



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

“PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES EN LA CARRERA DE DERECHO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CAJAMARCA, 2017”

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:
Maestro en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Autores:

Luis Carlos Polo Chavarri
Patricia Janet Uceda Martos

Asesor:

Mg. Jaime William Zárate Aguilar

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Mg. Jaime William Zárate Aguilar, Docente de la Escuela de Postgrado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de los estudiantes:

- Luis Carlos Polo Chavarri
- Patricia Janet Uceda Martos

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES EN LA CARRERA DE DERECHO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CAJAMARCA, 2017 para aspirar al grado académico de Maestro en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual AUTORIZA al interesado para su presentación.

Mg. Jaime William Zárate Aguilar
Asesor

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajos de investigación, conformado por: Wesly Rudy Balbin Ramos, Luis Fernando Alegría Ferreyros, y Luis Miguel Cotrina Malca; ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación de los estudiantes: Luis Carlos Polo Chavarri y Patricia Janet Uceda Martos para aspirar al grado académico de Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas con el trabajo de investigación: PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES EN LA CARRERA DE DERECHO DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CAJAMARCA, 2017.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

Mg. Wesly Rudy Balbin Ramos
Miembro del Comité

Mg. Luis Fernando Alegría Ferreyros
Miembro del Comité

Mg. Luis Miguel Cotrina Malca
Miembro del Comité

DEDICATORIA

Dedicado a Eduardo Pacheco Yépez quien me encaminó a la docencia universitaria.
Luis Carlos

Dedicado a mis padres, por su gran amor y apoyo constante.
Patricia Janet

AGRADECIMIENTO

Al término de una jornada académica, no queda más que agradecer a quienes nos han brindado la oportunidad y su tiempo para escalar un peldaño, en el proceso formativo y de mejora personal.

La Universidad desde luego por confiar en nosotros, que obviamente nos compromete a seguir bregando por el ideal que todos hemos interiorizado como lo es, **Transformar las Vidas de Nuestro Estudiantes** pues qué duda cabe, si para ello requerimos de una constante preparación, que también transforme nuestras vidas.

Estas palabras albergan un compromiso que trasciende este texto, que nos compromete no solo en el agradecimiento frente a los nuestros y la institución, sino frente a nuestros estudiantes y la comunidad que demanda de mejores profesionales y seres humanos.

Simplemente gracias por confiar en nosotros.

| | |
|--|-----------|
| ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN | 2 |
| ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN | 3 |
| DEDICATORIA | 4 |
| AGRADECIMIENTO | 5 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 8 |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 9 |
| RESUMEN | 10 |
| DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN..... | 11 |
| 1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN | 11 |
| 1.1.1. <i>ÁREA DE GESTIÓN</i> | 11 |
| 1.1.2. <i>NECESIDAD DE UN PLAN DE MEJORA:</i> | 12 |
| 1.1.3. <i>BENEFICIARIOS INMEDIATOS Y MEDIATOS</i> | 12 |
| 1.2. INTRODUCCIÓN – FUNDAMENTACIÓN..... | 12 |
| 1.3. DIAGNÓSTICO DE INICIO..... | 14 |
| 1.3.1. <i>Proceso de prácticas preprofesionales</i> | 18 |
| 1.4. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO LEJANO INCONTROLABLE (USO DE PESTEL Y/O 5 FUERZAS) | 24 |
| 1.4.1. <i>Entorno Político-Legal</i> | 24 |
| 1.4.2. <i>Entorno Económico</i> | 25 |
| 1.4.3. <i>Entorno Social</i> | 25 |
| 1.4.4. <i>Entorno Tecnológico</i> | 26 |
| 1.4.5. <i>Entorno Ambiental</i> | 26 |
| 1.5. ANÁLISIS A LAS VARIABLES CONTROLABLES INTERNAS..... | 26 |
| 1.5.1. <i>Fortalezas</i> | 26 |
| 1.5.2. <i>Debilidades</i> | 27 |
| 1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 28 |
| 1.7. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS | 33 |
| 1.7.1. <i>OBJETIVO GENERAL DEL PM</i> | 33 |
| 1.7.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PM</i> | 34 |
| 1.8. PLAN DE MEJORA..... | 34 |
| 1.9. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN..... | 39 |
| 1.10. EVALUACIÓN..... | 40 |
| 1.10.1. <i>Logros al 2017-2</i> | 49 |
| 1.10.2. <i>No logros:</i> | 51 |
| 1.11. CONCLUSIONES | 51 |

| | |
|--|------------|
| REFERENCIAS | 53 |
| ANEXOS | 54 |
| ANEXO N° 1: PROPUESTA DE MEJORA | 54 |
| 1.1. Fase I: Auditoría de conocimiento | 54 |
| 1.2. Fase II: Concepción | 77 |
| 1.3. Fase III: Definición de las herramientas tecnológicas | 82 |
| 1.4. Fase IV: Despliegue..... | 89 |
| 1.5. Fase V: Evaluación y sostenibilidad | 97 |
| ANEXO N° 2: DIAGRAMA CAUSA EFECTO..... | 113 |
| ANEXO N° 3: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA | 114 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Matriz DAFO | 28 |
| Tabla 2 Causas que tienen particular incidencia en el proceso de prácticas preprofesionales | 32 |
| Tabla 3 Comparativo ficha de observación 2017-1 y 2017-2 del proceso de prácticas preprofesionales . | 44 |
| Tabla 4 Plantilla de Mapa de conocimiento matricial | 58 |
| Tabla 5 Encuesta escala de Likert para estudiantes y empleadores al 2017-1 | 62 |
| Tabla 6 Barreras y factores críticos en la implementación | 63 |
| Tabla 7 Matriz de procesos de conocimiento y TIC | 65 |
| Tabla 8 Matriz de barreras a la gestión del conocimiento y TIC | 66 |
| Tabla 9 Plantilla de determinación de dominio y priorización de conocimiento en el proceso de prácticas preprofesionales | 73 |
| Tabla 10 Canales de comunicación interna | 81 |
| Tabla 11 Cronograma de ejecución | 96 |
| Tabla 12 Indicador, plazo de medición y resultado | 101 |
| Tabla 13 Encuesta escala de Likert para estudiantes y empleadores al 2017-2 | 108 |
| Tabla 14 Comparación de resultados de encuesta bajo escala de Likert 2017-1 y 2017-2 | 111 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1 Proceso de prácticas preprofesionales | 22 |
| Ilustración 2 Comparativo ficha de observación 2017-1 y 2017-2 | 45 |
| Ilustración 3 Comparativo encuesta Likert 2017-1 y 2017-2 | 48 |
| Ilustración 4 Modelo de 5 pasos para la GC | 54 |
| Ilustración 5 Fase I: Auditoría del conocimiento | 55 |
| Ilustración 6 Espiral de TIC para los procesos de gestión del conocimiento | 56 |
| Ilustración 7 Fase II Concepción | 77 |
| Ilustración 8 Definición de las herramientas tecnológicas | 82 |
| Ilustración 9 Fase IV Despliegue..... | 90 |
| Ilustración 10 Fase V: Evaluación y sostenibilidad | 98 |
| Ilustración 11 Encuesta escala de Likert - Estudiantes 2017-2..... | 102 |
| Ilustración 12 Encuesta escala de Likert - Empleadores 2017-2..... | 103 |
| Ilustración 13 Comparativo encuesta Likert 2017-1 y 2017-2 | 109 |

RESUMEN

El plan de mejora para la gestión del proceso de prácticas preprofesionales en la carrera de Derecho de una Universidad Privada de Cajamarca 2017, se desarrolló no solo por una exigencia prevista en el Plan de Estudios sino también por lo previsto en el modelo de calidad para la acreditación de Carreras, exigible por las autoridades de educación superior del país. Para el plan de mejora utilizamos una guía de gestión del conocimiento alineado al modelo de Nonaka y Takeuchi, complementado con procesos de control y auditoría. Se implementaron herramientas de Office 365 que permitieron reducir limitantes temporales, espaciales y jerárquico sociales para la gestión adecuada del conocimiento. Se logró mejorar los niveles de desarrollo de las 7 competencias específicas de la carrera, impactando favorablemente en mayor grado en: análisis y razonamiento jurídico, argumentación jurídica, producción de planes y solución de conflictos y conformación de equipos multidisciplinarios.

Palabras clave: Mejora continua, prácticas preprofesionales, competencias.

DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Carrera profesional de Derecho de una Universidad Privada, sede Cajamarca.

1.1.1. ÁREA DE GESTIÓN

La carrera de Derecho de una Universidad Privada de Cajamarca, que inició su proceso de acreditación bajo el modelo nacional el año 2009, ya acreditada a la fecha, ha continuado su proceso de mejora buscando superar limitantes existentes con grupos de interés externos (empleadores) y practicantes, inmersos en el proceso de prácticas preprofesionales. El problema fue identificado el ciclo 2016-2 y caracterizado el 2017-1, donde se dio inicio al plan de mejora que fue implementado el ciclo 2017-2, el cual se describe en el presente plan de mejora.

Fue muy interesante evidenciar que en el proceso de prácticas estaban presentes los 3 tipos de barreras de la gestión del conocimiento, reportados no solo por estudiantes y docentes, sino que se sumaron a la respuesta los empleadores.

Se utilizaron fichas de observación y encuestas a los involucrados para poder establecer niveles iniciales y finales del proceso de prácticas, luego de la gestión de conocimiento.

Se implementó para la carrera de Derecho y los grupos de interés (internos y externos), nuevas formas de gestionar adecuadamente el proceso de prácticas; sumado a procesos de capacitación para disminuir las brechas de dominio de tecnología.

1.1.2. NECESIDAD DE UN PLAN DE MEJORA:

Tal como se menciona en el desarrollo del plan de mejora, existen muchas debilidades y amenazas que la carrera podría superar, contando con indicadores oportunos y reales del proceso de prácticas preprofesionales y sus involucrados.

El proceso de acreditación exige poner en práctica lo aprendido y que mejor oportunidad que contar con cursos que nos permitan evidenciar el nivel de nuestros estudiantes, pero ya no solo a nivel de conocimientos, sino también a nivel de competencias; aspecto de mayor necesidad en la actualidad.

1.1.3. BENEFICIARIOS INMEDIATOS Y MEDIATOS

Los beneficiarios inmediatos serán estudiantes y empleadores, ya que hacia ellos están dirigidos la mayor parte de indicadores.

Mientras que los beneficiarios mediatos serán: empleadores, egresados y director de carrera; ya que ellos podrán consultar el desempeño de los egresados de dicha carrera profesional para nuevas convocatorias; a los egresados se les facilitará contar con el requisito de prácticas, requerido para la obtención del grado de bachiller. El director de carrera, ya que contará con los elementos necesarios para la certificación de requisitos para el grado de bachiller; podrá establecer planes de mejora, requeridos en acreditación y contará con indicadores relevantes que orientarán los planes de la carrera.

1.2. INTRODUCCIÓN – FUNDAMENTACIÓN

El plan de trabajo orientado a la gestión del conocimiento de las prácticas tiene por objetivo central, incrementar el nivel de conocimiento de quienes intervienen en el proceso de prácticas en el año 2017, en base al cual se pueda mejorar los niveles de

desarrollo de competencias específicas en los estudiantes de la carrera de Derecho, superando limitantes temporales, espaciales y jerárquico sociales.

Siendo el plan de mejora una propuesta, se han desarrollado reportes cuantitativos dirigidos a los practicantes y representantes de los Centros de Práctica quienes han respondido un total de 24 preguntas referidas al proceso de prácticas, que ha permitido abordar su génesis hasta su empleo; el plan de mejora propuesto para la Carrera de Derecho se ha insertado dentro de los alcances del modelo de Nonaka y Takeuchi.

Así, se tiene que del análisis de los resultados de la encuesta aplicada, se ha propuesto una Guía de Gestión del Conocimiento que permita validar el conocimiento tácito en explícito, en el contexto de quienes intervienen en el proceso de prácticas preprofesionales, dándolo a conocer en toda la comunidad de estudiantes y Centros de Prácticas en un marco de enriquecimiento, cumpliendo una de sus etapas referidas a compartir y distribuir el conocimiento que permita luego actualizarlo y mejorarlo en un entorno tecnológico.

El plan de mejora centrado en las prácticas que se realizan en la Carrera de Derecho permite interrelacionar a las personas, los procesos y las tecnologías imprescindibles en toda gestión del conocimiento, con lo cual se evidencia que este trabajo aporta sustancialmente en la mejora del proceso de prácticas preprofesionales que no solo obedecen a política educativa institucional sino debido a un mandato legal en que las Universidades están obligadas al cumplimiento de estándares de calidad direccionados a la acreditación.

Gracias a la implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi se incrementaron significativamente los indicadores de satisfacción

relacionados al cumplimiento oportuno de etapas, formatos, formas, entre otros de la práctica.; además, se elevó el nivel de desarrollo de la mayor parte de las competencias específicas, sumado al incremento de la satisfacción de los involucrados con el proceso de prácticas preprofesionales.

1.3. DIAGNÓSTICO DE INICIO

El diagnóstico del proceso de prácticas preprofesionales, parte teniendo como línea base la aplicación del instrumento de ficha de observación y encuesta, respecto de cada una de las etapas, procesos, formatos y plazos vinculados con la práctica preprofesional de los estudiantes de la carrera de Derecho.

La aplicación de estas herramientas en una primera etapa nos ha permitido identificar una serie de dificultades que, como se describen seguidamente, representa una línea de partida que con motivo del plan de mejora se buscará revertir hasta en un 20%, contribuyendo de este modo a la mejora de la gestión del proceso de prácticas.

La ficha de observación y encuesta fue aplicada con los practicantes y empleadores en el ciclo 2017-1, cuyos resultados nos orientaron en la elaboración del plan de mejora y de las actividades a desarrollar.

Los resultados de esta primera revisión se describen seguidamente:

Se cuentan con directivas de prácticas preprofesionales que no obstante cumplirse, no permiten evaluar el logro de las competencias específicas de la carrera.

- El 54% de los estudiantes matriculados en los cursos de prácticas preprofesionales I y II en el período 2017-1 y; un 79% de los empleadores han referido desconocer el procedimiento de prácticas preprofesionales.

- El 80% de los empleadores recomendaron en la evaluación final aspectos de mejora en los practicantes relacionados con conocimientos sobre diversas materias y el desarrollo de algunas habilidades blandas (comunicación asertiva, empatía, entre otras).
- Si bien se cuentan con informes, actas de supervisión de las prácticas y de los practicantes, la información recopilada no se traduce en acciones de mejora en la cual participen dirección de carrera, oficina de empleabilidad, docentes especializados y empleadores.
- El 71% de empleadores indican no tener un conocimiento pleno de los roles que desempeñan cada uno de los involucrados en el desarrollo de las prácticas preprofesionales.
- El 75% de empleadores manifiestan no tener conocimiento pleno de la difusión del reglamento de prácticas y normatividad vigente.
- El 100% de estudiantes y el 92% de empleadores indican que el proceso de registro de prácticas no es el adecuado.
- El 90% de estudiantes y el 84% de empleadores indican que no se cumple adecuadamente el proceso de prácticas preprofesionales, debido a que los formatos son rechazados por no cumplir con los criterios de aceptación, inconsistencia de fechas, falta de firmas, falta de sellos, entre otros.
- El 68% de estudiantes y el 100% de empleadores indican no estar de acuerdo o permanecer neutrales respecto a la forma en que se registran los documentos que acreditan la realización de la práctica preprofesional; ya que la información

en aula virtual es limitada por ciclo, por sede y por curso; documentos que no son de acceso a empleadores.

- El 87% de estudiantes y el 100% de empleadores, indican que no se garantiza o son neutrales respecto al uso adecuado de formatos y registros relacionados con las prácticas preprofesionales.
- El 81% de estudiantes y el 50% de empleadores indican que no saben o no se garantiza la trazabilidad del proceso de prácticas; situación complementada por dirección de carrera, ya que estos datos solo son manejados por dirección de manera física, a la cual no tienen acceso las otras áreas o sedes.
- El 87% de estudiantes y el 67% de empleadores manifiestan que los mecanismos para la supervisión y visitas inopinadas no son los adecuados; en su mayoría refieren cruce de agendas y poca disponibilidad en horario de oficina.
- El 84% de estudiantes indican que no se garantiza la asignación oportuna de un jefe de prácticas.
- El 61% de estudiantes y el 67% de empleadores indican que no se garantiza el seguimiento adecuado del plan prácticas, debido a que no se cuentan con herramientas de gestión en línea y a que los reportes llegan a dirección de carrera a fin de ciclo.
- Inexistencia de indicadores que soporten la toma de decisiones en dirección de carrera y empleabilidad, antes de estas encuestas.
- Restricciones de acceso y empleo de la documentación física (archivadores), sin que esta sea procesada por ningún actor.

- El 61% de estudiantes y el 88% de los empleadores indica tener una posición neutral frente a la reutilización del conocimiento del proceso de prácticas.
- Respecto a si las prácticas preprofesionales han contribuido con la formación a nivel de conocimientos, el 55% de estudiantes y el 54% de empleadores indican estar en desacuerdo o en posición neutral.
- El 61% de estudiantes y el 59% de empleadores indican que no evidencian real contribución de la práctica preprofesional en el desarrollo de competencias específicas.
- Respecto al desarrollo de competencias específicas de la carrera a través del curso de prácticas preprofesionales, los estudiantes y empleadores indican (respectivamente):
 - Análisis y razonamiento jurídico: 62% y 62% en desacuerdo.
 - Argumentación jurídica: 35% y 51% en desacuerdo.
 - Producción de planes de prevención y solución de conflictos: 55% y 67% en desacuerdo.
 - Investigación jurídica: 94% y 87% en desacuerdo.
 - Sensibilidad social: 87% y 63% en desacuerdo.
 - Conformación de equipos multidisciplinarios: 96% y 95% en desacuerdo.
 - Gestión: 81% y 63% en desacuerdo.
- Ausencia de un registro de constancias de prácticas preprofesionales, que permita acceder a estos indistintamente del tiempo, espacio y personas.

- Falta de involucramiento de los actores durante el proceso de desarrollo de la práctica preprofesional.
- Inexistencia de sistemas que permitan evidenciar la integración del proceso y la trazabilidad del mismo.
- No se cuenta con acceso a la data histórica de las prácticas preprofesionales en cuenta a la participación de empleadores y estudiantes.
- Aula virtual que restringe el acceso solo a estudiantes y docente en un determinado ciclo; adicionalmente a que los empleadores no pueden acceder a este espacio virtual.

1.3.1. Proceso de prácticas preprofesionales

Siendo que las prácticas preprofesionales insertan y brindan a los estudiantes la oportunidad de adquirir una experiencia profesional previa a su inserción laboral; la autoridad que certifica la calidad educativa universitaria en el país (SINEACE) ha establecido en su modelo de calidad vigente hasta el 2016, en el estándar No. 27 “Las prácticas pre-profesionales son supervisadas y referidas a su especialidad”.

Actualmente, el proceso de prácticas preprofesionales de la Universidad está presente en la Carrera profesional de Derecho conforme a lo previsto en Resolución Vice Rectoral de la universidad por la cual se aprobó el Reglamento de Prácticas de la Carrera de Derecho y CC.PP. en marzo del 2010.

En la Carrera, la realización de las prácticas preprofesionales está vinculada a los cursos de Prácticas Preprofesionales I y II, comprendiendo su duración a 1320 horas u once (11) meses, siendo un requisito impostergable que los estudiantes hayan culminado

sus prácticas internas en el Consultorio Jurídico Gratuito de la Carrera, así como que hayan culminado el décimo ciclo o, en su caso, contando con 198 créditos aprobados.

Cumplidos los requisitos que se indican, se da inicio formal a las prácticas preprofesionales bajo la supervisión y la formalidad exigible por la Carrera, en la cual también participan otras áreas de la Universidad, como la ahora Oficina de Empleabilidad, antes de Oportunidades Laborales.

Las prácticas preprofesionales comprenden tres etapas, que obligatoriamente debe de observar el estudiante/practicante, según se indica.

- Registro de la práctica pre- profesional (etapa que formaliza el inicio de la práctica pre- profesional por el estudiante).
- Supervisión de la realización de la Práctica pre- profesional (seguimiento permanente) y Evaluación de la ejecución de la práctica pre- profesional (informe parcial y final).
- Medición de las competencias específicas (Aplicación de encuesta)

Una vez que el estudiante/practicante ha identificado el Centro de Prácticas, gestiona ante la Oficina de Oportunidades Laborales, ahora de Empleabilidad, una carta de presentación ante el Centro de Prácticas (Empleador), para posteriormente registrar las prácticas en la Carrera de Derecho (formatos de inscripción) que posteriormente son objeto de supervisión y visitas inopinadas, seguido del informe parcial y final que deba suscribir el practicante, juntamente con el representante del Centro de Prácticas, finalizando con la aplicación de una encuesta que permitan medir las competencias específicas de la Carrera.

En cuanto a los formatos o registros que se emplean para cada etapa de las prácticas preprofesionales:

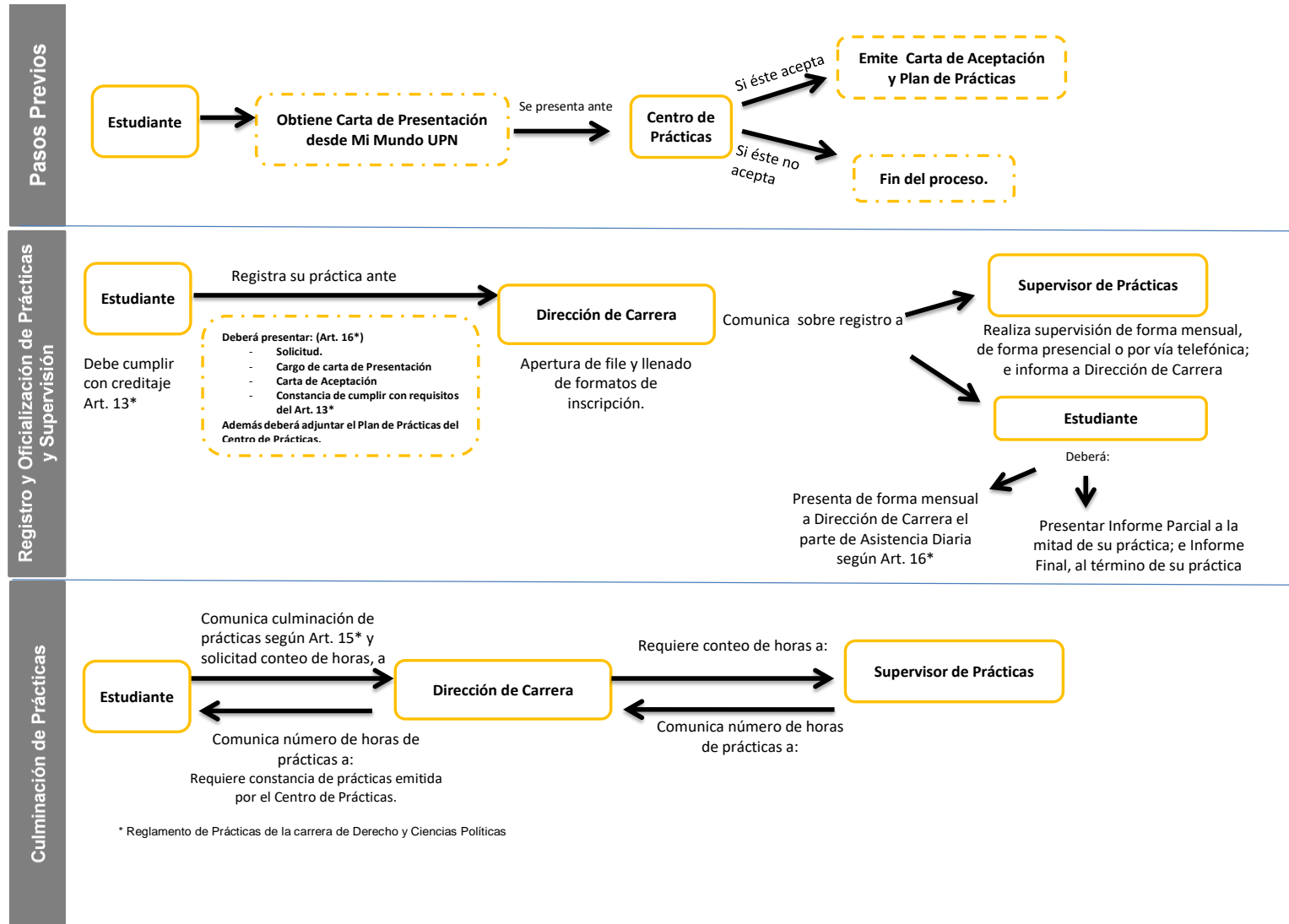
- a. Para el Registro de práctica preprofesional:
 - Carta de presentación de la Oficina de Empleabilidad (antes de Oportunidades Laborales) ante Centro de Prácticas.
 - Carta de aceptación del Centro de Prácticas.
 - Plan de Prácticas validado por el Centro de Prácticas.
 - Ficha de inscripción de la práctica.
- b. Para la supervisión de la práctica pre- profesional:
 - Reporte de asistencia.
 - Acta de visita de supervisión.
 - Informe parcial del Centro de Prácticas.
 - Informe final del Centro de Prácticas.
 - Informe de visita de supervisión.
- c. Para la medición de competencias específicas:
 - Aplicación de encuestas a Centros de Prácticas.
 - Aplicación de encuestas a practicantes
 - Informe de resultados.

Para que el director de Carrera de Derecho valide y registre la práctica preprofesional de un estudiante, deben ejecutarse los siguientes pasos:

- a. Récord de notas que demuestre el cumplimiento de los créditos del programa o ciclo exigido para práctica externa.

- b. Verificar la realización de prácticas internas en el CJG o su correspondiente convalidación
- c. Carta de presentación a través de la intranet en el módulo estudiante (opción herramientas del menú/ Carta de presentación Oficina de Empleabilidad) debidamente recepcionadas por el Centro de Prácticas.
- d. Carta de aceptación del Centro de Prácticas suscrita por representante dirigida a representante de la Oficina de Empleabilidad.
- e. Ficha de inscripción de la Práctica preprofesional, debidamente suscrita por el practicante (estudiante) anexando los documentos pertinentes (los cuales son facilitados por Dirección de Carrera).
- f. El plan de prácticas validado por el Centro de Prácticas.

Ilustración 1 Proceso de prácticas preprofesionales



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, luego del análisis holístico del proceso académico se identificó que el curso de prácticas preprofesionales y el certificado del mismo, forman parte del requisito para obtener el grado académico de bachiller, tal como lo enuncia el reglamento de grados y títulos de la universidad:

Para obtener el Grado de Bachiller, el egresado debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Haber aprobado las asignaturas obligatorias y obtenido el creditaje correspondiente, de acuerdo al plan curricular de la carrera profesional cursada, vigente al momento de su egreso.
- Demostrar el dominio de (01) idioma extranjero en nivel intermedio, de acuerdo con la certificación otorgada por el Departamento de Idiomas de la universidad
- No registrar obligaciones pendientes en la Facultad correspondiente, la Biblioteca y Cobranzas y Tesorería de la universidad.
- Haber realizado las prácticas preprofesionales conforme a la directiva de cada Facultad.

Asimismo, el reglamento del estudiante incluye dentro de sus normas la modalidad de cambio de sede, proceso que también intrínsecamente incluiría el proceso de control de prácticas preprofesionales de sede a sede, el cual a la fecha no está contemplado a nivel de política académica.

Asimismo, el área de Empleabilidad en sus convocatorias incluye aspectos de búsqueda como especialidad, experiencia, entre otros criterios que podrían ser tomados del mismo proceso de prácticas preprofesionales.

1.4. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO LEJANO INCONTROLABLE (USO DE PESTEL Y/O 5 FUERZAS)

1.4.1. Entorno Político-Legal

1.4.1.1. Oportunidad:

- Nuevas exigencias de la ley universitaria LEY N° 30220 promulgada el 8 de julio del 2014, relativas a requisitos mínimos para el funcionamiento de universidades (licenciamiento) y a estándares de calidad y mejora continua en universidades (acreditación), centradas en el logro de competencias.
- Normatividad que regula en las empresas el desarrollo de prácticas preprofesionales, aprobada mediante Ley N° 28518 (Ley Sobre Modalidades Formativas) y el Reglamento de la Ley No 28518 aprobado mediante el Decreto Supremo No. 007-2005-TR.

1.4.1.2. Amenaza:

- Incumplimiento de obligaciones legales de los empleadores, como pago de estipendio o seguros.
- Programas alternativos de prácticas preprofesionales.
- Nuevo requerimiento de SINEACE para evaluar por competencias para temas de acreditación, según Resolución N° 022-2016-SINEACE-CDAH-P, de no cumplirlo podría ser consecuencia de no reacreditación.

1.4.2. Entorno Económico

1.4.2.1. Oportunidad:

- 100% de grupos de interés interesados de contar con practicantes en el contexto económico de la Región.
- Creciente demanda por la carrera en estudio, representada en el cumplimiento del 138% del new enrollment al 2017-1.

1.4.2.2. Amenaza

- Oferta laboral distinta a la carrera profesional, como trabajos a medios tiempo.
- Horarios rígidos de los empleadores asignados para la realización de prácticas preprofesionales.

1.4.3. Entorno Social

1.4.3.1. Oportunidad:

- Percepción de servicios de calidad en el proceso académico de la universidad, respaldado en un 43% de índice de recomendación NPS.
- 5 carreras acreditadas en una Universidad Privada de Cajamarca, bajo el modelo nacional SINEACE, incluyendo la carrera de Derecho, generando mucha expectativa en la sociedad (padres de familia, empleadores) porque es evidencia de calidad.
- Ofertas de trabajo, en las cuales se requiere contar con experiencia, que puede ser validada gracias a las prácticas preprofesionales.

1.4.3.2. Amenaza

- Presencia de practicantes de otras Facultades de Derecho presentes en la región,

1.4.4. Entorno Tecnológico

1.4.4.1. Oportunidad:

- Crecimiento de herramientas tecnológicas de libre acceso para uso académico.

1.4.4.2. Amenaza:

- Poco dominio de herramientas tecnológicas modernas en personas adultas en la región Cajamarca.

1.4.5. Entorno Ambiental

1.4.5.1. Oportunidad:

- Incremento de políticas mundiales por disminuir el uso del papel y de manera general, tal como lo muestra el Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM que aprueba la Política Nacional Ambiental de Perú.

1.5. ANÁLISIS A LAS VARIABLES CONTROLABLES INTERNAS

1.5.1. Fortalezas

- Existencia de un reglamento de prácticas preprofesionales para la carrera de Derecho (el mismo que comprende formatos, informes, supervisiones de prácticas, plazos, entre otros).
- La previsión de cursos de prácticas preprofesionales dentro del Plan de Estudios, los cuales están a cargo de un docente de la carrera, en tanto que por los empleadores la asignación de un centro de prácticas.
- La universidad ofrece a estudiantes y docentes la herramienta tecnológica Office 365.
- Supervisiones presenciales de la realización de prácticas preprofesionales, 2 por ciclo, donde se recogen de manera genérica resultados.

1.5.2. Debilidades

- Los practicantes se muestran disconformes con el proceso de prácticas preprofesionales respecto al logro de las competencias específicas de la carrera.
- Si bien es cierto, practicantes y empleadores cumplen con el proceso de prácticas preprofesionales, el cumplimiento dista del conocimiento del proceso en todos sus aspectos (formatos, plazos).
- Limitado dominio del empleo de herramientas tecnológicas en el proceso de prácticas preprofesionales, tanto en empleadores como en estudiantes; así como para el registro de las mismas.

Asimismo, se presenta la siguiente matriz, donde su alcance impactará positivamente en el plan de mejora:

| | Fortalezas | Debilidades |
|----------------------|---|--|
| Oportunidades | Gestión del conocimiento de las prácticas preprofesionales que permita adoptar decisiones de mejora en la formación de los estudiantes, con participación de los centros de prácticas | Inclusión de criterios y herramientas de registro, seguimiento y evaluación de las prácticas preprofesionales con soporte tecnológico. |
| Amenazas | Sensibilización y participación de los practicantes en el aprendizaje formativo y práctico a través de los centros de prácticas vinculados a su formación profesional cumpliendo con | Creación de comunidades de conocimiento según el rubro de prácticas preprofesionales y el área de especialización para minimizar contingencias en el |

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|---------------------------|
| | los requerimientos de la carrera profesional. | ejercicio de la práctica. |

Tabla 1 Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia

1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para poder identificar el problema de manera consensuada se tomó como punto de partida la línea base obtenida de la aplicación de la ficha de observación y encuesta con motivo de la elaboración del presente plan. El cuadro que se muestra a continuación describe y señala las causas que tienen particular incidencia en el proceso de prácticas del cual se han proyectado frecuencias en función al número de respuestas obtenidas.

| Descripción | Frecuencia | Frec. Normaliz | Causas | Frecuencia | Frec. Normaliz | Frec. Acumulada |
|---|-------------------|-----------------------|--|-------------------|-----------------------|------------------------|
| Incorrecto proceso de difusión | 36 | 4% | Inexistencia de planes de mejora frente a debilidades a nivel de competencias generales y específicas en la práctica | 65 | 8% | 8% |
| Problemas a causa de barreras de tiempo, espaciales y jerárquico social referente a prácticas | 61 | 7% | Inexistencia de procesos de revisión y planes de acción oportuna de mejora | 62 | 7% | 15% |
| Recurso humano limitado en el proceso de revisión, supervisión y retroalimentación | 56 | 7% | Inexistencia de comunidad de conocimiento de prácticas preprofesionales | 62 | 7% | 23% |
| Inexistencia de procesos de revisión y planes de acción oportuna de mejora | 62 | 7% | Problemas a causa de barreras de tiempo, espaciales y jerárquico social referente a prácticas | 61 | 7% | 30% |
| Formas y medios inadecuados para el registro correcto de la práctica | 53 | 6% | Recurso humano limitado en el proceso de revisión, supervisión y retroalimentación | 56 | 7% | 37% |

| Descripción | Frecuencia | Frec. Normaliz | Causas | Frecuencia | Frec. Normaliz | Frec. Acumulada |
|---|-------------------|-----------------------|--|-------------------|-----------------------|------------------------|
| Inexistencia documentada de criterios y oportunidad de aceptación de formatos, plazos u acciones | 52 | 6% | Inexistencia de contenedores de información en línea de la práctica preprofesional a disposición de los involucrados | 56 | 7% | 44% |
| Inexistencia de repositorio que permita consultar la documentación de prácticas, más allá de un ciclo, de una sede, de un curso | 45 | 5% | Inexistencia de indicadores que permitan medir el desempeño de estudiantes, empleadores y docente | 55 | 7% | 50% |
| Inexistencia de proceso holístico de práctica preprofesional que no asegura trazabilidad para todos los involucrados | 37 | 4% | Formas y medios inadecuados para el registro correcto de la práctica | 53 | 6% | 57% |
| Dificultad para cruzar agendas y realizar supervisión presencial de la práctica para realizar evaluación | 43 | 5% | Inexistencia documentada de criterios y oportunidad de aceptación de formatos, plazos u acciones | 52 | 6% | 63% |
| Inexistencia de compromiso formal con centro de prácticas para el cumplimiento de plazos que aseguren el | 43 | 5% | Inexistencia de repositorio que permita consultar la documentación de prácticas, | 45 | 5% | 68% |

| Descripción | Frecuencia | Frec. Normaliz | Causas | Frecuencia | Frec. Normaliz | Frec. Acumulada |
|--|-------------------|-----------------------|--|-------------------|-----------------------|------------------------|
| correcto desarrollo de la misma | | | más allá de un ciclo, de una sede, de un curso | | | |
| Inexistencia de herramientas en línea que permitan el seguimiento del compromiso de prácticas | 35 | 4% | Dificultad para cruzar agendas y realizar supervisión presencial de la práctica para realizar evaluación | 43 | 5% | 73% |
| Inexistencia de indicadores que permitan medir el desempeño de estudiantes, empleadores y docente | 55 | 7% | Inexistencia de compromiso formal con centro de prácticas para el cumplimiento de plazos que aseguren el correcto desarrollo de la misma | 43 | 5% | 79% |
| Inexistencia de contenedores de información en línea de la práctica preprofesional a disposición de los involucrados | 56 | 7% | Retroalimentación oportuna | 40 | 5% | 83% |
| Inexistencia de planes de mejora frente a debilidades a nivel de conocimientos encontradas en la práctica | 30 | 4% | Inexistencia de proceso holístico de práctica preprofesional que no asegura trazabilidad para todos los involucrados | 37 | 4% | 88% |

| Descripción | Frecuencia | Frec. Normaliz | Causas | Frecuencia | Frec. Normaliz | Frec. Acumulada |
|--|-------------------|-----------------------|---|-------------------|-----------------------|------------------------|
| Inexistencia de planes de mejora frente a debilidades a nivel de competencias generales y específicas en la práctica | 65 | 8% | Incorrecto proceso de difusión | 36 | 4% | 92% |
| Inexistencia de comunidad de conocimiento de prácticas preprofesionales | 62 | 7% | Inexistencia de herramientas en línea que permitan el seguimiento del compromiso de prácticas | 35 | 4% | 96% |
| Retroalimentación oportuna | 40 | 5% | Inexistencia de planes de mejora con motivo del proceso de prácticas | 30 | 4% | 100% |

Tabla 2 Causas que tienen particular incidencia en el proceso de prácticas preprofesionales

Se puede apreciar del cuadro que las brechas existentes en el proceso de prácticas preprofesionales residen particularmente en el desconocimiento del proceso e involucramiento de quienes participan en el mismo, aspectos que llevan a desmerecer la finalidad de la práctica respecto de las competencias específicas en un entorno en el que se advierten barreras espaciales, temporales y jerárquico – sociales en la mejora del proceso. En este sentido, la deficiente trazabilidad del proceso de prácticas es una consecuencia derivada del desconocimiento y participación de los actores frente a lo cual el propósito de un plan de mejora debería estar destinado a reducir estas brechas.

Es así que se concluye que el problema principal es: “Inexistencia de planes de mejora que impacten en la trazabilidad del proceso de prácticas preprofesionales, más allá de barreras temporales, espaciales y jerárquico – social, que respondan a un proceso de mejora continua en la formación por competencias del estudiante de la carrera de Derecho”.

1.7. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL DEL PM

- Incrementar, en promedio, un 20% la trazabilidad del proceso de prácticas preprofesionales, en estudiantes de la carrera de Derecho de una Universidad Privada de Cajamarca, en el ciclo 2017-2.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PM

- Incrementar en un 20% el nivel de oportunidad de cumplimiento de actividades en el proceso de prácticas preprofesionales por parte de los actores en el ciclo 2017-2, para la carrera de Derecho de la sede Cajamarca.
- Incrementar en un 20% la disponibilidad de información de la práctica preprofesional para los actores en el ciclo 2017-2, para la carrera de Derecho de la sede Cajamarca.
- Incrementar a 43% el nivel de satisfacción de los involucrados con el proceso de prácticas preprofesionales en el ciclo 2017-2, en la carrera de Derecho de la sede Cajamarca.
- Incrementar en un 20% el nivel de logro de las competencias específicas de la carrera una vez finalizadas las prácticas preprofesionales en el ciclo 2017-2 en la carrera de Derecho de la sede Cajamarca.

Es necesario mencionar, que luego de que el Director Académico evaluó la propuesta, se nos autorizó que, para efectos de medir el impacto de la gestión de conocimiento, deberíamos establecer un crecimiento superior en 20% en los indicadores; excepto en el último objetivo específico que debería alinearse al indicador de recomendación NPS de la universidad (43%).

1.8. PLAN DE MEJORA

Para ello utilizaremos el formato que la universidad utiliza para el establecimiento del plan operativo y declaración de los planes de acción, donde se describe el pilar estratégico, objetivos estratégicos y metas que se esperan alcanzar; así como, los responsables, cronograma de actividades y entregables finales.

| | | |
|----------------------------|-------------------------------|--|
| PLAN DE ACCIÓN N° 1 | Pilar Estratégico → | CALIDAD |
| | Objetivo Estratégico → | Acreditación y servicios académicos eficientes |
| | META 2017 → | Incrementar el nivel de competencias específicas, relacionadas con el proceso de prácticas preprofesionales de la carrera |

| ACTIVIDAD | RESP. | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | RESULTADO (ENTREGABLE) | | |
|--|-------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|--|---|
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | |
| AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO | DC | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Gestionar y contar con el apoyo de las autoridades | DC | | | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Autorización formal • Registro de asistentes a la reunión de lanzamiento |
| 1.2 Determinar la situación actual del proceso de prácticas preprofesionales | DC, Docente | | | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de diagnóstico (encuesta y ficha de observación) • Actualización del proceso de prácticas preprofesionales, formatos, definición de plazos y criterios de aceptación y rúbricas de evaluación • Consideraciones para el plan de comunicaciones • Debilidades del proceso de registro de prácticas • Debilidades del resguardo y disponibilidad del proceso de prácticas • Nuevos involucrados en la trazabilidad del proceso de prácticas • Reporte de resultados de diagnóstico |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | docente, DC | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EVALUACIÓN Y SOSTENIBILIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.25 | Evaluar indicadores | DC | | | | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de indicadores |
| 1.26 | Establecer y ejecutar planes de mejora para fortalecer debilidades | DC, Empleabilidad, Empleadores | | | | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Lista y cronograma de talleres y sesiones de asesoría • Registro de asistencia |
| 1.27 | Aplicar instrumento de evaluación del proceso de prácticas | DC | | | | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de encuesta y fichas de observación |
| 1.28 | Informe de cierre del plan de acción | DC | | | | | | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Informe |

| RECURSOS REQUERIDOS DE MANERA ESPECIAL PARA EL PLAN DE ACCIÓN | | |
|--|--|------------------------------------|
| MATERIALES | HUMANOS | EQUIPOS |
| Guías de uso de Office 365 | Director de carrera Docente de prácticas Gestor del conocimiento Implementador tecnológico Personal de Help Desk Personal de marketing Empleadores | Computadoras con acceso a Internet |

Se adjunta como anexo de desarrollo detallado del plan de mejora para la gestión del proceso de prácticas preprofesionales.

1.9. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La guía de implementación de la gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi presentada por Cahui y Gonzales (2015), recomienda utilizar los mismos instrumentos tanto para la fase inicial del diagnóstico, como para la evaluación final, luego de la implementación.

Es así que, se utilizó una encuesta con escala de Likert. Se ha optado por la encuesta, por ser este uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos. En este tenor, se establecerán un conjunto de enunciados respecto de una o más variables a medir.

En términos generales, una escala de Likert se construye con un elevado número de afirmaciones que califiquen al sujeto y se aplican al grupo para obtener las puntuaciones del grupo en cada ítem. Se ve la concordancia de estas puntuaciones con el grupo a toda escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones) y las frases cuyas puntuaciones se conecten significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez.

También se utilizaron fichas de observación, con la finalidad de registrar el nivel de conocimiento, de cumplimiento y oportunidad, de cada uno de los actores en el proceso de prácticas preprofesionales. El grupo piloto estuvo conformado por:

- 12 estudiantes matriculados en el curso de prácticas preprofesionales I en el ciclo 2017-2.
- 11 estudiantes matriculados en el curso de prácticas preprofesionales II en el ciclo 2017-2.
- 18 empleadores.

- 2 docentes de prácticas preprofesionales I y II.
- 2 colaboradores del área de empleabilidad.
- 1 director de carrera.

1.10. EVALUACIÓN

La evaluación de indicadores de medición permitió apreciar los indicadores para medir la trazabilidad del proceso de prácticas preprofesionales utilizando herramientas tecnológicas. Algunos indicadores son: Porcentaje de participación e interacción de practicantes consultas del contenido, planes de prácticas aprobados, número de participantes y Centros de Prácticas, oportunidad en el registro documentario entre otras. A continuación, se muestran los indicadores establecidos en cada etapa del proceso de prácticas preprofesionales. A través de ficha de observación:

| Indicador | 2017-1 | | 2017-2 | | | Diferencia |
|--|-----------|--------------------------------------|-----------|---------------------|------------------|-------------|
| | Resultado | Plazo | Resultado | Responsable | Comentario | |
| Registro de prácticas correcto | 33% | Semana 4 | 85% | Estudiante | Al intento 1 | 52% |
| Retroalimentación de registro de prácticas | 45% | Semana 4 | 100% | Docente | Al intento 1 | 55% |
| V°B° / autorización de la oficina de empleabilidad | 100% | Semana 4 | 100% | Empleabilidad | Al intento 1 | 0% |
| Reenvío / envío retrasado de registro de práctica | 67% | Semana 5 | 15% | Estudiante | Intento 2 | -52% |
| Retroalimentación de registro de prácticas | 25% | Semana 5 | 100% | Docente | Al intento 1 y 2 | 75% |
| Conformidad de registro de prácticas formal | 13% | Semana 5 | 100% | Director de carrera | Al intento 1 y 2 | 87% |
| Docentes acceden a verificación de registro virtual (OneDrive) | 0% | Semana 5 | 100% | Docentes | Oportunamente | 100% |
| Estudiantes registran plan de prácticas | 30% | Semana 5 / 6 | 90% | Estudiantes | Al intento 1 | 60% |
| Empleador valida los planes de práctica registrados | 39% | Semana 5 / 6 | 60% | Empleador | Oportunamente | 21% |
| Empleador retroalimenta los planes de prácticas registrados | 39% | Semana 6 | 100% | Empleador | Oportunamente | 61% |
| Empleador asigna jefe de práctica y lo registra | 59% | Semana 6 | 80% | Empleador | Oportunamente | 21% |
| Aprueba plan de prácticas registrados | 78% | Semana 6 | 100% | Director de carrera | Oportunamente | 22% |
| Registra partes de asistencia adecuadamente | 0% | Desde la semana 2 hasta la semana 16 | 95% | Estudiante | Oportunamente | 95% |

| Indicador | 2017-1 | | 2017-2 | | | Diferencia |
|---|-----------|------------------------|-----------|---|---------------|-------------|
| | Resultado | Plazo | Resultado | Responsable | Comentario | |
| Valida los partes de asistencia mensuales | 77% | Semana 4 / 8 / 12 / 16 | 100% | Empleador | Oportunamente | 23% |
| Registra informes de prácticas | 58% | Semana 8 | 100% | Estudiante | Oportunamente | 42% |
| Retroalimenta el informe | 55% | Semana 8 | 100% | Docente | Oportunamente | 45% |
| Valida el informe de prácticas | 52% | Semana 8 | 100% | Empleador | Oportunamente | 48% |
| Califica el informe de prácticas y desempeño del practicante | 52% | Semana 8 | 100% | Empleador | Oportunamente | 48% |
| Planifica talleres de retroalimentación de uso de herramientas | 0% | Semana 4 / 7 / 11 / 15 | 100% | Director de carrera | Oportunamente | 100% |
| Ejecuta talleres | 0% | Semana 4 / 7 / 11 / 15 | 100% | Implementador tecnológico | Oportunamente | 100% |
| Asiste a talleres planificados | 13% | Semana 4 / 7 / 11 / 15 | 90% | Estudiantes, docentes | Oportunamente | 77% |
| Asiste a talleres planificados | 5% | Semana 4 / 15 | 70% | Empleador | Oportunamente | 65% |
| Planifica sesiones de asesoría especializada y de habilidades blandas | 0% | Semana 9 / 17 | 100% | Director de carrera | Oportunamente | 100% |
| Ejecuta sesiones de asesoría especializada y de habilidades blandas | 66% | Semana 10 / 17 | 100% | Docente – director de carrera - Empleabilidad | Oportunamente | 34% |

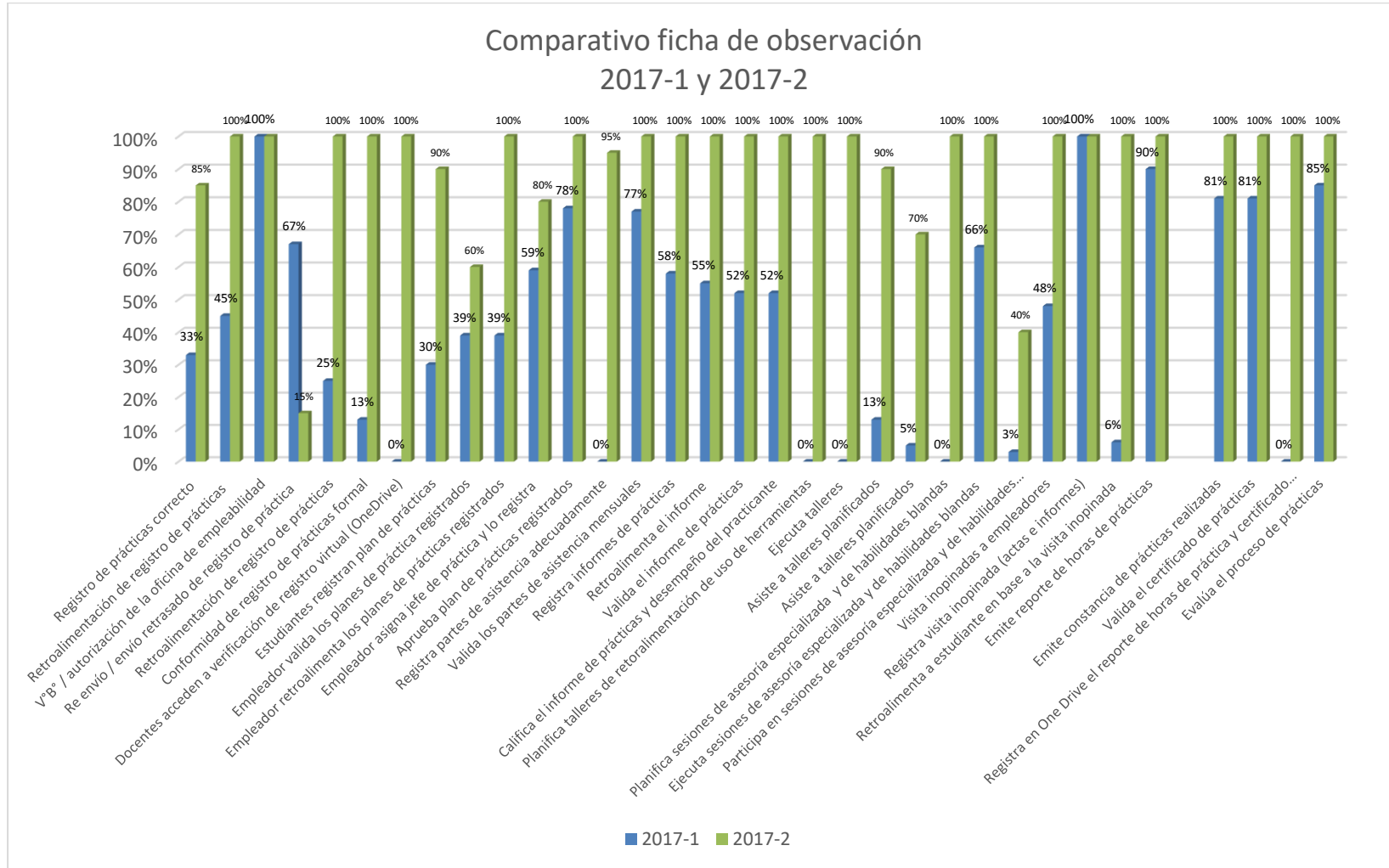
| Indicador | 2017-1 | | 2017-2 | | | Diferencia |
|--|-----------|------------------------|-----------|----------------------------------|---------------|-------------|
| | Resultado | Plazo | Resultado | Responsable | Comentario | |
| Participa en sesiones de asesoría especializada y de habilidades blandas | 3% | Semana 10 / 17 | 40% | Estudiante | Oportunamente | 37% |
| Visitas a empleadores | 48% | Semana 4 / 8 / 12 / 16 | 100% | Docente | Oportunamente | 52% |
| Registra visita inopinada (actas e informes) | 100% | Semana 4 / 8 / 12 / 16 | 100% | Docente | Oportunamente | 0% |
| Retroalimenta a estudiante en base a la visita inopinada | 6% | Semana 5 / 9 / 13 / 16 | 100% | Docente | Oportunamente | 94% |
| Emite reporte de horas de prácticas | 90% | Semana 17 | 100% | Docente – Director de carrera | Oportunamente | 10% |
| Emite constancia de prácticas realizadas | 81% | Semana 17 | 100% | Empleador | Oportunamente | 19% |
| Valida el certificado de prácticas | 81% | Semana 17 | 100% | Director de carrera | Oportunamente | 19% |
| Registra en One Drive el reporte de horas de práctica y certificado de prácticas | 0% | Semana 17 | 100% | Estudiante | Oportunamente | 100% |

| Indicador | 2017-1 | | 2017-2 | | | Diferencia |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|---------------|------------|
| | Resultado | Plazo | Resultado | Responsable | Comentario | |
| Evalúa el proceso de prácticas | 85% | Semana 17 | 100% | Estudiante / docentes / empleadores / empleabilidad / dirección de carrera | Oportunamente | 15% |

Tabla 3 Comparativo ficha de observación 2017-1 y 2017-2 del proceso de prácticas preprofesionales

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2 Comparativo ficha de observación 2017-1 y 2017-2



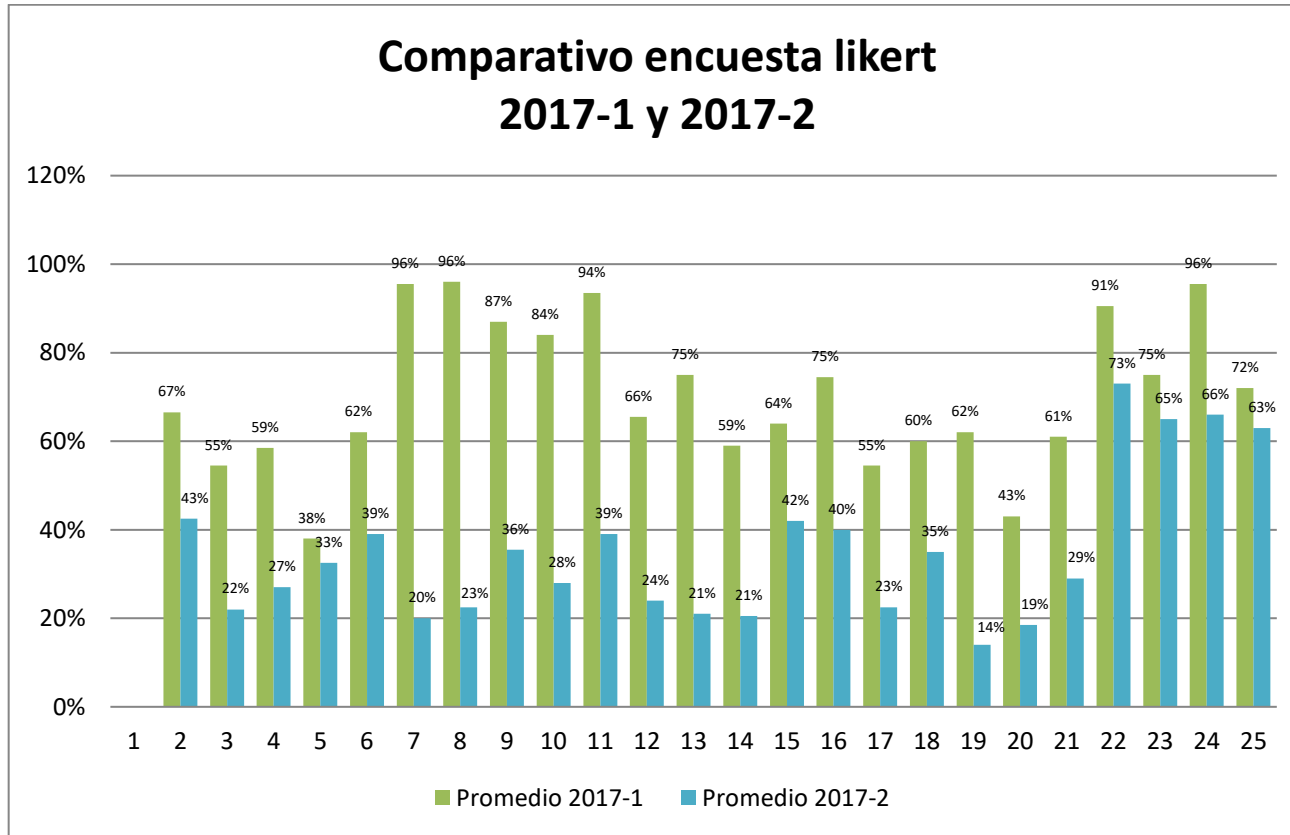
Fuente: Elaboración propia

A través de la encuesta bajo escala de Likert:

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|----|--|---------------------------------|----------------------|----------|------------|
| 1 | Nivel adecuado de conocimiento de los estudiantes y empleadores del proceso de prácticas preprofesionales y de los roles que cumplen cada uno de los involucrados. | 35% | 50% | 43% | 2 |
| 2 | Conoce los roles que desempeñan los involucrados en el proceso de prácticas preprofesionales | 22% | 22% | 22% | 3 |
| 3 | Difusión del reglamento de prácticas preprofesionales y normatividad vigente | 21% | 33% | 27% | 3 |
| 4 | Se garantiza comunicación oportuna entre los involucrados del proceso de prácticas | 26% | 39% | 33% | 2 |
| 5 | Se garantiza correcta difusión de las oportunidades de prácticas preprofesionales | 22% | 56% | 39% | 2 |
| 6 | Considera que el registro de prácticas preprofesionales ha sido el adecuado | 18% | 22% | 20% | 3 |
| 7 | Los mecanismos de registro de prácticas preprofesionales son adecuados para validar la práctica | 22% | 23% | 23% | 3 |
| 8 | Cumplimiento correcto del proceso de prácticas preprofesionales | 26% | 45% | 36% | 2 |
| 9 | Se garantiza el resguardo de los documentos que acreditan la ejecución de la práctica preprofesional | 17% | 39% | 28% | 3 |
| 10 | Se garantiza el adecuado uso de formatos y registros relacionados con las prácticas preprofesionales | 34% | 44% | 39% | 2 |
| 11 | Se garantiza la trazabilidad del proceso de prácticas preprofesionales | 26% | 22% | 24% | 3 |
| 12 | Mecanismos adecuados para la supervisión y visitas inopinadas | 31% | 11% | 21% | 3 |
| 13 | Se garantiza la asignación oportuna de un jefe de prácticas | 30% | 11% | 21% | 3 |
| 14 | Se garantiza el cumplimiento del plan de prácticas | 34% | 50% | 42% | 2 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|----|--|---------------------------------|----------------------|----------|------------|
| 15 | Reutiliza el conocimiento del proceso de prácticas preprofesionales para mejorar la toma de decisiones | 52% | 28% | 40% | 2 |
| 16 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han contribuido a la formación profesional a nivel de conocimientos | 17% | 28% | 23% | 3 |
| 17 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han contribuido a la formación profesional a nivel de competencias generales | 26% | 44% | 35% | 2 |
| 18 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: análisis y razonamiento jurídico | 22% | 6% | 14% | 3 |
| 19 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: argumentación jurídica | 26% | 11% | 19% | 3 |
| 20 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: Producción de planes de prevención y solución de conflictos | 30% | 28% | 29% | 3 |
| 21 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: investigación jurídica | 74% | 72% | 73% | 1 |
| 22 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: sensibilidad social | 52% | 78% | 65% | 2 |
| 23 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: conformación de equipos multidisciplinares | 60% | 72% | 66% | 2 |
| 24 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: gestión | 48% | 78% | 63% | 2 |

Ilustración 3 Comparativo encuesta Likert 2017-1 y 2017-2



Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en el gráfico, el nivel promedio de desconocimiento (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y neutral) para las preguntas del instrumento utilizado ha disminuido del ciclo 2017-1 al 2017-2. Por ende, incrementándose significativamente el porcentaje de conocimiento respecto del proceso de prácticas preprofesionales en la carrera de Derecho.

Es así que, luego de la evaluación de los indicadores establecidos, se detalla a continuación los resultados:

1.10.1. Logros al 2017-2

- El 85% de los practicantes realizó el registro correcto de la documentación de prácticas preprofesionales en el primer intento.
- Se incrementó en un 55% el porcentaje de retroalimentación oportuna del registro de prácticas.
- Se concluyó con un incremento del 87% en la conformidad que el director de carrera emite respecto al registro de la práctica.
- Se pasó de un 0% de disponibilidad de la documentación de prácticas a un 100%, rompiendo barreras espaciales, temporales y jerárquicas sociales.
- Los procesos de validación por parte del director de carrera, empleadores y empleabilidad llegaron a un 100% gracias a la disponibilidad de información.
- El registro de partes de asistencia de prácticas inicialmente reportados a fin de mes y en físico, pasaron a ser registrados al 100% en línea y con un 95% de oportunidad y aceptación en la primera entrega.
- Se incrementó a 100% el registro y disponibilidad del informe de prácticas, gracias a las herramientas tecnológicas implementadas.

- Desarrollo de talleres de mejora continua para el fortalecimiento de competencias detectadas por docentes y empleadores, considerando el diagnóstico inicial realizado.
- 100% de certificados de prácticas preprofesionales disponibles a través del Office 365.
- 78% de estudiantes y empleadores conocen los roles que desempeñan los involucrados en el proceso de prácticas.
- Existe un incremento del 73% de involucrados que conocen el reglamento de prácticas.
- Existe un alto nivel de satisfacción, 77%, de involucrados que consideran que el registro de la práctica es el adecuado para validar las prácticas.
- Se incrementó a un 72% de conformidad de involucrados que indican que se garantiza el resguardo de documentos que acreditan la ejecución de la práctica.
- El 76% de los involucrados indican que con la gestión de conocimiento se garantiza la trazabilidad del proceso de prácticas.
- El 79% de involucrados indica que existen mecanismos adecuados para la supervisión y visitas inopinadas de las prácticas.
- Se mejoró a un 79% el garantizar la asignación oportuna de un jefe de prácticas.
- El 77% de los involucrados indican que las prácticas preprofesionales contribuyen a la formación profesional a nivel de conocimientos.
- Se incrementó a 86% el nivel de la competencia análisis y razonamiento jurídico; un 81% la competencia de argumentación jurídica; un 71% la competencia de

producción de planes de prevención y solución de conflictos; 34% la competencia de conformación de equipos multidisciplinares.

1.10.2. No logros:

- La mejora del proceso de prácticas preprofesionales solo logró incrementar a 27% la competencia de investigación jurídica; debido a que en los centros de práctica no se desarrolla investigación.
- **Brechas:**
- Se ha logrado contar con el cumplimiento oportuno al 100% de las etapas visto bueno y retroalimentación del proceso de prácticas; pero aún no se logra el 100% con estudiantes y el cumplimiento correcto de las prácticas, la mayoría por incumplimiento de formas o formatos.

1.11. CONCLUSIONES

- Luego de la aplicación del plan de mejora, se evidenciaron con motivo de la aplicación de instrumentos un incremento sustancial en el cumplimiento del proceso de prácticas preprofesionales respecto de la línea base, obteniéndose en promedio un nivel de crecimiento a favor de 42%, superando el 20% trazado.
Se logró un 93% de oportunidad en el cumplimiento correcto del proceso de prácticas y sus entregables; a diferencia del 43% del indicador al 2017-1. Cifra que supera el 20% esperado.
- Respecto a los indicadores de rechazo de entregables de prácticas, estos se relacionan con: registro de práctica correcta al primer intento, indicador que creció 52% a diferencia del ciclo anterior; registro correcto del plan de prácticas al primer intento, creció un 60% a diferencia del ciclo anterior; partes de asistencia correctos,

creció un 95% a diferencia del 2017-1; registro de informes de prácticas, incrementó en 42%; y el registro de documentos en OneDrive creció de 0% a 100%. Incrementos porcentuales que superan el 20% esperado.

- Anteriormente, ninguno de los actores contaba con la documentación completa de la práctica en simultáneo, a la fecha el 100% de actores pueden acceder a través de la tecnología al conocimiento de la práctica. Superando enormemente el valor esperado.
- En promedio, el 89% de actores involucrados, están satisfechos con el proceso de prácticas preprofesionales, valorando en su mayoría la disponibilidad y nuevo espacio para su gestión y almacenamiento; superando el valor de recomendación NPS de 43% al 2017-2.
- Se logró incrementar en un 24% promedio el nivel de logro de las 6 competencias específicas de la carrera de Derecho, luego de realizar la medición al finalizar el ciclo 2017-2.

Mas, si analizamos el nivel de competencias específicas de manera individual, nos damos cuenta que mediante la práctica preprofesional no se desarrolla en la misma proporción las competencias de gestión (9%), sensibilidad social (10%) e investigación jurídica (18%); a diferencia del gran aporte que se evidencia en las competencias de: análisis y razonamiento jurídico (48%), argumentación jurídica (24%), producción de planes de prevención y solución de conflictos (32%), conformación de equipos multidisciplinarios (30%).

REFERENCIAS

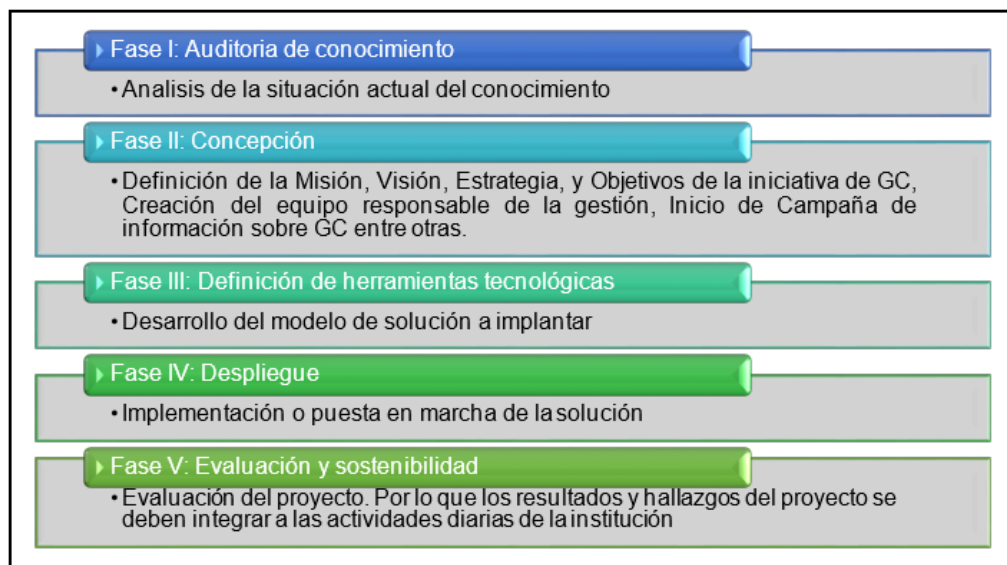
- Cahui Parillo, Y. Y., & Gonzales Gonzales, R. B. (2015). Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria. *Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria*. Universidad San Martín de Porres.
- Pérez, D., & Dressier, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 31-59.
- Red Académica y de Investigación Nacional. (2011). Aplicaciones de herramientas groupware a través Internet BSCW. Su utilidad en las comunidades virtuales de usuarios. *RedIRIS*.
- Tramullas, J., Garrido Picazo, P., & Sánchez Casabón, A. I. (2011). Groupware y software social: propuesta de marco de evaluación analítica para herramientas de software libre. *El profesional de la información*, 465-472.

ANEXOS

ANEXO N° 1: PROPUESTA DE MEJORA

En virtud de los hallazgos revelados en el FODA, sumado a los lineamientos aportados por el modelo de 5 pasos de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi, a continuación, se documenta la propuesta de mejora para la gestión del proceso de prácticas preprofesionales desarrollada:

Ilustración 4 Modelo de 5 pasos para la GC



Fuente: Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria, Cahui Parillo, Y. y Gonzales Gonzales R., 2015.

1.1. Fase I: Auditoría de conocimiento

a. Propósito

La intención de esta fase es realizar un diagnóstico de la situación actual de las prácticas y GC en la Carrera de Derecho, comprende realizar un estudio del conocimiento organizacional y cómo se gestiona.

Ilustración 5 Fase I: Auditoría del conocimiento



Fuente: Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria, Cahui Parillo, Y. y Gonzales Gonzales R., 2015.

b. Entradas

Necesidad de implementar una GC.

c. Actividades

Actividad 01: Gestionar y contar con el apoyo de las autoridades

Antes de la implementación de una iniciativa de GC, el proyecto debe ser patrocinado por el Director Académico y Director de Carrera, en cuanto apoyar y dar respaldo a la GC.

Las tareas más importantes fueron:

- Se realizó una reunión de lanzamiento: en el mes de febrero 2017.
- Se gestionó la aprobación de la alta dirección: Febrero del 2017.

Actividad 02: Determinar la situación actual de la GC

En esta actividad, se eligió y ejecutó **el instrumento adecuado para verificar** cuál es la situación actual de la GC, como mencionan Cahui y Gonzales (2015), es recomendable que el instrumento también sea utilizado en la fase V.

Las tareas más importantes fueron:

- Seleccionar las herramientas de diagnóstico de la situación actual GC.

Encuesta y ficha de observación

- Ejecutar la herramienta seleccionada para el análisis de la situación actual de GC.

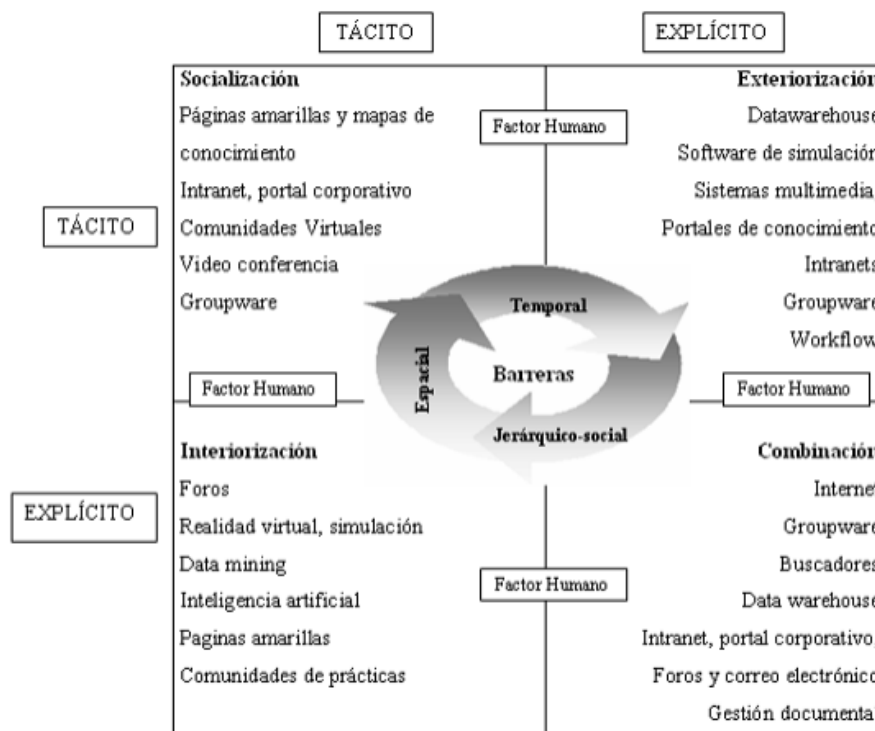
Se aplicó la encuesta el 12 de abril del 2017, en la tercera semana del ciclo 2017-1 a los estudiantes.

Y entre el 10 al 19 de abril se aplicó la herramienta a los empleadores.

- Se realizó una entrevista a la docente de los cursos de prácticas preprofesionales, al director de carrera, a la jefa del área de empleabilidad.

- Revisión de las herramientas tecnológicas existentes de apoyo a la GC

Ilustración 6 Espiral de TIC para los procesos de gestión del conocimiento



Fuente: *Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento*, Pérez, D. Dressier, M.,

2007

Tal como se mostró en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** La herramienta tecnológica que permite realizar una mejor gestión del conocimiento es Groupware y en el plan de mejora se utilizará las herramientas Office 365 para crear la solución groupware.

i. Identificación de procesos clave

- Documentación del proceso de prácticas preprofesionales, formatos, plazos, indicadores, rúbricas.
- Auditoría de los formatos y rúbricas.
- Definición de roles y permisos en la herramienta groupware.
- Plan de comunicación de reglamentos, directivas y normatividad vigente.
- Control de asistencia al centro de prácticas.
- Resguardo del conocimiento del proceso de prácticas preprofesionales
- Aseguramiento de la trazabilidad del proceso de prácticas preprofesionales.
- Actuar de involucrados en el proceso de prácticas oportuno y adecuado.
- Evolución del conocimiento a través de la retroalimentación en el curso de prácticas preprofesionales I y II.
- Seguimiento de evolución de competencias específicas de la carrera a lo largo de la práctica preprofesional I y II.
- Configuración de herramienta para compartir el conocimiento.
- Difusión del proceso de prácticas: normatividad, formatos, plazos, indicadores, rúbricas, entre otros.
- Registro de la práctica. Criterios de aceptación del registro de la práctica. Fechas.
- Difusión de etapas de la práctica, plazos, entregables, retroalimentación.
- Medición del conocimiento de los involucrados en el proceso de prácticas.

ii. **Realizar los mapas de conocimiento matricial**

Tabla 4 Plantilla de Mapa de conocimiento matricial

| | | | | | | | |
|-------------|---|---|--------------------------------------|--|---|-----------------------------|-------------------------------------|
| Proc eso | ¿Qué conocim iento es necesari | ¿Quién posee el conocimi ento? | ¿Quién necesita el conocimi | ¿Dónde está el conocimi ento? | Tipo de conocim ie nto (Tácito | ¿Es habit ual o no | Medios de transmis ión del |
| | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Actividad 03: Realizar Valoración

Se analizan los resultados de la anterior actividad para verificar qué es lo que falta para la buena implementación de la gestión del conocimiento y asegurar el éxito del proyecto. Las tareas más importantes a realizar son:

- Analizar los resultados del instrumento aplicado

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|----|--|---------------------------------------|-------------------------|----------|------------|
| 1 | Nivel adecuado de conocimiento de los estudiantes y empleadores del proceso de prácticas preprofesionales y de los roles que cumplen cada uno de los involucrados. | 54% | 79% | 67% | 2 |
| 2 | Conoce los roles que desempeñan los involucrados en el proceso de prácticas preprofesionales | 38% | 71% | 55% | 3 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|-----------|--|--|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| 3 | Difusión del reglamento de prácticas preprofesionales y normatividad vigente | 42% | 75% | 59% | 2 |
| 4 | Se garantiza comunicación oportuna entre los involucrados del proceso de prácticas | 39% | 37% | 38% | 3 |
| 5 | Se garantiza correcta difusión de las oportunidades de prácticas preprofesionales | 45% | 79% | 62% | 2 |
| 6 | Considera que el registro de prácticas preprofesionales ha sido el adecuado | 100% | 91% | 96% | 1 |
| 7 | Los mecanismos de registro de prácticas preprofesionales son adecuados para validar la práctica | 100% | 92% | 96% | 1 |
| 8 | Cumplimiento correcto del proceso de prácticas preprofesionales | 90% | 84% | 87% | 1 |
| 9 | Se garantiza el resguardo de los documentos que acreditan la ejecución de la práctica preprofesional | 68% | 100% | 84% | 1 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|-----------|---|--|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| 10 | Se garantiza el adecuado uso de formatos y registros relacionados con las prácticas preprofesionales | 87% | 100% | 94% | 1 |
| 11 | Se garantiza la trazabilidad del proceso de prácticas preprofesionales | 81% | 50% | 66% | 2 |
| 12 | Mecanismos adecuados para la supervisión y visitas inopinadas | 83% | 67% | 75% | 2 |
| 13 | Se garantiza la asignación oportuna de un jefe de prácticas | 84% | 34% | 59% | 2 |
| 14 | Se garantiza el cumplimiento del plan de prácticas | 61% | 67% | 64% | 2 |
| 15 | Reutiliza el conocimiento del proceso de prácticas preprofesionales para mejorar la toma de decisiones | 61% | 88% | 75% | 2 |
| 16 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han contribuido a la formación profesional a nivel de conocimientos | 55% | 54% | 55% | 3 |
| 17 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han | 61% | 59% | 60% | 2 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|----|--|---------------------------------|----------------------|----------|------------|
| | contribuido a la formación profesional a nivel de competencias generales | | | | |
| 18 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: análisis y razonamiento jurídico | 62% | 62% | 62% | 2 |
| 19 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: argumentación jurídica | 35% | 51% | 43% | 3 |
| 20 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: Producción de planes de prevención y solución de conflictos | 55% | 67% | 61% | 2 |
| 21 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: investigación jurídica | 94% | 87% | 91% | 1 |
| 22 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han | 87% | 63% | 75% | 2 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|----|--|---------------------------------|----------------------|----------|------------|
| | permitido desarrollar y fortalecer la competencia: sensibilidad social | | | | |
| 23 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: conformación de equipos multidisciplinarios | 96% | 95% | 96% | 1 |
| 24 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: gestión | 81% | 63% | 72% | 2 |

Tabla 5 Encuesta escala de Likert para estudiantes y empleadores al 2017-1

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la valoración en función al rango de desconocimiento:

- Valoración 1: Aquellos que tenían un promedio mayor o igual a 67%
- Valoración 2: Aquellos que tenían un promedio mayor o igual a 33% pero menor a 67%
- Valoración 3: Aquellos factores que tenían un promedio menor a 33% de desconocimiento

c) Analizar las barreras y factores críticos en la implementación del plan de mejora (factores débiles y Fuertes).

- La carrera profesional, identificó que estaban muy marcadas las barreras temporales, jerárquico social y espacial.

| Barrera | Factor | Nivel |
|---------------------|--|--------------|
| Temporal | Rotación de personal involucrado en el proceso, de ciclo a ciclo, de año a año, en el mismo ciclo | Medio |
| | Registro en físico de los documentos que evidencian el cumplimiento de prácticas | Alto |
| | No disposición de tiempo de los empleadores para GC | Medio |
| Espacial | Moodle – aula virtual no asegura disponibilidad en el tiempo de los documentos de prácticas preprofesionales | Alto |
| | No disponibilidad de servidores en la universidad para este servicio, ya que es un piloto | Bajo |
| | Cambio de sede de estudiantes que ya cursaron prácticas preprofesionales I o II | Bajo |
| Jerárquico - social | No trazabilidad del proceso de prácticas por procesos de cambio de sede o con estudiantes que ya cursaron prácticas preprofesionales I | Medio |
| | Desinterés de otras áreas como empleabilidad para involucrarse en la GC | Alto |
| | Temor de los involucrados para el uso de nuevas herramientas | Medio |
| Tecnológica | Conocimiento básico de herramientas Office 365 de los estudiantes de la carrera, docentes y empleadores | Alto |
| | Existencia de software groupware que involucra costo | Bajo |

Tabla 6 Barreras y factores críticos en la implementación

Fuente: Elaboración propia

- Analizar las herramientas tecnológicas que apoyan al plan de mejora:

Recopilación de información sobre las herramientas, función, beneficios, y otros.

Tecnologías de información para la gestión del conocimiento

Según indica Pérez y Dressier (2007), en su estudio Tecnología de la información para la gestión del conocimiento, rescatamos la combinación de tecnología de información a la espiral de conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, lo cual se ha tenido en cuenta en nuestro plan de mejora:

| Procesos | TIC | Efectos de las TIC |
|-----------------|---|---|
| Socialización | Páginas amarillas y mapas de conocimiento, Intranet, Portal corporativo, Comunidades virtuales , Video conferencia, Groupware . | Permite obtener conocimiento tácito a partir de otro conocimiento tácito mediante observación, imitación y práctica. |
| Exteriorización | Datawarehouse, Software de simulación, Sistemas multimedia, Portales de conocimiento, Workflow , Intranets , Correo electrónico, Groupware. | Permite la descripción formal o representación de conocimiento tácito y su puesta a disposición de toda la organización. |
| Combinación | Internet, Groupware , Buscadores, Data warehouse, Intranet, Portal corporativo, Foros y Correo electrónico , Gestión documental . | Permite el acceso, utilización conjunta y almacenamiento de distintos conocimientos explícitos. Lo que facilita generar nuevos conocimientos. |

| Procesos | TIC | Efectos de las TIC |
|-----------------|--|--|
| Interiorización | Foros , Realidad virtual, simulación, Data mining, Inteligencia artificial, Páginas amarillas, Comunidades de prácticas. | Permite el acceso a conocimientos explícitos y su asimilación y comprensión mediante la reflexión, simulación y la puesta en práctica. |

Tabla 7 Matriz de procesos de conocimiento y TIC

Fuente: *Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento*, Pérez, D. y Dressier, M., 2007.

Adicionalmente, incluye un análisis del tipo de solución a implementar para superar las barreras que existen a la gestión del conocimiento.

| Barreras | TIC | Efectos de las TIC |
|------------|--|--|
| Espaciales | Páginas amarillas y mapas de conocimiento, Buscadores, Intranet, Portal corporativo, Comunidades virtuales , Video conferencia, Groupware , Correo electrónico y Foros. | Permiten identificar el stock de conocimiento e inventarlo, describiendo donde se encuentra, personas o grupos de trabajo, fuentes externas a la organización, etc. A la vez, debe dar acceso al conocimiento con independencia de su ubicación física o de la situación geográfica de quien desea acceder a él. |
| Temporales | Datawarehouse, Sistemas multimedia, Software de simulación, Portales de | Permiten almacenar el conocimiento con estructuras cronológicas y facilitan el acceso simultáneo, estructurado y |

| Barreras | TIC | Efectos de las TIC |
|------------------------|--|---|
| | conocimiento, Workflow, Intranets, Correo electrónico y Foros, Groupware. | controlado al conocimiento a distintos usuarios tantas veces como sea necesario. Además, permite la comunicación y transmisión de informaciones en múltiples formatos en tiempo real o diferido y a bajos costes. |
| Jerárquicas y sociales | Internet, Intranet, Groupware, Portal corporativo, Foros y Correo electrónico, Comunidades virtuales, Páginas amarillas y mapas de conocimiento | Facilitan la comunicación personal formal e informal, ya sea temporal o continua, con independencia de las estructuras jerárquicas y de la departamentalización funcional facilitando la adaptación mutua y la flexibilidad organizativa. |

Tabla 8 Matriz de barreras a la gestión del conocimiento y TIC

Fuente: Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento, Pérez, D. y Dressier, M., 2007.

Es así que, desde sus inicios los Groupware fueron caracterizando su utilidad no solo a nivel funcional, sino que paulatinamente fueron evolucionando brindando mejoras a diferentes aspectos¹.

Tal como lo mencionan Tramullas, Garrido y Sánchez (2011), es indudable que los frutos del trabajo en colaboración son mayores que los conseguidos a partir del que se elabora individualmente, y esta cuestión es especialmente importante cuando se trata de realizar tareas dentro de una empresa u organización. El groupware ofrece las funciones de soporte necesarias para que un grupo de usuarios puedan llevar a cabo una tarea o proyecto común; y dado que nuestro proceso de prácticas preprofesionales

¹ Li, Ping y Yeoh, Hean (2003) Presentación workflow management, University of Alberta Canadá

involucra a grupos de interés internos y externos de la carrera, incluso de la universidad, es que se opta por este tipo de herramientas como la más adecuada.

La Red Académica y de Investigación Nacional de España (2011), menciona algunas ventajas de las herramientas groupware:

- Ayuda a que dos personas, o más, trabajen juntas.
- Permite compartir conocimientos y experiencias.
- Automatiza sus actividades.
- Ayuda a crear una memoria de la organización.
- Aúna geografía y tiempo.

Aspectos que en el plan de mejora están presentes en el proceso de prácticas preprofesionales, por lo que permitirán aminorar, y en el mejor de los casos, desaparecer las barreras que impiden la adecuada gestión del conocimiento del proceso de prácticas preprofesionales.

Los groupwares son herramientas poderosas que permiten compartir toda clase de conocimiento relativo a una organización y facilita el movimiento y control de la información que se manipula constantemente.

Algunas opciones que estas herramientas deben contar son:

- Calendario y planificación
- Sesiones de videoconferencia (valor agregado)
- Sistemas de reunión electrónica
- Conversación (chat)
- Correo electrónico
- Conferencia y grupos de noticias
- Almacenes de conocimiento
- Escritura en grupo y edición compartida
- Flujo de trabajo
- Bitácoras

Actualmente la universidad cuenta con una intranet académica en Moodle con las características siguientes:

- Se crea un curso en el aula virtual por ciclo, por sede, por carrera, por docente.

- En este curso virtual se registran automáticamente, solo los estudiantes matriculados en el curso en base a las restricciones de ciclo, sede, carrera, docente.
- A estos cursos solamente tienen acceso los docentes y estudiantes matriculados en el ciclo, sede, carrera de prácticas preprofesionales 1 y 2, restringiendo el acceso de empleadores y colaboradores de otras áreas.
- Estas aulas virtuales son formateadas al finalizar el ciclo, por lo que ninguno de los actores cuenta con bitácora de dicha información.

Asimismo, la universidad utiliza la herramienta corporativa Office 365, que brinda servicios a docentes, estudiantes, colaboradores, incluso permite colaborar con cuentas tradicionales de Outlook. Las herramientas que Office 365 tiene a disposición de la comunidad universitaria son:

a. OneNote:

Con OneNote se fomenta la creatividad de los estudiantes, ya que pueden trabajar como ellos quieran. Además, pueden escribir tanto a ordenador como a mano, ya que OneNote se encarga de pasar los textos escritos a mano a digital automáticamente. También ayuda a los profesores a organizarse con sus planes de lecciones y contenidos del curso en blocs de notas digitales (y compartirlo con otros profesores). A parte, los profesores podrán incluir vídeos, webs, grabaciones de audios y de esa forma crear lecciones más personalizadas que capten la atención de los alumnos. Cada alumno tiene un espacio personal, una biblioteca de tareas y un espacio de colaboración con los demás compañeros (donde pueden colaborar de forma instantánea cada uno en su propio dispositivo).

b. Office Mix:

Office Mix hace que sea sencillo crear y compartir lecciones interactivas desde PowerPoint. Esta aplicación puede grabar tus lecciones y añadir cualquier anotación a la diapositiva en el momento que se esté enseñando a la clase. También, se puede compartir con facilidad las lecciones con los alumnos o con otros profesores y, ellos, verlas desde cualquier dispositivo en línea. Una herramienta muy potente para FlippedClassroom.

c. Sway:

Con Sway se puede trabajar una presentación desde cualquier dispositivo (ya que es online) por lo que facilita al profesorado el trabajo sin tener que depender de que no lo tenga a mano. Además, se puede integrar videos y otras herramientas office como PDF, PowerPoint, Word, para hacer el aprendizaje más completo y no tener que pensar dónde se ha alojado cada herramienta. También, facilita el trabajo de manera colaborativa pudiendo trabajar a la vez hasta 10 perfiles.

d. Forms:

Es una herramienta para la creación de encuestas y ejercicios de evaluación en el cual los estudiantes y los profesores tendrán alcance. En él se pueden plantear cuestiones, preguntas y ser vistas en tiempo real.

e. Flow:

Es una herramienta dedicada a crear flujos de trabajo automatizados, donde se puede obtener notificaciones, sincronizar archivos, recopilar datos desde cualquier lugar. Además, se pueden combinar tareas entre sí, de este modo, se ahorra el máximo tiempo posible y se personaliza las distintas tareas con condicionantes.

f. OneDrive:

Almacena en línea de forma gratuita (si tienes una cuenta de Microsoft) cualquier archivo que desees. De ese modo, podrás abrirlos desde cualquier equipo, tableta o teléfono y trabajar sin problemas.

g. SharePoint:

Es una herramienta que se usa para crear sitios web, es decir, para crear un lugar seguro donde almacenar, organizar y compartir información desde cualquier dispositivo. El docente puede almacenar la información que desee para la clase y, luego, los alumnos tienen acceso a esa información desde cualquier lugar y dispositivo.

h. Yammer:

Es una red social privada donde los integrantes pueden ponerse al día con algún proyecto, participar en conversaciones, descubrir información relevante...De esta manera se mejora la comunicación entre los participantes.

i. Class Notebook:

En esta aplicación los docentes podrán recoger las tareas de los alumnos, elaborar folletos y exámenes y relacionarse con ellos. Se pretende crear un entorno virtual en el que sea sencillo intercambiar materiales y calificaciones entre docentes y alumnos. Esta aplicación se compone de tres secciones: cuadernos virtuales (los profesores pueden revisar los trabajos de los alumnos individualmente); librería de contenidos (los alumnos podrán acceder a todos los materiales que los profesores pongan a su disposición); y, un espacio colaborativo (todos los miembros de una misma clase podrán compartir cualquier tipo de contenido, colaborar en proyectos, etc.).

j. Teams:

La última herramienta de Office 365. Esta herramienta sirve para trabajar en grupos o equipos de una manera muy intuitiva y sencilla. Teams llega para crear tu aula de clase o grupo de trabajo de una manera muy fácil y sencilla. Sirve también para ayudar a los profesores a crear y recibir las tareas de los alumnos sin necesidad de usar documentos de papel. Además, podrás crear canales dentro de los grupos, puedes tener chats privados con tus alumnos y darle feedback de manera instantánea, pues los profesores pueden ver fácilmente quién ha completado el trabajo y quién no, añadir observaciones en tiempo real y puntuar los trabajos.

Frente a estas características, los autores optaron por utilizar las herramientas de Office 365 como soporte a la gestión de conocimientos del proceso de prácticas preprofesionales.

Actividad 04: Determinar los dominios y brechas del conocimiento

En esta actividad se identificó los principales actores de la GC, líderes del conocimiento en la Carrera de Derecho, sus grupos de interés y en el proceso identificado; así como, priorizar el conocimiento que nos falta en la realización de prácticas.

Las tareas más importantes para realizar fueron:

- Revisar mapa de conocimiento
- Revisar el conocimiento necesario

- Determinar el nivel de conocimiento existente actualmente
- Determinar el conocimiento faltante

En esta etapa se identificaron la falta de criterios de aceptación documentados para que los documentos de la práctica sean válidos, como: firmas, sellos, coherencia entre fechas, coherencia entre fechas solicitadas y fechas de presentación, coherencia de personal autorizado para la firma de registros, entre otros.

- Desconocimiento del proceso de prácticas preprofesionales.
- Desconocimiento del ciclo de vida de la documentación de la práctica.
- Desconocimiento de criterios de aceptación de formatos y entregables en cada etapa.
- Desconocimiento de la importancia de la custodia de certificados de prácticas preprofesionales por estudiantes.
- Asimismo, se identificó el conocimiento de responsabilidades claras de los centros de prácticas.
- Requerimientos para lograr las competencias específicas de la carrera.
- Desconocimiento del área de empleabilidad de indicadores, estado y niveles de desempeño de los practicantes.
- Priorizar el conocimiento necesario

| Conocimiento necesario | Experto en el conocimiento | Promedio de Nivel de conocimiento actual | Brecha de conocimiento | Prioridad |
|--|-----------------------------------|---|-------------------------------|------------------|
| Proceso de prácticas preprofesionales | Director de carrera | 67% | 33% | 3 |
| Roles que cumplen los actores del proceso | Director de carrera | 67% | 33% | 3 |
| Proceso de difusión de oportunidades de prácticas preprofesionales | Empleabilidad | 38% | 62% | 2 |

| Conocimiento necesario | Experto en el conocimiento | Promedio de Nivel de conocimiento actual | Brecha de conocimiento | Prioridad |
|---|---|---|-------------------------------|------------------|
| Registro de prácticas preprofesionales | Director de carrera | 4% | 96% | 1 |
| Mecanismos de registro de la práctica preprofesional | Gestor del conocimiento | 4% | 96% | 1 |
| Criterios para el cumplimiento correcto | Director de carrera | 13% | 87% | 1 |
| Resguardo de la documentación que acredite la ejecución de la práctica | Gestor del conocimiento | 16% | 84% | 1 |
| Uso adecuado de formatos y registros relacionados con la práctica | Director de carrera | 34% | 66% | 2 |
| Trazabilidad del proceso de prácticas (ISO 9001) | Gestor del conocimiento | 34% | 66% | 2 |
| Mecanismos adecuados para supervisión y visitas inopinadas | Director de carrera | 25% | 75% | 1 |
| Asignación oportuna de jefe de prácticas, perfil | Director de carrera | 41% | 59% | 2 |
| Plan de prácticas, gestión y cumplimiento | Director de carrera | 36% | 64% | 2 |
| Toma de decisiones - mejora continua del proceso | Director de carrera Gestor Conocimiento | 25% | 75% | 1 |
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de conocimientos | Docente del curso | 45% | 55% | 2 |
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de competencias generales | Director de carrera | 40% | 60% | 2 |

| Conocimiento necesario | Experto en el conocimiento | Promedio de Nivel de conocimiento actual | Brecha de conocimiento | Prioridad |
|---|-----------------------------------|---|-------------------------------|------------------|
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de competencia: análisis y razonamiento jurídico | Director de carrera | 38% | 62% | 2 |
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de competencia: argumentación jurídica | Director de carrera | 57% | 43% | 2 |
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de competencia: Producción de planes de prevención y solución de conflictos | Director de carrera | 39% | 61% | 2 |
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de competencia: investigación jurídica | Director de carrera | 9% | 91% | 1 |
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de competencia: sensibilidad social | Director de carrera | 25% | 75% | 1 |
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de competencia: conformación de equipos multidisciplinarios | Director de carrera | 4% | 96% | 1 |
| Evaluación de contribución de la práctica en la formación profesional a nivel de competencia: gestión | Director de carrera | 28% | 72% | 2 |

Tabla 9 Plantilla de determinación de dominio y priorización de conocimiento en el proceso de prácticas preprofesionales

Fuente: Elaboración propia

d. Salida

- Identificación del estado de factores críticos y barreras

Así como se mencionó en la etapa de identificación del problema, el proceso de prácticas preprofesionales debe superar barreras:

Temporales:

Ya que la trazabilidad del proceso exige llevar un control a lo largo del tiempo de las prácticas preprofesionales que el estudiante realice, donde muchas veces no se respetan ciclos consecutivos en el período de estudio o de matrícula de los cursos de los estudiantes.

En estos espacios temporales, se puede correr el riesgo de que existan cambios de docentes, de jefes de práctica, de empresas, incluso de director de carrera.

Espaciales:

Ya que el conocimiento reside en la carrera de estudios donde el estudiante desarrolló los cursos de prácticas, pero la naturaleza de la universidad permite cambios de sede, proceso en el cual un estudiante continúa el mismo plan de estudios, pero hasta la fecha no se lleva un proceso natural de comunicación y aseguramiento del cumplimiento de requisitos de prácticas preprofesionales I y II. Por lo que la gestión del conocimiento deberá asegurar su transferencia, tangibilización y acceso independientemente de la ubicación geográfica del estudiante.

Jerárquico-Social

En este caso, la cultura de la organización hasta antes de iniciar la gestión del conocimiento únicamente involucraba a estudiantes y docentes en la intranet, dejando de lado a empleadores y colaboradores del área de Empleabilidad, involucrados en el proceso prácticas de gran importancia. Asimismo, se dejaba de lado el compartir con otras sedes los expedientes o evidencia de cumplimiento de prácticas de nuestros estudiantes o egresados, situación que complicaba muchas veces el proceso de egreso en otras sedes, incluso el proceso de empleo.

- Identificación de la herramienta tecnológica.

Como se mencionó en la actividad 3, por temas económicos, la carrera utilizó para la gestión de conocimientos del proceso de prácticas las herramientas Office 365, simulando con todas ellas una herramienta Groupware.

Se validaron las cuentas de estudiantes en Office 365, así como de los docentes.

Se creó una cuenta corporativa para la carrera de Derecho de Cajamarca, a fin de que independientemente del responsable de la carrera, se asegure el flujo del proceso.

Se procedió a crear las cuentas de los empleadores, teniendo en cuenta los mismos criterios, asegurando que el proceso fluya más allá de los cambios de empleados o de puestos.

Se procedió a crear las comunidades de discusión en Yammer, donde se compartirían preguntas y respuestas rápidas.

Se procedió a crear las carpetas en OneDrive con permisos de escritura para estudiantes.

Se procedió a establecer roles y permisos de lectura para los empleadores y docentes.

Se procedió a crear formularios de registro de la práctica preprofesional, en la herramienta Forms. Dicho link debe ser publicado en el aula virtual de prácticas preprofesionales I y II, así como en los espacios de la comunidad de consultas Yammer.

Se deberá brindar acceso a los reportes de registro de prácticas preprofesionales a los colaboradores del área de empleabilidad.

Se procedió a establecer fechas de entregas en el calendario y en flow se crearán los flujos de trabajos requeridos para el proceso, en función al curso.

Asimismo, en la comunidad Yammer se compartieron los formatos oficiales del proceso de prácticas preprofesionales y su tratamiento en los cursos I y II, lo cual deberá estar almacenado a nivel de versiones en OneDrive.

Se creó a través de Forms, las herramientas de evaluación parcial, final de la práctica, del informe, de competencias adquiridas por el practicante.

Se creó a través de Forms el registro de asistencia a la práctica, datos que a través de Flow serán validados por el jefe supervisor de la práctica y el director de carrera.

- Mapa de conocimiento.

Se actualizó el mapa de conocimiento, en base a la valoración de requerimientos, a la necesidad de la carrera y en base a superar las barreras identificadas.

- Brecha de conocimiento.

Se identificaron muchas brechas de conocimiento especialmente en estudiantes y empleadores, relacionadas con la importancia de los procesos, de los formatos e implicancia en el quehacer académico del estudiante y resultados que aporta en las organizaciones. Situación que fue detallada en las Ilustración 11 Encuesta escala de Likert - Estudiantes 2017-2 e Ilustración 12 Encuesta escala de Likert - Empleadores 2017-2

Luego de las encuestas aplicadas a nivel de conocimiento y dominio de herramientas Office 365, se encontró que:

- Solo el 25% de estudiantes utilizaba su cuenta corporativa universitaria. Mientras que el 100% de docentes del curso y director de carrera si utilizan su cuenta.
- El 40% de estudiantes y el 66.6% de docentes, manifestaron tener dominio medio de herramientas adicionales al correo electrónico de Office 365.
- El 100% de empleadores utilizaba correo electrónico para comunicarse, mientras que el 10% indicó tener conocimiento nivel intermedio de herramientas adicionales al email y un 40% nivel intermedio.
- El 90% de los empleadores no consideraban necesario gestionar el conocimiento de las prácticas preprofesionales a futuro.
- El área de empleabilidad requería contar con reportes de desempeño de los practicantes en las empresas.

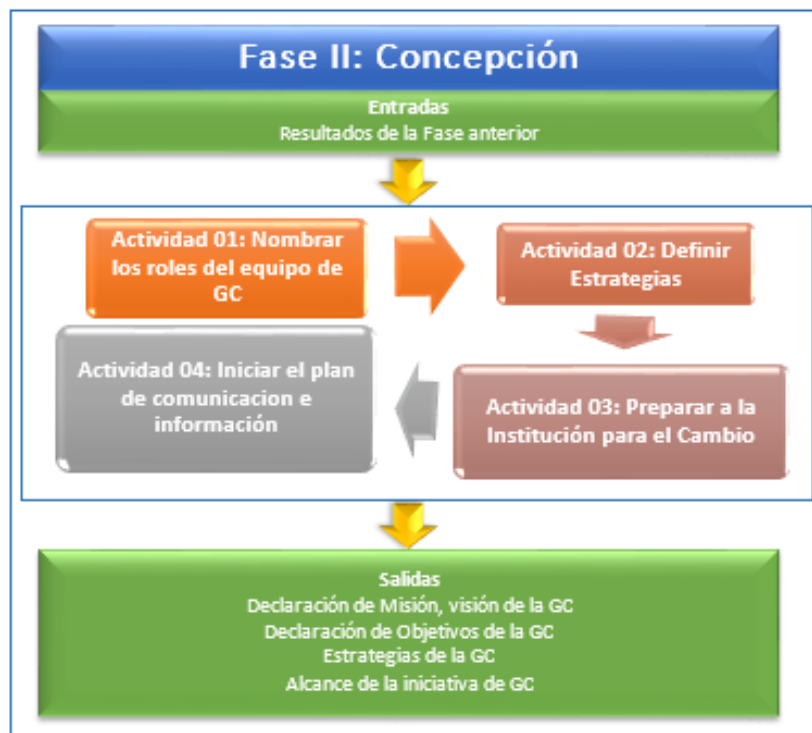
- El 40% de personal del área de empleabilidad no conocía herramientas adicionales al correo electrónico.
- Valoración del estado actual de GC, a través de estadísticas.

1.2. Fase II: Concepción

a. Propósito

En esta etapa, se deben definir misión, estrategia y objetivos de la iniciativa de GC, crear el equipo responsable de la GC, adoptar un plan de comunicación e iniciar una campaña de información sobre GC en los Centros de Prácticas y practicantes.

Ilustración 7 Fase II Concepción



Fuente: Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria, Cahui Parillo, Y. y Gonzales Gonzales R., 2015.

b. Entradas

Resultados de la fase anterior.

c. Actividades

Actividad 01: Nombrar los roles del equipo de GC

Se seleccionó a los integrantes que conformarán el equipo, preferentemente docentes del curso de prácticas preprofesionales o supervisores. Las tareas más importantes a realizar fueron:

- Nombrar al Coordinador del equipo: Patricia Janet Uceda Martos
- Nombrar al Gestor de conocimiento: Luis Carlos Polo Chavarri
- Definir el equipo de apoyo de la GC: Marcia Rodríguez Urteaga
- Coordinador tecnológico: Patricia Janet Uceda Martos

Actividad 02: Definir las estrategias

Para definir las estrategias de la GC, se debe definir su misión y objetivos de la iniciativa de GC, éstas deben estar alineadas a las políticas propuestas por la Universidad, en caso corresponda. Las tareas más importantes a realizarse son:

- Analizar la información recopilada de la fase anterior.
- Definir la misión

Nuestro sistema de gestión del conocimiento se alinea a la política de calidad de la universidad que se sustenta en 9 objetivos de calidad:

1. Garantizar la excelencia académica y organizacional.
2. Consolidar un sistema integral de servicio que garantice la satisfacción de los clientes.
3. Implementar y desarrollar los sistemas de investigación aplicada a la realidad nacional, proyección social y emprendimiento, vinculados al proceso de enseñanza – aprendizaje.
4. Afianzar la enseñanza para el aprendizaje, fundamentada en el desarrollo docente y acompañamiento del estudiante, que propicie la formación integral del estudiante.
5. Licenciar y acreditar la totalidad de carreras profesionales y la institución en su conjunto.
6. Asegurar la estandarización e innovación curricular.
7. Fomentar y promover en toda la comunidad universitaria una cultura de

autoevaluación y mejora continua.

8. Atraer y retener el talento humano idóneo y desarrollarlo permanentemente.
9. Implementar y desarrollar un sistema de vinculación permanente con los grupos de interés para la institución.

Por lo que, la **misión** de nuestro sistema de gestión del conocimiento se ve enmarcado en:

Misión

Consolidar un sistema de gestión del conocimiento que asegure la estandarización del proceso de prácticas preprofesionales, donde se promueva el vínculo con nuestros grupos de interés para la formación integral de nuestros estudiantes.

- Definir los objetivos para la GC
 - Asegurar la trazabilidad del conocimiento de prácticas preprofesionales de la carrera de Derecho de la sede Cajamarca.
 - Transformar el conocimiento de las personas especialistas del proceso en capital del proceso.
 - Disminuir los índices de insatisfacción, quejas o reclamos derivados del proceso de prácticas preprofesionales.
 - Establecer procesos de mejora continua en la carrera, en base a los indicadores recopilados a lo largo del proceso.
 - Minimizar las barreras que impiden el incremento del conocimiento del proceso de prácticas preprofesionales.
- Definir el alcance de la iniciativa de GC.

El alcance de la iniciativa de gestión del conocimiento es la carrera de Derecho de la sede Cajamarca de una Universidad Privada, en el ciclo 2017-1.

- Definir estrategias para la implementación de la GC.

La estrategia definida para la gestión del conocimiento fue trabajar en el ciclo 2017-1 con las fases I, II y III, para que en el ciclo 2017-2 se realice el despliegue y así se pueda evidenciar si la gestión del conocimiento aminoraba las dificultades encontradas.

Actividad 03: Preparar a la carrera para el cambio

Una vez se contó con el apoyo de la Dirección de Carrera de Derecho., se debería preparar al Programa Académico para el cambio, tanto en docentes o supervisores involucrados con la práctica preprofesional. En esta actividad se desarrolló:

- Establecer políticas para la GC, acordes a las políticas de la Universidad.

Se socializó con los docentes de los cursos de prácticas, con el asesor curricular (experto en evaluación de competencias), algunos empleadores (5), estudiantes del curso de prácticas I y II el ciclo de conocimiento del proceso de prácticas, y con ello la política de aplicación obligatoria a partir del ciclo 2017-2 de manera obligatoria.

- Campaña preliminar de sensibilización.

A mediados del ciclo 2017-1, en reunión con docentes se difundió también la normativa y se solicitó verificar sus accesos a la comunidad Yammer de la carrera de Derecho, a fin de que ellos conozcan la herramienta y sean un agente de cambio en el ciclo 2017-2.

Asimismo, se programó reuniones con delegados y estudiantes que cursarían prácticas preprofesionales I y II en las siguientes matrículas, a fin de ir preparándolos para estos cambios.

Se difundieron los programas de capacitación en herramientas Office 365 que la carrera realizará en el período vacacional de agosto, resaltando las herramientas involucradas en el proceso de investigación: Yammer, OneDrive, Forms, Flow, entre otros.

Actividad 04: Iniciar plan de comunicación e información

En esta etapa se debía designar al personal que conformará el equipo de comunicación e información quienes tendrán la función de informar sobre todos los cambios y decisiones que se tomen con respecto a la GC. Las tareas más importantes a realizarse fueron:

- Elaborar un plan de comunicación interna.

El plan de comunicación fue aprobado el 17 de mayo del presente, cuya estructura se presenta en el Anexo N° 3.

- Establecer los canales de comunicación interna.

Al ser un piloto de la carrera en la sede Cajamarca, los canales oficiales de comunicación fueron:

| Canal de comunicación | Roles |
|---|--|
| Aula virtual | Estudiante Docente |
| Correo electrónico de la universidad y herramientas Office 365 (Yammer, OneDrive) | Estudiantes Docentes Administrativos del área de empleabilidad Directivos académicos |
| Correo electrónico y herramientas Office 365 | Empleadores |
| Talleres de gestión del cambio | Estudiantes Docentes Administrativos del área de empleabilidad Directivos académicos Empleadores |

Tabla 10 Canales de comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

- Iniciar una campaña de difusión de GC.

A partir del 17 de mayo 2017 se inició con la campaña de difusión.

d. Salidas

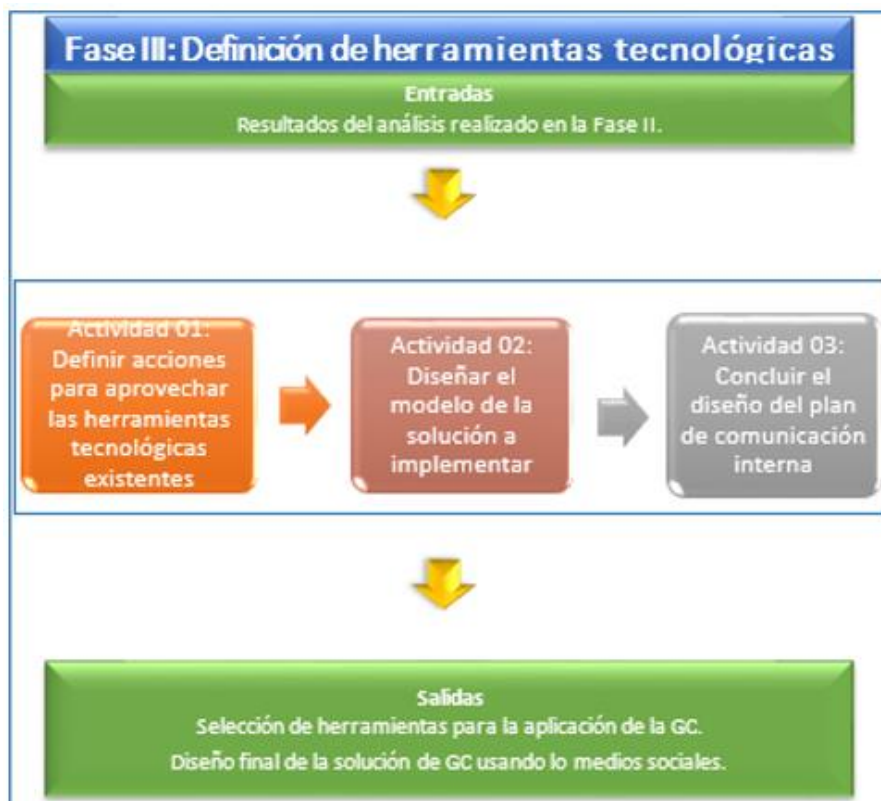
- Declaración de misión de la GC.
- Declaración de objetivos de la GC.
- Estrategias de la GC.
- Alcance de la iniciativa de GC.

1.3. Fase III: Definición de las herramientas tecnológicas

a. Propósito

El propósito de esta fase fue desarrollar el diseño del modelo de solución de GC para el posterior proceso de implementación.

Ilustración 8 Definición de las herramientas tecnológicas



Fuente: Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria, Cahui Parillo, Y. y Gonzales Gonzales R., 2015.

b. Entradas

Resultados del análisis realizado en la Fase II.

c. Actividades

Actividad 01: Definir acciones para aprovechar las herramientas tecnológicas existentes

En esta etapa se debía realizar un análisis derivado del empleo de herramientas tecnológicas con que cuenta la Carrera de Derecho para prever si son suficientes para la implementación. Las tareas más importantes fueron:

- Definición de las herramientas tecnológicas existentes y las que resultarían necesarias.
- Análisis de los beneficios, desventajas y riesgos de las herramientas tecnológicas.
- Determinar los aspectos de seguridad y acceso a las herramientas de medios virtuales.

Actividad 02: Diseñar el modelo de la solución a implementar

Las tareas más importantes a realizar fueron:

- Revisar los resultados de la Fase II.
- Revisar las estrategias de los factores críticos de éxito de la GC:

La Dirección de Carrera conjuntamente con los docentes o supervisores de las prácticas preprofesionales establecieron una estrategia con el siguiente detalle:

- Sensibilizar a los docentes o supervisores su participación en el proyecto, informando de los beneficios de la implementación de la GC.
- Plantear la formación de un equipo de GC donde se identifiquen funciones y roles del equipo, como nombrar al Gestor de conocimiento, *coordinador del proyecto*, entre otros; los roles se deben delegar a los colaboradores vinculados.
- Todos los colaboradores deben estar orientados a la implementación del proyecto.

- Se debe llegar a tener una cultura organizacional acerca de la GC, para lo cual se debe:
 - o Asegurar que los practicantes conozcan del proyecto de GC a fin de que se alineen a los procesos de la GC.
 - o Identificar el rol que debe cumplir el docente/supervisor de las prácticas; así como el Centro de Prácticas.
 - o Restringir la comunicación informal entre los participantes del proyecto de GC.
 - o Asegurar el involucramiento de los empleadores.
- Se debió ejecutar un plan de comunicación interna, que incluía:
 - o Motivación dirigida a los involucrados.
 - o Aprovechar a los expertos internos, que hayan realizado sus prácticas preprofesionales o supervisores.
- Motivar a los integrantes y participantes del proyecto de GC, para lo cual se debió:
 - o Informar de los beneficios de la GC usando los medios virtuales (chat, foros, la comunidad en Yammer, etc.).
 - o Reconocer la participación de los colaboradores.
 - o Capacitar acerca del uso de las herramientas virtuales.
 - o Implementar una herramienta orientada a los practicantes y Centro de Prácticas.
 - o El flujo de información debe ser en forma confiable para lo cual se debe evaluar el cumplimiento de actividades por parte de los practicantes dentro de los alcances del plan de prácticas del centro de prácticas y competencias específicas de la Carrera:
 - o Nuevos indicadores en base a la GC usando medios virtuales, como el porcentaje de asistencia, evaluación del Centro de Prácticas, encuestas aplicables a los practicantes, entre otras.
- Evaluar próximos requerimientos de conocimientos o competencias.
- Analizar todas las etapas del ciclo de vida del conocimiento:

Crear

Crear cuentas Office 365o validar las existentes.

Crear carpetas, formularios y flujos, otorgando acceso a los involucrados, en función a los roles que cumplen.

Crear el flujo de la práctica preprofesional a lo largo de los cursos I y II.
Crear los formatos, descripción de uso, formas y fondo que debe incluirse en ellos.

Elaboración de la guía de control y criterios de aceptación de los formatos.

Crear períodos y alertas donde interactúan los involucrados.

Crear el espacio de comunicación donde se difunde el conocimiento.

Crear espacios de evaluación y retroalimentación de lo ejecutado por los practicantes, a cargo de empleadores, docentes y áreas involucradas.

Crear espacios de comunicación y guías de diálogo para el caso.

Creación de espacios de validación del conocimiento para reducir la brecha existente, para todos los involucrados en el proceso.

Crear espacios de soporte a los usuarios.

Formalizar

Se solicita la formalización del nuevo proceso, formas, formatos, etc. a la alta dirección, conformada por Dirección Académica, Decano, Dirección de Carrera y Oficina de Empleabilidad.

Distribuir

Compartir el conocimiento disponible resultado de la GC, mediante medios adecuados, para que pueda ser consultado o replicado en el siguiente ciclo por los nuevos estudiantes que se matriculen en el curso, otro Programa Académico, otra sede.

Usar

El Centro de Prácticas, el practicante, el docente y la Dirección de Carrera emplea el conocimiento adquirido en las actividades diarias, en la toma de decisiones, para medir avance académico, medir logro de competencias, para resolver problemas, entre otros. El objetivo de todo conocimiento es que sea empleado, si un conocimiento no puede ser aplicado, no sería de utilidad.

El practicante registrará no solo los conocimientos adquiridos sino participará en la gestión administrativa de la práctica preprofesional, que luego se plasma en medios convenientes para la toma de acciones de mejora.

Los empleadores aceptarán formalmente su designación y formarán parte del proceso de control de asistencia y horas acumuladas y de la evaluación del desempeño de los practicantes, a nivel de conocimientos y de competencias específicas de la carrera.

El practicante valida los procedimientos referidos a la gestión de la práctica preprofesional, los cuales tienen incidencia en la adquisición de conocimientos y habilidades, propósito de su práctica.

El área de empleabilidad consultará el desempeño de los practicantes y podrá establecer actividades de mejora, en función a la evaluación de competencias generales.

La carrera profesional podrá utilizar los niveles de desempeño para establecer sesiones de asesoría, reforzamiento, talleres (entre otras actividades) como parte del plan de mejora de la carrera para mejorar los niveles de competencias específicas de los estudiantes, tal como lo requiere el modelo de acreditación de carreras universitarias vigente.

El docente del curso podrá utilizar el conocimiento para reforzar habilidades o conocimientos con dificultad en el estudiante.

El empleador podrá utilizar el conocimiento para retener al talento

académico en la organización en base a evidencias.

El director de carrera podrá ejercer con sustento la actividad de validación de certificado de prácticas preprofesionales, más allá de barreras temporales, espaciales y jerárquica - social.

Identificar el tipo de conocimiento en las etapas del ciclo del conocimiento: para cada etapa del ciclo del conocimiento se debe identificar si se trata del conocimiento tácito o explícito, y conforme se avanzan las etapas este conocimiento va transformándose.

Socialización

Los practicantes adquieren nuevo conocimiento mediante la interacción social o contacto directo con los responsables de las prácticas, sus compañeros de trabajo, por lo que el conocimiento tácito es retenido y asimilado, mas no es compartido.

Exteriorización

Los Centros de Prácticas y practicantes, plasman el conocimiento adquirido en algún medio tangible para que pueda ser compartido en la Carrera Profesional o similares.

El practicante elabora entregables que se relacionan con la ejecución del plan de prácticas, los cuales son compartidos en OneDrive.

Combinación

El practicante recopila el conocimiento contenido en varias fuentes (documentos, publicaciones, etc. publicados en OneDrive) y luego referencia o combina este conocimiento en el desarrollo de la práctica preprofesional (plasmado también en los entregables del OneDrive) al tiempo de apreciar la gestión administrativa de la práctica como soporte de su práctica preprofesional. Luego este nuevo conocimiento explícito puede ser compartido fácilmente por los medios virtuales.

En este espacio, el estudiante recibe retroalimentación por parte del

docente y empleador, del mismo modo que la calificación.

El docente del curso refuerza mediante actividades de clase o complementarias las debilidades encontradas en el practicante a nivel de conocimientos.

El director de carrera programa actividades de reforzamiento o asesoría para superar los niveles más bajos a nivel de competencias específicas.

El área de empleabilidad refuerza mediante actividades complementarias las debilidades a nivel de competencias generales encontradas en el practicante.

Interiorización

Los practicantes adquieren el conocimiento de algún documento físico o virtual y lo convierten a su propio conocimiento poniendo en práctica o realizando una acción validada por el Centro de Prácticas, curso o Carrera Profesional, de esta forma se genera el conocimiento tácito.

- Seleccionar los medios virtuales que ayudan a brindar un soporte y fortalecer los factores críticos de éxito y disminuir las barreras: Se deben seleccionar todos los medios sociales que son viables para la implementación en la Carrera Profesional, curso por ejemplo: wikis, foros, blogs, chat, entre otros.
- Clasificar los medios virtuales en las etapas del ciclo del conocimiento: De acuerdo a la tarea anterior se debe clasificar los medios virtuales (o software) seleccionados para el soporte de la gestión administrativa de la práctica preprofesional, identificando su funcionalidad y propósito, para la aplicación en cada etapa del ciclo de conocimiento.
- Diagramar el diseño del modelo de la solución: El diagrama debe incluir las etapas del ciclo de conocimiento, las herramientas de soporte físico o virtual, los medios sociales, transformación de tipo de conocimiento en cada etapa y los factores críticos a tener en cuenta en el proceso. El diagrama fue el elemento de guía principal para la etapa de implementación.

Actividad 03: Concluir el diseño del plan de comunicación interna

Debía concluirse el plan de comunicación interna, según los últimos análisis realizados para la implementación de la GC. Las tareas más importantes a realizar fueron:

- Actualizar el plan de comunicación interna incluyendo los factores críticos y barreras de la GC.
- Difundir la GC en la Carrera.

d. Salidas

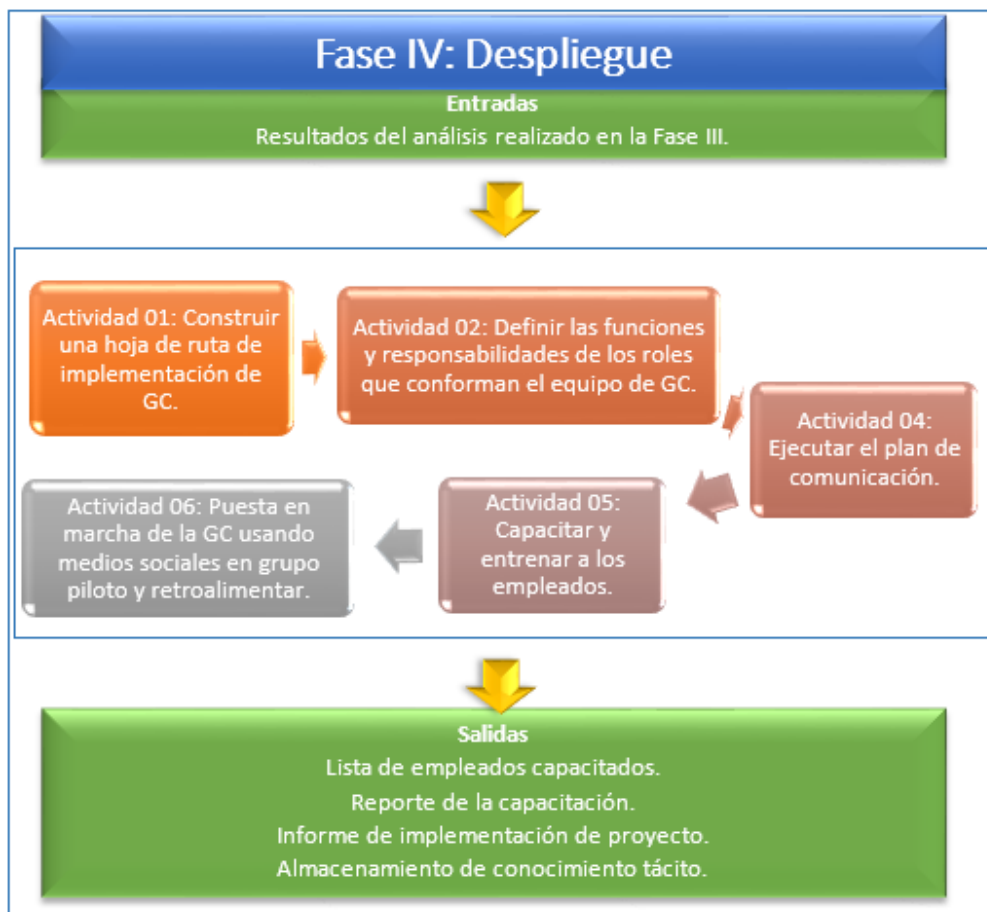
- Selección de herramientas para la aplicación de la GC.
- Diseño final de la solución de GC usando los medios virtuales que soportaban el flujo completo del proceso de prácticas.

1.4. Fase IV: Despliegue

a. Propósito

Indica todos los pasos para la implementación, como la capacitación a los practicantes, docentes y Centros de Prácticas respecto de las herramientas a usar. Esta fase no es un proceso independiente, porque la implementación de GC inicia cuando se identifica la necesidad de GC.

Ilustración 9 Fase IV Despliegue



Fuente: Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria, Cahui Parillo, Y. y Gonzales Gonzales R., 2015.

b. Entradas

Resultado del análisis realizado en la Fase III.

c. Actividades

Actividad 01: Construir una hoja de ruta de implementación de Gestión del Conocimiento

Las tareas más importantes realizadas fueron:

- Revisar las actividades y tareas de la GC.
- Definir indicadores de medición de la GC.
- Detallar el cronograma del proyecto donde se definen las fases, tareas y actividades para realizar seguimiento al proyecto.

Actividad 02: Definir las funciones y responsabilidades de los roles que conforman el equipo de GC

Se debió establecer cuáles eran las funciones y responsabilidades del equipo, así como las competencias necesarias para el correcto desempeño de sus funciones. Las tareas más importantes a realizar fueron:

- Revisar resultados de las fases anteriores.
- Establecer las competencias de los miembros del equipo que son necesarias para cada fase.
- Nombrar un equipo básico para la GC. Este equipo debe ser capaz de cumplir con las nuevas tareas, teniendo en cuenta las funciones diarias que desarrollan.

A continuación, se sugieren las funciones de cada uno de los roles del equipo:

Coordinador de proyecto:

- Alinear la visión estratégica de la Carrera con la misión del proyecto.
- Establecer los objetivos del proceso de implementación de la GC.
- Aspectos ya desarrollados en la etapa III.

Coordinador tecnológico:

- Se encarga de implementar la tecnología necesaria para el uso de los medios sociales, brindando el soporte en la gestión administrativa del proyecto.

Gestor de conocimiento:

- Fomentar la participación de los practicantes y Centros de Prácticas en el proceso de la GC.
- Mantener el uso de los medios virtuales
- Motivar a los practicantes para usarlo y dar aportaciones
- Realizar acciones de comunicación interna, informar cambios y decisiones sobre la GC en la carrera

Actividad 03: Ejecutar el plan de comunicación

El plan de comunicación que ha sido elaborado y actualizado desde el inicio del proyecto debe ejecutarse en particular en quienes realizan sus prácticas preprofesionales respecto de los beneficios de la GC, así como publicar los logros de la implementación. Las tareas más importantes a realizar fueron:

- Difundir los avances de la GC en la Carrera.
- Dar las pautas para realizar las consultas o dudas de los practicantes sobre la GC.
- Responder consultas realizadas por los practicantes, docentes y Centros de Prácticas.

Actividad 04: Capacitar y entrenar a los practicantes y centros de prácticas

En esta actividad, se deben capacitar a los practicantes y Centros de Prácticas, en particular en el empleo de las herramientas tecnológicas, así como en los principales aspectos de la GC, para reducir la brecha entre el conocimiento

actual con el requerido para su desarrollo profesional. Las tareas más importantes a realizar fueron:

- Identificar los requerimientos para la capacitación.
- Elaborar y aprobar el plan de capacitación.
- Ejecutar el plan de capacitación.
- Realizar el informe final de capacitación.

Actividad 05: Puesta en marcha de la GC usando herramientas tecnológicas Office 365 en un grupo piloto y retroalimentar

El grupo piloto debe estar conformado por practicantes matriculados en curso de Prácticas Preprofesionales 1 y 2 del ciclo 2017 -2, además incluir a los Centros de Prácticas por sus aportes y opiniones, que contribuyen en la gestión administrativa de las prácticas, al aprendizaje de los estudiantes y . También incluye la retroalimentación según los resultados obtenidos. Las tareas más importantes a realizar fueron:

- Seleccionar el grupo piloto
 - 12 estudiantes matriculados en el curso de prácticas preprofesionales I en el ciclo 2017-2.
 - 11 estudiantes matriculados en el curso de prácticas preprofesionales II en el ciclo 2017-2.
 - 18 empleadores.
 - 2 docentes de prácticas preprofesionales I y II.
 - 2 colaboradores del área de empleabilidad.
 - 1 director de carrera.
- Definir temas de interés a tratar a través de los medios virtuales
 - Yammer
 - OneDrive
 - Flow
 - Forms
- Fijar plazo para la implementación

Todas las herramientas fueron creadas y habilitadas a nivel de prueba en la primera semana del mes de junio y conforme se avanzaba con los formatos, normas e indicaciones, fueron actualizándose los escenarios virtuales.

Se crearon zonas alternas para capacitación y pruebas, donde se habilitaron a los estudiantes matriculados en los cursos de prácticas preprofesionales I y II en el ciclo 2017-1 y los estudiantes que tenían al mes de mayo 180 créditos aprobados. Además, se habilitó la participación de los docentes de los cursos en mención.

La habilitación de usuarios del programa piloto se realizó al cierre de la matrícula del ciclo 2017-2 (2da semana de clase). Luego del registro de la práctica se habilitó el espacio para los empleadores, para el caso del curso prácticas preprofesionales I. Mientras que para el curso de prácticas preprofesionales II se habilitaron los datos de empleadores registrados, considerando en el proceso la opción de nuevo registro de práctica, con lo que tendría que generarse un nuevo acceso.

- Ejecutar el proyecto

La ejecución del proyecto se dio en la segunda semana del mes de agosto 2017.

- Fijar plazos para la evaluación

Se establecieron como plazos de evaluación:

- Finales de la primera, segunda, tercera semana de agosto
- Finales de la primera, segunda y cuarta semana de septiembre.
- Finales de la primera, segunda y tercera semana de octubre.
- Finales de la primera, segunda y cuarta semana de noviembre.
- Finales de la primera, segunda y tercera semana de diciembre.

En el piloto detectamos la necesidad de mucho acompañamiento, tanto a estudiantes, docentes y empleadores, debido a que en la mayoría de veces era la primera vez que utilizaban este tipo de herramientas.

- Organizar reuniones y talleres con practicantes, docentes y Centros de Prácticas del grupo piloto y áreas involucradas (empleabilidad)

Cuarta semana de agosto.

Segunda semana de septiembre.

Segunda semana de octubre y noviembre.

Cuarta semana de noviembre.

- Ejecutar el plan de comunicación interna
- Retroalimentación

Se recibió retroalimentación de docentes respecto a la comprensión del mensaje, situación que fue subsanada por el área de marketing.

e. Salidas

- Lista de practicantes capacitados.
- Cronograma y reporte de capacitaciones

| Fechas | jun-17 | jul-17 | | | | ago-17 | | | | sep-17 | | | | oct-17 | | | | nov-17 | | | | dic-17 | |
|--|--------|--------|----|----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|--------|-----|
| Actividades | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 | S25 | S26 | S27 | S28 |
| Plazos de evaluación | | | | | | X | X | X | | X | X | | X | X | X | X | | X | X | | X | X | X |
| Talleres y reuniones con involucrados | | | | | | | | | X | | X | | | | X | | | | X | | X | | |
| Implementación de herramientas - zona de prueba y capacitación | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación de herramientas - zona de producción | | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación / Habilitación de usuarios | | | | | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitaciones | | X | | X | | X | X | X | X | X | | | X | | | | X | | | X | | | |

Tabla 11 Cronograma de ejecución

Fuente: Elaboración propia

- Almacenamiento del conocimiento tácito
En One Drive
- Informe de capacitación

| | | | |
|---|---------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Convocada por | | Tema de capacitación | |
| Lugar | | Fecha y hora | |
| PARTICIPANTES | | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES | CARGO / ROL / ÁREA | FIRMA | OBSERVACIONES |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN | | | |
| | | | |
| OBSERVACIONES DE LA CAPACITACIÓN | | | |
| | | | |
| AGENDA | | | |
| | | | |

1.5. Fase V: Evaluación y sostenibilidad

a. Propósito

Esta fase tiene por finalidad evaluar los resultados del proyecto piloto para integrarlo de manera progresiva a toda la Carrera.

Ilustración 10 Fase V: Evaluación y sostenibilidad



Fuente: Guía de implementación de gestión del conocimiento usando medios sociales en una entidad de administración tributaria, Cahui Parillo, Y. y Gonzales Gonzales R., 2015.

b. Entrada

Informe de implementación de proyecto.

c. Actividades

Actividad 01: Evaluar indicadores de medición

Esta actividad permitirá evaluar los indicadores para medir la GC utilizando herramientas tecnológicas. Algunos indicadores son: Porcentaje de participación e interacción de practicantes consultas del contenido, planes de prácticas aprobados, número de participantes y Centros de Prácticas, oportunidad en el registro documentario entre otras. Las tareas más importantes para realizarse son:

- Solicitar reporte de indicadores
- Revisar plazos para medición

| Indicador | Plazo | Resultado | Responsable |
|--|--------------------------------------|------------------|---------------------|
| Registro de prácticas | Semana 4 | 85% | Estudiante |
| Retroalimentación de registro de prácticas | Semana 4 | 100% | Docente |
| V°B° / autorización de la oficina de empleabilidad | Semana 4 | 100% | Empleabilidad |
| Re envío / envío retrasado de registro de práctica | Semana 5 | 15% | Estudiante |
| Retroalimentación de registro de prácticas | Semana 5 | 100% | Docente |
| Conformidad de registro de prácticas | Semana 5 | 100% | Director de carrera |
| Estudiantes cumplen con registro de prácticas | Semana 5 | 100% | Estudiantes |
| Docentes acceden a verificación de registro virtual (OneDrive) | Semana 5 | 100% | Docentes |
| Estudiantes registran plan de prácticas | Semana 5 / 6 | 90% | Estudiantes |
| Empleador valida los planes de práctica registrados | Semana 5 / 6 | 60% | Empleador |
| Empleador retroalimenta los planes de prácticas registrados | Semana 6 | 100% | Empleador |
| Empleador asigna jefe de práctica y lo registra | Semana 6 | 80% | Empleador |
| Aprueba plan de prácticas registrados | Semana 6 | 100% | Director de carrera |
| Partes de asistencia | Desde la semana 2 hasta la semana 16 | 95% | Estudiante |
| Valida los partes de asistencia mensuales | Semana 4 / 8 / 12 / 16 | 100% | Empleador |
| Registra informes de prácticas | Semana 8 | 100% | Estudiante |

| Indicador | Plazo | Resultado | Responsable |
|--|------------------------|------------------|---|
| Retroalimenta el informe | Semana 8 | 100% | Docente |
| Valida el informe de prácticas | Semana 8 | 100% | Empleador |
| Califica el informe de prácticas y desempeño del practicante | Semana 8 | 100% | Empleador |
| Planifica talleres de retroalimentación de uso de herramientas | Semana 4 / 7 /11/ 15 | 100% | Director de carrera |
| Ejecuta talleres | Semana 4 / 7 /11/ 15 | 100% | Implementador tecnológico |
| Asiste a talleres planificados | Semana 4 / 7 /11/ 15 | 90% | Estudiantes, docentes |
| Asiste a talleres planificados | Semana 4 / 15 | 70% | Empleador |
| Planifica sesiones de asesoría especializada y de habilidades blandas | Semana 9 / 17 | 100% | Director de carrera |
| Ejecuta sesiones de asesoría especializada y de habilidades blandas | Semana 10 / 17 | 100% | Docente – director de carrera - Empleabilidad |
| Participa en sesiones de asesoría especializada y de habilidades blandas | Semana 10 / 17 | 40% | Estudiante |
| Visitas inopinadas a empleadores | Semana 4 / 8 / 12 / 16 | 100% | Docente |
| Registra visita inopinada (actas e informes) | Semana 4 / 8 / 12 / 16 | 100% | Docente |
| Retroalimenta a estudiante en base a la visita inopinada | Semana 5 / 9 / 13/ 16 | 100% | Docente |
| Emite reporte de horas de prácticas | Semana 17 | 100% | Docente – Director de carrera |
| Emite constancia de prácticas realizadas | Semana 17 | 100% | Empleador |

| Indicador | Plazo | Resultado | Responsable |
|--|--------------|------------------|--|
| Valida el certificado de prácticas | Semana 17 | 100% | Director de carrera |
| Registra en One Drive el reporte de horas de práctica y certificado de prácticas | Semana 17 | 100% | Estudiante |
| Evalúa el proceso de prácticas | Semana 17 | 100% | Estudiante / docentes / empleadores / empleabilidad / dirección de carrera |

Tabla 12 Indicador, plazo de medición y resultado

Fuente: Elaboración propia

Actividad 02: Seleccionar la herramienta de evaluación de la GC

Como es recomendable usar la misma herramienta o instrumento usado para el diagnóstico de la situación actual de la GC, se utilizó la misma encuesta.

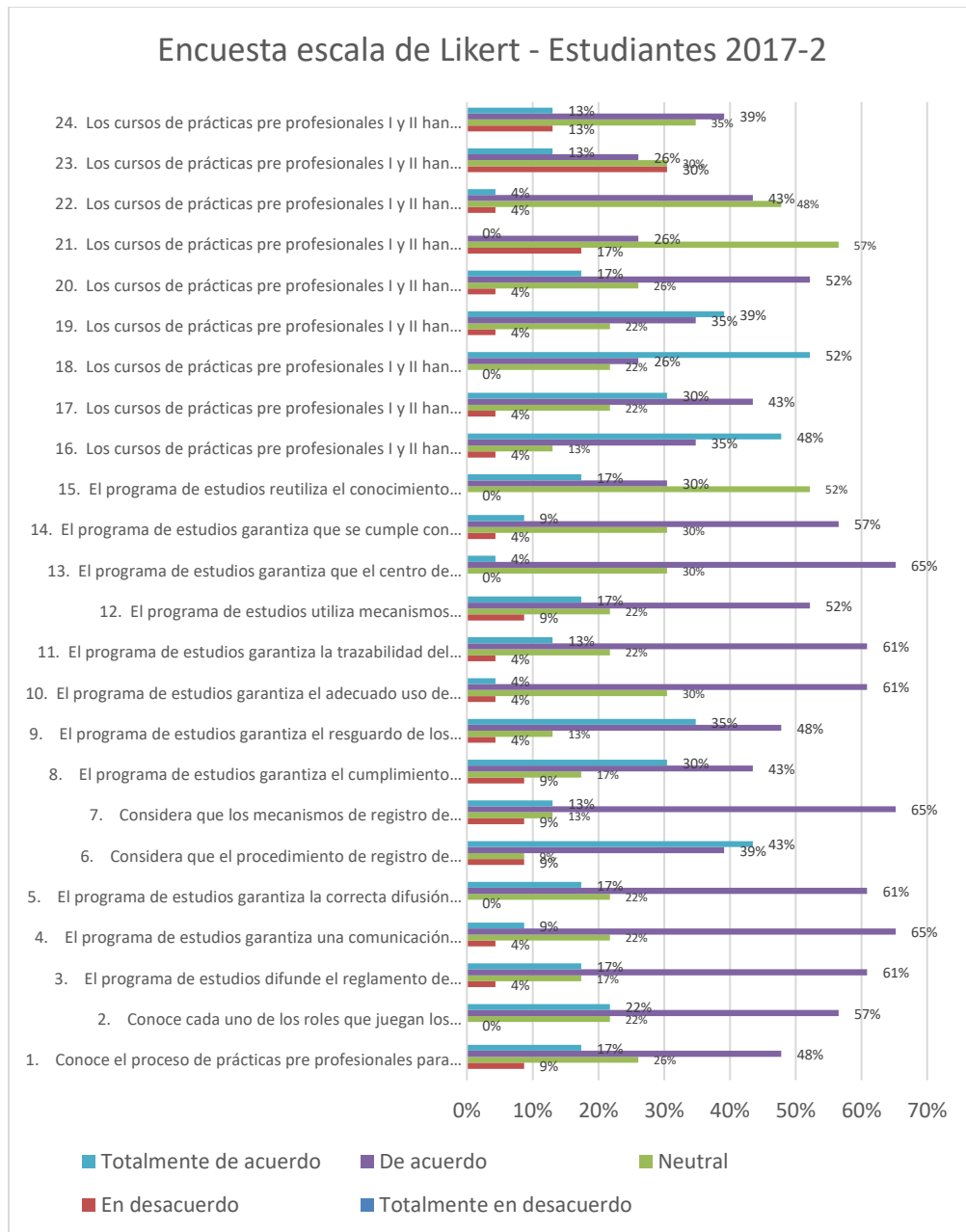
- Revisar las herramientas de evaluación de GC.
- Seleccionar las herramientas de evaluación de GC.

Actividad 03: Aplicar la herramienta para evaluación de la GC

En esta actividad se ejecutó la herramienta de evaluación, que nos servirá para verificar el avance de la GC, si la implementación del proyecto con el grupo de practicantes y Centros de Prácticas tuvo éxito o fracaso. Las tareas más importantes a realizarse fueron:

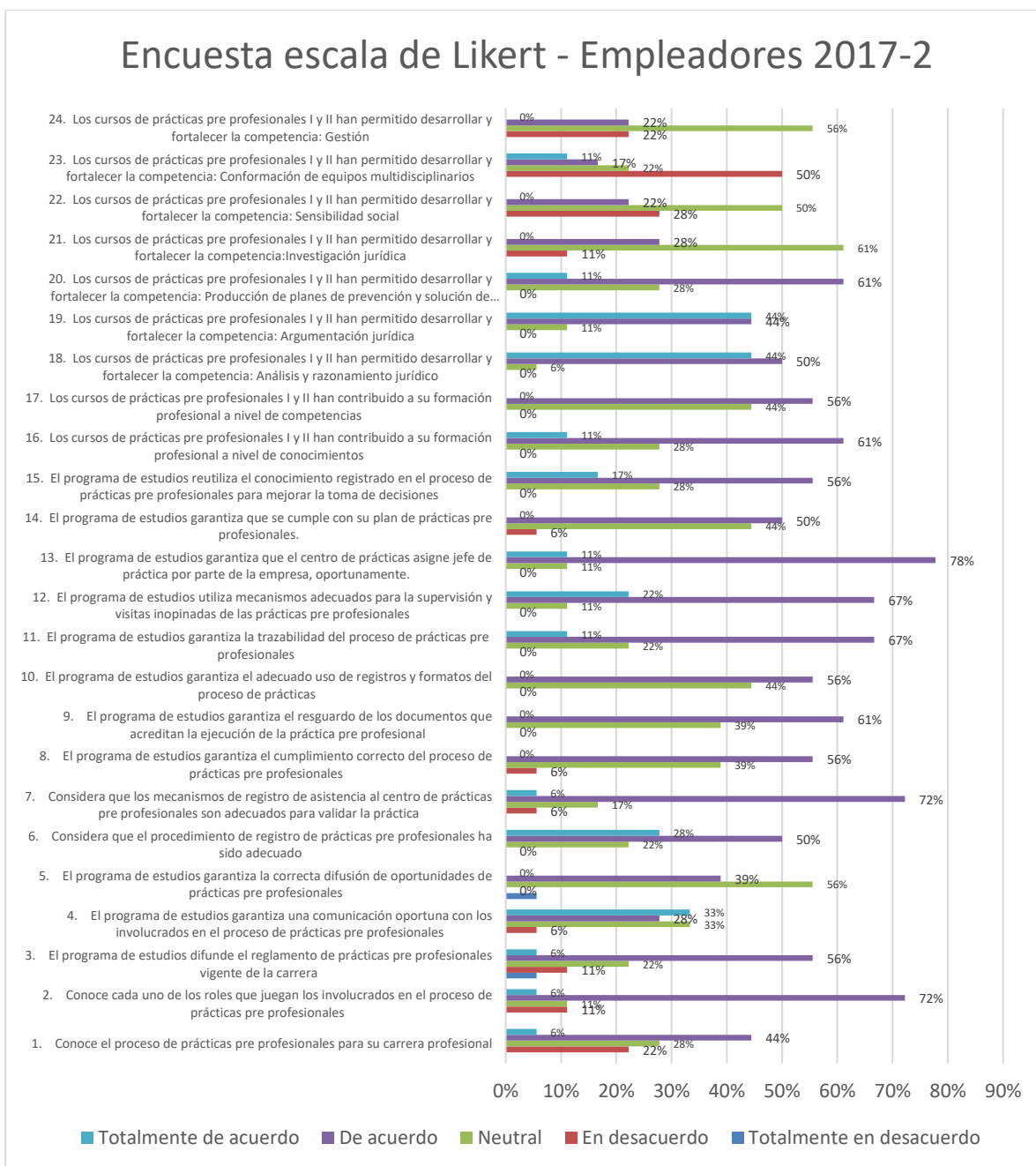
- Programar y comunicar la evaluación de la GC, a los practicantes y Centros de Prácticas que conforman el grupo piloto.
- Ejecutar la evaluación.

Ilustración 11 Encuesta escala de Likert - Estudiantes 2017-2



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12 Encuesta escala de Likert - Empleadores 2017-2



Fuente: Elaboración propia

- Elaborar reporte de evaluación

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|----|--|---------------------------------|----------------------|----------|------------|
| 1 | Nivel adecuado de conocimiento de los estudiantes y empleadores del proceso de prácticas preprofesionales y de los roles que cumplen cada uno de los involucrados. | 35% | 50% | 43% | 2 |
| 2 | Conoce los roles que desempeñan los involucrados en el proceso de prácticas preprofesionales | 22% | 22% | 22% | 3 |
| 3 | Difusión del reglamento de prácticas preprofesionales y normatividad vigente | 21% | 33% | 27% | 3 |
| 4 | Se garantiza comunicación oportuna entre los involucrados del proceso de prácticas | 26% | 39% | 33% | 2 |
| 5 | Se garantiza correcta difusión de las oportunidades de prácticas preprofesionales | 22% | 56% | 39% | 2 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|-----------|--|--|---------------------------------|-----------------|-------------------|
| 6 | Considera que el registro de prácticas preprofesionales ha sido el adecuado | 18% | 22% | 20% | 3 |
| 7 | Los mecanismos de registro de prácticas preprofesionales son adecuados para validar la práctica | 22% | 23% | 23% | 3 |
| 8 | Cumplimiento correcto del proceso de prácticas preprofesionales | 26% | 45% | 36% | 2 |
| 9 | Se garantiza el resguardo de los documentos que acreditan la ejecución de la práctica preprofesional | 17% | 39% | 28% | 3 |
| 10 | Se garantiza el adecuado uso de formatos y registros relacionados con las prácticas preprofesionales | 34% | 44% | 39% | 2 |
| 11 | Se garantiza la trazabilidad del proceso de prácticas preprofesionales | 26% | 22% | 24% | 3 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|----|--|---------------------------------------|-------------------------|----------|------------|
| | Mecanismos | | | | |
| 12 | adecuados para la supervisión y visitas inopinadas | 31% | 11% | 21% | 3 |
| 13 | Se garantiza la asignación oportuna de un jefe de prácticas | 30% | 11% | 21% | 3 |
| 14 | Se garantiza el cumplimiento del plan de prácticas | 34% | 50% | 42% | 2 |
| 15 | Reutiliza el conocimiento del proceso de prácticas preprofesionales para mejorar la toma de decisiones | 52% | 28% | 40% | 2 |
| 16 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han contribuido a la formación profesional a nivel de conocimientos | 17% | 28% | 23% | 3 |
| 17 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han contribuido a la formación profesional a nivel de competencias generales | 26% | 44% | 35% | 2 |
| 18 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II | 22% | 6% | 14% | 3 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|-----------|--|--|---------------------------------|-----------------|-------------------|
| | han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: análisis y razonamiento jurídico | | | | |
| 19 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: argumentación jurídica | 26% | 11% | 19% | 3 |
| 20 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: Producción de planes de prevención y solución de conflictos | 30% | 28% | 29% | 3 |
| 21 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: investigación jurídica | 74% | 72% | 73% | 1 |
| 22 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer | 52% | 78% | 65% | 2 |

| N° | Resultados | Porcentaje Estudiantes N+ED+TDA | Empleadores N+ED+TDA | Promedio | Valoración |
|----|---|---------------------------------------|-------------------------|----------|------------|
| | la competencia: sensibilidad social | | | | |
| 23 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: conformación de equipos multidisciplinares | 60% | 72% | 66% | 2 |
| 24 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: gestión | 48% | 78% | 63% | 2 |

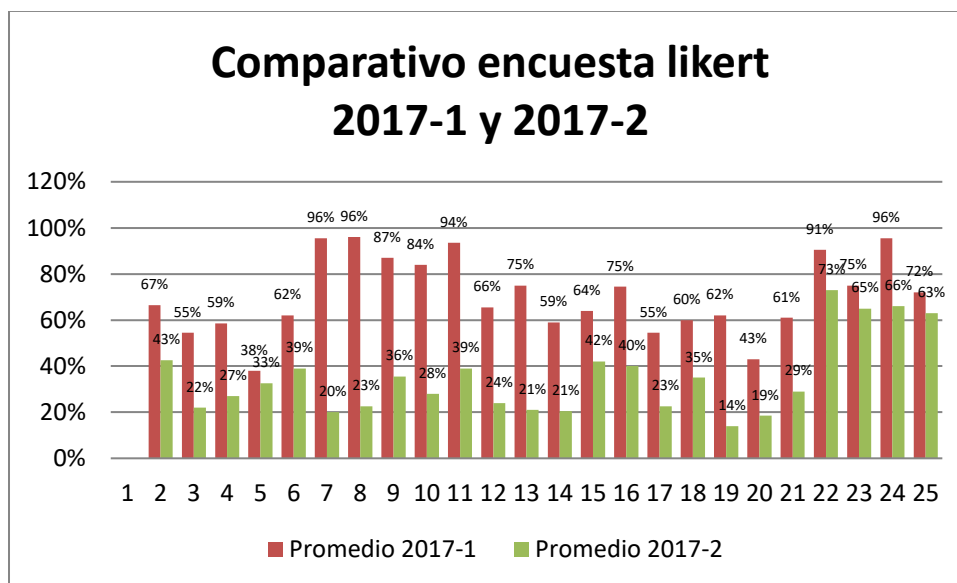
Tabla 13 Encuesta escala de Likert para estudiantes y empleadores al 2017-2

Fuente: Elaboración propia

Actividad 04: Evaluación de resultados

En esta etapa se midió la implementación del piloto para analizar si tuvo éxito al mejorar los resultados encontrados en la etapa inicial.

Ilustración 13 Comparativo encuesta Likert 2017-1 y 2017-2



Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en el gráfico, el nivel promedio de desconocimiento (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y neutral) para las preguntas del instrumento utilizado ha disminuido del ciclo 2017-1 al 2017-2. Por ende, incrementándose significativamente el porcentaje de conocimiento respecto del proceso de prácticas preprofesionales en la carrera de Derecho.

A continuación, se muestra el cuadro comparativo de los ciclos 2017-1 y 2017-2 y se muestra la mejora.

| N° | Interrogante | Promedio Estudiantes y Empleadores N+ED+TDA | | Diferencia % |
|----|--|---|--------|--------------|
| | | 2017-1 | 2017-2 | |
| 1 | Nivel adecuado de conocimiento de los estudiantes y empleadores del proceso de prácticas preprofesionales y de los roles que cumplen cada uno de los involucrados. | 67% | 43% | -24% |
| 2 | Conoce los roles que desempeñan los involucrados en el proceso de prácticas preprofesionales | 55% | 22% | -33% |

| N° | Interrogante | Promedio | | Diferencia % |
|----|---|------------------------------------|--------|--------------|
| | | Estudiantes y Empleadores N+ED+TDA | | |
| | | 2017-1 | 2017-2 | |
| 3 | Difusión del reglamento de prácticas preprofesionales y normatividad vigente | 59% | 27% | -32% |
| 4 | Se garantiza comunicación oportuna entre los involucrados del proceso de prácticas | 38% | 33% | -5% |
| 5 | Se garantiza correcta difusión de las oportunidades de prácticas preprofesionales | 62% | 39% | -23% |
| 6 | Considera que el registro de prácticas preprofesionales ha sido el adecuado | 96% | 20% | -76% |
| 7 | Los mecanismos de registro de prácticas preprofesionales son adecuados para validar la práctica | 96% | 23% | -73% |
| 8 | Cumplimiento correcto del proceso de prácticas preprofesionales | 87% | 36% | -51% |
| 9 | Se garantiza el resguardo de los documentos que acreditan la ejecución de la práctica preprofesional | 84% | 28% | -56% |
| 10 | Se garantiza el adecuado uso de formatos y registros relacionados con las prácticas preprofesionales | 94% | 39% | -55% |
| 11 | Se garantiza la trazabilidad del proceso de prácticas preprofesionales | 66% | 24% | -42% |
| 12 | Mecanismos adecuados para la supervisión y visitas inopinadas | 75% | 21% | -54% |
| 13 | Se garantiza la asignación oportuna de un jefe de prácticas | 59% | 21% | -38% |
| 14 | Se garantiza el cumplimiento del plan de prácticas | 64% | 42% | -22% |
| 15 | Reutiliza el conocimiento del proceso de prácticas preprofesionales para mejorar la toma de decisiones | 75% | 40% | -35% |
| 16 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han contribuido a la formación profesional a nivel de conocimientos | 55% | 23% | -32% |

| N° | Interrogante | Promedio Estudiantes y Empleadores N+ED+TDA | | Diferencia % |
|----|--|--|--------|-----------------|
| | | 2017-1 | 2017-2 | |
| 17 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han contribuido a la formación profesional a nivel de competencias generales | 60% | 35% | -25% |
| 18 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: análisis y razonamiento jurídico | 62% | 14% | -48% |
| 19 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: argumentación jurídica | 43% | 19% | -24% |
| 20 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: Producción de planes de prevención y solución de conflictos | 61% | 29% | -32% |
| 21 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: investigación jurídica | 91% | 73% | -18% |
| 22 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: sensibilidad social | 75% | 65% | -10% |
| 23 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: conformación de equipos multidisciplinarios | 96% | 66% | -30% |
| 24 | Los cursos de prácticas preprofesionales I y II han permitido desarrollar y fortalecer la competencia: gestión | 72% | 63% | -9% |

Tabla 14 Comparación de resultados de encuesta bajo escala de Likert 2017-1 y 2017-2

Fuente: Elaboración propia

- Revisión de resultado de evaluación de GC

El crecimiento en promedio de las competencias específicas para la carrera de Derecho fue de 24% a favor de la gestión del conocimiento inicial.

Las competencias que no experimentaron un crecimiento radical fueron: investigación jurídica, sensibilidad social y gestión.

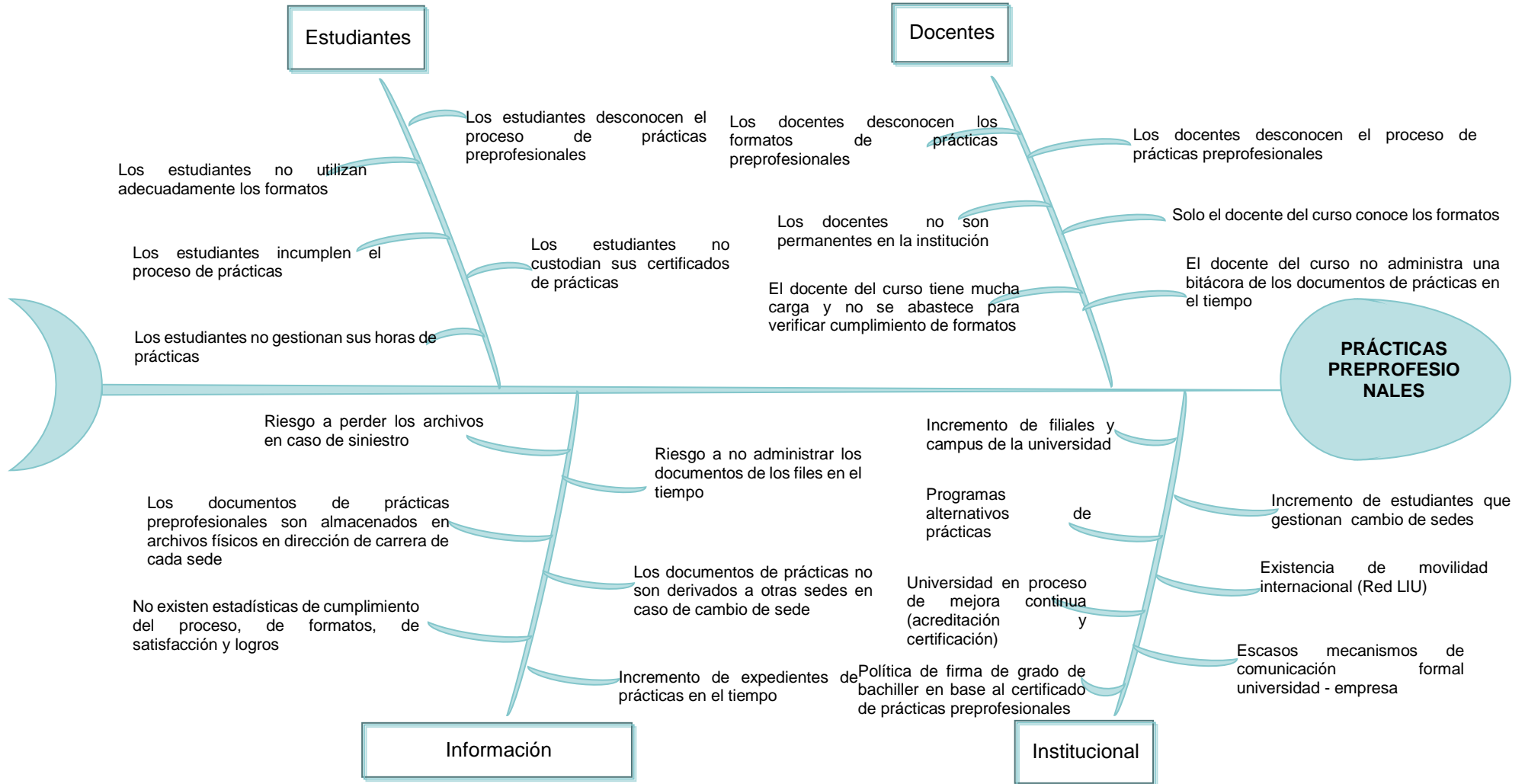
- Tomar decisión de continuar o cerrar el proyecto.

Frente a los resultados encontrados, se toma la decisión de continuar con el proceso de mejora de gestión de conocimiento respecto del proceso de prácticas preprofesionales en la carrera de Derecho.

d. Salida

- Reporte de evaluación.
- Acta de continuidad de proyecto, retroalimentación, o cierre de proyecto.

ANEXO N° 2: DIAGRAMA CAUSA EFECTO



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 3: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Unidad organizadora: Carrera de Derecho – Universidad Privada de Cajamarca

Coordinador responsable: Luis Carlos Polo Chavarri

Fecha: 17 de mayo del 2017

Correo electrónico: Cuenta de correo de la universidad.

Nombre propuesto de la campaña: Gestiona el conocimiento en un clic

Objetivos comunicacionales (qué se quiere lograr):

- Evidenciar la necesidad e importancia de gestionar el conocimiento en el proceso de prácticas.
- Brindar seguridad a los involucrados en el proceso, mostrando que es un camino necesario pero simple.
- Preparar a las personas para el cambio.

Público objetivo (perfil del público):

Estudiantes

Docentes

Egresados

Mensaje fuerza (si es pertinente):

Es necesario gestionar el conocimiento en un proceso de mejora continua

Medios institucionales:

Correo electrónico

Aula virtual – Moodle

Facebook

Estrategia comunicacional (cómo se logrará el objetivo):

A través de banners y mensajes retando a los involucrados a cambiar de paradigma para hacer las cosas.

Buscando el compromiso de cada uno de los actores en las etapas de gestión del conocimiento.

Acciones comunicacionales medibles (descripción de las acciones a realizar):

- Elaboración de artes, banners y HTML para aula virtual, correo electrónico y Facebook (Al menos 10, con mensajes como: despertar interés, informativo de los cambios, qué es la gestión del conocimiento y la importancia, por qué gestionamos el conocimiento en el proceso de prácticas, herramientas que utilizaremos, programa de capacitación, espacios de consulta y soporte, qué hacer en caso de..., lanzamiento, recordatorios).
- Publicaciones de artes realizadas en las aulas virtuales de los cursos de carrera, en Facebook de la carrera.
- Mailing remitido y con acuse de lectura de estudiantes, docentes, empleadores y colaboradores involucrados.
- Talleres de comunicación oficial (1 al finalizar el ciclo 2017-1 y otro al iniciar el ciclo 2017-2) a estudiantes, docentes, empleadores y colaboradores.
- Visita a aulas de prácticas preprofesionales I y II, al menos 4 veces en el ciclo.

Indicadores y evaluación (cómo se medirá):

- Encuesta de conocimiento del nuevo modelo de gestión de conocimiento de prácticas preprofesionales, número de involucrados que conocen o desconocen.
- Personas que asisten a los programas de capacitación.