforman los procesos del sistema.

En este sentido, el sistema de DFC-UCAB se configura por la cadena de valor que comprende los procesos de la organización, la cadena de valor que conforma los procesos del CAI-UCAB como soporte académico-tecnológico para la oferta de servicios y las entidades externas que fungen como proveedores del sistema, tal y como se representa a continuación:



3. Mecanismos de Control del Sistema

Las necesidades y expectativas de los clientes no son estáticas, varían de acuerdo a las circunstancias del momento, adaptarse a estas necesidades cambiantes y responder oportunamente requiere de la incorporación de mecanismos de control que constituirán los indicadores de gestión del sistema.

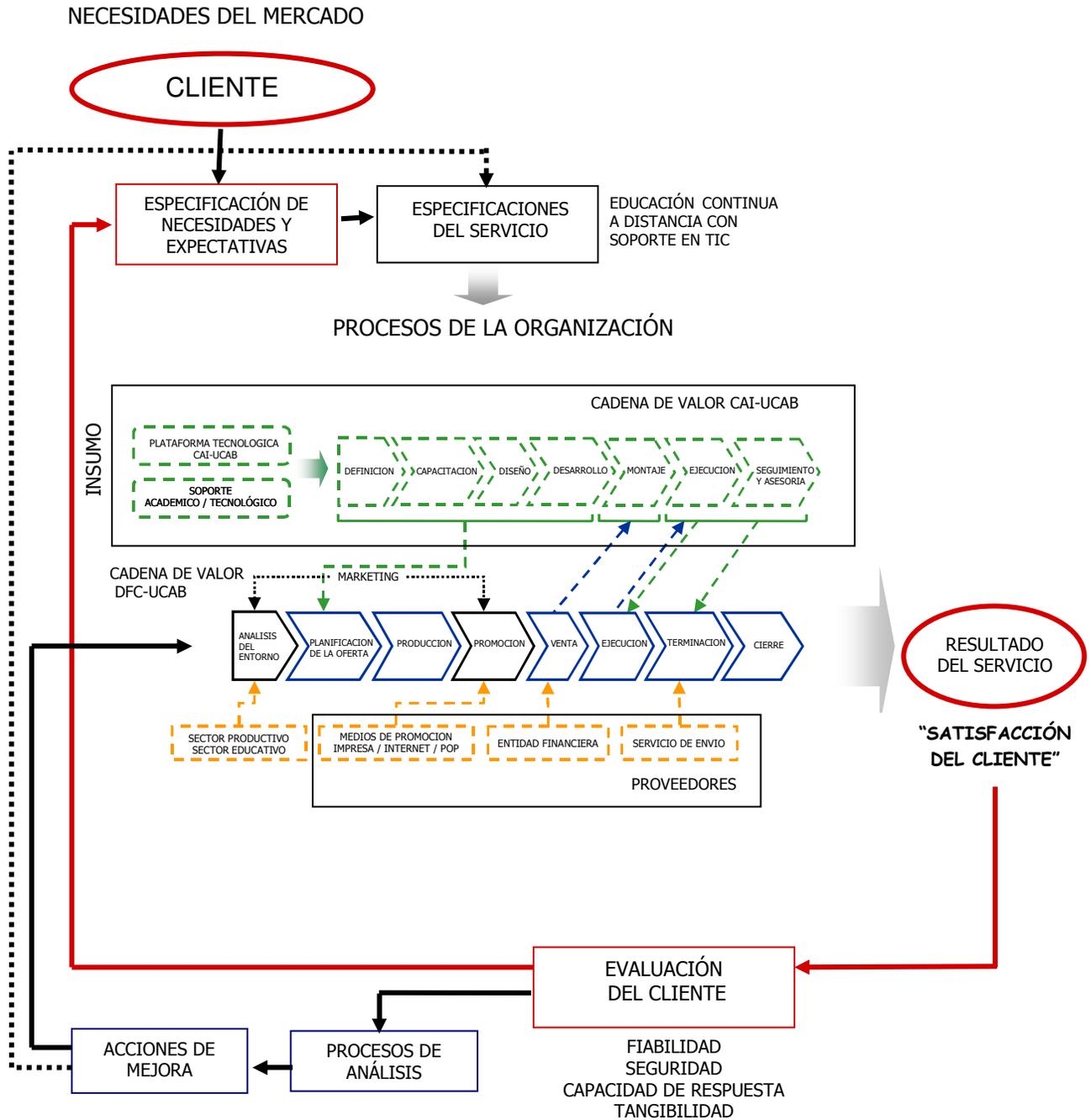
Como mecanismo de control de sistema de DFC-UCAB, se propone evaluar periódicamente “la satisfacción del cliente externo”, lo cual permitirá monitorear constantemente la relación entre la salida del sistema y el valor esperado, a fin de ajustar acciones que garanticen su eficacia y el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido la eficacia del sistema, monitoreada a través del nivel de satisfacción del cliente, podrá medirse incorporando las dimensiones de calidad del servicio propuesta por Cottle (1991), en cada proceso que conforma el sistema de DFC-UCAB, a saber:

- Fiabilidad
- Seguridad
- Capacidad de Respuesta
- Tangibilidad

Finalmente, la sinergia de estos elementos configuran de forma flexible el sistema de DFC-UCAB, permitiendo mayor capacidad de respuesta de la organización para la oferta del servicio de educación continua a distancia con soporte en TIC, lo cual constituye el modelo:

Modelo Organizacional de Educación Continua a Distancia con Soporte en TIC



RECOMENDACIONES

El resultado de la presente investigación es sin duda, un proyecto inacabado, susceptible de mejorar continuamente, cuyo perfeccionamiento surgirá en gran medida a partir de la implementación del modelo desarrollado. Sin embargo, como recomendación principal de este estudio, inspirado en el enfoque de sistemas, se propone determinar otros mecanismos de control que permitan evaluar y monitorear con mayor alcance el funcionamiento del sistema de la organización.

En este sentido, es necesario destacar que el establecimiento de la satisfacción del cliente externo como indicador de eficacia, útil tanto para el desarrollo del modelo como para el monitoreo del sistema, permitió evaluar sólo el resultado o salida del sistema y su relación con el valor esperado para la generación de acciones de mejora. No obstante, se recomienda identificar los indicadores de eficiencia que permitan monitorear los recursos o entradas del sistema y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos de la organización.

La identificación de tales indicadores como objeto de estudio de gran importancia para una futura investigación, permitirá evaluar la pertinencia del usos de los recursos utilizados para la prestación del servicio y el rendimiento de los procesos, a fin de identificar actividades sin valor añadido, reducir desperdicios económicos, de trabajo y de tiempo, y maximizar así la productividad de la organización. Adicionalmente, brindará la posibilidad de explorar con mayor detalle aquellos procesos invisibles para el cliente, cuyo análisis es necesario profundizar.

Tal y como lo plantea Bahamón (2004), el control y monitoreo de un sistema a través de indicadores o variables claramente definidas, debe concebirse como un proceso por el cual tal sistema desarrolla sus propósitos y



objetivos, en una constante adaptación con el entorno donde se encuentra inserto. Es así como el establecimiento de los indicadores de eficacia que comprende esta investigación y la generación de indicadores de eficiencia que se propone desarrollar, permitirán medir y controlar la **efectividad del sistema** complementando significativamente el modelo propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1994). ***Todo el Poder al Cliente***. Primera edición. Colección Empresa. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, España.
- Arboleda, N. (1999): ***Situación actual de la capacitación interactiva a distancia de funcionarios públicos: Oportunidades, potencialidades y limitaciones para la realidad iberoamericana***. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Artículo [En red]. Tomado de URL:<http://www.clad.org.ve/arboleda.html>. Consulta en Marzo, 2002.
- Arredondo, M., Uribe, M. y Wuest, T. (1979). ***Notas para un Modelo de Docencia***. Perfiles Educativos, 3, CISE. UNAM. México. Mimeografiado.
- Ayala, M. (2001). ***Internet: Otro Inmigrante Indocumentado en Territorio Venezolano***. Publicaciones UCAB. Venezuela: Editorial Texto, C.A.
- Bartolomé, A. (1994). ***Multimedia Interactivo y sus Posibilidades en la Educación Superior***. Píxel-Bit. Revistas de medios y educación. En: Salvà F. y Salinas, J. (1995). ***Formación Ocupacional y Tecnologías de la información***. Universidad de las Islas Baleares. España. [En red]. Tomado de URL:<http://www.quadernsdigital.net/articles/pixel/pixel3/p3formacion.html>. Consulta en abril-2002.
- Beckhard, R. (1972). ***Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos***. Sao Paulo, Edgard Blücher. P.19. En: Chiavenato, I. (2000). ***Administración de Recursos Humanos***. 5ta Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Blanco, L. y Marturet, C. (2002). ***UCAB-Virtual***. Manual de Instrucción. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.
- Cabero, J y Martínez, F. (1995). ***Nuevos Canales de Comunicación en la Enseñanza***. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Cabero, J. (1994). ***Nuevas Tecnologías, Comunicación y Educación***. En: Cabero J. (1996). ***Las Posibilidades de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación para los Desafíos de la Educación de***



las Personas Adultas. Universidad Central de Venezuela. Agenda Académica, Volumen 3, nº2.

Cherén (1998). En: Blanco, L. y Marturet, C. (2002). **UCAB-Virtual.** Manual de Instrucción. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos.** 5ta Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

De la Cruz, A. (1993). **Sistema Multimedia: Nueva Herramienta para la Formación.** En: Salvà F. y Salinas, J. (1995). **Formación Ocupacional y Tecnologías de la información.** Universidad de las Islas Baleares. España. [En red]. Tomado de [URL:http://www.quadernsdigital.net/articles/pixel/pixel3/p3formacion.html](http://www.quadernsdigital.net/articles/pixel/pixel3/p3formacion.html). Consulta en abril-2002.

Duart, J. y Sangrá, A. (2000). **Aprender en la Virtualidad.** Ediciones de la Universidad Abierta de Cataluña. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Fainholc, B. (1999). **La Interactividad es la Educación a Distancia.** México, DF: Editorial Paidós.

Fernández, A. y Puente, J. M. (1992). En: **Educación de Personas Adultas. Psicopedagogía y Microdidáctica,** volumen 2. Editorial Diagrama. Fondo Formación. Madrid, España.

Ferrández, A. (1993): **Educación de Adultos y Mundo Laboral: La Formación Ocupacional.** Herramientas nº V. España.

Fernández, F. (2004): **¿Cómo vender en Internet?** [En red]. Tomado de [URL:http://www.xeoweb.com/promocion/vender-en-internet.php](http://www.xeoweb.com/promocion/vender-en-internet.php)

Forsyth, P. (2001). **Formación y Promoción del Personal.** Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.

García, J. (1997). **Educación de Adultos.** Barcelona, España: Editorial Ariel.

Hayes, H. (2004). **El Valor del Modelado y del Análisis de los Procesos de Negocios.** [En red]. Tomado de [URL:http://www.umh.es/calidad/es/procesos.htm](http://www.umh.es/calidad/es/procesos.htm). Consulta en febrero-2004.



- Heras, M. (1996). **Gestión de la Producción**. ESADE, Barcelona. [En red]. Tomado de [URL:http://www.url.es/cas/re00601.htm](http://www.url.es/cas/re00601.htm). Consulta en marzo-2004.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Jáñez, T. (1989). **Manual de Tesis de Maestría y Doctorado**. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.
- Jiménez, J. (1998). **Políticas, Retos y Prospectiva de la Educación Continua en América Latina**. IV Encuentro - Taller Internacional de Educación Continua. [En red]. Tomado de [URL:http://www.unam.mx/redes/Congreso/JESPRIU.html](http://www.unam.mx/redes/Congreso/JESPRIU.html). Consulta en: abril-2002.
- Kendall, K. y Kendall, J. (1991). **Análisis y Diseño de Sistemas**. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- López, H. (1994). **Investigación, Sistematización y Evaluación de las Experiencias Socioeducativas**. En: Revista Educación y Ciencias Humanas. Postgrado Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Año II, No. 2.
- Martínez, F. (1994). **Investigación y Nuevas Tecnologías de la Información en la Enseñanza**. Píxel-Bit. Revistas de medios y educación. En: Cabero J. (1996). **Las Posibilidades de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación para los Desafíos de la Educación de las Personas Adultas**. Universidad Central de Venezuela. Agenda Académica, Volumen 3, nº2.
- Negroponete, N (1995). **El Mundo Digital**. Barcelona, España. Ediciones B. En: Cabero J. (1996). **Las Posibilidades de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación para los Desafíos de la Educación de las Personas Adultas**. Universidad Central de Venezuela. Agenda Académica, Volumen 3, nº2.
- Oliveira, J y Rumble, G. (1992). **Vocational Education at a Distance**. International Perspectives. Londres: Kogan Page.
- Ostroff, Frank and Smith. (1992). **"The Horizontal Organization"**. En: The McKinsey Quarterly, N°1.



- Reiss, G. (2002). **Oferta Formativa de Telecom Italia Learning Services**. [En red]. Tomado de [URL:http://www.ssgrr.it/en/education/riciesta_es_2002.htm](http://www.ssgrr.it/en/education/riciesta_es_2002.htm). Consulta en junio-2002.
- Rodríguez D. (1999). **Diagnóstico Organizacional**. Alfaomega: México.
- Rosenberg, M. (2001). **E-learning: Estrategias para Transmitir Conocimiento en la Era Digital**. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación**. Venezuela: Editorial Panapo.
- Sánchez, L. (1998). **Modelo Organizacional de Gerencia de Servicios en las Organizaciones de Educación Continua de Instituciones Privadas de Educación Superior**. Estudio de caso: Dirección de Formación Continua de la Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de Maestría en Dirección Universitaria. Universidad Javeriana de los Andes. Colombia.
- Salinas, A. (1996). **Estrategias para la Existencia de un Aprendizaje Exitoso en la Educación a Distancia Basado en la Interacción y Tecnologías de la Información**. Trabajo de grado. Universidad de Monterrey. [En red]. Tomado de: [URL:http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/Transferencia53/eep5-53.html](http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/Transferencia53/eep5-53.html). Consulta en julio-2002.
- Salvà F. y Salinas, J. (1995). **Formación Ocupacional y Tecnologías de la información**. Universidad de las Islas Baleares. España. [En red]. Tomado de [URL:http://www.quadernsdigital.net/articles/pixel/pixel3/p3formacion.html](http://www.quadernsdigital.net/articles/pixel/pixel3/p3formacion.html). Consulta en abril-2002.
- Sánchez, V. (2000). **Ventajas del E-learning**. [En red]. Tomado de [URL:http://www.edufims.com](http://www.edufims.com). Consulta en mayo-2002.
- Santana, G (1999). **Principios del Diseño Instruccional para Mejorar el Proceso de Aprendizaje en WWW**. Cómputo 99. UNAM. México D.F. [En red]. Tomado de [URL:http://www.unam.mx](http://www.unam.mx). Consulta en abril-2002.
- Tapscott, D (1998). **Creciendo en un Entorno Digital**. Madrid, España: Mac Graw Hill.



Tiffin, J. y Ragasingham, L. (1997). ***En Búsqueda de la Clase Virtual***: La Educación en la Sociedad de la Información. Barcelona, España: Editorial Paidós. En: Duart, J y Sangrá, A. (2000). ***Aprender en la Virtualidad***. Ediciones de la Universidad Abierta de Cataluña. Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.

UNESCO (1991): **Sobre el Futuro de la Educación. Hacia el año 2000.** Madrid: Narcea.

Universidad de San Buenaventura. ***Manual de Internet***. [En red]. Tomado de [URL:http://argos.usb.edu.com/programas/educacion-continua.htm](http://argos.usb.edu.com/programas/educacion-continua.htm). Consulta en mayo-2002.

Anexo #1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN REAL (DIMENSIONES)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (INDICADORES)
Satisfacción del cliente externo con respecto a la Dirección de Formación Continua	Es la evaluación mental del cliente y comprende las percepciones que tienen sobre lo que recibieron menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido.	<p><u>Fiabilidad:</u> <i>“Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento” (Cottle, 1991, pág. 36).</i> Es la habilidad para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. En esta dimensión el cliente juzga y evalúa cuán confiable es la organización. Incluye la puntualidad del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza. - Puntualidad. - Cuidado con el que se presta el servicio. - Exactitud. - Atención esmerada.
		<p><u>Seguridad:</u> Representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. “Incluye el conocimiento y actitud de atención que proyecte su personal y la capacidad que tenga para generar fe y confianza. Seguridad también implica credibilidad, que, a su vez, incluye integridad, confiabilidad y honestidad. ...Parte de la seguridad es la tranquilidad; es decir: sentirse libre de peligros, riesgos o dudas.” (Cottle, 1991, pág. 37-38)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Actitud del personal - Confianza - Credibilidad
		<p><u>Tangibilidad:</u> Abarca los elementos tangibles, la parte visible del servicio como instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto. De acuerdo a Berry et al (1989) los servicios son realizaciones más que objetos, por ello los clientes tienden a buscar a las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayude a juzgarlo. En pocas palabras las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos y elementos tangibles: • Plataforma Virtual • Material de Apoyo • Recursos
		<p><u>Capacidad de Respuesta:</u> Se refiere a la actitud mostrada para ayudar a los clientes y para suministrar un servicio rápido. La capacidad de respuesta al igual que la fiabilidad, incluye el cumplimiento puntual de los compromisos contraídos. La accesibilidad también forma parte de la capacidad de respuesta y se refiere a la posibilidad que tienen los clientes de entrar en contacto con usted y la facilidad con que pueden lograrlo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez - Compromiso - Accesibilidad - Vocación de servicio
		<p><u>Empatía:</u> Comprende la disposición de ofrecer a los clientes cuidados y atención personalizada. “Va más allá de la simple cortesía... Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente...La empatía se mejora por medio de la buena comunicación, lo que quiere decir mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que ellos puedan entender” (Cottle, 1991, pág. 42). Berry et al (1989) consideran que es un compromiso con el cliente (es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada) La empatía es un servicio esmerado, individualizado que satisface necesidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Cortesía - Amigabilidad - Respeto - Consideración - Comunicación - Compromiso - Servicio Esmerado

VARIABLE	DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN REAL (PROCESOS)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (INDICADORES)
Procesos de la Organización (DFC-UCAB)	<p>Es el conjunto de actividades que lleva a cabo la Dirección de Formación Continua para brindar el servicios de educación continua a distancia con soporte en TIC.</p> <p>Todos aquellos procesos requeridos para la generación de este servicio de adiestramiento a fin de satisfacer las necesidades del cliente externo conforman la "cadena de valor" de la organización.</p>	<p><u>Análisis del Entorno:</u></p> <p>Consiste en saber cuáles son las necesidades del cliente y de que manera satisfacerlas a fin de ofrecer un servicio oportuno y eficiente. En este sentido, el Análisis del entorno abarcaría la detección de las necesidades de adiestramiento en el mercado.</p> <p>Adecuarse a estas necesidades es de suma importancia y utilidad para el funcionamiento de la organización, y constituyen el insumo fundamental de los siguientes procesos de la cadena de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas del conocimiento o temas que comprende la oferta de cursos. - Costos. - Flexibilidad - Calidad Académica - Opciones oportunas para la formación. - Infraestructura. - Alcance.
		<p><u>Planificación:</u></p> <p>La planificación comprende el conjunto de acciones para determinar, organizar y estructurar la oferta de cursos de formación profesional de acuerdo a las necesidades detectadas. Abarca las etapas previas o acciones a seguir para concretar la oferta. como por ejemplo: La idea del curso; ubicación, negociación y contratación del docente; elaboración del proyecto y diseño del curso; el estudio de factibilidad financiera; etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Denominación de la actividad. - Estructura del curso. - Entrenamiento del docente en Diseño Instruccional aplicado a las TIC. - Diseño del curso. - Estudio de factibilidad financiera.
		<p><u>Producción:</u></p> <p>Se concreta la oferta de cursos y se procede a elaborar el cronograma de actividades especificando el inicio y cierre de cada actividad a fin de que cada miembro del equipo de trabajo cumpla con las tareas relacionadas a las mismas de manera oportuna. Se registran los cursos dentro de la consola de información, introduciendo los datos de cada curso y se les da status "abierto" de manera que el sistema coloque esta información y el link de postulaciones en la página web creada y diseñada para tal fin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de actividades. - Registro del curso en la consola de información.
		<p><u>Promoción:</u></p> <p>Constituye el primer punto de contacto con los clientes reales y potenciales de la organización y consiste en dar a conocer la oferta de servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Prensa - Personalizada (estrategias de mercadeo directo dirigidas a clientes antiguos o a nuevos clientes que ya están registrados en la base de datos de clientes).

		<p><u>Venta:</u> Este proceso se considera un “Momento Crítico de la Verdad” ya que el cliente se pone en contacto con la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Postulaciones - Selección - Inscripción - Confirmación y facturación.
		<p><u>Ejecución:</u> Constituye el fin último de un largo y minucioso proceso de planificación y programación de actividades. Para la ejecución de los cursos, en primer lugar se crean las condiciones necesarias para el inicio: Se informa al docente en cuanto a cantidad y características de los participantes del curso, se realiza el envío del material de apoyo y se crea el acceso de cada participante al aula virtual. En segundo lugar, se lleva a cabo el desarrollo del curso, que comprende el proceso educativo y está a cargo del docente y el diseñador instruccional que el Centro para la Aplicación de la Informática de la UCAB designa para tal actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Información del grupo al docente. - Envío de material de apoyo. - Acceso al Aula Virtual. - Desarrollo.
		<p><u>Terminación:</u> Integra el cierre de las actividades en las cuales la Dirección de Formación Continua establece contacto con el cliente, representa un punto particularmente crítico en todo el flujograma de actividades pues constituye la última impresión que se lleva el cliente del paquete de servicios que ha recibido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del participante. - Certificación. - Seguimiento.
		<p><u>Cierre:</u> En esta fase ya no hay contacto con el cliente y abarca los procesos administrativos de cierre y la evaluación general de la actividad realizada. Se realiza la tabulación de las evaluaciones del curso y se le informa al docente el resultado de la evaluación con el docente acerca de su actuación. Se elabora el ganancias y pérdidas real, para el análisis del rendimiento de la actividad y se archiva toda la información referente a la actividad realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tabulación de las evaluaciones del curso. - Retroalimentación con el docente. - Elaboración de ganancias y pérdidas real. - Archivo.

Anexo #2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACION

PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN (DFC-UCAB)																																																							
ANÁLISIS DEL ENTORNO							PLANIFICACIÓN							PRODUCCIÓN							PROMOCIÓN							VENTAS							EJECUCIÓN							TERMINACIÓN							CIERRE						
ETAPAS																																																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33																							
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO	FIABILIDAD	A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31	A32	A33																				
		B	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	B24	B25	B26	B27	B28	B29	B30	B31	B32	B33																				
		C	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C31	C32	C33																				
		D	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	D26	D27	D28	D29	D30	D31	D32	D33																				
		E	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33																				
	SEGURIDAD	F	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32	F33																				
		G	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	G24	G25	G26	G27	G28	G29	G30	G31	G32	G33																				
		H	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33																				
		I	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33																				
		J	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	J16	J17	J18	J19	J20	J21	J22	J23	J24	J25	J26	J27	J28	J29	J30	J31	J32	J33																				
	TANGIBILIDAD	K	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33																				
		L	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21	L22	L23	L24	L25	L26	L27	L28	L29	L30	L31	L32	L33																				
		M	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33																				
		N	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	N15	N16	N17	N18	N19	N20	N21	N22	N23	N24	N25	N26	N27	N28	N29	N30	N31	N32	N33																				
		CAPACIDAD DE RESPUESTA	O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33																			
	P		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33																				
	Q		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33																				
	EMPATIA		R	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33																			
			S	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33																			
		T	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21	T22	T23	T24	T25	T26	T27	T28	T29	T30	T31	T32	T33																				
		U	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14	U15	U16	U17	U18	U19	U20	U21	U22	U23	U24	U25	U26	U27	U28	U29	U30	U31	U32	U33																				
		V	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33																				
	W	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20	W21	W22	W23	W24	W25	W26	W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33																					
	X	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33																					
	Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	Y33																					

		PROCEDIMIENTOS DE DFC							
		ANÁLISIS DEL ENTORNO	PLANIFICACIÓN	PRODUCCIÓN	PROMOCIÓN	VENTAS	EJECUCIÓN	TERMINACIÓN	CIERRE
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO	SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y seguridad que genera la modalidad de educación a distancia a través de Internet. 			<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y seguridad que genera la estrategia de promoción de los cursos en línea de DFC-UCAB. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y seguridad que proyecta la información ofrecida por el personal de DFC-UCAB en la etapa de promoción e información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y seguridad que proyecta la plataforma tecnológica donde se desarrolla el curso (Aula Virtual). 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad que le genera el medio implementado para hacerle llegar el certificado. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento. - Actitud del personal. - Fe. - Confianza. - Credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y seguridad que le genera participar en un curso en línea a través de Internet con DFC-UCAB. 			<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento demostrado por parte del personal de DFC-UCAB acerca de la oferta de cursos en línea promocionada. - Seguridad que proyecta el personal de DFC-UCAB para atenderlo en la etapa de inscripción. - Confianza y Seguridad que genera el sistema para postularse e inscribirse a través de Internet en los cursos en línea de DFC-UCAB. (Campus Virtual-UCAB). - Confianza y seguridad que proporciona el sistema de pago con tarjetas de crédito y débito a través de Internet. (Todo 1-Banco Mercantil). 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento demostrado por parte del personal de DFC-UCAB acerca de la oferta de cursos en línea promocionada. - Seguridad que proyecta el personal de DFC-UCAB para atenderlo en la etapa de inscripción. - Confianza y Seguridad que genera el sistema para postularse e inscribirse a través de Internet en los cursos en línea de DFC-UCAB. (Campus Virtual-UCAB). - Confianza y seguridad que proporciona el sistema de pago con tarjetas de crédito y débito a través de Internet. (Todo 1-Banco Mercantil). 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad que proyecta el personal de apoyo técnico (Soporte Aula) para atenderlo durante el desarrollo del curso. - Conocimiento demostrado por el personal de apoyo técnico (Soporte Aula) para atenderlo al presentar dudas o inconvenientes durante el desarrollo del curso. 		

		PROCEDIMIENTOS DE DFC							
		ANÁLISIS DEL ENTORNO	PLANIFICACIÓN	PRODUCCIÓN	PROMOCIÓN	VENTAS	EJECUCIÓN	TERMINACIÓN	CIERRE
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO	TANGIBILIDAD - Plataforma Virtual. - Material de Apoyo. - Recursos.				- Apariencia del material promocional (aviso de prensa/ página web / correo promocional / folleto explicativo)	- Presentación del formato de postulación en la página web. - Presentación del sistema de inscripción y pago en Internet.	- Apariencia y presentación del material de apoyo. - Estructura del Aula Virtual. - Imagen del Aula Virtual.	- Apariencia del certificado otorgado por DFC-UCAB.	
	CAPACIDAD DE RESPUESTA - Rapidez.. - Compromiso. - Accesibilidad. - Vocación de servicio.					- Accesibilidad del procedimiento de postulación e inscripción en los cursos en línea de DFC-UCAB. - Nivel de accesibilidad para contactar al personal de DFC-UCAB cuando lo requiere. - El tiempo de respuesta del personal de DFC-UCAB ante sus planteamientos durante la etapa de promoción e inscripción. - Capacidad de respuesta por parte del personal de DFC-UCAB para atender problemas particulares durante su postulación o inscripción en el curso. - Accesibilidad del sistema de pagos con tarjeta de crédito y débito en línea a través de Internet con el que cuenta DFC-UCAB. (Todo 1-Banco Mercantil).	- Capacidad de respuesta por parte del personal de apoyo técnico (Soporte Aula) para atender problemas particulares durante el desarrollo del curso.		

Anexo #4

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	179,1791	770,6341	27,7603	47

Reliability Coefficients

N of Cases = 67,0

N of Items = 47

Alpha = ,9765

Anexo #5

INSTRUMENTO

Apreciado(a) Participante:

A fin de recabar información acerca del servicio que recibió usted por parte de la Dirección de Formación Continua de la UCAB para la realización de su curso de perfeccionamiento profesional en línea, me dirijo a usted en oportunidad de solicitar su amable colaboración para responder el cuestionario que encontrará al ingresar a la siguiente dirección electrónica: <http://www.hostedsurvey.com/takesurvey.asp?c=DFC-UCAB>

El instrumento consta de tres partes:

- La primera parte corresponde a datos generales de identificación.
- La segunda parte consta de una serie de planteamientos para responder de forma breve.
- Finalmente, la tercera parte consta de una serie de afirmaciones que representan las distintas opiniones que usted pudiera tener acerca del servicio que recibió.

El cuestionario es de carácter anónimo y es absolutamente indispensable que responda a todas y cada una de las preguntas con absoluta sinceridad: no hay respuestas correctas e incorrectas, se trata tan solo de conocer su opinión.

Los datos obtenidos servirán de base para la realización de una tesis de grado para optar al título de **Magíster en Gerencia de RRHH y RRII** en la Universidad Católica Andrés Bello, pero también tendrán gran relevancia práctica ya que serán tomados en cuenta para el mejoramiento de los procesos de prestación de servicios.

De antemano muchas gracias por su invalorable colaboración.

I Parte. Datos Personales

• SEXO
• EDAD
• ESTADO CIVIL
• GRADO DE INSTRUCCIÓN
• PROFESIÓN
• ÁREA FUNCIONAL
• INGRESO MENSUAL
• LUGAR

II Parte. Preguntas Abiertas

Responda brevemente a cada uno de los planteamiento que se le presentan a continuación:

• ¿Por qué decidió realizar un curso de formación profesional a distancia a través de Internet
• ¿Por qué decidió realizar dicho curso a través de la Dirección de Formación Continua de la Universidad Católica Andrés Bello (DFC-UCAB)?
• ¿Cómo se enteró de la oferta de cursos en línea de DFC-UCAB?
• De acuerdo a su experiencia ¿Considera que los cursos a distancia a través de Internet son una opción eficiente para formarse?
• De acuerdo a sus necesidades de adiestramiento ¿Que temas o áreas del conocimiento considera que debe incluir la oferta de cursos en línea de DFC-UCAB?
• ¿Ha recibido información posterior acerca de la oferta de cursos que ofrece DFC-UCAB?
• ¿Ha realizado algún curso en línea con otra institución?
• En caso de ser afirmativo ¿Cómo fue su experiencia en relación a DFC-UCAB?
• En una próxima oportunidad ¿Tomaría usted un curso en línea con DFC-UCAB?

III Parte. Afirmaciones

Marque la opción de respuesta que corresponda “específicamente” a su postura, en una escala que va de menor conformidad a mayor conformidad:

Está muy lejos de cumplir sus expectativas
1

Está medianamente lejos de cumplir sus expectativas
2

Si cumple con sus expectativas
3

Si sobrepasa sus expectativas
4

Sobrepasa en gran medida sus expectativas
5

AFIRMACIONES:	OPCIONES				
	1	2	3	4	5
• Frecuencia con la que DFC-UCAB le consulta acerca de sus necesidades de adiestramiento y desarrollo.	1	2	3	4	5
• Pertinencia de los temas que abarca la oferta de cursos en línea de DFC-UCAB con respecto a sus necesidades de adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Flexibilidad de horario y accesibilidad que proporciona la educación a distancia a través de Internet.	1	2	3	4	5
• Confianza y seguridad que genera la modalidad de educación a distancia a través de Internet.	1	2	3	4	5
• Confianza y seguridad que le genera participar en un curso en línea a través de Internet con DFC-UCAB.	1	2	3	4	5
• Nivel de congruencia entre la denominación del curso y el contenido.	1	2	3	4	5
• Estructura y distribución del contenido del curso.	1	2	3	4	5
• Dominio del docente con respecto a las herramientas tecnológicas empleadas en el curso.	1	2	3	4	5
• Adecuación de diseño del curso para cumplir con los objetivos de aprendizaje.	1	2	3	4	5
• Grado de precisión de la información contenida en la promoción de los cursos en línea de DFC-UCAB.	1	2	3	4	5
• Tiempo del que se dispone entre la promoción y la fecha de inicio del curso.	1	2	3	4	5
• Confianza y seguridad que genera la estrategia de promoción de los cursos en línea de DFC-UCAB.	1	2	3	4	5
• Apariencia del material promocional (aviso de prensa/ página web / correo promocional / folleto explicativo)	1	2	3	4	5
• Conocimiento demostrado por parte del personal de DFC-UCAB acerca de la oferta de cursos en línea promocionada.	1	2	3	4	5
• Trato brindado por parte del personal DFC-UCAB al presentar dudas en la etapa de promoción e inscripción.	1	2	3	4	5
• Confianza y seguridad que proyecta la información ofrecida por el personal de DFC-UCAB en la etapa de promoción e información.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad del procedimiento de postulación e inscripción en los cursos en línea de DFC-UCAB.	1	2	3	4	5
• Pertinencia de la información ofrecida por el personal de DFC-UCAB al presentar dudas o inconvenientes en la etapa de postulación e inscripción.	1	2	3	4	5
• Nivel de accesibilidad para contactar al personal de DFC-UCAB cuando lo requiere.	1	2	3	4	5
• El tiempo de respuesta del personal de DFC-UCAB ante sus planteamientos durante la etapa de promoción e inscripción.	1	2	3	4	5

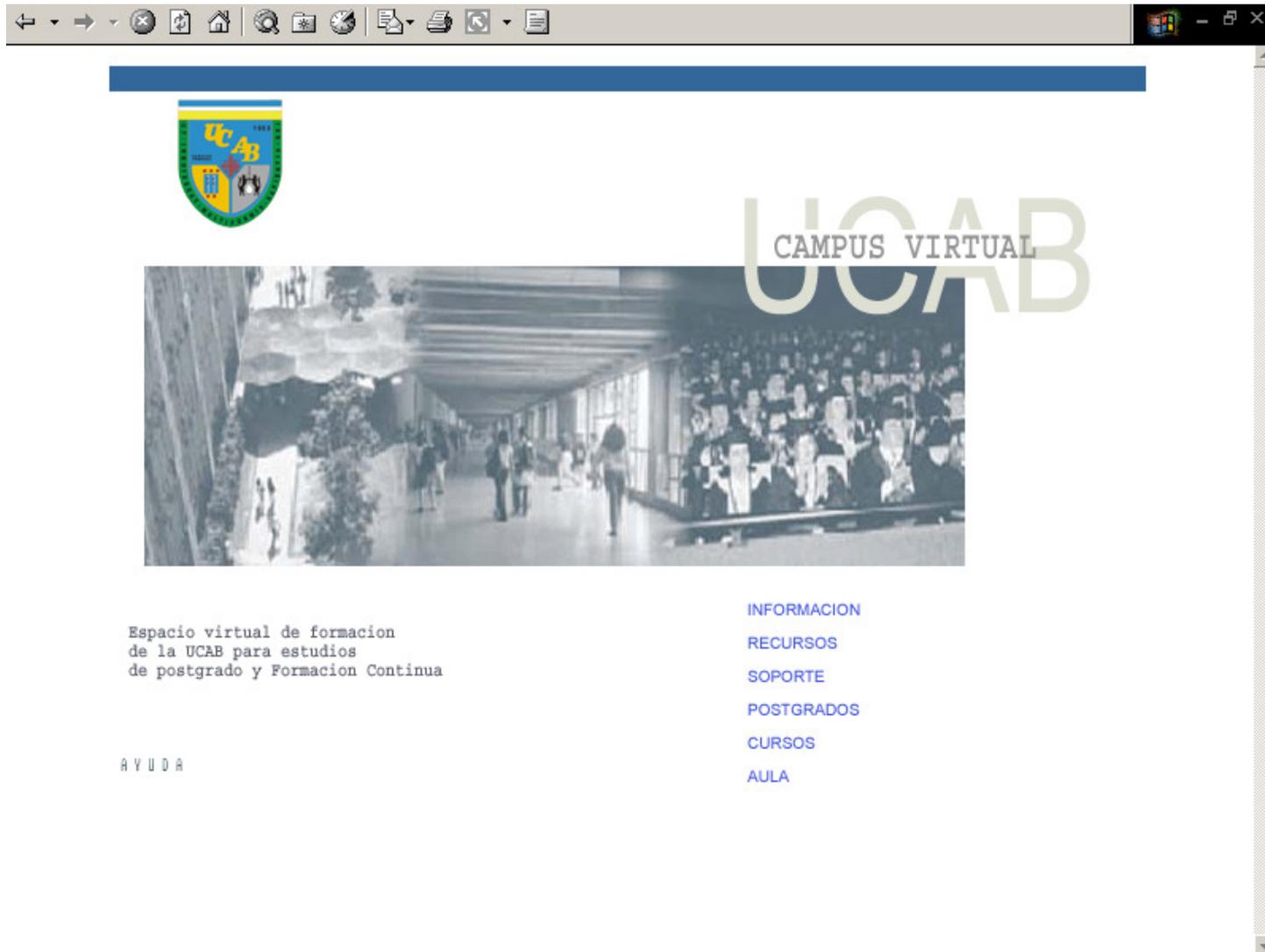
• Seguridad que proyecta el personal de DFC-UCAB para atenderlo en la etapa de inscripción.	1	2	3	4	5
• Puntualidad para informarle el resultado del proceso de selección como participante de curso.	1	2	3	4	5
• Grado de precisión en la información sobre los pasos a seguir para formalizar su inscripción una vez que fue seleccionado para participar en el curso.	1	2	3	4	5
• Confianza y seguridad que genera el sistema para postularse e inscribirse a través de Internet en los cursos en línea de DFC-UCAB (Campus Virtual-UCAB).	1	2	3	4	5
• Confianza y seguridad que proporciona el sistema de pago con tarjetas de crédito y débito a través de Internet (Todo 1-Banco Mercantil).	1	2	3	4	5
• Accesibilidad del sistema de pagos con tarjeta de crédito y débito en línea a través de Internet con el que cuenta DFC-UCAB. (Todo 1-Banco Mercantil).	1	2	3	4	5
• Capacidad de respuesta por parte del personal de DFC-UCAB para atender problemas particulares durante su postulación o inscripción en el curso.	1	2	3	4	5
• Presentación del formato de postulación en la página web.	1	2	3	4	5
• Presentación del sistema de inscripción y pago en Internet.	1	2	3	4	5
• Puntualidad con que se le otorgó el acceso al aula virtual.	1	2	3	4	5
• Pertinencia de la información e instrucciones para acceder al aula virtual.	1	2	3	4	5
• Adecuación de la plataforma tecnológica (Aula Virtual) para el desarrollo del curso.	1	2	3	4	5
• Estructura del Aula Virtual.	1	2	3	4	5
• Confianza y seguridad que proyecta la plataforma tecnológica donde se desarrolla el curso (Aula Virtual).	1	2	3	4	5
• Imagen del Aula Virtual.	1	2	3	4	5
• Puntualidad en el cumplimiento de la actividades programadas durante el desarrollo del curso.	1	2	3	4	5
• Seguridad que proyecta el personal de apoyo técnico (Soporte Aula) para atenderlo durante el desarrollo del curso.	1	2	3	4	5
• Atención prestada por parte del personal de apoyo técnico (Soporte Aula) para resolver dudas o inconvenientes durante la realización del curso.	1	2	3	4	5
• Conocimiento demostrado por el personal de apoyo técnico (Soporte Aula) para atenderlo al presentar dudas o inconvenientes durante el desarrollo del curso.	1	2	3	4	5
• Capacidad de respuesta por parte del personal de apoyo técnico (Soporte Aula) para atender problemas particulares durante el desarrollo del curso.	1	2	3	4	5
• Accesibilidad y puntualidad con la que dispone del material de apoyo utilizado en el curso.	1	2	3	4	5
• Apariencia y presentación del material de apoyo.	1	2	3	4	5
• Validez de la acreditación que le otorga DFC-UCAB por su participación en el curso.	1	2	3	4	5
• Puntualidad en la entrega del certificado.	1	2	3	4	5
• Servicio de envío para la entrega del certificado.	1	2	3	4	5
• Seguridad que le genera el medio implementado para hacerle llegar el certificado.	1	2	3	4	5
• Apariencia del certificado otorgado por DFC-UCAB.	1	2	3	4	5

Anexo #6. CONSOLA DE INFORMACION

The screenshot shows a web browser window with the title 'Campus Virtual UCAB'. The main content area is titled 'Consola de Formación Continua Virtual UCAB' and displays a welcome message to 'Luisana Zarraga'. The interface is organized into several sections:

- Ayuda:** A sidebar on the left with a title 'Ayuda' and a section 'Pagos - Por Curso' containing instructions: 'Seleccione esta opción para ver todos los pagos efectuados por los aspirantes del curso seleccionado.'
- Consola de Formación Continua Virtual UCAB:**
 - Message: 'Hola, Luisana Zarraga bienvenido (a)'
 - Current course: 'Curso actual: No Seleccionado ()'
 - Filtering options: 'Filtrar por...' with radio buttons for 'V', 'O', and 'P'. A 'Selección:' dropdown menu is set to 'Seleccione el curso'.
 - ... Cursos:**
 - Catálogo general:** Includes icons of a book and a plus sign. Actions: 'Activar - Desactivar - Actualizar', 'Crear nuevo catálogo de curso'.
 - Cursos abiertos:** Includes an icon of a person. Actions: 'Activar - Desactivar', '[Abrir](#) nuevo curso', 'Listado del curso'.
 - ... Aspirantes:**
 - Icons of three people.
 - Actions: 'Postulados', 'Autorizados', 'Inscritos', 'Filtrados', 'Postular Aspirante Nuevo', 'Postular Aspirante Existente'.
- ... Pagos:**
 - Icon of a globe with a dollar sign.
 - Options: 'Por curso' (selected) and 'Por personas'.
 - Actions: 'Intentos de pagos', 'Registrar Pago'.
- ... Profesores:**
 - Icon of a person with a graduation cap.
 - Actions: 'Catálogo general', 'Activar - Desactivar', 'Actualizar', 'Crear nuevo profesor'.
- A 'Salir' button is located at the bottom center.

Anexo #7. CAMPUS VIRTUAL-UCAB



The image shows a screenshot of a web browser displaying the UCAB Virtual Campus website. The browser's address bar and navigation icons are visible at the top. The website features a blue header bar, the UCAB logo, and a large banner image of a university hallway. The text 'CAMPUS VIRTUAL' is overlaid on the banner. Below the banner, there is a descriptive paragraph and a vertical menu of navigation links.



CAMPUS VIRTUAL



Espacio virtual de formación de la UCAB para estudios de postgrado y Formación Continua

AYUDA

- [INFORMACION](#)
- [RECURSOS](#)
- [SOPORTE](#)
- [POSTGRADOS](#)
- [CURSOS](#)
- [AULA](#)

Anexo #8. PROCESO DE POSTULACION

Registro - Datos Personales

Si Ud. ya se ha registrado antes por favor pulse [aquí](#) para preinscribirse directamente.

Nombres:
 Apellidos:
 Cédula de Identidad / Pasaporte:
 Sexo: Masculino Femenino
 Estado civil:
 Correo electrónico:
 Clave de acceso:
 Confirmación clave:
 Deseo recibir información sobre este y otros cursos de Formación Continua

[Volver](#)

Registro - Datos de Ubicación

País:
 Ciudad:
 Dirección:
 Teléfono (Casa): -
 Teléfono (Oficina): -
 Fax:
 Celular: -

[Volver](#)

Registro - Datos Academicos

Pregrado
 Título:
 Universidad:
 Año de Graduación:

Postgrado
 Título:
 Universidad:
 Año de Graduación:

[Volver](#)

Registro - Datos Laborales

Organización:
 Cargo:
 Área Funcional:
 Antigüedad:

[Volver](#)

Registro - Finalizado

Sr. Prueba, Prueba.

Gracias por su interés. Hemos procesado el registro de sus datos y la petición de postulación al curso: **Finanzas Básicas (VE304-13)**. Le hemos enviado un correo electrónico a su dirección con los datos de la postulación. Próximamente le enviaremos un correo electrónico con las instrucciones necesarias.

[Volver a Cursos](#)

Universidad Católica Andrés Bello
 Dirección de Formación Continua

 Registro

 Sr. Pérez, José
 Se ha postulado para el curso: Estrategias de Consultoría
 Sus datos para ingresar al sistema son:
 Email: joseperez@yahoo.com
 contraseña: 09011967
 Espere información correspondiente al curso.
 Que tenga un buen día.
 Campus Virtual-UCA B

Anexo #9. PROCESO DE INSCRIPCION

CORREO DE AUTORIZACIÓN

Estimado(a) Señor(a) Romero Castillo, Jorge Alejandro:

Usted ha sido seleccionado para participar en el curso:
"Estrategias de Consultoría" que inicia el próximo 9 de noviembre.

Para formalizar su inscripción es necesario que cancele la(s) siguiente(s) cuota(s):

Cuota única por un monto de Bs. 480000.

Para ello, siga las instrucciones que a continuación se detallan:

Usted dispone hasta el 05 de noviembre para realizar el pago correspondiente.
Si usted no formalizara su inscripción dentro de este lapso, su cupo será cedido a un postulador en lista de espera.

1.- Seleccione la forma de pago de su conveniencia:

Pago en línea con cargo a tarjeta de crédito (seleccione esta alternativa y siga las instrucciones).

Transferencia electrónica de fondos a la cuenta corriente n° 0105001921-1019250496, a nombre de "UCAB - Formación Continua"; Banco Mercantil.
Dirección: Universidad Católica Andrés Bello, Av. Páez, Montalbán, Caracas 1020.
Teléfonos: 2637660/2582/4877
Código Swift: BAMRUS33

Depósito en la cuenta corriente n° 1019-250496, a nombre de "UCAB - Formación Continua", en cualquier agencia del Banco Mercantil.

Carta compromiso proveniente de la empresa u organismo donde trabaja.
(Por favor comuníquese directamente con la Dirección de Formación Continua a los números telefónicos (58) (212) 263.95.55/7660/4877 o al correo electrónico formacion-continua@ucab.edu.ve).

2.- En caso de cancelar por vía de depósito o transferencia bancaria:

Conéctese a la página de pagos del Campus Virtual UCAB haciendo clic aquí o visitando la dirección web:
<http://www.ucab.edu.ve/virtual/dfo/login.php>.

Identifíquese con su login y contraseña del Campus Virtual UCAB (los que indicó al momento de su postulación).

• Seleccione la opción de pago que escogió y siga las instrucciones.

Una vez confirmado su pago procederemos a enviarle un nuevo comunicado indicándole las instrucciones de acceso y manejo del aula virtual (Este comunicado se le enviará un día antes de iniciar el curso).

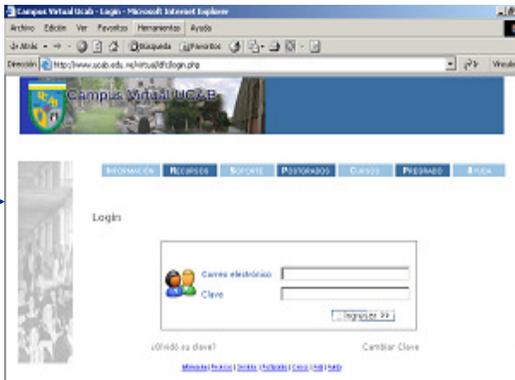
Luego de efectuado el pago, si antes de que inicie el curso usted decidiera no realizarlo, le será reembolsado un monto equivalente al 50% de la matrícula. En este caso comuníquese directamente con nuestro personal por los teléfonos: 58-212-263.9555/2582/4877, ó a través de la dirección de correo electrónico: formacion-continua@ucab.edu.ve, para indicarle el procedimiento a seguir.

Muchas gracias.

Campus Virtual UCAB

PASOS PARA PAGAR

1



2



3



Anexo #10. AULA VIRTUAL

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the Blackboard5 VirtualUCAB interface. The browser's address bar shows the URL: http://blackboard.ucab.edu.ve/bin/frame.pl?item=my_inst&1055531027. The page header includes the Universidad Católica Andrés Bello logo and navigation links for Inicio, Ayuda, and Salir. A main navigation bar contains tabs for Mi clase, Cursos, and Recursos Web. On the left, a 'Herramientas' sidebar lists various tools like Announcements, Calendar, Tasks, My Grades, Send E-mail, User Directory, Address Book, and Personal Information. Below this is a 'Buscar en la web' search box. The main content area is titled 'Bienvenido, Juan!' and features three primary sections: 'Anuncios del día' with a link to 'Planificación y Control de Proyectos' and a sub-link '¿Qué pasos debo seguir para iniciar el curso?'; 'Mis cursos' showing 'Participando como alumno:' with a link to 'Planificación y Control de Proyectos'; and 'Tareas para hoy' with sub-sections for 'Asignaciones personales' and 'Asignaciones de cursos'. At the bottom, the page is powered by Blackboard, with a copyright notice for 1999-2003 Blackboard Inc. The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, several open applications including 'Blackboard5: VirtualU...', and the system clock indicating 03:13 p.m.

Anexo #11



Universidad Católica Andrés Bello
Vice-Rectorado Académico
Dirección de Formación Continua

Evaluación del Curso

Nombre del curso o programa: _____
Nombre y número del módulo: _____
Duración en número de horas y fechas de realización: _____
Nombre del instructor: _____

Con la finalidad de mejorar o reorientar la realización de futuros programas de Formación Continua, sírvase responder las siguientes preguntas marcando el número que considere adecuado para cada una de ellas, según la siguiente calificación:

1: muy deficiente, 2: deficiente, 3: regular, 4: bueno, 5: muy bueno, 6: excelente.

Actuación del instructor:

Los conocimientos que el instructor demostró poseer sobre la materia fueron:	1	2	3	4	5	6
La participación del instructor para alcanzar los objetivos del grupo fue:	1	2	3	4	5	6
Los niveles de claridad, profundidad y precisión de los conocimientos impartidos fueron:	1	2	3	4	5	6
La calidad de las respuestas ofrecidas a las preguntas planteadas fue:	1	2	3	4	5	6
La calidad de las soluciones dadas a los problemas planteados fue:	1	2	3	4	5	6
La adaptación del lenguaje del instructor al nivel de los participantes fue:	1	2	3	4	5	6
La forma en que el instructor estimuló la participación de los participantes fue:	1	2	3	4	5	6

Metodología del curso:

La calidad de la programación y diseño del curso fue:	1	2	3	4	5	6
La calidad y cantidad del material de apoyo entregado fue:	1	2	3	4	5	6
El material de apoyo se ajusta a los objetivos y contenido temático del curso de forma:	1	2	3	4	5	6

Los temas tratados, de acuerdo al tiempo disponible, se cubrieron de forma:	1	2	3	4	5	6
El aprovechamiento de los recursos disponibles en el aula virtual fue:	1	2	3	4	5	6
La relación del contenido temático del curso con el tipo de actividad que usted desarrolla es:	1	2	3	4	5	6
El interés que el curso despertó en usted para seguir adquiriendo conocimientos sobre la materia fue:	1	2	3	4	5	6

Los conocimientos desarrollados durante el curso tienen una aplicación en su trabajo:

Inmediata A mediano plazo A largo plazo

Los conocimientos adquiridos le permitirán:

<input type="text"/>	Mejorar la calidad de su trabajo	<input type="text"/>	Realizar nuevas tareas
<input type="text"/>	Modificar o innovar procedimientos	<input type="text"/>	Mejorar sus relaciones humanas
<input type="text"/>	Mejorar el rendimiento laboral	<input type="text"/>	Hacer más técnico su trabajo
<input type="text"/>	Otra:		

En caso negativo ¿cuáles son las razones que le impiden aplicar los conocimientos adquiridos?

¿Considera que hay temas que no fueron debidamente tratados y es necesario profundizar?

Sí No

En caso afirmativo, indíquenos cuáles:

Comentarios adicionales y sugerencias:
