



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**Análisis de la gestión de la Comunicación Interna en una  
institución del sector público: Caso Sunedu**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Comunicación

**Maribel Acuña Coronado**

Revisor:  
Dr. Tomás Ricardo Atarama Rojas

Piura, noviembre de 2020



## **Dedicatoria**

Para mi papá que me ha enseñado que los valores y los principios no tienen precio y que el trabajo honrado siempre dará buenos frutos. Para mi mamá que cada día me demuestra su amor apoyándome en cada paso que doy. Para mi hermano que me ha enseñado a volar alto, pero siempre con los pies en la tierra.

Para mi abuelo Cornelio y mi abuelo Alejandro que desde el cielo guían y cuidan mis pasos.

Para Carla, mi ángel más bonito que me enseñó a hacer todo con amor.





## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar la gestión de la comunicación interna dentro de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu). Este análisis surge por la necesidad de evidenciar que la comunicación interna dentro de las instituciones del sector público aún no es relevante para el funcionamiento de la institución.

Para poder realizar este análisis, se tomó como referencia el diagnóstico realizado por la Oficina de Comunicaciones junto a la Consultora Apoyo Comunicaciones en el 2017. Este diagnóstico se desarrolló utilizando tres herramientas de medición que fueron entrevistas a profundidad, *focus groups* y una encuesta aplicada a los trabajadores de la institución.

Después de recabar la información, saltaron algunos puntos relevantes que nos permitieron conocer el estado de la comunicación interna en la institución. Existe la imagen de un jefe distante debido a la alta rotación de las autoridades, no existe una cultura enfocada en el reconocimiento de equipo sino en el reconocimiento personal lo cual obligaba al trabajador a competir, la comunicación era unidireccional y no existía la retroalimentación. Estos puntos llamaron la atención de la Alta Dirección quien solicitó acción inmediata por parte de la Oficina de Comunicaciones.

La Oficina de Comunicación al no contar con una directiva de comunicaciones o un mapa de procesos, no podía proponer ni ejecutar un Plan de Comunicaciones para la entidad y es por esta razón que propuso una serie de acciones de comunicación interna para responder a los puntos que se presentaron como prioritarios en el diagnóstico.

Finalmente, después de analizar las acciones ejecutadas, se encontró que no todas han podido ser medidas, conocer su alcance o si es que generaron cambios en la comunicación interna de la institución. Por ello se resalta la importancia de un Plan de Comunicaciones, con acciones contenidas en una estrategia que sea sostenible en el tiempo y que genere verdaderos cambios en la comunicación interna lo que, por ende, genere un buen clima laboral.



## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1 Antecedentes, historia y contexto de la organización.....</b>	<b>15</b>
1.1 Antecedentes .....	15
1.2 Historia, misión y valores de la Sunedu .....	16
1.2.1 <i>Historia</i> .....	16
1.2.2 <i>Misión</i> .....	17
1.2.3 <i>Valores</i> .....	17
1.3 Contexto de la organización.....	17
<b>Capítulo 2 Actores, problemática en el campo de la comunicación y diagnóstico .....</b>	<b>21</b>
2.1 Actores y problemática .....	21
2.2 Metodologías de la investigación .....	23
2.2.1 <i>Investigación cualitativa</i> .....	23
2.2.2 <i>Investigación cuantitativa</i> .....	24
<b>Capítulo 3 Estrategia de Comunicación.....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 4 Plan de Acción y Ejecución.....</b>	<b>29</b>
4.1 Campaña De Cerca .....	29
4.2 “Hecho en Sunedu” .....	31
4.3 Taller de integración .....	32
4.4 Campaña de Ecoeficiencia.....	33
4.5 Talleres de capacitación técnica entre Direcciones de la institución.....	36
<b>Capítulo 5 Evaluación de la toma de decisiones .....</b>	<b>39</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>41</b>
<b>Lista de referencias .....</b>	<b>43</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>45</b>
Presentación.....	45
Desarrollo profesional.....	45
Reflexiones finales.....	46





## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Distribución de los grupos focales.....	24
---	----





## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Organigrama de la Sunedu.....	18
<b>Figura 2.</b> Organigrama de la oficina de Comunicaciones .....	22
<b>Figura 3.</b> Distribución de la encuesta.....	25
<b>Figura 4.</b> Comunicado “De Cerca” .....	30
<b>Figura 5.</b> Desayunos “D-cerca”.....	31
<b>Figura 6.</b> Comunicados “Hecho en Sunedu”.....	32
<b>Figura 7.</b> Diseño de la mascota de la Campaña “EcoSunedu”.....	34
<b>Figura 8.</b> Comunicados sobre cuidado del agua y ahorro de energía.....	34
<b>Figura 9.</b> Jalavistas impresora .....	35
<b>Figura 10.</b> Jalavistas computadoras.....	35
<b>Figura 11.</b> Jalavistas baños.....	36
<b>Figura 12.</b> Firmas digitales rediseñadas con un mensaje final sobre el medioambiente.....	36





## Introducción

En la actualidad, la comunicación tiene un rol clave en las organizaciones pues gracias a ella las organizaciones pueden desarrollarse, mejorar la productividad y alcanzar los objetivos a través de la creación de un buen clima laboral en donde el trabajador sea el centro.

Es aquí en donde entra a tallar la comunicación interna y su desarrollo dentro de la entidad. Para Andrade (1991, pp. 31–32), “la comunicación interna es el conjunto de actividades que realiza una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus trabajadores, utilizando distintos canales de comunicación”. Pero esto no siempre fue así en el sector público.

En la actualidad, la comunicación interna dentro de las instituciones públicas es un medio de transmisión de valores y principios institucionales que lleva a mejorar el compromiso entre los colaboradores, la relación con sus jefes y generar sinergia entre las áreas.

Dentro de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), la comunicación interna es importante porque es el punto de partida para generar un buen ambiente laboral. Además, busca promover el sentido de pertenencia de los trabajadores para que se conviertan en embajadores o voceros de la institución, y sean ellos los que lleven el mensaje hacia fuera. Por último, promueve la participación de los trabajadores en el establecimiento de las metas, objetivos, acciones y servicios que se ofrecen a la sociedad civil.

En ese sentido, este trabajo aborda el análisis de las acciones de comunicación que se ejecutaron a raíz del diagnóstico de comunicación interna que realizó la Oficina de Comunicaciones junto a Apoyo Comunicaciones en el 2017. Además, se presenta una crítica a la falta de una estrategia de comunicaciones sustentada en un Plan de Comunicaciones.



## **Capítulo 1. Antecedentes, historia y contexto de la organización**

### **1.1 Antecedentes**

En el año 1996, el Estado Peruano decidió liberar la oferta educativa superior universitaria para atraer la inversión privada que pudiese atender la demanda creciente de servicios de educación superior. Para Cuenca (2015, p. 11), “esta decisión trastocó el sistema universitario peruano no solo en su magnitud, sino directamente en la ‘idea’ de universidad”. Esta nueva idea no se correspondía con uno de los fines últimos de la universidad, la investigación. Al liberar el mercado educativo, se crearon universidades que no respondían a estándares de calidad, lo cual llevó a un descenso en el volumen de investigación universitaria y a un aumento de la tasa de subempleo.

Como se puede observar, la política pública educativa que se planteó en ese año, no respondía a las necesidades que la sociedad civil demandaba, por el contrario llevó a la educación superior universitaria a una crisis más grande, en donde la creación de universidades no reflejaba un crecimiento de la educación en calidad y es por eso que se declara en emergencia la educación superior, y se hace necesario un cambio en la política pública educativa. Las políticas públicas son las acciones del gobierno que buscan dar respuestas a los problemas públicos de un país que surgen de las necesidades que tienen los ciudadanos. Para Tamayo (1997, p. 281), “las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas públicos que tanto el gobierno como los ciudadanos consideran prioritarios”.

Es así que, entre los años 2013 y 2014, el congresista Daniel Mora Zevallos presentó un proyecto de reforma, la Ley 30220, que buscaba derogar a la Ley Universitaria 23733 de 1983 que fue promulgada por Fernando Belaunde Terry. Después de debatir el proyecto de ley en el Congreso de la República, se promulga el 09 de julio del 2014 la Ley 30220 que busca regular la calidad de la educación superior universitaria. Asimismo, con la publicación de esta ley, se hace oficial la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (de ahora en adelante Sunedu), cuya constitucionalidad fue ratificada por el Tribunal Constitucional el 26 de enero de 2016.

## 1.2 Historia, misión y valores de la Sunedu

### 1.2.1 Historia

La Sunedu es un organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación que se convirtió, desde el 5 de enero de 2015, en la responsable del licenciamiento para ofrecer el servicio educativo superior. Asimismo, dentro de sus funciones se encarga de verificar el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad – CBC y de fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados a través del marco legal son destinados hacia fines educativos y al mejoramiento de la calidad de las casas de estudio. Por último, la Superintendencia asume la función de administrar el Registro Nacional de Grados y Títulos así como el Registro Nacional de Trabajos de Investigación – Renati (Sunedu, 2020).

Actualmente, se han otorgado 94 licenciamientos y se han denegado 49 licencias de funcionamiento por incumplimiento de las 8 Condiciones Básicas de Calidad – CBC. Asimismo, bajo las Direcciones de Supervisión y Fiscalización y Sanción, 45 casas de estudios superiores fueron sancionadas.

Además, la Sunedu enfoca todo su accionar en los cuatro pilares que rigen la Reforma Universitaria:

- El estudiante como centro: toda la Reforma Universitaria se ha desarrollado bajo este pilar fundamental pues se busca que cualquier estudiante pueda acceder a una educación de calidad, alcanzar sus metas y reducir el subempleo.
- Calidad en la educación: se busca que todas las universidades y escuelas de post grado cumplan con las Condiciones Básicas de Calidad para brindar el servicio educativo universitario.
- Acceso a la información: se busca construir un sistema de información accesible sobre la oferta educativa para que tanto el Estado como la sociedad puedan tomar las mejores decisiones.
- Promoción de la investigación: se busca no solo promover la investigación sino también la innovación científica y tecnológica que lleve al país a un crecimiento en distintos sectores.



### **1.2.2 Misión**

Asegurar una oferta educativa de calidad en favor de los estudiantes, a través del licenciamiento y supervisión de este servicio público, con eficiencia, predictibilidad, transparencia y respeto a la autonomía universitaria (Sunedu, 2020).

### **1.2.3 Valores**

La oficina de Recursos de la Sunedu a través de la resolución jefatural 102-2015, aprobó los valores bajo los que la Sunedu se rige. Cabe mencionar que estos valores encuentran su sustento en el decálogo del servidor público.

- Respeto
- Excelencia
- Equidad educativa
- Armonía social
- Responsabilidad laboral y profesional
- Creatividad e innovación
- Sostenibilidad

### **1.3 Contexto de la organización**

En la actualidad Sunedu cuenta con 556 trabajadoras y trabajadores repartidos en:

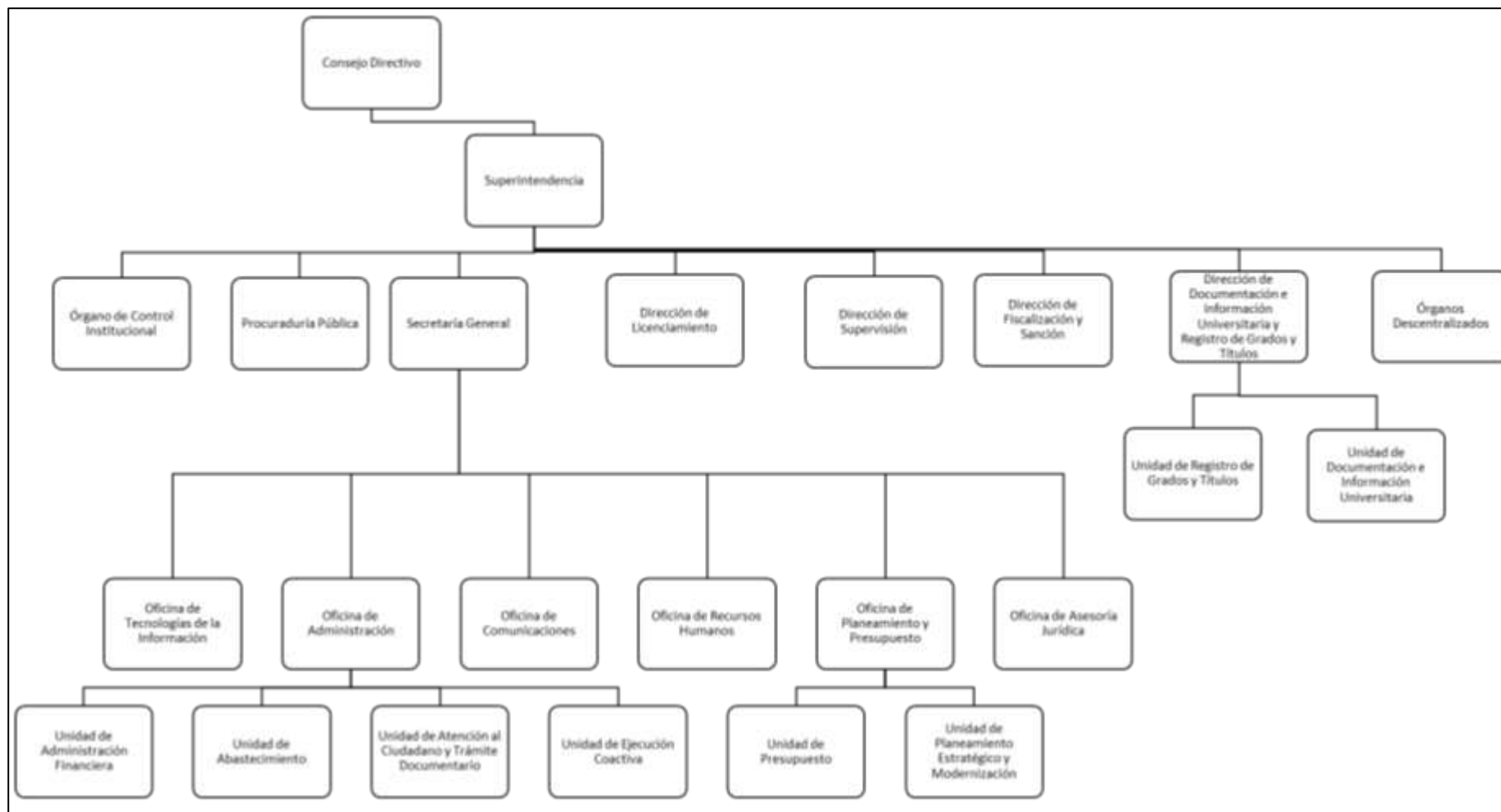
- 343 trabajadoras y trabajadores bajo la modalidad CAS (Contrato Administrativo de Servicios), que a su vez pueden clasificarse en secretarias/os, asistentes administrativos, analistas, especialistas y coordinadores. Además, dentro de este grupo se encuentran los cargos de confianza que son los puestos que responden a las directoras y directores, jefas y jefes de oficinas de apoyo, asesores de Alta Dirección, Superintendente y Secretario General.
- 213 personas bajo la contratación de locadores, que no tienen un contrato CAS con la institución pero tienen funciones similares a los puestos mencionados en el punto anterior.

La Sunedu, para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con la estructura orgánica básica siguiente:

- Alta Dirección: Consejo Directivo, Superintendente y Secretario General.
- Órganos de administración interna.
- Órganos de línea.

**Figura 1**

*Organigrama de la Sunedu*



Fuente: Reglamento de Organización y funciones (ROF) de la Sunedu

Se debe precisar que la Sunedu no cuenta con oficinas propias fuera de Lima pero gracias a un convenio con los centros MAC (Mejor Atención al Ciudadano), puede brindar sus servicios en ciudades como Piura y Arequipa. Asimismo, Sunedu desarrolló su plataforma “Sunedu en Línea” en donde se puede encontrar todos los servicios que brinda la institución a las y los ciudadanos.





## **Capítulo 2. Actores, problemática en el campo de la comunicación y diagnóstico**

En las instituciones del sector público, las oficinas de Comunicación estaban divididas en área de Prensa y Relaciones Públicas, área de Comunicaciones y Crisis y área de Comunicación Digital. Como podemos ver, el área de Comunicación Interna no era relevante o no existía en la Oficina de Comunicaciones, ya que el trabajador no era considerado como un grupo de interés dentro de los actores que inciden directamente en los objetivos de la institución, y no fue hasta hace algunos años que esto cambió.

García (1998, p. 85) explica que invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone un beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad. Al reforzar estas características, logramos que los trabajadores sean nuestros mejores aliados y embajadores para cuando estemos en tiempo de crisis. El compromiso que se genera por escucharlos, reconocer su papel dentro de la entidad y hacerlos partícipe de las decisiones de la institución es un intangible valioso.

Por su parte, Brandolin et al. (2009) sustentan que la comunicación interna es una herramienta de gestión que mejora la competitividad de la organización y el clima de trabajo. Al ser una herramienta de gestión, la comunicación interna debe ser planificada, es decir, debe diagnosticarse, contar con objetivos, acciones y resultados. Entre el año 2015 y 2016, en la Sunedu no se contaba con un diagnóstico de la comunicación interna ni con un plan de acciones de comunicación enfocados en el público interno de la institución: sus trabajadores.

### **2.1 Actores y problemática**

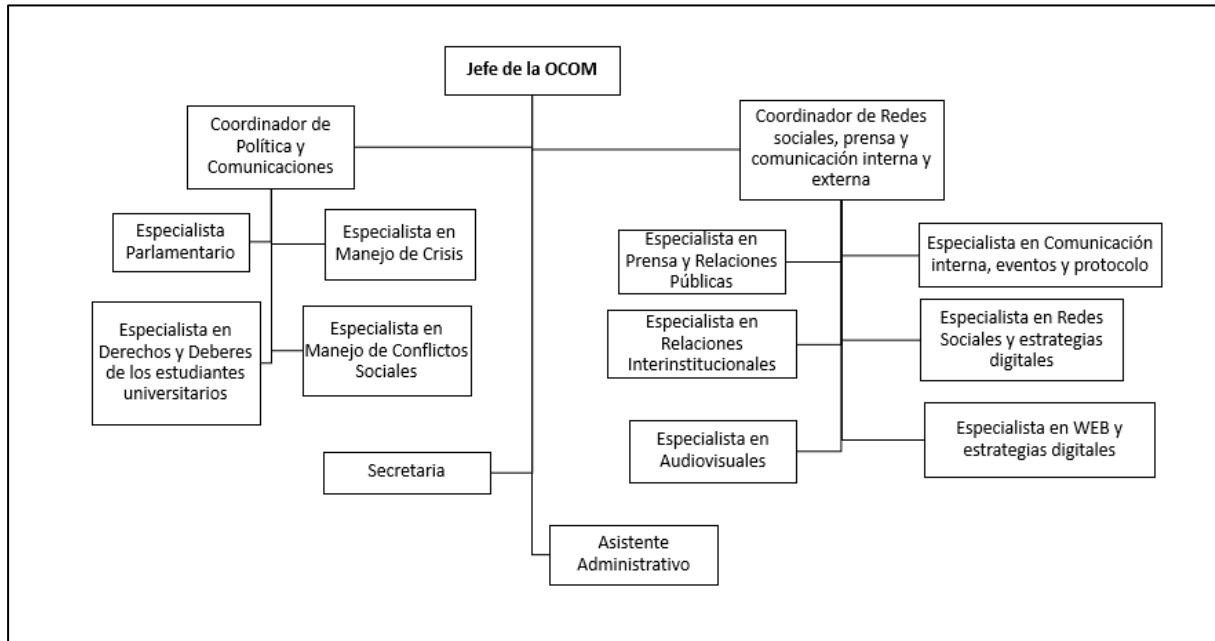
Los trabajadores o el capital humano son el pilar fundamental de una empresa u organismo público. Sin el capital humano este organismo no podría existir. Pero para Brandolin et al. (2009), los recursos humanos no son el único público interno al que debe dirigirse la comunicación interna. Los autores proponen que se deben considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y a los proveedores quienes también forman parte de este público de forma indirecta.

En el caso de la Sunedu, se deben tomar como actores al personal CAS, los locadores con orden de servicios y el personal de confianza: directores, jefes y asesores.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que la Oficina de Comunicaciones es la encargada de proponer, planificar y ejecutar las estrategias de comunicación interna de la Sunedu. La Oficina de Comunicaciones está formada de la manera que muestra la Figura 2.

**Figura 2**

*Organigrama de la Oficina de Comunicaciones*



Fuente: Extraído del Mapa de Procesos (MAPRO) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

En relación con las funciones antes mencionadas, la Oficina de Comunicaciones, en mayo del 2016, desarrolló una encuesta interna para conocer las percepciones de los trabajadores, jefes y directores de la Sunedu. Esta encuesta mostró que el 92% de los trabajadores sabía qué era la Superintendente pero deseaban conocerla; el 60% de los trabajadores no seguía a Sunedu en las redes sociales porque no sabían que la institución tuviera redes; el 41% de los trabajadores sentía que la carga laboral era mucha y que no les dejaba tiempo para su vida personal; el 65% no conocía las funciones de las otras áreas ni a sus compañeros de otras oficinas.

A raíz de estos resultados se desarrollaron algunas acciones para mejorar la comunicación interna pero se observaba que aún existían algunas carencias.

En el 2017, la Alta Dirección aprobó contratar una consultora en Comunicación Interna para hacer un diagnóstico más detallado sobre la situación de la comunicación en Sunedu y conocer las percepciones de los trabajadores pues aun existían los siguientes problemas:

- La comunicación era unidireccional.
- No había un conocimiento de los procesos y funciones de cada oficina, lo que daba lugar a un trabajo automatizado por parte de los trabajadores sin conocer los objetivos a los que apuntaba la institución.
- No existía una cultura interna de trabajo en equipo pues cada trabajador trabajaba por reconocimiento personal.

La Oficina de Comunicaciones contrató los servicios de la Consultora Apoyo Comunicaciones para elaborar en conjunto el diagnóstico de Comunicación Interna y poder desarrollar un plan que llevara a mejorar la comunicación y las percepciones del público interno.

## **2.2 Metodologías de la investigación**

Para poder elaborar un diagnóstico, la Oficina de Comunicaciones y la consultora Apoyo Comunicaciones elaboraron una estrategia de diagnóstico para poder conocer la situación de la comunicación interna. Lo que se buscaba con este estudio era conocer las percepciones y expectativas del personal de la Sunedu respecto al clima y a la gestión de la comunicación interna e identificar oportunidades de mejora a los mensajes, canales y espacios actuales de comunicación.

Se propuso la siguiente metodología:

### **2.2.1 Investigación cualitativa**

El objetivo era identificar *insights* para mejorar la gestión de la comunicación interna, la investigación se realizó a través de las siguientes herramientas:

- **4 entrevistas en profundidad** de una duración no mayor a una hora, a los cuatro directores de la institución (Licenciamiento, Supervisión, Fiscalización, Grados y Títulos).
- **9 grupos focales en trabajadores (CAS y Locadores)**. Los grupos focales o *focus group* se distribuyeron como se ve en la Tabla 1.

**Tabla 1***Distribución de los grupos focales*

Trabajadores	Sesiones
Jefes y coordinadores de los Órganos de Apoyo	1 sesión
Dirección de Licenciamiento	2 sesiones
Dirección de Supervisión	2 sesiones
Dirección de Grados y Títulos	2 sesiones
Dirección de Fiscalización	1 sesión
Trabajadores de los Órganos de Apoyo	1 sesión

Fuente: Oficina de Comunicaciones

**2.2.2 Investigación cuantitativa**

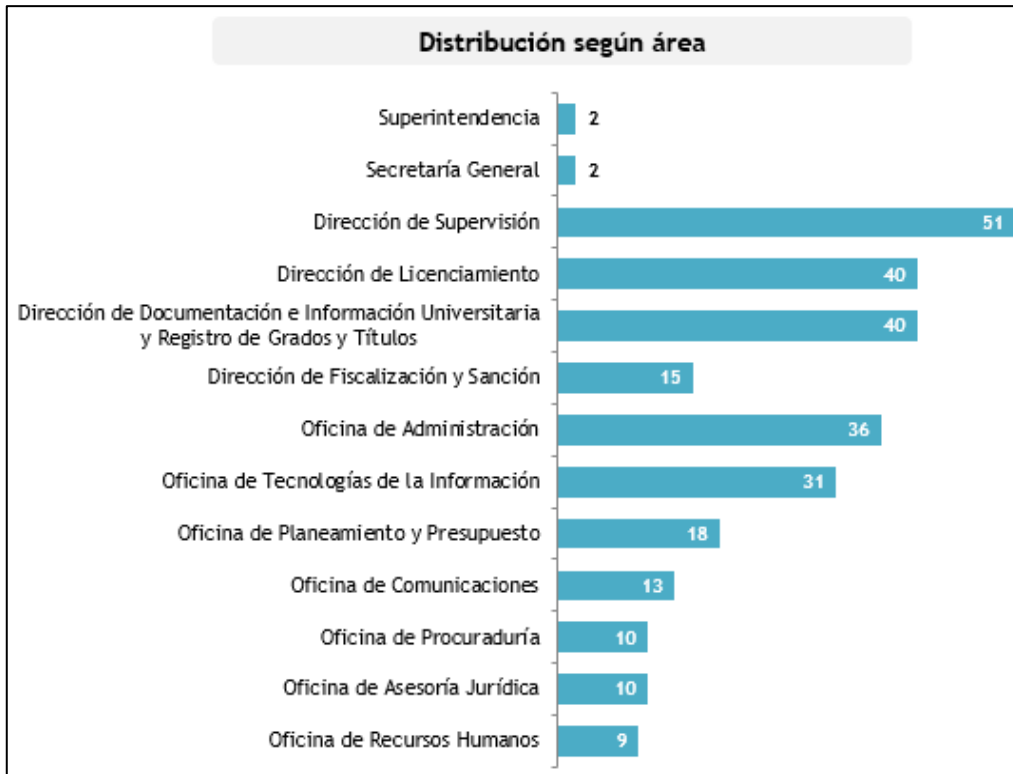
El objetivo era generar indicadores que pudieran medirse en el tiempo y se utilizó la encuesta como herramienta de medición. Para elaborar el cuestionario, se tomaron en cuenta los principales *insights* identificados en los grupos focales y las entrevistas, así como algunos indicadores que sugirió la Oficina de Comunicación.

El universo estaba compuesto por un total de 600 trabajadores aproximadamente y la consultora planteó que se debía tener como mínimo 250 encuestas completadas para tener un margen de error de +/- 5% y un nivel de confianza del 95%. Al final, la encuesta fue respondida por 277 trabajadores y la distribución se muestra en la Figura 3.



### Figura 3

#### Distribución de la encuesta



Fuente: Extraída de la encuesta realizada por la Oficina de Comunicaciones

**2.2.2.1 Diagnóstico.** Para Brandolin et al. (2009), el diagnóstico es importante porque devela los errores o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una organización. En el caso de la Sunedu, el diagnóstico que se presenta a continuación fue resultado de las entrevistas a profundidad, *focus groups* y encuestas, herramientas de medición que se utilizaron para obtener un diagnóstico.

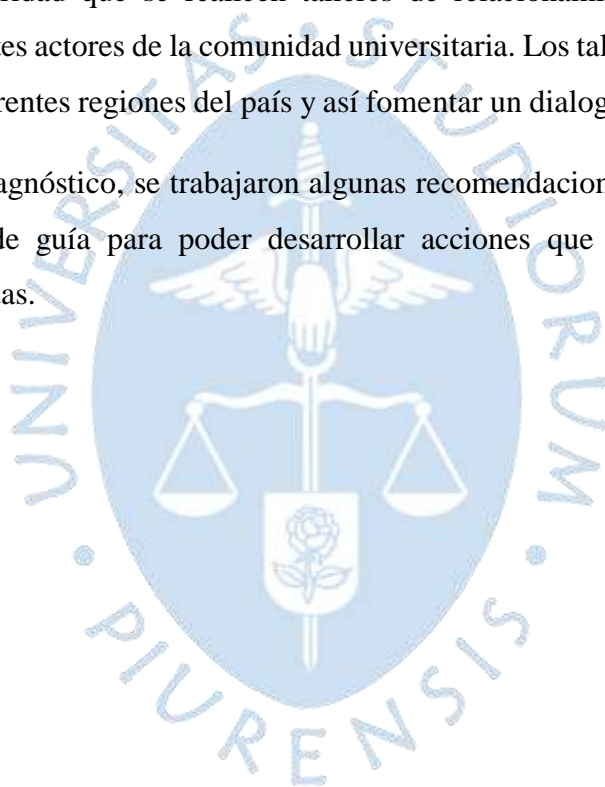
Después de procesar la información obtenida por las herramientas mencionadas en el párrafo anterior, la consultora presentó los puntos más resaltantes y que requerían mayor atención:

1. Existe una sensación de lejanía con los líderes debido a la alta rotación de ellos, lo que afecta no solo en los procesos laborales, sino las relaciones personales entre colegas, el clima de los equipos y de las áreas en particular.
2. Sunedu está desarrollando una cultura interna enfocada en el destaque y la competencia, donde cada uno está deseoso de reconocimiento. Sin embargo, el

mensaje que se está transmitiendo indirectamente es que los líderes estarán cerca de ellos únicamente cuando logren los objetivos trazados.

3. Existe una escasa comunicación de los procesos que dificultan el trabajo. Por otro lado, parece ser habitual que los trabajadores hagan sus labores de manera automatizada, sin entender de forma integral la relevancia o trascendencia de lo que hacen; ni interiorizar la importancia del aporte de cada área al objetivo general de la institución.
4. La comunicación es principalmente unidireccional, pues el envío de información es la principal forma de comunicarse con ellos, sin dar lugar a que manifiesten o hagan conocer lo que piensan y sienten. Ello dejar sentir un clima vertical y hasta autoritario en la institución.
5. Es prioridad que se realicen talleres de relacionamiento entre la Sunedu y diferentes actores de la comunidad universitaria. Los talleres deben realizarse en las diferentes regiones del país y así fomentar un dialogo más directo y cercano.

Además del diagnóstico, se trabajaron algunas recomendaciones junto a la consultora, las cuales sirvieron de guía para poder desarrollar acciones que permitieran atender las observaciones realizadas.



### Capítulo 3. Estrategia de Comunicación

La Alta Dirección de la Sunedu requería una actuación inmediata por parte de la Oficina de Comunicación para resolver los puntos más relevantes encontrados después del diagnóstico. La Oficina de Comunicación planteó acciones de comunicación interna a ejecutarse en el corto plazo a pedido de la Alta Dirección. Junto a las acciones, la Oficina de Comunicaciones recomendó tener un Plan de Comunicación Interna que incluyera una estrategia a mediano y largo plazo pues estas acciones solo resolverían el problema en ese momento y no serían sostenibles en el tiempo, y al final se regresaría a la situación actual: una comunicación interna enfocada en la competencia y no en el trabajo en equipo, que es unidireccional y no involucra a los trabajadores en la toma de decisiones o en el establecimiento de los objetivos institucionales.

Para Brandolin et al. (2009), es importante la idea de integrar todas las acciones de comunicación en un espacio único porque así tendremos una gestión coordinada de los recursos y acciones a ejecutar, dicho de otro modo, tener un Plan de Comunicación Interna.

Un Plan de Comunicación Interna, necesita una estrategia porque así se podrá medir las acciones, conocer donde se encuentran los embudos en la comunicación entre oficinas, medir la percepción que tienen los trabajadores de la institución, entre otros elementos. Para García et al. (1999), el plan estratégico de comunicación interna de una empresa se puede definir como una secuencia de fases que comprende el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación. Asimismo, Villafañe (2002) sostiene que la gestión de la comunicación interna consta de cuatro fases: el diagnóstico, la planificación, el plan de actuación y el seguimiento.

Por último, Elías y Mascaray (2003), al igual que Villafañe (2002), señalan que el plan de comunicación interna consta de cuatro fases: el diagnóstico, la estrategia o la planificación, la ejecución de las acciones y objetivos, y la auditoría o evaluación.

Como podemos observar, todos los autores antes expuestos, resaltan la importancia de un plan de comunicaciones y su desarrollo en fases. En el caso de la Sunedu, después del diagnóstico, no se llegó a establecer una estrategia de comunicaciones pero sí se planificaron acciones de comunicación interna que permitieron implementar mejoras parciales a los puntos prioritarios mencionados en el diagnóstico.



## Capítulo 4. Plan de Acción y Ejecución

A partir del diagnóstico realizado junto a la consultora Apoyo Comunicaciones, la Oficina de Comunicaciones diseñó diversas acciones de comunicación que buscaron responder a las observaciones encontradas y así mejorar el estado de la comunicación interna. No se desarrolló un Plan de Comunicaciones debido al requerimiento de una acción inmediata por parte de la Alta Dirección. Además, dentro del sector público existen directivas que establecen que, para desarrollar un Plan de Comunicaciones externo o interno, este debe ser aprobado mediante resolución de la más alta autoridad, en este caso el Consejo Directivo. En la Sunedu, esto no pudo ser posible debido a que el Plan no estaba incluido en el Mapa de Procesos (MAPRO) de la institución, otro requisito importante para la aprobación de un Plan de Comunicaciones institucional.

Dentro de los plazos que se establecieron, la Oficina de Comunicaciones desarrolló cinco acciones.

### 4.1 Campaña De Cerca

Esta campaña estuvo compuesta por dos acciones y tenía como objetivo acercar a la Superintendente a sus trabajadores. En el diagnóstico realizado, los trabajadores sentían que la Superintendente era una persona que no generaba empatía con sus trabajadores, la sentían como una jefa lejana.

Para acercar la Superintendente a los trabajadores se propusieron dos acciones:

- Comunicados “De cerca”: comunicados realizados por la Oficina de Comunicaciones junto a la Superintendente en donde ella buscaba dirigirse a sus trabajadores de una manera más coloquial y cercana. El objetivo de estos comunicados era reconocer la labor de las direcciones y oficinas de apoyo de la institución. Se generaron 7 comunicados durante el periodo setiembre 2017 – enero 2010.

## Figura 4

### Comunicado “De Cerca”



**Estimados colaboradores:**

Como parte de las actividades para la implementación del Sistema de Control Interno (SCI), el Comité encargado elaborará un diagnóstico para determinar el estado del Sistema de Control Interno de nuestra Institución, mediante la recopilación y análisis de información que permita formular propuestas para implementar y fortalecer el SCI.

Considero de mucha importancia la participación, colaboración y compromiso de cada uno de ustedes, para llevar a cabo las actividades que implican el proceso de recojo y análisis de datos. Esto contribuirá a fortalecer el control interno en nuestra entidad, enfrentar los riesgos y alcanzar los objetivos Institucionales.

**¡Seguimos avanzando!**



Dra. Lorena Masías  
Superintendente




Fuente: Oficina de Comunicaciones

- Como segunda acción se ejecutaron los desayunos “D-cerca”. Los trabajadores deseaban conocer a la Superintendente y que ella los conociera también. Por este motivo, se desarrollaron 18 desayunos de cercanía entre la Superintendente y los trabajadores de las oficinas durante los meses de setiembre a diciembre 2017. Más de 250 personas que laboran en la Sunedu, tuvieron la oportunidad de compartir sus opiniones y sugerencias a la Superintendente. Al finalizar cada desayuno, los trabajadores generaban un compromiso escrito en el que iban a trabajar durante el año: no llegar tarde, compartir información con mis compañeros, no esperar que me pidan ayuda, entre otros. El seguimiento de estos compromisos estaría a cargo del jefe de cada oficina y al final del año, cada uno de ellos entregaría un reporte sobre los trabajadores y el cumplimiento de sus objetivos. Se cumplieron los 250 compromisos y se logró posicionar la imagen de la Superintendente como una persona cercana y preocupada por su personal.

**Figura 5***Desayunos “D-cerca”*

Fuente: Proporcionada por la Oficina de Comunicaciones

**4.2 “Hecho en Sunedu”**

“Hecho en Sunedu” eran los comunicados que se enviaban vía correo electrónico que difundían los logros institucionales de la Sunedu como los licenciamientos, aprobación de reglamentos, universidades que mejoran así como entrevistas a líderes de opinión del sector educación, logros de las universidades a raíz del licenciamiento, entre otros temas. Los comunicados contenían fotos y videos para hacerlos más dinámicos y no cargarlos de mucho texto. El objetivo de este comunicado era darle a conocer al trabajador los frutos de su trabajo e indirectamente reconocer que gracias a su labor, esto era posible. Durante el periodo de setiembre a diciembre 2017 se enviaron 4 comunicados.



## Figura 6

### Comunicados “Hecho en Sunedu”



Fuente: Publicados por la Oficina de Comunicaciones

### 4.3 Taller de integración

Dentro de las recomendaciones dadas por la consultora, estaba el realizar un taller de integración con toda la institución ya que uno de los puntos más relevantes dentro del diagnóstico apuntaba a que el personal de la institución trabajaba bajo la cultura de la competencia y buscaban el reconocimiento personal. La Oficina de Comunicaciones junto a la oficina de Recursos Humanos vio conveniente realizar un *full day* deportivo en las afueras de Lima. Este evento tenía como objetivo reforzar la comunicación entre áreas, fortalecer el trabajo en equipo, reconocer a los líderes de cada oficina, reforzar el sentido de pertenencia de los trabajadores y sentar las bases para tener un buen clima laboral. La Sunedu contrató a una productora para poder realizar el evento que tuvo lugar en Lurín, en el mes de diciembre. Se vio conveniente que se formaran 4 equipos variados, es decir, distintas oficinas para que los trabajadores pudieran relacionarse con otros compañeros y aprender a jugar en equipo.

Al final del evento, la oficina de Recursos Humanos premió al mejor trabajador de cada oficina. El mejor trabajador debía cumplir con el siguiente perfil: alguien siempre dispuesto a



ayudar a sus compañeros, con vocación de servicio al ciudadano, responsable y sobretodo buen compañero de trabajo. La elección no estuvo a cargo de los jefes, los trabajadores tenían el poder de votar por sus propios compañeros.

#### **4.4 Campaña de Ecoeficiencia**

Uno de los temas más recurrentes dentro de los *focus groups* era conocer qué acciones estaba ejecutando la Sunedu como una institución que se preocupa por el medioambiente. Fue así que la Oficina de Comunicaciones junto a la Oficina de Administración, trabajaron en una campaña de Ecoeficiencia. La oficina de Administración es la encargada de establecer los lineamientos de Ecoeficiencia según la resolución 009-2009 promulgada por el Ministerio del Ambiente. En esta resolución se promueve la adopción de medidas de Ecoeficiencia en las entidades públicas bajo lineamientos de Ecoeficiencia. Luego de establecer los Lineamientos de Ecoeficiencia, la Oficina de Comunicaciones implementó la campaña “EcoSunedu”.

Esta campaña tenía como objetivo concientizar a los trabajadores sobre el uso del agua, la electricidad, reciclaje y otras medidas relacionadas al cuidado del medio ambiente.

Se propusieron diversas acciones para la campaña:

- Se diseñó una mascota para que acompañara en las acciones que se realizaron en el marco del Plan de Ecoeficiencia. La mascota sirvió como una herramienta de recordación para los colaboradores, sobre el hecho de que deben ser ecoeficientes y cuidar el medio ambiente.

## Figura 7

*Diseño de la mascota de la Campaña “EcoSunedu”.*



Fuente: Elaborados por la Oficina de Comunicaciones

- Se diseñaron seis mensajes que hablaban sobre el cuidado del agua, la luz, uso del papel, entre otros.

## Figura 8

*Comunicados sobre cuidado del agua y ahorro de energía*



Fuente: Elaborados por la Oficina de Comunicaciones

- Se elaboraron piezas graficas que sirvieron para la difusión y recordación de los mensajes: 80 jalavistas colocados en todas las impresoras que contenían 3 mensajes; 590 jalavistas colocados en cada una de las computadoras de los colaboradores con el mensaje “No olvides apagar tus equipos electrónicos”, y 20 adhesivos en cada uno de los baños de la institución con distintos mensajes.

**Figura 9**

*Jalavistas impresora*



Fuente: Elaborado por la Oficina de Comunicaciones

**Figura 10**

*Jalavista computadoras*



Fuente: Elaborado por la Oficina de Comunicaciones

## Figura 11

*Jalavista baños*



Fuente: Elaborado por la Oficina de Comunicaciones

- Se rediseñaron todas las firmas institucionales para incluir un *disclosure* que contenía un mensaje sobre cuidar el medioambiente.

## Figura 12

*Firmas digitales rediseñadas con un mensaje final sobre el medioambiente.*



"Este mensaje de correo electrónico puede contener información confidencial o legalmente protegida y está destinado únicamente para el uso del destinatario[s] previsto[s]. Está prohibida la divulgación, difusión, distribución, copia o la toma de cualquier acción basada en la información aquí contenida."

 **Salva un árbol.** Piensa en el medioambiente. ¿Es necesario imprimir este correo?

Fuente: Elaborado por la Oficina de Comunicaciones

### 4.5 Talleres de capacitación técnica entre Direcciones de la institución

Se realizaron talleres entre las Direcciones de la Sunedu en donde los propios trabajadores exponían sobre las funciones y competencias de sus oficinas para que los trabajadores de las otras direcciones conocieran el trabajo que se realizaba en cada una de ellas. Gracias a estos talleres, se logró que las oficinas trabajen en conjunto para evitar el doble

trabajo. Además, a raíz de estos talleres, se desarrolló una intranet documentaria en donde las direcciones pudieran revisar e intercambiar información entre ellas. Esta intranet ha servido como base para crear tuni.pe, un portal de la Sunedu que contienen información sobre todas las universidades licenciadas. Por ejemplo, puedes encontrar todos los programas que hay en una universidad, qué universidades hay en tu región, índice de empleabilidad por universidad, ranking de docentes. Todo esto gracias al trabajo en conjunto de las oficinas de la institución.





## Capítulo 5. Evaluación de la toma de decisiones

Las acciones que propuso y desarrolló la Oficina de Comunicaciones fueron acciones presentadas para ejecutarse en el corto plazo y que respondieran de forma inmediata a las observaciones encontradas en el diagnóstico.

De las cinco acciones propuestas, dos fueron medibles y se pudo conocer el alcance que tuvieron dentro de la institución, así como el cumplimiento de los objetivos. Los desayunos “D-cerca” no solo alcanzaron a los 250 trabajadores que asistieron a los encuentros con la Superintendente, los compañeros de las personas que asistieron empezaron a modificar su comportamiento dentro de la oficina para mejorarlo pues querían ser seleccionados también para compartir con la Superintendente. Además, antes de que el 2017 finalice, los jefes nos enviaron el informe sobre el cumplimiento de los compromisos de sus trabajadores y notamos que más del 90% de los asistentes a los desayunos habían cumplido su compromiso.

Como segunda acción medible, tenemos la campaña “EcoSunedu”. Esta campaña tenía como objetivo generar cambios de conductas y hábitos entre los colaboradores de la institución, orientadas al ahorro y/o mitigación de recursos, como la optimización de la energía, ahorro en el consumo del papel y la reducción de la generación de residuos. Como Oficina de Comunicaciones pudimos percibir el cambio en la conducta de los trabajadores así como en los hábitos. Uno de los ejemplos más claros fue las cajas de reciclaje que se instalaron en cada oficina por decisión propia. Empezó la oficina de Recursos Humanos y luego una oficina copió la idea y así sucesivamente.

Aunque las acciones que se ejecutaron cumplieron con los objetivos, son acciones que fueron programadas para el corto plazo y no para ser sostenibles en el tiempo y que generen un cambio profundo en la comunicación interna de la institución.

Para que pueda darse este cambio, es necesaria una estrategia plasmada en un Plan de Comunicaciones. Al no tener un plan, una vez terminadas las acciones, se vuelve a la inactividad o a una improvisada comunicación interna con acciones que responden a la coyuntura de ese momento.

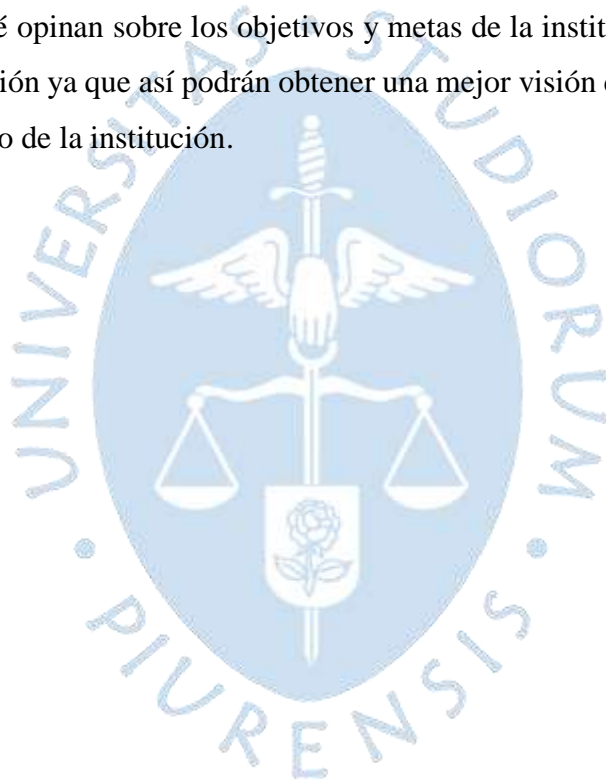
Para poder planificar y ejecutar el Plan de Comunicaciones de la Sunedu, la Oficina de Comunicaciones debe establecer lineamientos o procesos que se encuentren registrados en una Directiva de Comunicaciones. Esta directiva contiene los lineamientos de la Oficina de Comunicaciones. Luego, se deben incluir los procesos de esta directiva en el Mapa de Procesos



(MAPRO) de la institución. Estos pasos son importantes para que el Plan de Comunicaciones se legitime dentro de la institución.

Por otro lado, debemos enfocarnos en mejorar los canales de información de la institución ya que los canales son claves para la gestión de la comunicación interna. Debemos replantear los canales actuales de la Sunedu para mejorar la comunicación de los mensajes y evitar los rumores y la sobrecarga de información a los trabajadores. Un trabajador empoderado con información, serpa un embajador fuera de la institución.

Por último, la Oficina de Comunicaciones debe concientizar a la Alta Dirección y a la Secretaría General sobre la importancia de la comunicación interna y de tener un Plan de Comunicaciones que contenga una estrategia. La Alta Dirección debe comprender que la comunicación interna en una institución pública debe estar enfocada en escuchar a los trabajadores, saber qué opinan sobre los objetivos y metas de la institución, la percepción que tienen sobre la institución ya que así podrán obtener una mejor visión de dirección y mejorar la forma de trabajo dentro de la institución.





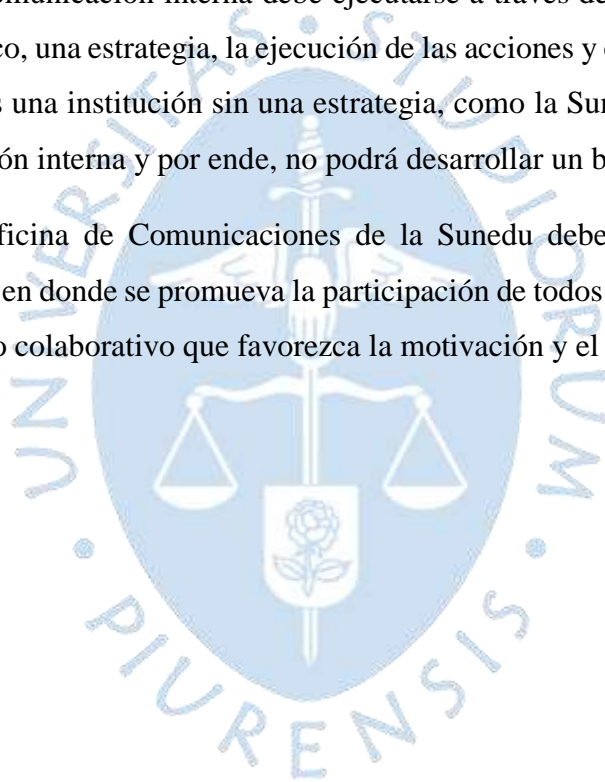
## Conclusiones

**Primera.** La comunicación interna dentro de una institución cumple un rol relevante porque no solo ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales sino también refuerza el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores lo cual lleva a que sean ellos los principales embajadores de la institución al momento de llevar el mensaje hacia afuera.

**Segunda.** La comunicación interna de la Sunedu, según el diagnóstico realizado, está desarrollando una cultura interna enfocada en el destaque y la competencia y de comunicación unidireccional, lo cual genera que el trabajador no se identifique con la institución o interiorice la importancia de su aporte a los objetivos de la institución, ya que tampoco recibe una retroalimentación por parte del jefe.

**Tercera.** La comunicación interna debe ejecutarse a través de un plan estratégico que contenga un diagnóstico, una estrategia, la ejecución de las acciones y objetivos y la evaluación de los resultados, pues una institución sin una estrategia, como la Sunedu, no podrá gestionar una buena comunicación interna y por ende, no podrá desarrollar un buen clima laboral.

**Cuarta.** La Oficina de Comunicaciones de la Sunedu debe desarrollar un Plan de Comunicación Interna en donde se promueva la participación de todos los niveles de la entidad, para formar un entorno colaborativo que favorezca la motivación y el compromiso.





## Lista de referencias

- Arroyave Alzate, S. (2011). Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos. *Forum. Revista Departamento De Ciencia Política*, 1(1), 95-111. <https://bit.ly/3f3VNHS>
- Brandolin A., Gonzáles, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía.
- Chiroleu, A. (2013). Políticas públicas de Educación Superior en América Latina: ¿democratización o expansión de las oportunidades en el nivel superior? *Espacio Abierto*, 22(2), 279 – 304. <https://bit.ly/32If50q>
- Cuenca, R. (2015). Democratización del acceso y la precarización del servicio. La masificación universitaria en el Perú, una introducción. En R. Cuenca (Ed). *La educación universitaria en el Perú: Democracia, expansión y desigualdades* (1era ed., 09-17). Editorial Lima IEP.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2002). *Más allá de la Comunicación Interna: La intracomunicación*. Editorial Gestión.
- García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Editorial Díaz de Santos.
- García, J., Ruíz, A., y Ventura, R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de comunicación Social* 18(6). <https://bit.ly/36BMj2N>
- Moret, J. y Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, (22), 7-22. <https://bit.ly/36B6ePh>
- Sunedu (12 de noviembre de 2020). ¿Qué hacemos? Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. <https://www.gob.pe/sunedu>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Editorial Pirámide.



## Apéndices

### Presentación

Soy egresada de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura en el 2014, cuento con un diplomado en Comunicación Corporativa y Desarrollo Sostenible otorgado por la misma universidad y con una especialización en Coordinación e Intersectorialidad en la gestión de las políticas públicas otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Asimismo, al trabajar para el sector público, mis intereses profesionales se inclinaron por temas como la gestión pública, planificación estratégica, planeamiento y presupuesto, políticas públicas con enfoque económico, comunicacional, social y de género, contrataciones del estado, gestión del protocolo en el sector público y el desarrollo de la comunicación interna y externa dentro del sector mencionado.

Además, gracias a la experiencia adquirida, he podido desarrollar habilidades como la de trabajo en equipo que va de la mano con el saber escuchar a tus compañeros y compañeras, ciudadanos y personas que son alcanzadas por las decisiones de la institución. Al mismo tiempo, el trabajar en un sector como el de educación superior universitaria te exige el aprender a negociar, manejar crisis, y todo con un límite de tiempo y enfocado a resultados positivos para la institución y para las y los ciudadanos.

### Desarrollo Profesional

Mi desarrollo profesional se ha consolidado en la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu). Esta institución es un organismo público técnico especializado, que nació en el 2014, mediante la publicación de la Ley Universitaria 30220. La finalidad de la Sunedu es la de proteger el derecho de los jóvenes a recibir una educación universitaria de calidad y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales, a través del licenciamiento, supervisión y fiscalización de este servicio público y privado.

En esta institución me he desempeñado como especialista en comunicaciones en donde me asignaron la coordinación y el desarrollo de los eventos internos y externos, la gestión del protocolo institucional y las relaciones interinstitucionales entre la Sunedu y las distintas entidades relacionadas al sector educación superior universitaria.

Gracias a las funciones asignadas, tuve la oportunidad de trabajar en uno de los proyectos más importantes de la institución: “Sunedu en Línea”. Este proyecto busca que los servicios de la institución lleguen de forma digital a todas y todos los ciudadanos sin importar

el lugar en el que se encuentren. Mis funciones en este proyecto fueron la producción del evento de lanzamiento y la coordinación con todas las universidades del país para que difundieran nuestros servicios dentro de sus comunidades universitarias. Asimismo, otro proyecto en el que pude trabajar fue en los seminarios llamados “Generación 302020” que se realizaron en 20 departamentos. Al ser un organismo nuevo, el objetivo de estos seminarios era dar a conocer qué era la Sunedu, cuáles eran sus funciones y sus servicios y las competencias que tenía como institución. Además, en algunos seminarios tuvimos la oportunidad de contar con congresistas de la región en donde se desarrollaba el seminario para que los universitarios pudieran dialogar con ellos y ellas, y así encontrar soluciones a los problemas que Sunedu no podía resolver por temas de competencia.

Como último proyecto importante, participé como coordinadora de logística de las campañas de orientación sobre denegatoria de licencia institucional. Se realizaron campañas de orientación en distintas regiones del país, incluyendo Lima. Las campañas tenían como objetivo orientar a los alumnos pertenecientes a la universidad a la que se le había denegado la licencia. Se les explicaba sobre el Plan de Cese de las universidades con licencia denegada, los deberes de la universidad para con los alumnos y los derechos que ellos tenían como estudiantes. En total, se realizaron 47 campañas de orientación en las que estuve encargada de la logística. Mi función era coordinar y supervisar que el equipo que viajaba tuviera todo lo necesario para poder llevar a cabo la campaña.

### **Reflexiones finales**

A partir de la experiencia profesional en la Sunedu y de la formación interdisciplinaria de la facultad, he consolidado mi aprendizaje en la planificación estratégica de proyectos de comunicación interna y externa; el desarrollo de eventos con el objetivo de afianzar las alianzas entre la institución y distintos actores del sector educación superior; la realización de campañas de información para dar a conocer a la Sunedu, funciones y servicios, así como campañas de orientación a toda la comunidad universitaria sobre el proceso de licenciamiento y denegatoria de licencia.

Por último, gracias a mi desarrollo dentro de la Sunedu, he tenido la oportunidad de aprender sobre gestión pública desde el punto de vista de la comunicación, planeamiento y manejo del presupuesto, protocolo, contrataciones del estado y políticas públicas enfocadas en lo social, la educación, la economía y política.

## Apéndice A. Constancia de trabajo



### CONSTANCIA DE TRABAJO

032-2020-SUNEDU-03-10

LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA, deja constancia que:

La señora **MARIBEL ACUÑA CORONADO**, identificada con DNI N° 45021601, presta servicios en esta institución bajo la modalidad de Contratación Administrativa de Servicios - CAS, regulada por el Decreto Legislativo N° 1057, según detalle:

- Asistente Administrativo I - En Comunicaciones en la Oficina de Comunicaciones desde el 18 de mayo de 2017 al presente.

Se expide el presente documento a solicitud de parte, para los fines que se estime conveniente.

Santiago de Surco, 04 de junio de 2020.

Documento firmado digitalmente  
**YESSICA DORIS PÉREZ ÁSTUHUAMÁN**  
Jefe de la Oficina de Recursos Humanos  
Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria