

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



BUSINESS CONSULTING PARA LA UNIVERSIDAD CONTINENTAL

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Daniel Espinoza Allca, DNI: 42501882

Nataly Bertha Ascurra Ascurra, DNI: 42400897

Pedro Jesús Cuellar Trinidad, DNI: 40699008

Werner Ruffo Figueroa Orihuela, DNI: 41520465

Yolvi Pierre Tovar Perez, DNI 47523303

ASESOR

Lourdes Maritza Ortiz Sosa, CE: 01578513

<https://orcid.org/0000-0002-8461-0310>

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman - Presidente

Jorge Luis Peña Acevedo - Jurado

Lourdes Maritza Ortiz Sosa - Jurado

Surco, marzo 2021

Agradecimiento

Ante todo, a Dios. De modo especial a la Universidad Continental por permitirnos realizar esta consultoría de negocios, por su confianza y tiempo, y por dar espacio a nuestras ideas y aportes para mejorar su gestión. Igualmente, a nuestra asesora, Lourdes Ortiz Sosa, por su paciencia y orientación durante el desarrollo de este trabajo. Finalmente, a cada uno de nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y experiencia, y por contribuir a nuestro desarrollo profesional.



Dedicatorias

A mi madre, por su apoyo incondicional, paciencia, enseñanzas, consejos, valores, y su acompañamiento constante en este paso de mi camino profesional.

Nataly Bertha Ascurra Ascurra

A mi esposa Janethe; Andrea y Luciana, mis hijas; y a mis padres por su apoyo, comprensión y por ser mi motor y motivo.

Pedro Jesús Cuellar Trinidad

A mi madre, mi familia y a cada una de las personas que confiaron en mí en todo momento, por su tiempo, sus conocimientos, sus experiencias y su apoyo incondicional.

Daniel Espinoza Allca

A mis padres por su ejemplo, a mi esposa Ángela y a mis hijos Kiara y James por ser mi soporte emocional para cada uno de mis emprendimientos.

Werner Ruffo Figueroa Orihuela

A mis padres Américo y Miriam, por su amor y ejemplo; a mi hermano Benny, por motivarme a ser mejor; a mi esposa Angela, por ser mi soporte e inspiración; y a todas aquellas personas que depositaron su confianza en mí.

Yolvi Pierre Tovar Pérez

Resumen Ejecutivo

La Universidad Continental (UC), es una institución educativa de nivel superior creada en la ciudad de Huancayo en junio de 1998, sus objetivos estratégicos son: (a) crecimiento y significación de mercado, (b) efectividad operacional, (c) posicionamiento nacional, y (d) creación de opciones relevantes de formación para un grupo heterogéneo de estudiantes. La UC, cuenta con tres unidades de negocio: pregrado, posgrado, y centro de idiomas. Actualmente, tiene presencia en las ciudades de Huancayo, Lima, Arequipa y Cusco; y su oferta académica está enfocada en los sectores C y D. El objetivo de esta consultoría de negocios consistió en determinar el problema clave que no permite que la Universidad Continental alcance sus objetivos estratégicos. En tal sentido, se logró identificar que el problema clave gira entorno a la falta de consolidación de la modalidad A Distancia. Con el soporte e información proporcionada por la UC, se determinó que las causas raíz del problema están relacionadas a una serie de dificultades que presentan los siguientes factores: (a) estudiantes; (b) docentes, tutores y mentores; (c) actividad académica; y (d) infraestructura tecnológica. Posteriormente, en base al análisis interno y externo de la UC, se plantea un conjunto de propuestas de solución que le permitan consolidar su modalidad A Distancia. Las propuestas de solución se presentan en un plan de implementación, que cuenta con un espacio temporal de dos años, el costo estimado de S/. 9'278,299 y factores claves para su éxito. Finalmente, se exponen los resultados esperados y los efectos positivos de éstos, sobre la rentabilidad de la organización.

Abstract

Universidad Continental (UC), is a higher level educational institution founded at Huancayo's City by 1998 June. It has four strategic objectives: (a) growth and market significance, (b) operational effectiveness, (c) national positioning, and (d) creation of relevant training options for a heterogeneous group of students. Universidad Continental has three main branches business: undergraduate, postgraduate and language center. Currently, it has been working in some cities like Huancayo, Lima, Arequipa and Cusco; and its academic offer is mainly focused on sectors C and D. The main objective of this business consultancy is to identify the key problem that avoids Universidad Continental from achieving its strategic objectives. Consequently, it was identified that the main problem is the lack of consolidation of the A Distancia mode. With the support and information provided by UC, it was determined that the causes of the problem are difficulties that present the following factors: (a) students; (b) teachers, tutors, and mentors; (c) academic activity; and (d) technological infrastructure. Subsequently, based on an internal and external analysis of the UC, a set of alternatives are proposed that allow it to consolidate the A Distancia mode. These solution alternatives are presented in an implementation plan, which has a temporary space of two years, with an estimated cost of S/. 9'278,299 and key factors for its success. To conclude, the expected results and the positive effects of these on the profitability of the organization are exposed.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1. Presentación de la Empresa.....	1
1.2. Modelo de Negocio	17
1.3. Misión	18
1.4. Visión	19
1.5. Objetivos de Largo Plazo	19
1.6. Conclusiones	19
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial.....	20
2.1. Análisis Externo	20
2.1.1. PESTE.....	20
2.1.2. Las cinco fuerzas de Porter	34
2.1.3. Oportunidades y amenazas	38
2.2. Análisis Interno	39
2.2.1. Administración (A)	39
2.2.2. Marketing (M).....	41
2.2.3. Operaciones (O)	47
2.2.4. Finanzas (F)	51
2.2.5. Recursos humanos (H).....	54
2.2.6. Servicios de información y comunicaciones (I).....	55
2.2.7. Tecnología (T)	56
2.2.8. Fortalezas y debilidades	57
2.3. Conclusiones	59

Capítulo III: Problema Clave	61
3.1. Problema Central.....	61
3.1.1. Sustancia	62
3.1.2. Locación.....	62
3.1.3. Propiedad	62
3.1.4. Magnitud.....	63
3.1.5. Tiempo	63
3.2. Conclusiones	63
Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Clave.....	64
4.1. Estudiantes	64
4.1.1. Limitado desarrollo de habilidades tecnológicas.....	64
4.1.2. Carencia de Equipamientos Tecnológico.....	65
4.1.3. Limitado acceso a Internet	65
4.2. Docentes, Tutores y Mentores.....	66
4.2.1. Carencia de habilidades tecnológicas de los docentes.....	66
4.2.2. Poca oferta de docentes con dominio de herramientas digitales.....	66
4.2.3. Cantidad insuficiente de tutores y mentores.	67
4.3. Actividad Académica	68
4.3.1. Limitada existencia de cursos generales para el desarrollo de habilidades tecnológicas	68
4.3.2. Falta de virtualización de cursos y programas.....	68
4.3.3. Limitada oferta académica en la modalidad A Distancia	69
4.4. Infraestructura Tecnológica	69
4.4.1. Limitaciones en la funcionalidad del aplicativo Continental GO.....	69
4.4.2. Inadecuada elección de la plataforma de videoclases.....	71

4.5. Conclusiones	71
Capítulo V: Alternativas de Solución.....	73
5.1. Estudiantes	73
5.1.1. Implementación de talleres de habilidades tecnológicas para los ingresantes... 73	
5.1.2. Préstamo de equipos tecnológicos a los estudiantes	73
5.1.3. Entrega de módems con acceso a internet a los estudiantes	75
5.2. Docentes, Tutores y Mentores.....	76
5.2.1. Implementación de un programa para el desarrollo de habilidades tecnológicas dirigida a los docentes	76
5.2.2. Reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas	77
5.2.3. Incremento de tutores y mentores.....	77
5.3. Actividad Académica	79
5.3.1. Extensión del curso de herramientas virtuales para el aprendizaje durante los dos primeros semestres.....	79
5.3.2. Virtualización de la totalidad de los cursos	79
5.3.3. Ampliación de la oferta académica en la modalidad A Distancia	80
5.4. Infraestructura Tecnológica	80
5.4.1. Implementación del aplicativo Continental GO 4.0	80
5.4.2. Retomar la utilización de la plataforma <i>Blackboard Collaborate</i>	81
5.5. Evaluación de Alternativas	83
5.6. Conclusiones	84
Capítulo VI: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito.....	85
6.1. Plan de Implementación.....	85
6.1.1. Estudiantes	86

6.1.2. Docentes, tutores y mentores	86
6.1.3. Actividad académica.....	87
6.1.4. Infraestructura Tecnológica	89
6.2. Diagrama Gantt de Implementación	89
6.3. Costo de Implementación.....	91
6.4. Factores claves de éxito	94
6.5. Conclusiones	94
Capítulo VII: Resultados Esperados.....	96
7.1. Estudiantes	96
7.2. Docentes, Tutores y Mentores.....	97
7.3. Actividad Académica	98
7.4. Infraestructura tecnológica.....	98
7.5. Conclusiones	99
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....	100
8.1. Conclusiones	100
8.2. Recomendaciones.....	102
Referencias.....	104

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ránking Académico de Universidades del Mundo (ARWU) 2019</i>	3
Tabla 2. <i>QS Ránking Mundial de Universidades 2020</i>	4
Tabla 3. <i>Ránking Scimago de Instituciones de Educación Superior 2019</i>	5
Tabla 4. <i>CWUR Ránking Mundial de Universidades 2019-2020</i>	6
Tabla 5. <i>THE Ranking Mundial de Universidades 2020</i>	6
Tabla 6. <i>Posiciones Ocupadas por las Universidades Peruanas en los Ránquines Mundiales</i>	7
Tabla 7. <i>Cantidad de Graduados y Titulados de las Universidades Peruanas 2015</i>	9
Tabla 8. <i>Oferta Educativa de la Universidad Continental – Pregrado</i>	13
Tabla 9. <i>Oferta Educativa de la Universidad Continental – Posgrado</i>	14
Tabla 10. <i>Postulantes, Ingresantes, Matriculados, Egresados, Graduados y Titulados</i> <i>Universidad Continental 2018</i>	15
Tabla 11. <i>Ránking de Universidades del Perú 2019 Según América Economía</i>	17
Tabla 12. <i>Modalidades de la Educación Superior Universitaria Peruana</i>	23
Tabla 13. <i>Intervención Cambiaria 2016 – 2020 (Al 18 de Septiembre de 2020)</i>	27
Tabla 14. <i>Estadísticas de la COVID-19 (Al 29 de Septiembre 2020)</i>	33
Tabla 15. <i>Costo del Crédito en Soles Según Modalidad, Programa y Escala - 2019</i>	45
Tabla 16. <i>Comité de Calidad de la Universidad Continental 2018 - 2020</i>	48
Tabla 17. <i>Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera</i>	52
Tabla 18. <i>Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados</i>	53
Tabla 19. <i>Composición de los Ingresos de la UC en Porcentajes, 2016 – Septiembre 2020</i> ..	54
Tabla 20. <i>Cantidad de Líneas de Investigación por Área</i>	58
Tabla 21. <i>Disponibilidad de Programas en la Modalidad A Distancia de la UC</i>	70
Tabla 22. <i>Competencias Digitales Estudiantes</i>	74
Tabla 23. <i>Competencias Digitales Docentes</i>	76

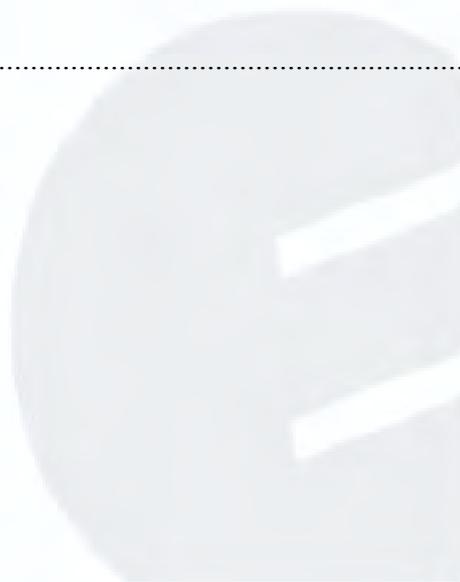
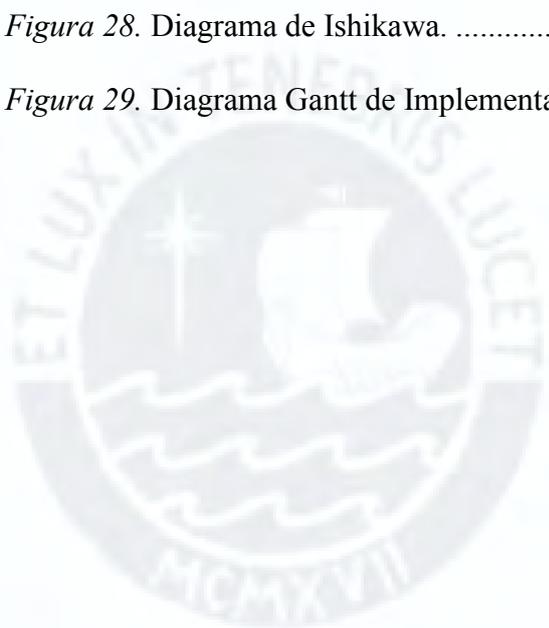
Tabla 24. <i>Comparativa entre Plataformas de Videoconferencia</i>	82
Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución</i>	83
Tabla 26. <i>Estimación de los Costos de Implementación</i>	91
Tabla 27. <i>Evolución de Ingresos, Gastos, Utilidad y Efectivo, 2017 – 2020</i>	92
Tabla 28. <i>Flujo de Caja Incremental del Plan de Implementación (en Miles de Soles)</i>	92
Tabla 29. <i>Factores Claves de Éxito de la Implementación</i>	94



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución del Número de Universidades Peruanas entre 1955 y 2015.....	1
<i>Figura 2.</i> Marco Normativo de las Universidades antes de la Ley Universitaria N° 30220.	2
<i>Figura 3.</i> Evolución de Postulantes a las Universidades Peruanas 2000 - 2015 (en Miles).....	8
<i>Figura 4.</i> Evolución de Admisiones a las Universidades Peruanas 2000 - 2015 (en Miles).....	8
<i>Figura 5.</i> Evolución de Matriculados en las Universidades Peruanas 2000 – 2015 (en Miles).	9
<i>Figura 6.</i> Regiones del Perú con Presencia de la Universidad Continental.	12
<i>Figura 7.</i> Modelo de Negocio Universidad Continental – Procesos.	18
<i>Figura 8.</i> Producto Interno Bruto del Año 2000 al 2019.....	23
<i>Figura 9.</i> Impacto de la COVID-19 Sobre la Oferta y la Demanda.....	24
<i>Figura 10.</i> Principales Medidas Económicas Frente a la COVID-19 y su Impacto en el PIB.	25
<i>Figura 11.</i> Inflación de Agosto 2017 a Agosto 2020.....	26
<i>Figura 12.</i> Depreciación Monetaria (%) al 17 de Agosto de 2020 – Alianza del Pacífico	27
<i>Figura 13.</i> Riesgo País (Puntos Básicos) al 17 de Agosto de 2020 – Alianza del Pacífico	28
<i>Figura 14.</i> Tasas de Empleo Adecuado, Subempleo y Desempleo – 2007, 2016 y 2017.....	28
<i>Figura 15.</i> Composición de la Población en Edad de Trabajar – Segundo Trimestre 2020.....	29
<i>Figura 16.</i> Proyección de la Población Joven Entre 15 y 29 Años Hasta 2050.....	30
<i>Figura 17.</i> Tasa Neta de Asistencia a la Educación Secundaria de los Jóvenes de 15 y 16 Años, 2016 y 2018.....	30
<i>Figura 18.</i> Tasa Neta de Asistencia a la Educación Superior de los Jóvenes de 17 a 24 Años, 2012 al 2018.....	31
<i>Figura 19.</i> Organigrama de la Universidad Continental.	40
<i>Figura 20.</i> Campus de la Universidad Continental en Huancayo.	44

<i>Figura 21.</i> Campus de la Universidad Continental en Arequipa.....	44
<i>Figura 22.</i> Campus de la Universidad Continental en Cusco.....	46
<i>Figura 23.</i> Campus de la Universidad Continental en Lima.	46
<i>Figura 24.</i> Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Continental.	48
<i>Figura 25.</i> Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Continental.	49
<i>Figura 26.</i> Condiciones Básicas de Calidad en la Universidad Peruana.....	50
<i>Figura 27.</i> Ecosistema Tecnológico de la Universidad Continental.	56
<i>Figura 28.</i> Diagrama de Ishikawa.	64
<i>Figura 29.</i> Diagrama Gantt de Implementación.....	90



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este primer capítulo, se da a conocer información relevante relacionada al sector de la educación superior universitaria del Perú; para luego presentar a la Universidad Continental (UC), organización objeto de este *Business Consulting*. En este apartado, también se incluyen la revisión del modelo de negocio, la visión, la misión, y los objetivos estratégicos de la UC.

1.1. Presentación de la Empresa

Según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2018a) entre los años de 1955 al 2015 las universidades peruanas incrementaron su cantidad de ocho a 132. La Figura 1 muestra dicha evolución, considerando el tipo de gestión de las universidades. A inicios del 2020, se tenía cuenta de 143 universidades: 51 públicas, 40 privadas asociativas y 52 privadas societarias.

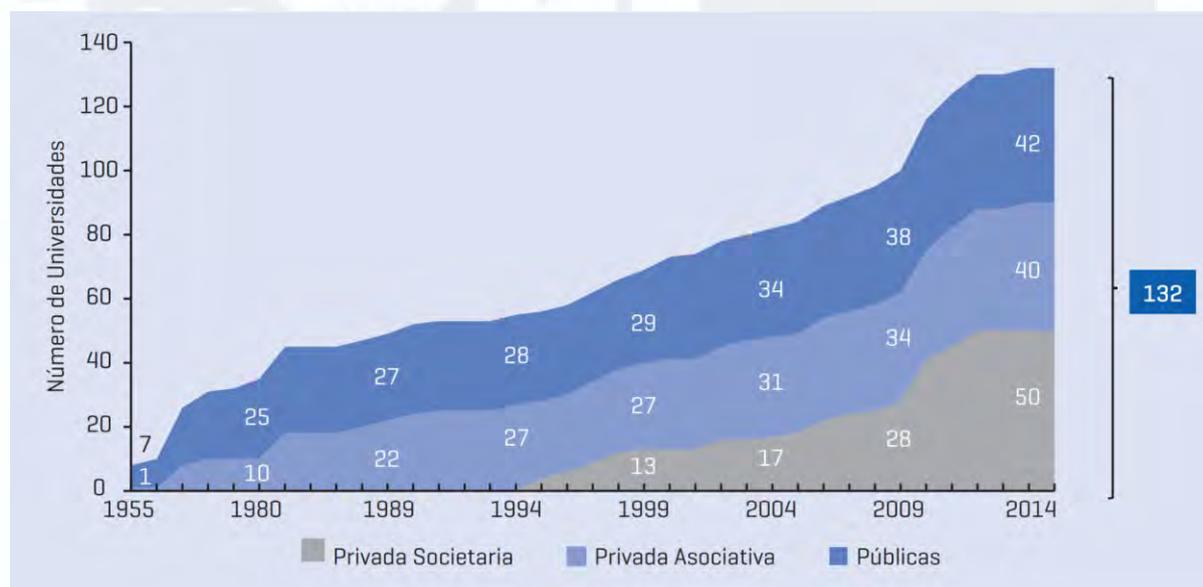


Figura 1. Evolución del Número de Universidades Peruanas entre 1955 y 2015. Tomado de “Evolución del Número de Universidades, 1955-2015”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2018a (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

El fenómeno expansivo de las universidades, que se observa en la Figura 1, obedece al marco normativo del sistema universitario peruano previo a la Ley Universitaria N° 30220 (2014) y a la creación de la SUNEDU, el resumen de estos acontecimientos se muestra en la

Figura 2. A través de los años las universidades crecían en cantidad mas no en calidad del servicio educativo; por ello en el año 2014 se aprobó la Ley N° 30220, con el fin de ordenar la educación universitaria en el Perú. Lo más resaltante de esta ley es el nombramiento del Ministerio de Educación (MINEDU) como el ente rector del sistema universitario del país, anteriormente lo era la Asamblea Nacional de Rectores (ANR); de esta manera se le otorgó al MINEDU facultades para determinar la creación, el funcionamiento, la supervisión y el cierre de universidades; además de ser el encargado de dirigir, regular, coordinar, supervisar, y evaluar las políticas de calidad de la educación superior universitaria.

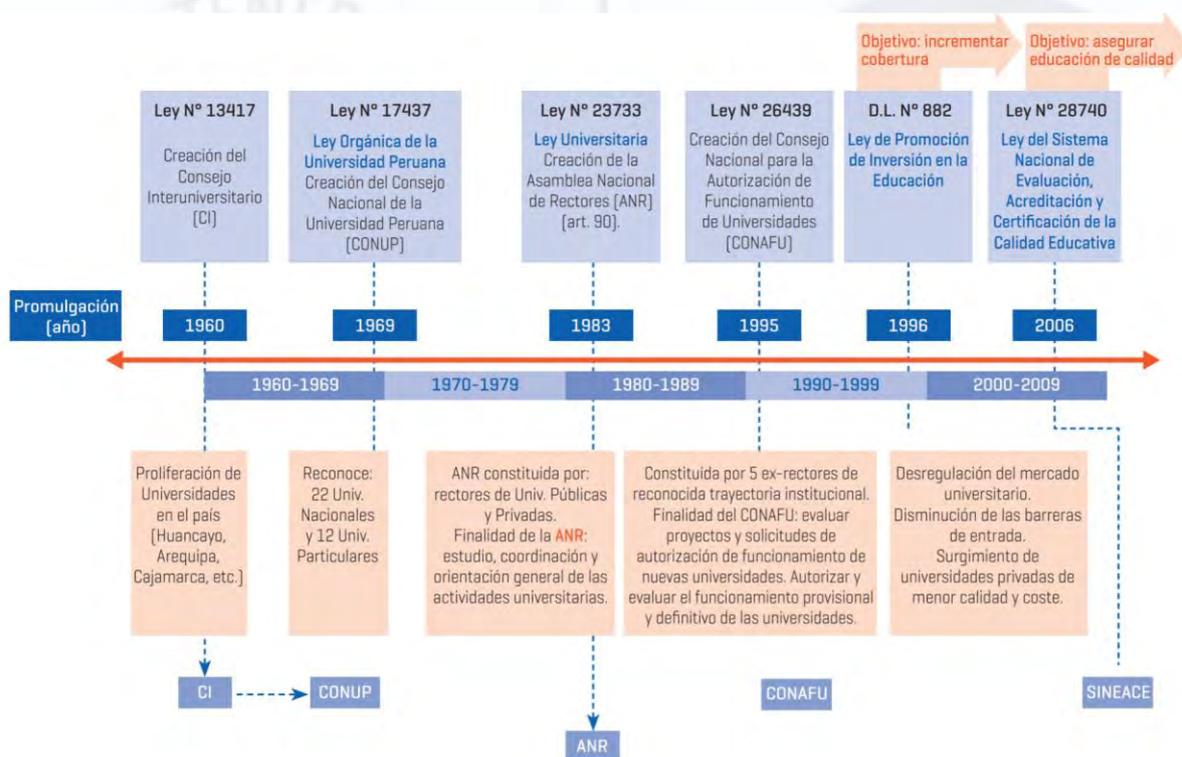


Figura 2. Marco Normativo de las Universidades antes de la Ley Universitaria N° 30220. Tomado de “Perú: Marco Normativo del Sistema Universitario Peruano antes de la Ley Universitaria N° 30220”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2018a (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

En este contexto, en el año 2015 se creó la SUNEDU con la finalidad de supervisar la calidad de la educación superior universitaria. Y con ello se da inicio al proceso de licenciamiento institucional de las universidades peruanas, el cual consiste básicamente en la verificación del cumplimiento de las denominadas Condiciones Básicas de Calidad (CBC) y

de acuerdo a ello determinar si una universidad puede o no operar. Esta decisión fue trascendental porque apuesta por la educación universitaria de calidad; y es que, la mayoría de universidades peruanas tienen un nivel por debajo de sus pares de Latinoamérica y el mundo. Cada año diversas instituciones de gran prestigio publican ránquines de las mejores universidades a nivel mundial, regional y nacional; algunas de las cuales se detallan a continuación, y así comprenderemos la real situación de las universidades del Perú.

En primer lugar, tenemos al Ranking Académico de Universidades del Mundo (ARWU, por sus siglas en inglés) de la Consultora Shanghai Ránking, cuyos indicadores son: calidad de educación (alumnos que ganan premios Nobel o medallas Fields), calidad de la facultad (docentes que ganan premios Nobel, medallas Fields, o son investigadores altamente citados), resultados de investigaciones (artículos publicados en las revistas Nature y Science), y rendimiento per cápita. El ARWU solo considera a las 1000 mejores universidades del mundo, en su clasificación del 2019 no existe ninguna universidad peruana considerada en este listado, pero si se encuentran otras de Latinoamérica (23 de Brasil, cinco de Chile, tres de Argentina, dos de Colombia, dos de México, y una de Uruguay). En la Tabla 1 se muestra los 10 primeros puestos del ARWU.

Tabla 1

Ránking Académico de Universidades del Mundo (ARWU) 2019

Puesto	Universidad	País	Puntaje
1	Harvard University	Estados Unidos	100.00
2	Stanford University	Estados Unidos	75.10
3	University of Cambridge	Reino Unido	72.30
4	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Estados Unidos	69.00
5	University of California, Berkeley	Estados Unidos	67.90
6	Princeton University	Estados Unidos	60.00
7	University of Oxford	Reino Unido	59.70
8	Columbia University	Estados Unidos	59.10
9	California Institute of Technology	Estados Unidos	58.60
10	University of Chicago	Estados Unidos	55.10

Nota. Adaptado de “Academic Ranking of World Universities 2019”, por ShanghaiRanking Consultancy, 2019 (<http://www.shanghairanking.com/arwu2019.html>).

En segundo lugar, tenemos al QS R anking Mundial de Universidades de Quacquarelli Symonds, también considera a las 1000 mejores universidades del mundo y su métrica está compuesta por los siguientes seis criterios: reputación académica, reputación del empleador, proporción facultad/estudiante, citas por facultad, ratio internacional de profesores, y proporción de estudiantes internacionales. Dentro de este R anking QS 2020 existen tres universidades peruanas: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, y Universidad Peruana Cayetano Heredia. Sin embargo, al comparar este número con el de nuestros vecinos latinoamericanos, se observa que aún hay mucho trabajo por hacer. Brasil cuenta con 17 universidades en el Ranking QS; mientras que Argentina y México con 13 cada una; Colombia por su parte tiene 12; Chile posee 11; Ecuador y Venezuela con cuatro cada uno; Costa Rica con tres; Uruguay dos; y Panamá, Paraguay, Puerto Rico y Cuba con solo una cada uno. En la Tabla 2 se detalla los 10 primeros puestos del ranking QS 2020.

Tabla 2 *QS R anking Mundial de Universidades 2020*

Puesto	Universidad	País
1	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Estados Unidos
2	Stanford University	Estados Unidos
3	Harvard University	Estados Unidos
4	University of Oxford	Reino Unido
5	California Institute of Technology (Caltech)	Estados Unidos
6	ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology	Suiza
7	University of Cambridge	Reino Unido
8	University College London (UCL)	Reino Unido
9	Imperial College London	Reino Unido
10	University of Chicago	Estados Unidos

Nota. Adaptado de “QS World University Rankings 2020”, por Quacquarelli Symonds, 2019 (<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>).

En tercer lugar, revisaremos el R anking Scimago de Instituciones de Educación Superior, a diferencia de los r anquines ARWU y QS contempla a 3471 instituciones y sus criterios de evaluación son: la innovación, la investigación, y la responsabilidad social. El Perú tiene presencia en el Ranking Scimago con cinco universidades (Universidad Peruana

Cayetano Heredia, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Pontificia Universidad Católica de Perú, y Universidad de San Martín de Porres). Por su parte, los siguientes países latinoamericanos también tienen presencia en el Ranking Scimago: Brasil (122), México (40), Chile (32), Colombia (31), Argentina (25), Ecuador (12), Venezuela (cinco), Puerto Rico (cinco), Costa Rica (tres), Uruguay (uno), Paraguay (uno), Trinidad y Tobago (uno), Jamaica (uno), Granada (uno), y Barbados (uno). En la Tabla 3 se muestran los 10 primeros puestos de Ranking Scimago.

Tabla 3

Ranking Scimago de Instituciones de Educación Superior 2019

Puesto	Universidad	País
1	Harvard University	Estados Unidos
2	Harvard Medical School	Estados Unidos
3	Massachusetts Institute of Technology	Estados Unidos
4	Stanford University	Estados Unidos
5	Johns Hopkins University	Estados Unidos
6	Tsinghua University	China
7	University of Oxford	Reino Unido
8	University of Michigan, Ann Arbor	Estados Unidos
9	University College London	Reino Unido
10	University of Washington	Estados Unidos

Nota. Adaptado de “Higher Education – Scimago Institutions Rankings 2019”, por Scimago Institutions Rankings, 2019 (<https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher%20educ.&country=all>).

En cuarto lugar, tenemos Ranking Mundial de Universidades del Centro para el Ranking Mundial de Universidades (CWUR, por sus siglas en inglés). Cuyos criterios son los siguientes: calidad de la educación, empleo de exalumnos, calidad de la facultad, y desempeño de la investigación. En la versión 2019-2020 de este ranking de 2000 universidades, el Perú cuenta con dos representantes: Universidad Peruana Cayetano Heredia, y Pontificia Universidad Católica de Perú. En la Tabla 4 se observan los primeros 10 puestos del CWUR Ranking Mundial de Universidades 2019-2020.

Finalmente tenemos al Ranking Mundial de Universidades del Times Higher Education (THE), que en su versión 2020 clasifica a 1396 universidades, y cuyos factores de

evaluación son los siguientes: enseñanza, investigación, citas, ingresos de la industria (transferencia de conocimiento), y perspectiva internacional. En este Ránking el Perú también cuenta con la presencia de dos universidades: Universidad Peruana Cayetano Heredia, y Pontificia Universidad Católica de Perú. Los 10 primeros puestos del THE Ránking Mundial de Universidades 2020 se observan en la Tabla 5.

Tabla 4

CWUR Ránking Mundial de Universidades 2019-2020

Puesto	Universidad	País
1	Harvard University	Estados Unidos
2	Massachusetts Institute of Technology	Estados Unidos
3	Stanford University	Estados Unidos
4	University of Cambridge	Reino Unido
5	University of Oxford	Reino Unido
6	Columbia University	Estados Unidos
7	Princeton University	Estados Unidos
8	University of California, Berkeley	Estados Unidos
9	University of Pennsylvania	Estados Unidos
10	University of Chicago	Estados Unidos

Nota. Adaptado de “CWUR - World University Rankings 2019-2020”, por Center for World University Rankings, 2019 (<https://cwur.org/2019-2020.php>).

Tabla 5 *THE Ránking Mundial de Universidades 2020**THE Ranking Mundial de Universidades 2020*

Puesto	Universidad	País
1	University of Oxford	Reino Unido
2	California Institute of Technology	Estados Unidos
3	University of Cambridge	Reino Unido
4	Stanford University	Estados Unidos
5	Massachusetts Institute of Technology	Estados Unidos
6	Princeton University	Estados Unidos
7	Harvard University	Estados Unidos
8	Yale University	Estados Unidos
9	University of Chicago	Estados Unidos
10	Imperial College London	Reino Unido

Nota. Adaptado de “Times Higher Education World University Rankings 2020”, por Times Higher Education, 2019 (https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!page/0/length/-1/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats).

Al revisar los ránquines mundiales de universidades más importantes, se aprecia que las universidades peruanas tienen aún camino por recorrer y ello se evidencia en la Tabla 6, la

cual resume las posiciones alcanzadas por las universidades del Perú en las clasificaciones revisadas anteriormente.

Tabla 6

Posiciones Ocupadas por las Universidades Peruanas en los Ránquines Mundiales

Universidad	Posición Ocupada				
	Ránking Académico de Universidades del Mundo (ARWU) 2019	QS Ránking Mundial de Universidades 2020	Ránking Scimago de Instituciones de Educación Superior 2019	CWUR Ránking Mundial de Universidades 2019-2020	THE Ranking Mundial de Universidades 2020
Total de Universidades en el Ranking	1000	1000	3471	2000	1396
Pontificia Universidad Católica del Perú	Ninguna	474	718	1833	801 - 1000
Universidad de Lima	Ninguna	801 - 1000	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Ninguna	801 - 1000	660	1279	501 - 600
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Ninguna	Ninguna	689	Ninguna	Ninguna
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Ninguna	Ninguna	706	Ninguna	Ninguna
Universidad de San Martín de Porres	Ninguna	Ninguna	729	Ninguna	Ninguna

Nota. Adaptado de “Academic Ranking of World Universities 2019”, por ShanghaiRanking Consultancy, 2019. “QS World University Rankings 2020”, por Quacquarelli Symonds, 2019. “Higher Education – Scimago Institutions Rankings 2019”, por Scimago Institutions Rankings, 2019. “CWUR - World University Rankings 2019-2020”, por Center for World University Rankings, 2019. “Times Higher Education World University Rankings 2020”, por Times Higher Education, 2019.

Ahora, respecto al proceso de licenciamiento, mencionado anteriormente; la SUNEDU señaló que, entre el 15 de diciembre de 2015 y el 15 de diciembre de 2017, recibió la solicitud de licenciamiento de 141 universidades. De las cuales, al 20 de agosto de 2020: 92 contaban con licencia institucional, dos se encontraban en proceso y 47 tienen la licencia institucional denegada. Lo cual significa que el 33% de universidades no cumplieron las condiciones básicas de calidad, lo cual confirma la deficiente calidad de la educación superior universitaria del Perú.

Dejando a un lado el tema de la calidad de la educación superior universitaria en el Perú, es necesario repasar algunos datos y cifras que nos ayuden a comprender mejor el sistema universitario peruano. En la Figura 3 se observa la evolución de la cantidad de los postulantes a las universidades peruanas entre los años 2000 y 2015, pasando en este periodo

de tiempo de 381 mil a 805 mil postulantes, mostrando una tasa de crecimiento anual compuesta de 4.80%.



Figura 3. Evolución de Postulantes a las Universidades Peruanas 2000 - 2015 (en Miles). Tomado de “Evolución de Postulaciones, 2000-2015 (En miles)”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2018a (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

Por otro lado, en la Figura 4 se muestra la evolución en el número de admisiones del año 2000 al 2015, pasando de 101 mil a 391 mil, la tasa de crecimiento anual compuesta en este caso alcanza el 8.84%.



Figura 4. Evolución de Admisiones a las Universidades Peruanas 2000 - 2015 (en Miles). Tomado de “Evolución de Admisiones, 2000-2015 (En miles)”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2018a (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

En este mismo orden, en la Figura 5 se expone el incremento en cuanto al número de matriculados entre los años 2000 y 2015, de 424 mil a 1.361 millones de matriculados, teniendo como tasa de crecimiento anual compuesta 7.57%.

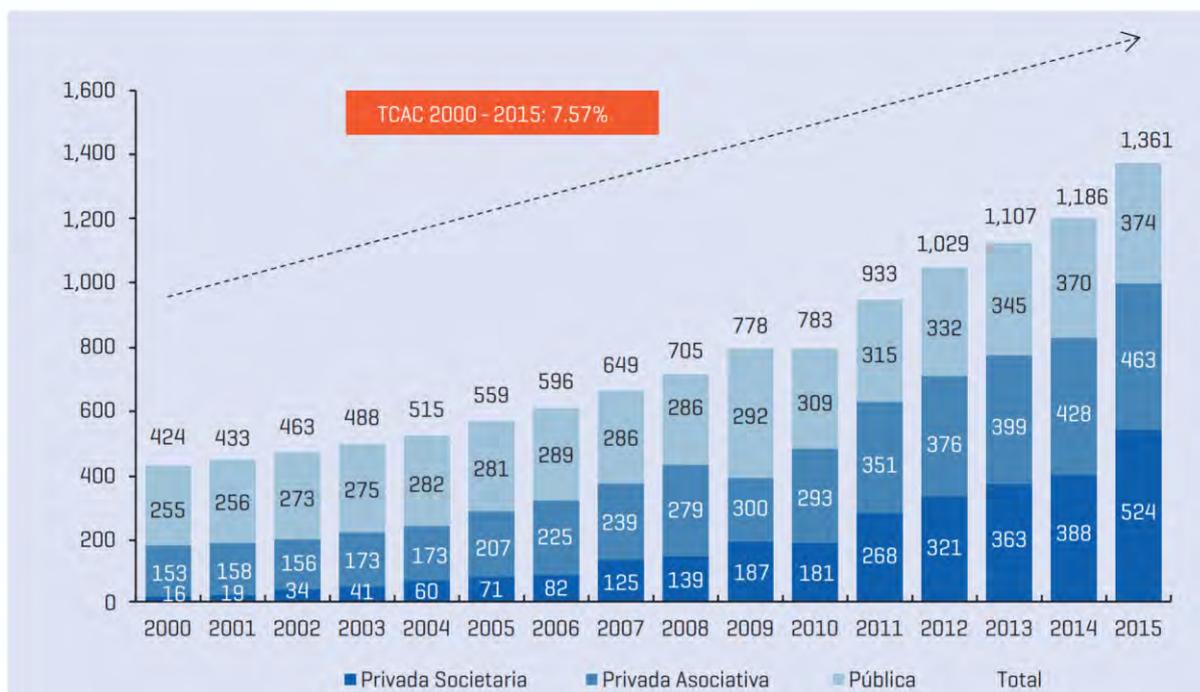


Figura 5. Evolución de Matriculados en las Universidades Peruanas 2000 – 2015 (en Miles). Tomado de “Evolución de Admisiones, 2000-2015 (En miles)”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2018a (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

Por otro lado, la SUNEDU en su informe bienal indicó que al 2015 el número de graduados alcanzó un total de 103,017; mientras que al mismo periodo el número de titulados fue de 76,094 (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Cantidad de Graduados y Titulados de las Universidades Peruanas 2015

Universidades	Graduados	Titulados
Privadas Societarias	30,952	19,630
Privadas Asociativas	33,286	26,543
Públicas	38,779	29,921
Total	103,017	76,094

Nota. Adaptado de “Perú: Graduados de Programas de Pregrado, 2015” y “Titulados de Programas de Pregrado Según Tipo de Gestión, 2015”, por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2018a (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

Además de la información presentada hasta este punto, es imprescindible mencionar algunos datos relacionados al impacto de la COVID-19 sobre las universidades peruanas. Las clases y demás actividades académicas, en los locales de las instituciones educativas, fueron suspendidas en atención a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Dicho decreto dio inicio al estado de emergencia nacional por un espacio de 15 días, del 16 al 30 de marzo. Posteriormente, dicha medida fue extendida de modo consecutivo por los Decretos Supremos N° 051-2020-PCM, N° 064-2020-PCM, N° 075-2020-PCM, N° 083-2020-PCM, N° 094-2020-PCM, N° 116-2020-PCM, N° 135-2020-PCM, N° 146-2020-PCM, N° 156-2020-PCM, N° 174-2020-PCM, y N° 184-2020-PCM. Este último amplió la medida entre el uno y el 31 de diciembre de 2020. Actualmente, la economía peruana se viene reactivando por fases, pero ninguna de ellas contempla al sector educativo; y es que por su naturaleza se trata de una actividad riesgosa (“Reactivación Económica: ¿Qué actividades aún están restringidas y deberían reiniciar?”, 2020).

La COVID-19 y el consecuente estado de emergencia, trajeron consigo múltiples dificultades económicas para la población peruana, y ello afectó el normal desempeño del sector educativo superior universitario. De acuerdo a la Federación de instituciones privadas de educación superior (FIPES), para el primer semestre del año 2020 la tasa de morosidad en las universidades privadas alcanzó el 50%, el nivel de deserción estuvo entorno al 15% y estimaron que este último alcanzaría el 35% para el segundo semestre (Quinto, 2020). La respuesta del gobierno llegó de la mano del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), institución adscrita al MINEDU, mediante el lanzamiento de las denominadas Beca continuidad de estudios de educación superior y Beca continuidad de estudios de educación superior II. Las mismas, fueron creadas mediante las Resoluciones Directorales Ejecutivas N° 055-2020-MINEDU/VMGI-PRONABEC y N° 135-2020-MINEDU/VMGI-PRONABEC, respectivamente. Estas becas están destinadas a los

estudiantes que fueron afectados por la declaratoria del estado de emergencia nacional como consecuencia de la COVID-19 en el Perú. En la primera convocatoria se dispusieron de 14,000 becas, mientras que para la segunda 10,000.

Adicionalmente, durante el estado de emergencia nacional, se emitieron el Decreto Legislativo N° 1496 y la Resolución del Consejo Directivo N° 105-2020-SUNEDU/CD, los cuales establecieron las siguientes disposiciones en cuanto se refiere a la educación superior universitaria: (a) los egresados de instituciones no licenciadas podrán obtener el grado académico en otras instituciones, de acuerdo a los requisitos que establezcan las mismas; (b) modificación del artículo 47 de la Ley Universitaria, lo cual define las modalidades para la prestación del servicio educativo de las universidades (presencial, semipresencial, y a distancia o no presencial); (c) extensión del plazo para la adecuación de los docentes, a lo establecido en la tercera disposición complementaria transitoria de la Ley Universitaria, hasta el 30 de noviembre de 2021; (d) realización de sesiones virtuales de los diversos órganos de gobierno de las universidades con la misma validez que las sesiones presenciales; y (e) prórroga del mandato de las autoridades universitarias mientras dure el estado de emergencia sanitaria.

En este contexto, se presenta a la Universidad Continental, la cual cuenta con 22 años de experiencia en el sector de la educación superior universitaria, actualmente opera en cuatro ciudades del Perú: Huancayo, Arequipa, Cusco, y Lima (ver Figura 6), y su plan de expansión contempla la zona sur del Perú. La UC cuenta con tres unidades de negocio: Pregrado, Escuela de Posgrado, y Centro de Idiomas Continental. Los cuales contribuyeron al total de ingresos del periodo 2019 en 88%, 8%, y 4% respectivamente (Universidad Continental, 2020a). En el mes de agosto de 2018, la UC obtuvo la licencia institucional de parte de la SUNEDU, en aquel entonces se verificó que la UC cumplía con las Condiciones Básicas de Calidad establecidas en la Ley Universitaria. De este modo, la SUNEDU autorizó

su oferta académica por un total de 40 programas, 28 pertenecientes al pregrado y 12 al posgrado por un espacio de seis años (SUNEDU, 2018b).



Figura 6. Regiones del Perú con Presencia de la Universidad Continental.
Tomado de *Plan Estratégico*, por Universidad Continental, 2017, Huancayo, Perú: Autor.

En la Tabla 8 se muestra la oferta académica del pregrado de la UC, detallando las facultades a las cuales pertenecen y las modalidades en las que se encuentran disponibles.

Tabla 8

Oferta Educativa de la Universidad Continental – Pregrado

Programas de Pregrado	Modalidad		
	Presencial	Gente que Trabaja	A Distancia
Facultad de Ingeniería			
Arquitectura	Si	No	No
Ingeniería Ambiental	Si	Si	No
Ingeniería Civil	Si	Si	No
Ingeniería Eléctrica	Si	Si	No
Ingeniería Electrónica	Si	No	No
Ingeniería Empresarial	Si	Si	Si
Ingeniería Industrial	Si	Si	Si
Ingeniería Mecánica	Si	Si	No
Ingeniería Mecatrónica	Si	No	No
Ingeniería de Minas	Si	Si	No
Ingeniería de Sistemas e Informática	Si	No	Si
Facultad de Ciencias de la Empresa			
Administración	No	Si	Si
Administración y Finanzas	Si	No	No
Administración y Gestión Pública	No	No	Si
Administración y Marketing	Si	No	No
Administración y Negocios Internacionales	Si	Si	No
Administración y Recursos Humanos	Si	No	No
Contabilidad	Si	Si	Si
Economía	Si	No	No
Facultad de Derecho			
Derecho	Si	Si	Si
Facultad de Ciencias de la Salud			
Medicina Humana	Si	No	No
Enfermería	Si	No	No
Odontología	Si	No	No
Tecnología Médica – Especialidad en Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica	Si	No	No
Tecnología Médica – Especialidad en Terapia Física y Rehabilitación	Si	No	No
Facultad de Humanidades			
Ciencias y Tecnología de la Comunicación	Si	No	No
Educación Inicial	Si	No	No
Psicología	Si	Si	Si

Nota. Tomado de “Nuestros Programas”, por Universidad Continental, 2019a (<https://ucontinental.edu.pe/carreras-universitarias/>)

Por otro lado, en la Tabla 9 se pueden observar los programas de posgrado autorizados por SUNEDU en el proceso de licenciamiento de la UC y el grado o título que se otorgan. Además, la Escuela de Posgrado de la UC ofrece Programas de Especialización, Diplomados, Diplomas, y Cursos.

Tabla 9

Oferta Educativa de la Universidad Continental – Posgrado

Programas de Posgrado	Grado y/o Título
Maestría en Administración de Negocios	Maestro
Maestría en Ciencias con Mención en Gestión de Riesgos de Desastres y Responsabilidad Social	Maestro
Maestría en Ciencias Sociales con Mención en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible	Maestro
Maestría en Derecho Administrativo Económico	Maestro
Maestría en Derecho con Mención en Derecho Penal y Derecho Procesal Penal	Maestro
Maestría en Educación con Mención en Docencia en Educación Superior	Maestro
Maestría en Gerencia Pública	Maestro
Maestría en Gestión Pública y Privada de la Salud	Maestro
Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional	Maestro
Maestría en Tributación	Maestro
Odontopediatría	Segunda Especialidad
Ortodoncia y Ortopedia Maxilar	Segunda Especialidad

Nota. Tomado de “Nuestros Programas”, por Universidad Continental, 2019a (<https://ucontinental.edu.pe/carreras-universitarias/>)

Por su parte, el Centro de Idiomas Continental cuenta actualmente con tres programas: inglés, italiano, y portugués; además de estar evaluando la apertura de los programas de francés, alemán, y quechua. El Centro de Idiomas Continental, es también desde el 2018 centro examinador de los exámenes internacionales del idioma inglés de la Universidad de Cambridge (Universidad Continental, 2019b).

Al cierre del año 2018, la UC presentó las siguientes cifras: 12,405 postulantes; 9,986 ingresantes; 28,818 matriculados; 1,737 egresados; 1,432 graduados; y 789 titulados. En la Tabla 10 se muestran estas cifras diferenciando el pregrado del posgrado y considerando los diversos programas de la universidad.

Tabla 10

Postulantes, Ingresantes, Matriculados, Egresados, Graduados y Titulados Universidad Continental 2018

Programas	Postulantes	Ingresantes	Matriculados	Egresados	Graduados	Titulados
Pregrado						
Arquitectura	429	378	1383	70	62	48
Ingeniería Ambiental	334	275	1475	119	94	24
Ingeniería Civil	1204	1041	3512	182	124	105
Ingeniería Eléctrica	336	291	839	78	92	86
Ingeniería Electrónica	1	0	59	5	0	0
Ingeniería Empresarial	351	279	604	0	0	0
Ingeniería Industrial	1516	1217	3104	191	176	101
Ingeniería Mecánica	524	460	1055	28	18	1
Ingeniería Mecatrónica	196	164	528	20	10	1
Ingeniería de Minas	439	378	1314	118	87	11
Ingeniería de Sistemas e Informática	501	395	1001	69	66	57
Ingeniería en Agronegocios	0	0	12	2	2	2
Administración	848	638	1305	52	105	102
Administración y Finanzas	107	96	507	56	42	11
Administración y Gestión Pública	160	121	217	8	6	1
Administración y Marketing	180	155	688	87	44	7
Administración y Negocios Internacionales	429	376	1154	102	55	18
Administración y Recursos Humanos	48	43	267	36	22	13
Contabilidad	483	406	1328	123	125	103
Economía	128	114	443	42	28	28
Derecho	1324	1047	2274	68	101	19
Medicina Humana	516	203	857	0	0	0
Enfermería	93	82	254	7	15	17
Odontología	80	75	285	14	10	3
Tecnología Médica – Especialidad en Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica	111	94	280	0	0	0
Tecnología Médica – Especialidad en Terapia Física y Rehabilitación	99	95	276	0	0	0
Ciencias y Tecnología de la Comunicación	118	110	389	35	26	24
Psicología	1212	991	2064	90	66	7
Totales Pregrado	11767	9524	27474	1602	1376	789
Posgrado						
Maestría en Administración de Negocios	39	22	22	0	7	No aplica
Maestría en Ciencias con Mención en Gestión de Riesgos de Desastres y Responsabilidad Social	53	42	138	13	6	No aplica
Maestría en Derecho con Mención en Derecho Penal y Derecho Procesal Penal	34	25	72	16	9	No aplica
Maestría en Educación con Mención en Docencia en Educación Superior	83	71	158	17	11	No aplica
Maestría en Gerencia Pública	223	168	675	68	22	No aplica
Maestría en Gestión Pública y Privada de la Salud	44	31	79	0	1	No aplica
Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional	119	86	132	7	0	No aplica
Maestría en Tributación	43	17	44	0	0	No aplica
Totales Posgrado	638	462	1320	121	56	0
Totales	12405	9986	28794	1723	1432	789

Nota. Tomado de *Estadísticas 2018*, por Universidad Continental, 2019c, Perú: Autor.

Además, el número de matriculados en el pregrado de la UC para el periodo 2019-1 fue de 27,088, mientras que para el 2019-2 sumó 28,121 y finalmente para el 2020-1 alcanzó la cifra de 29,084. Esto demuestra que existe un crecimiento constante de la población estudiantil de la Universidad Continental, a pesar de las dificultades producidas recientemente por la pandemia de la COVID-19.

De acuerdo a lo señalado por la SUNEDU (2018a) en su primer informe bienal sobre la realidad universitaria peruana, la Universidad Continental se encuentra en el puesto 33 del ranking general de investigación de universidades peruanas. Por otro lado, para el año 2019, la Universidad Continental ocupó el puesto nueve del ranking de universidades peruanas de América Economía (2019). En la Tabla 11 se muestran los detalles de este Ránking.

La Universidad Continental trabaja constantemente en incrementar la calidad de sus servicios y en mejorar su propuesta de valor, actualmente cuenta con una serie de aspectos que la distinguen y diferencian del resto de universidades con las cuales compite en cada una de las regiones en las que tiene presencia. Los diferenciales que la Universidad Continental (2019d) considera y resalta son: el licenciamiento institucional, ser la octava mejor universidad privada del Perú según el ranking de América Economía, seis programas de la facultad de ciencias de la empresa acreditadas por la Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP) de Estados Unidos, ocho programas de la facultad de ingeniería acreditadas por el Instituto de Calidad y Acreditación de Programas de Computación, Ingeniería y Tecnología (ICACIT), cinco carreras de la facultad de ingeniería acreditadas por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), la Certificación de Calidad de todas las carreras por parte de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) de España, 32 laboratorios y talleres certificados bajo la norma ISO 9001:2015 con Bureau Veritas Certification de Inglaterra, y la red descentralizada de Laboratorios de Fabricación Digital.

Tabla 11

Ranking de Universidades del Perú 2019 Según América Economía

Puesto	Universidad	Ciudad	Año de Creación	Índice de Calidad 2019
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	1917	87.17
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Lima	1961	81.02
3	Universidad del Pacífico	Lima	1962	80.19
4	Universidad Nacional Agraria La Molina	Lima	1902	77.25
5	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Lima	1994	76.28
6	Universidad Nacional de Ingeniería	Lima	1876	75.74
7	Universidad de Piura	Piura	1969	72.23
8	Universidad San Ignacio de Loyola	Lima	1995	66.90
9	Universidad Continental	Huancayo	1998	64.95
10	Universidad Católica San Pablo	Arequipa	1997	63.60
11	Universidad Científica del Sur	Lima	1998	60.44
12	Universidad Nacional de Trujillo	Trujillo	1824	60.18
13	Universidad Católica de Santa María	Arequipa	1961	58.18
14	Universidad Ricardo Palma	Lima	1969	56.75
15	Universidad Nacional de Piura	Piura	1961	56.69
16	Universidad Privada del Norte	Trujillo	1994	55.51
17	Universidad César Vallejo	Trujillo	1991	52.69
18	Universidad Andina del Cusco	Cusco	1984	51.94
19	Universidad Privada de Tacna	Tacna	1985	51.12
20	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Chiclayo	1998	50.22
21	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	Chimbote	1985	47.80
22	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Lima	1998	41.86
23	Universidad Alas Peruanas	Lima	1996	40.62
24	Universidad Nacional Autónoma de Chota	Chota	2010	36.86
23	Universidad Privada SISE	Lima	2012	30.06

Nota. Tomado de “*Ranking de Universidades del Perú 2019*”, por América Economía, 2019 (<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-los-resultados-de-ranking-de-las-mejores-universidades-de-peru-2019>).

1.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la Universidad Continental se muestra en la Figura 7. En primer lugar, tenemos a los procesos estratégicos, enfocados en la planificación y calidad. En seguida tenemos al *core* del negocio, los procesos misionales; la formación académica, desde la admisión hasta el egreso, enmarcada por la investigación y la proyección social. Luego se encuentran los procesos de apoyo, como son: la gestión docente, la gestión de servicios al estudiante y la gestión de recursos. Finalmente tenemos a los procesos de apoyo corporativo:

la gestión financiera y administrativa, la gestión de tecnologías de información y comunicación, la gestión de vinculación, la gestión de comunicaciones, y la gestión humana. Este modelo ha permitido que la UC expanda sus operaciones a cuatro regiones e incremente sus ingresos año tras año.

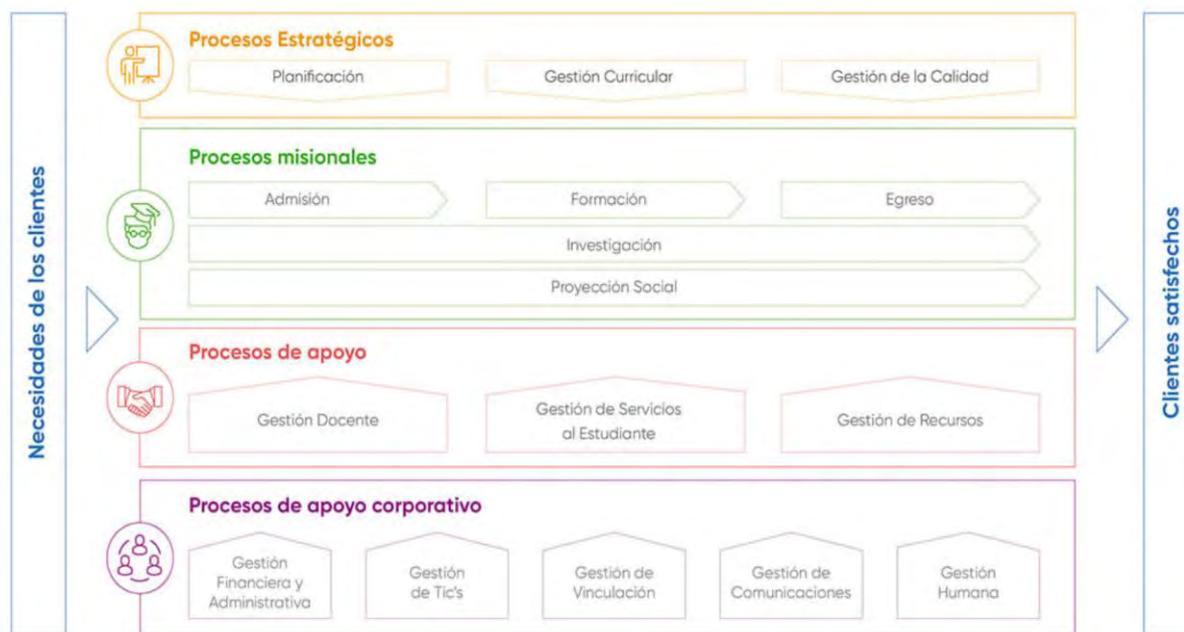


Figura 7. Modelo de Negocio Universidad Continental – Procesos.
Tomado de “Mapa de Procesos de la Universidad Continental”, por Universidad Continental, 2018a (<https://ucontinental.edu.pe/mapa-de-procesos/>).

1.3. Misión

La misión de la Universidad Continental (2019e) se presenta de la siguiente manera “Somos una organización de educación superior dinámica que, a través de un ecosistema educativo estimulante, experiencial y colaborativo, formamos líderes con mentalidad emprendedora para crear impacto positivo en el Perú y en el mundo” (sección Nuestra misión, párr. 1). Respecto a los términos que componen la misión de la Universidad Continental; ecosistema se refiere a brindar una experiencia única donde se combinan la actitud de los estudiantes, la experiencia de los docentes, la tecnología y espacios formales e informales de aprendizaje; mentalidad emprendedora como el desarrollo de resiliencia, liderazgo, autoconocimiento y trascendencia en los estudiantes; impacto positivo al potenciar las habilidades y capacidades de los alumnos para la transformación de su entorno; y todo

ello basado en una metodología que fomente el trabajo colaborativo y el aprendizaje experiencial (Universidad Continental, 2019f).

1.4. Visión

La Universidad Continental (2019e) describe su visión como “Al 2021, ser la mejor universidad para el Perú y el mundo en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial” (sección Nuestra visión, párr. 1). La Universidad Continental (2019f) se define como la universidad de la cuarta revolución industrial, porque ofrece una experiencia académica moderna a través de la utilización de herramientas tecnológicas vanguardistas.

1.5. Objetivos de Largo Plazo

La Universidad Continental (2018b) se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos: (a) crecimiento y significación de mercado, con el fin de lograr liderazgo en el segmento objetivo; (b) efectividad operacional, para consolidar un modelo económico sostenible que soporte su propuesta académica; (c) posicionamiento nacional, basado en la excelencia académica; y (d) creación de opciones relevantes de formación para un grupo heterogéneo de estudiantes, por medio de la inclusión.

1.6. Conclusiones

La Universidad Continental tiene 22 años de existencia y actualmente opera en cuatro regiones del Perú: Junín, Arequipa, Cusco, y Lima. Esta universidad cuenta con el licenciamiento institucional desde agosto de 2018 y posee múltiples acreditaciones de organismos como ANECA, SINEACE, ICACIT, y ACBSP. Su propuesta académica contempla conceptos como trabajo colaborativo, aprendizaje experiencial, emprendimiento, innovación, impacto positivo, cuarta revolución industrial, entre otros. Además, su modelo de negocio le ha permitido incrementar sus ingresos periodo a periodo; y actualmente tiene el reto de hacerle frente a las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ambientales impuestas por la pandemia de la COVID-19.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial

En este capítulo se plasman los resultados de la investigación del entorno de la Universidad Continental que se efectuó con la finalidad de identificar las oportunidades y las amenazas que la rodean. Además, se expone la información obtenida, mediante entrevistas a los encargados de las diversas áreas, respecto al entorno de la organización, lo cual permitió identificar sus fortalezas y debilidades.

2.1. Análisis Externo

2.1.1. PESTE

Este análisis ayuda con la evaluación del entorno de la industria, lo cual permite a su vez evaluar el entorno de la Universidad Continental y aquellas tendencias que están fuera de su control inmediato. Esto permitirá determinar las oportunidades y amenazas que aplican al sector. Para ello se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: (a) político-legal, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológico.

Político-legal (P). De acuerdo con la Constitución Política del Perú (1993), este país es una república democrática, social, independiente y soberana; y cuenta con un gobierno unitario, representativo y descentralizado, que se organiza sobre la base del principio de separación de poderes. En ese contexto las fuerzas políticas, gubernamentales y legales representan una de las variables más importantes de la evaluación externa de toda industria, por ello este análisis no es ajeno a la Universidad Continental, ya que esta funciona en el marco de las normas y políticas educativas peruanas.

El sistema educativo en el Perú está regulado por la Ley General de Educación (Ley 28044, 2003), la cual rige las actividades educativas que se ejecutan en el territorio peruano. La Ley 28044 indica que la educación es un derecho fundamental de todo peruano, y que es responsabilidad de la sociedad en su conjunto contribuir con la misma. La educación en el Perú tiene dos niveles: (a) educación básica, y (b) educación superior. La educación superior

tiene como consignas “a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país” (Ley 28044, Art. 29).

En el Perú, la educación superior es dirigida y regulada, esencialmente, por las siguientes entidades: (a) el Ministerio de Educación (MINEDU), y (b) la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), las funciones de ambos organismos se complementan mutuamente. El MINEDU es el ente rector que determina el marco general para la educación en el país; por su parte, la SUNEDU, entidad adscrita al MINEDU, es exclusiva de la educación superior universitaria y tiene carácter ejecutivo. En tal sentido, este par de instituciones públicas determinan el funcionamiento y licenciamiento de todas las universidades, incluyendo a la UC.

En la Ley Universitaria, Ley 30220, se determinan y exponen los estándares para garantizar la calidad en la educación superior universitaria, considerando como temas fundamentales la acreditación y el licenciamiento de las instituciones y sus programas. Los principales cambios que trajo consigo la Ley 30220, respecto a su predecesora, son las siguientes:

- La obtención del grado de bachiller está condicionada a la presentación de una tesina y la acreditación del dominio de un segundo idioma.
- La obtención del título profesional requiere de la presentación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional y será siempre en la misma universidad donde se accedió al grado de bachiller.
- Si un estudiante desaprueba tres veces seguidas un mismo curso, será separado automáticamente de la universidad.
- La docencia universitaria solo podrá ser ejercida por quienes tengan como mínimo el grado de maestro.

- El 25% de la plana docente debe tener dedicación a tiempo completo.
- Es obligatorio que las universidades cuenten con un Vicerrectorado de Investigación o equivalente.
- Creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).
- Las universidades privadas con fines de lucro (societarias) deberán pagar el Impuesto a la Renta, aunque podrán exonerarse hasta en el 30% del monto reinvertido en mejoras de la calidad educativa, siempre y cuando cuenten con la acreditación institucional.
- El licenciamiento institucional será concedido únicamente a las universidades que cumplan con las condiciones básicas de calidad.
- Creación del Registro Nacional de Grados y Títulos.

Mención aparte merece la modificación del artículo 47 de la Ley Universitaria, establecido por el Decreto Legislativo N° 1496 y la Resolución del Consejo Directivo N° 105-2020-SUNEDU/CD. A través de dicho cambio, se definen las modalidades para la prestación del servicio educativo universitario y sus características (ver Tabla 12).

Adicionalmente, al tratarse de una sociedad anónima cerrada, la Universidad Continental se rige por lo dispuesto en la Ley General de Sociedades (Ley 26887, 1997).

Económico (E). La economía peruana tuvo un gran impulso a partir del año 2000, habiendo sufrido altas y bajas, el promedio de su crecimiento económico durante las dos últimas décadas fue de 4.9%. Dicho crecimiento se originó por los altos precios de las materias primas a nivel internacional, que el Perú supo aprovechar gracias a su potencial minero; esa bonanza fue consolidada por una sólida demanda interna. De este modo el Perú obtuvo su sostenibilidad fiscal. En la Figura 8 se aprecia el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del año 2000 al 2019.

Tabla 12

Modalidades de la Educación Superior Universitaria Peruana

Modalidad	Características	Uso de mecanismos virtuales (% créditos académicos)
Presencial	Procesos de enseñanza-aprendizaje estructurados, diseñados y desarrollados principalmente en un entorno físico.	≤ 20
Semi-presencial	Proceso de enseñanza-aprendizaje estructurados, diseñados y desarrollados, a partir de la integración de entornos físicos y virtuales.	> 20 y ≤ 70
A distancia o no presencial	Procesos de enseñanza-aprendizaje estructurados, diseñados y desarrollados principalmente en entornos virtuales. La interacción entre docentes y estudiantes se encuentra separada en el espacio, durante todo o gran parte del proceso.	Hasta 80 (programas de pregrado en general) Hasta 100 (programas diseñados especialmente para mayores de 24 años)

Nota. Adaptado de “Decreto Legislativo N° 1496”, por Presidencia de la República del Perú, 2020 (<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-establece-disposiciones-en-materia-d-decreto-legislativo-n-1496-1866211-3/>). “Resolución del Consejo Directivo N° 105-2020-SUNEDU/CD”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2020 (<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-disposiciones-para-la-prestacion-del-servicio-educa-resolucion-n-105-2020-suneducd-1879494-1/>).

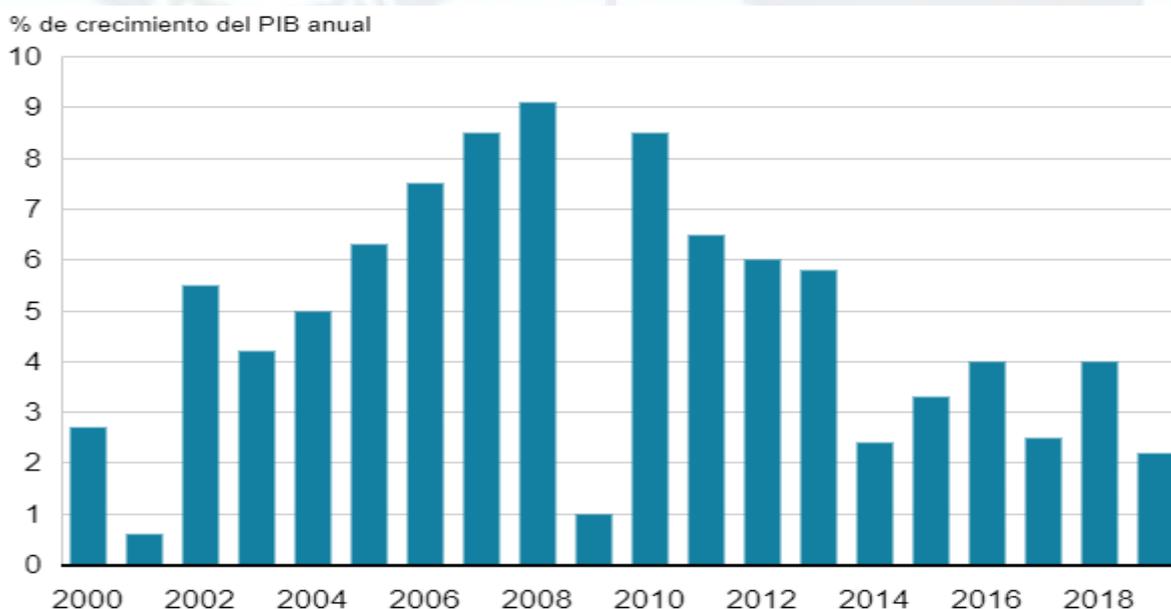


Figura 8. Producto Interno Bruto del Año 2000 al 2019.

Tomado de “Coronavirus en Perú: por qué un país que tuvo un gran crecimiento económico no invirtió más en su sistema sanitario”, por C. Barría, 2020 (<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52843655>).

Sin embargo; la presencia de la COVID-19 en el Perú, hizo que la producción se contraiga; entre enero y julio de 2020, el PIB cayó en 16.53% (“Economía peruana se contrajo 11.71% en julio, acumula caída de 16.53% en el año”, 2020). La misma fuente, indicó que dicho resultado responde principalmente a la disminución de la producción de los siguientes sectores: agropecuario, construcción, minería e hidrocarburos, manufactura, comercio, almacenamiento y mensajería, transporte, alojamiento y restaurantes, y servicios prestados a empresas. En el Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2020) muestra cómo; el estado de emergencia nacional, las medidas de aislamiento y el distanciamiento social, en respuesta a la COVID-19; afectaron la oferta y la demanda; lo cual a su vez ocasionó la contracción del PIB (Figura 9).



Figura 9. Impacto de la COVID-19 Sobre la Oferta y la Demanda.
Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2020 (https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)

Mientras tanto, en la Figura 10 se muestran las principales medidas económicas adoptadas por el gobierno peruano para hacer frente a la COVID-19 y su impacto negativo en el PIB.



Figura 10. Principales Medidas Económicas Frente a la COVID-19 y su Impacto en el PIB. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2020 (https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)

Además, es necesario indicar que, el Decreto Supremo N° 080-2020-PCM estableció que la economía peruana se reactivaría en cuatro fases. En cumplimiento de dicho decreto, la primera fase de la reanudación de actividades comenzó el uno de mayo de 2020.

Posteriormente, el Decreto Supremo N° 101-2020-PCM aprobó el inicio de la segunda fase de la reactivación a partir del cinco de junio de 2020. Actualmente, nos encontramos en la tercera fase, la cual fue autorizada a partir del uno de julio, mediante el Decreto Supremo N° 117-2020-PCM. El porcentaje de operatividad de la economía antes del inicio del proceso de reactivación fue del 44.1%; mientras que, con la primera, segunda y tercera fase se alcanzó el 72.8%, 91.6% y 96.3%; respectivamente (MEF, 2020).

Con la reanudación de actividades económicas y las medidas impulsadas por el gobierno, se estima que al cierre del año 2020 el PIB presentará una contracción de 12%, mientras que para el 2021 se registraría un crecimiento de 10%. Todo esto gracias a la reactivación progresiva del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo, el aumento del gasto público no financiero y el incremento de la demanda externa (MEF, 2020).

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020a) informó que el Perú cerró el año 2019 con una inflación de 1.88%, dicha tasa estuvo dentro del rango meta, de 1% a 3%, fijado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). De acuerdo a lo indicado en el Reporte de Inflación Setiembre 2020 del BCRP (2020), la tasa de inflación anual para el periodo 2020, disminuyó de 1.78% a 1.69%, de mayo a agosto (Figura 11). Además, en dicho reporte se proyecta que la inflación cerrará el periodo en 0.8%, encontrándose así por debajo del rango meta. Lo último, responde al impacto negativo de los choques de demanda producto de la COVID-19. Sin embargo, para el periodo 2021 la inflación se ubicaría entre 1.6% y 2%.

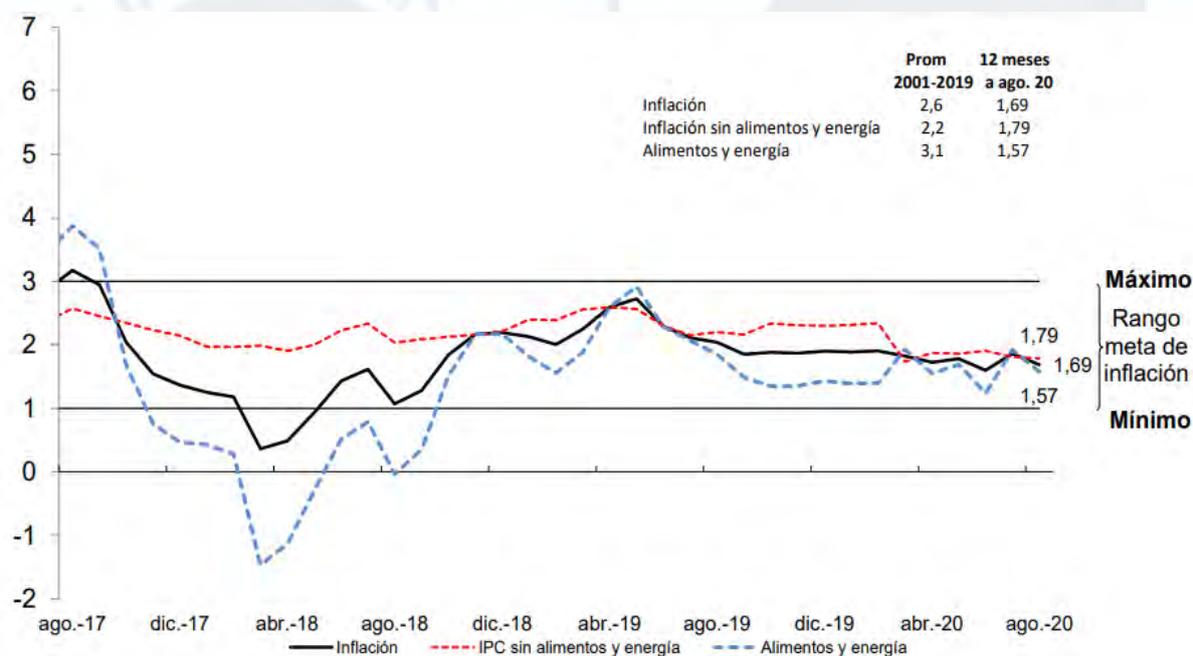


Figura 11. Inflación de Agosto 2017 a Agosto 2020.

Tomado de “Reporte de Inflación Setiembre 2020: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>)

Respecto al mercado cambiario; la moneda peruana, el sol (S/), al igual que el resto de monedas del mundo, fue afectada por la pandemia de la COVID-19. Sin embargo, en comparación a sus pares regionales, continúa siendo una de las menos volátiles. En la Figura 12, se muestra el porcentaje de depreciación de las monedas de los países miembros de la Alianza del Pacífico (AP), al 17 de agosto de 2020 y en relación al dólar estadounidense.

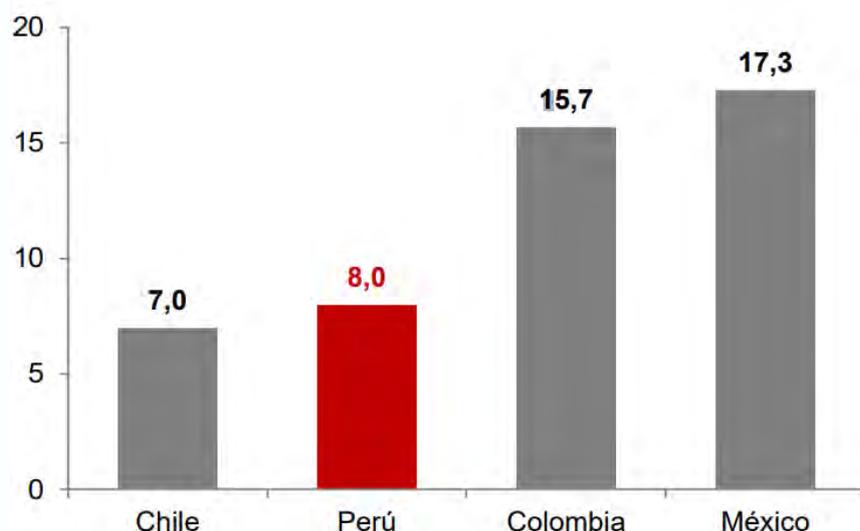


Figura 12. Depreciación Monetaria (%) al 17 de Agosto de 2020 – Alianza del Pacífico
Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2020 (https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)

Al 18 de septiembre de 2020, la variación del tipo de cambio de la moneda peruana alcanzó el 7.8%, esta volatilidad es mayor a la de los años previos y podría ser superior si el BCRP no hubiese intervenido mediante la colocación de *swaps*, derivados e instrumentos indexados. En la Tabla 13, se expone la frecuencia de las intervenciones del BCRP por año, a partir del 2016.

Tabla 13 *Intervención Cambiaria (Al 18 de Septiembre de 2020)*

Intervención Cambiaria 2016 – 2020 (Al 18 de Septiembre de 2020)

Periodo	Días de negociación	Número de días de intervención			Días con intervención %	Desviación estándar del Tipo de Cambio (Var. anualizada) %
		Mercado Spot	Colocación de derivados e instrumentos indexados	Total (spot y/o colocación)		
2016	250	50	119	134	53.6	7.3
2017	249	55	26	64	25.7	4.5
2018	245	4	27	30	12.2	3.4
2019	249	4	6	10	4.0	4.4
2020 (al 18 de septiembre)	182	4	53	55	30.2	7.8

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación Setiembre 2020: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>)

Otro indicador que demuestra la fortaleza macroeconómica del Perú, respecto a los demás integrantes de la AP, es el riesgo país. En la Figura 13, se observa que, a pesar de la pandemia de la COVID-19, el riesgo país peruano continúa siendo menor al de Chile.

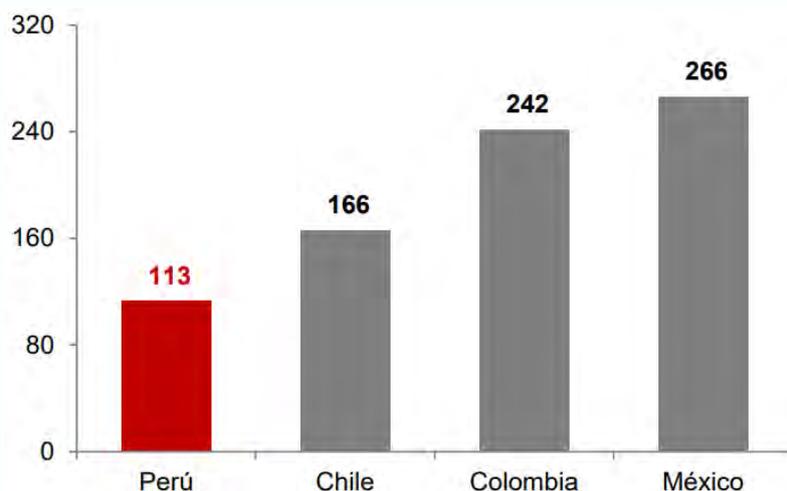


Figura 13. Riesgo País (Puntos Básicos) al 17 de Agosto de 2020 – Alianza del Pacífico Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2020 (https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)

Por otro lado, la tasa de desempleo se había mantenido por debajo del 5% desde el año 2007, para los años 2016 y 2017 la tasa de desempleo alcanzó 4.2% y 4.1%, respectivamente (Figura 14). Para el periodo 2018 la tasa de desempleo fue de 3.9%, el cual se repitió para el año 2019 (INEI, 2020b).

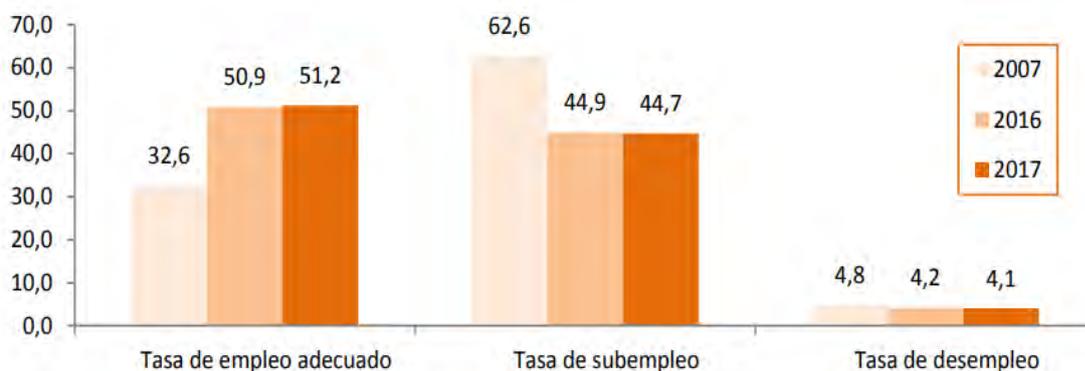


Figura 14. Tasas de Empleo Adecuado, Subempleo y Desempleo – 2007, 2016 y 2017. Tomado de “Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento, 2007-2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf)

Sin embargo, para el trimestre abril-mayo-junio 2020, a consecuencia de la presencia de la COVID-19 y las medidas que el gobierno tomó frente a ella, el desempleo se elevó al 8.8% (INEI, 2020c). De este modo, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada para dicho periodo fue de 10,272 mil, mientras que para el mismo trimestre del 2019 era de 16,992 mil. Por lo cual se considera que en el Perú se perdieron 6,720 mil empleos en el

segundo trimestre del año 2020 (Guerra, 2020). En la Figura 15, se muestra la composición de la Población en Edad de Trabajar (PET).

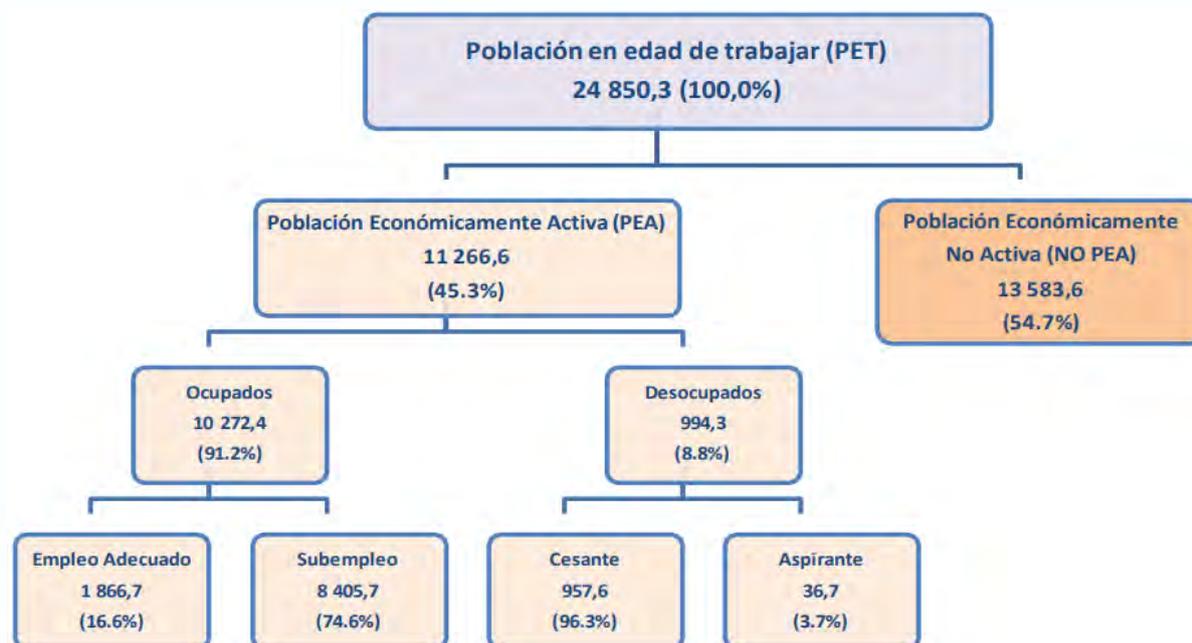


Figura 15. Composición de la Población en Edad de Trabajar – Segundo Trimestre 2020. Tomado de “Informe Técnico N° 03 Empleo Nacional. Trimestre: Abr - May - Jun 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020c (http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional-abr-may-jun-2020.pdf)

Social (S). Para el caso de la Universidad Continental, este análisis se centra en revisar los datos más importantes de aquella población que se encuentra en la edad promedio para cursar una carrera universitaria. Es entre los 15 y 29 años que las personas muestran deseo y buscan formarse profesionalmente. El grupo etario en mención se ha mantenido en crecimiento constante desde el año 1950 hasta la actualidad; de acuerdo a las estimaciones del INEI (2018b), esta tendencia debería continuar hasta el 2025, para luego contraerse, pero no de modo significativo (ver Figura 16).

El primer subgrupo de jóvenes, entre las edades de 15 y 16 años, es el público objetivo más importante de la Universidad Continental. Puesto que están a puertas de terminar el nivel educativo secundario, y el inmediato superior es el universitario. En la Figura 17, se muestra la evolución de la tasa neta de asistencia a la educación secundaria de los jóvenes de 15 y 16 años para los periodos 2016 y 2018.

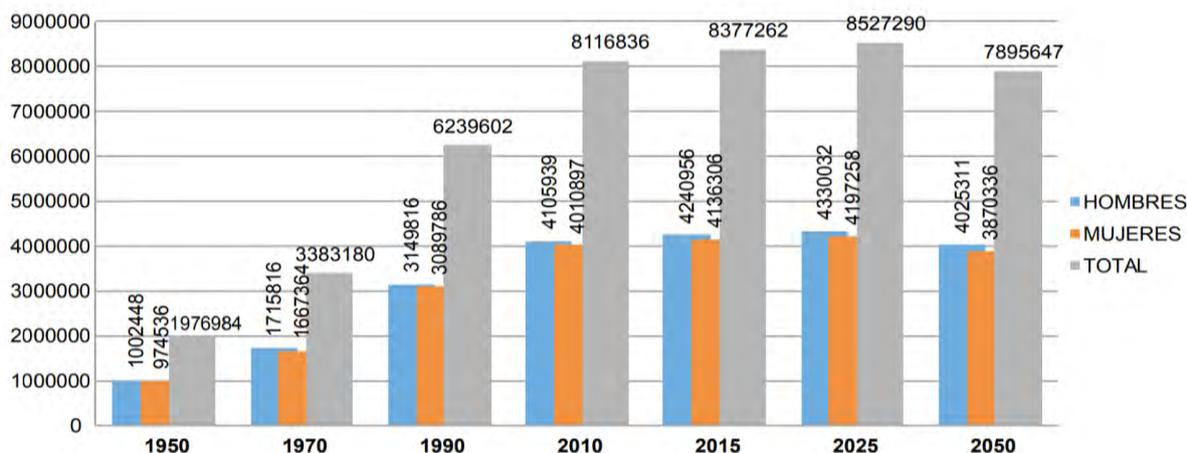


Figura 16. Proyección de la Población Joven Entre 15 y 29 Años Hasta 2050.

Tomado de “Informe Nacional de las Juventudes 2016-2017”, por Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU), 2018 (<https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2018/12/INFORME-NACIONAL-DE-LAS-JUVENTUDES-2016-2017.pdf>).

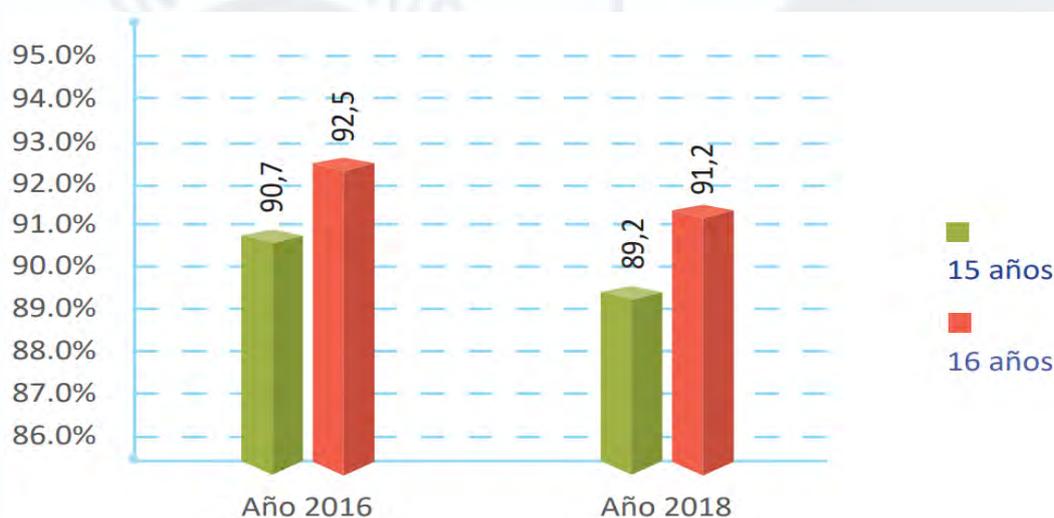


Figura 17. Tasa Neta de Asistencia a la Educación Secundaria de los Jóvenes de 15 y 16 Años, 2016 y 2018.

Tomado de “Informe Nacional de Juventudes 2018-2019”, por Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU), 2019 (<https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Informe-Nacional-de-Juventud.pdf>)

Por su parte, el segundo bloque etario, de jóvenes entre los 17 y 24 años; edades más frecuentes para la formación superior, muestra un crecimiento sostenible en lo concerniente a la asistencia a la educación superior. Pasando de 25.1% en el 2012 a 29% para el año 2018 (Figura 18). Como se puede observar; existe una gran brecha en comparación a la tasa neta de asistencia a la educación secundaria. Incluso, obviando dicha comparación, podemos asegurar que al 2018, el 71% de jóvenes entre 17 y 24 años no asistían a la educación superior.

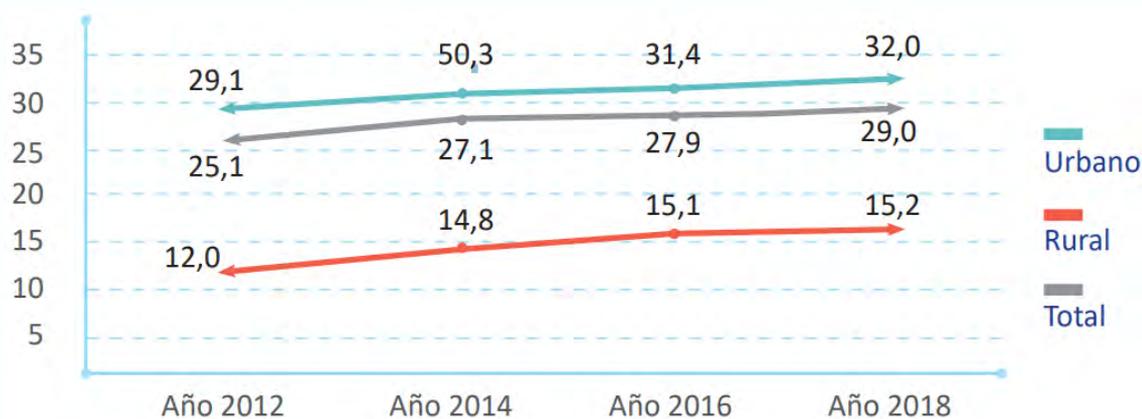


Figura 18. Tasa Neta de Asistencia a la Educación Superior de los Jóvenes de 17 a 24 Años, 2012 al 2018.

Tomado de “Informe Nacional de Juventudes 2018-2019”, por Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU), 2019 (<https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Informe-Nacional-de-Juventud.pdf>)

No obstante, los datos presentados anteriormente han sido afectados de modo negativo por la pandemia de la COVID-19. Se estima que, 100 mil estudiantes del nivel secundario no se han matriculado en el periodo académico 2020 y alrededor de 200 mil estudiantes que, si se han matriculado, no acceden a la educación a distancia, básicamente por no contar con internet, televisión o radio (Barrenechea, 2020). Respecto al nivel superior universitario, se indicó que, a septiembre de 2020, 174 mil estudiantes dejaron de estudiar (Alayo, 2020).

Tecnológico (T). En este punto, el análisis se centra en las múltiples herramientas tecnológicas que se han desarrollado recientemente y que son empleadas por las universidades de mayor prestigio a nivel mundial. Por ejemplo, tenemos a la internet, que a pesar de que ya lleva varios años acompañándonos, es una de las tecnologías más disruptivas que ha visto el mundo. Entre muchas otras cosas, la internet permite que las personas puedan acceder a todo el conocimiento que se tiene del mundo. En el Perú, el 73% de personas hace uso de internet, pero solo el 58% hace uso combinado de teléfono inteligente y computadora (U.S. Census Bureau, 2019). Además, si hablamos de los estudiantes de 15 años, quienes por su edad están próximos a formar parte de una comunidad universitaria, solo el 53% tiene una computadora en casa; un porcentaje muy inferior al 82% que alcanzan Chile y Uruguay (Vallaes, 2020).

Además de la internet, se han desarrollado múltiples tecnologías; en el campo educativo, según Vidal, Carnota y Rodríguez (2019), las creaciones e innovaciones más disruptivas son las siguientes:

- *Big Data y Blockchain.*
- *Clouds* (nubes), permiten la gestión de datos e información de forma remota y segura.
- Internet de las cosas, facilita la interacción con los artefactos y la toma de decisiones en relación a los mismos.
- Impresión 3D y FabLabs.
- Robótica avanzada y vehículos autónomos, automatización de tareas y realización de tareas especializadas y/o de riesgo.
- Inteligencia artificial, maquinas que sirven de mentores y facilitadores en el proceso de enseñanza.
- Realidad virtual y realidad aumentada, permite la educación a través de simuladores, telepresencia y avatares.
- Almacenamiento de energía y uso de energía renovable.
- Nanotecnología.

El tema tecnológico y su relación con la educación, tomaron mayor relevancia con la presencia de la COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno peruano. Las universidades se vieron obligadas a suspender las actividades académicas en sus instalaciones físicas y migrar hacia medios virtuales. La utilización de plataformas como *Cisco Webex for Education, Blackboard Collaborate, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet*, entre otros; se hizo indispensable para que las universidades puedan cumplir con su misión educativa.

Ecológico (E). Actualmente, el factor ecológico de mayor impacto a nivel mundial es la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19). La cual fue catalogada como una

pandemia, por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), el 11 de marzo de 2020.

En la Tabla 14, se muestran las estadísticas más importantes de la COVID-19, a nivel mundial y de los primeros 10 países, al 29 de septiembre de 2020. Como se puede observar, el Perú ocupa el sexto lugar en cantidad de casos de COVID-19 y ello conllevó a gran parte de la información presentada en los apartados político, económico, social, y tecnológico del presente análisis PESTE. La clave para vencer a la COVID-19 y retomar la denominada normalidad, es la utilización de una eventual vacuna. Se están desarrollando 187 vacunas, de las cuales, 10 ya se están probando en humanos (Barifouse, 2020). No obstante, se estima que el primer grupo de vacunas estarían disponibles para mediados del 2021, y se destinarían a los grupos de mayor riesgo; recién para el año 2022 se tendrían vacunas de disponibilidad masiva (“OMS: Vacuna contra la COVID-19 no estará disponible masivamente antes de 2022”, 2020).

Tabla 14 *Estadísticas de la COVID-19 (Al 29 de Septiembre 2020)*

Estadísticas de la COVID-19 (Al 29 de Septiembre 2020)

Ubicación	Total de Casos	Casos por Millón de Personas	Muertes
Todos los países	33,692,221	4,333	1,008,842
1. Estados Unidos	7,219,937	21,908	205,859
2. India	6,225,763	4,576	97,497
3. Brasil	4,780,317	22,619	143,010
4. Rusia	1,176,286	8,016	20,722
5. Colombia	824,042	16,682	25,828
6. Perú	811,768	25,264	32,396
7. España	758,172	16,097	31,614
8. México	738,163	5,832	77,163
9. Argentina	736,596	16,391	16,519
10. Sudáfrica	672,572	11,443	16,667

Nota. Adaptado de “Coronavirus (COVID-19)”, por Google, 2020

(<https://news.google.com/covid19/map?hl=es-419&gl=PE&ceid=PE%3Aes-419>)

Además del tema de la COVID-19, es importante mencionar que, hoy en día, las organizaciones se encuentran más comprometidas con el cuidado del medio ambiente; reduciendo y evitando el uso de materiales, que impacten de modo negativo en la naturaleza,

como: el papel, el plástico, la energía eléctrica, los combustibles fósiles, etcétera. En el caso específico del papel, la apuesta es por lo digital y electrónico. En el Perú existe desde el 2005 la Ley N° 28611: Ley General del Medio Ambiente; además están presentes algunos grupos, comunidades y ONG que velan por los temas ecológicos y ejercen gran influencia sobre las decisiones de las corporaciones.

La respuesta de la Universidad Continental a todas estas exigencias medioambientales fue la creación del Área de Medio Ambiente en el año 2016. La UC también cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental, cuyos ejes son: (a) gobierno y participación, (b) gestión ambiental interna, (c) formación, (d) investigación, y (e) extensión. Finalmente, la universidad cuenta con las siguientes políticas de gestión ambiental: (a) Política ambiental, (b) Política de sostenibilidad, (c) Política de ecoeficiencia, y (d) Reglamento Interno de calidad ambiental (Universidad Continental, 2019g).

2.1.2. Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter tiene como objetivo determinar el modo en que se genera la rentabilidad del mercado al cual pertenece una organización, para de este modo identificar su ventaja competitiva. El modelo de Porter considera los siguientes aspectos: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los clientes, (c) poder de los sustitutos, (d) poder de los nuevos ingresantes, y (e) el poder de la competencia actual (Porter, 2017). A continuación, se expone al análisis de cada una de las cinco fuerzas para el caso de la Universidad Continental.

Poder de negociación de los proveedores (Medio). Dentro de este análisis, los proveedores más relevantes son los docentes, porque son quienes brindan el servicio educativo de modo directo y tienen contacto con los alumnos. El poder de negociación de los catedráticos es bajo en cuanto al tema remunerativo, porque ello está normado en el Capítulo VIII de la Ley Universitaria se indica que las remuneraciones, bonificaciones y demás

estímulos que se pagan a los docentes se rigen por categorías y son determinados de forma interna en cada institución. Sin embargo, a raíz de la presencia del coronavirus en el Perú, los docentes que cuentan con habilidades tecnológicas (*Tech skills*), han ganado poder de negociación, ya que la mayoría de universidades desea contar con sus servicios y reclutarlos se ha vuelto complicado. Actualmente, las universidades peruanas están en la búsqueda constante de docentes que no solo dominen la teoría y la práctica de las diversas áreas del conocimiento, sino también el adecuado uso de herramientas digitales.

Otros proveedores importantes para el sector, son las entidades financieras, quienes juegan un rol importante en el desarrollo y expansión de las universidades. Los bancos son quienes financian los proyectos educativos más grandes del país. Sin embargo, su poder de negociación es bajo puesto que siempre están en la disputa por financiar a todo tipo de organización, siempre considerando previamente su capacidad de pago y ratios de endeudamiento. La Universidad Continental hace uso frecuente del financiamiento bancario para sus proyectos de expansión, teniendo la capacidad de elegir con qué entidad bancaria trabajar. Además, antes de la pandemia, eran importantes los proveedores de servicios de limpieza, de seguridad, de mantenimiento, así como aquellos que suministran materiales tangibles de uso académico y administrativo. Mientras que, a raíz de la presencia del coronavirus, se hicieron imprescindibles los proveedores de servicios tecnológicos y de internet. En su conjunto, los proveedores poseen un poder medio de negociación.

Todo lo mencionado anteriormente, fue afectado por la presencia de la COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno peruano. Los docentes de la universidad se están adecuando al uso de herramientas tecnológicas para el dictado de clases, se redujo el consumo de los servicios de limpieza, seguridad y mantenimiento; en el tema de financiamiento, gracias a las condiciones del Programa Reactiva Perú, se pudo acceder a un préstamo con una tasa de interés del 1% y 12 meses de periodo de gracia.

Poder de negociación de los clientes (Bajo). En la industria de la educación, los estudiantes y sus familias son considerados los compradores. Los cuales una vez que ingresen a formar parte de la universidad, se acogen a sus normas internas, las cuales responden a lo exigido por la SUNEDU, de este modo tenemos: (a) reglamento académico, (b) reglamento de investigación, (c) reglamento del centro de idiomas, (d) reglamento interno de calidad ambiental, y (e) política del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Además, la universidad tiene la potestad de establecer los precios, los mecanismos de pago y la metodología de enseñanza que emplea.

El poder de negociación de los clientes sufrió un ligero incremento debido a la COVID-19; por ello la Universidad Continental (2020b) estableció las siguientes facilidades económicas para controlar la deserción de sus alumnos: (a) Crédito de honor, (b) Mediabeca ¡Vamos Perú!, (c) Fraccionamiento, y (d) Financiamiento educativo CrediEduca.

Poder de los sustitutos (Bajo). El principal sustituto de la Universidad Continental, al ser una universidad privada licenciada por SUNEDU, es el conjunto de universidades públicas que comparten la misma condición. Si bien las universidades estatales presentan mayor competencia y dificultad en su proceso de admisión para los alumnos; representan también una opción mucho más económica; incluso en ocasiones por el prestigio que algunas de estas casas superiores poseen. En la ciudad de Huancayo, donde opera la sede principal de la Universidad Continental, la amenaza de este tipo de sustitutos es baja, porque la única institución pública es la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP).

También son sustitutos importantes; para las universidades privadas; los institutos superiores, tecnológicos o pedagógicos. El principal beneficio de los institutos es la temporalidad (corto plazo) que se requiere para finalizar una carrera: dos años menos en comparación al promedio de cinco años que se necesitan al estudiar en una universidad. De acuerdo a Ipsos Apoyo (2019), Senati, Sise, Certus, IDAT, Arzobispo Loayza y Tecsup son

los institutos técnicos que gozan de mayor preferencia. Adicionalmente, con el tema de la COVID-19, los competidores de la UC deben cumplir con un requisito adicional: brindar el servicio educativo en formato virtual o digital.

Poder de los nuevos ingresantes (Medio). El poder de los nuevos ingresantes es medio y está dado por las universidades del extranjero, que tienen planes de expansión que incluyan al Perú, ya sea de forma presencial o virtual. La metodología que utiliza la educación a distancia es una amenaza significativa, ya que, de tratarse de universidades prestigiosas del exterior, captarían la preferencia de los estudiantes. Hoy más que nunca, a causa de la pandemia del coronavirus, la tendencia es lo digital; en este contexto, las personas optan con mayor frecuencia por una formación académica no presencial. Sin menoscabo de lo mencionado anteriormente, es necesario señalar que, se ha extendido la medida de no permitir la creación de nuevas universidades, que inicialmente fue hasta el 19 de abril de 2020 (“A partir del 20 de abril del 2020 podrán crearse nuevas universidades”, 2019). Por otro lado, considerando que Huancayo es la ciudad donde se encuentra el campus principal de la Universidad Continental, un nuevo ingresante a este mercado es la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), la cual todavía no ha podido iniciar actividades presenciales.

Poder de la competencia actual (Media). Los rivales directos de la Universidad Continental son las demás universidades privadas del país, en especial aquellas con presencia en las ciudades donde también opera la UC. El factor preponderante en la competencia es el prestigio, en la misma línea, la preferencia de las compañías por los egresados de determinadas instituciones y, además, la posibilidad de brindar el servicio educativo no presencial. En lo que respecta a las universidades públicas, estas no simbolizan una competencia importante, porque solo un pequeño porcentaje de alumnos son admitidos, debido a la naturaleza de su proceso de admisión. Las universidades públicas tienen la ventaja de ser financiadas por el Estado, lo cual les asegura sostenibilidad financiera. Sin

embargo, los estudiantes no realizan mayores comparaciones entre ambos tipos de universidades, simplemente deciden entre una educación de calidad y económica en una universidad pública, lo cual implica pasar por un proceso de selección; o una educación que les permita formarse en carreras más comerciales, incluso a veces no presentes en la oferta estatal, en una universidad privada de prestigio, donde el ingreso es más flexible.

2.1.3. Oportunidades y amenazas

Oportunidades. En seguida se presenta el listado de oportunidades encontradas:

- O1: Exigencia del cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad impuestas por la Ley Universitaria para el otorgamiento del licenciamiento institucional.
- O2: Modificación del artículo 47 de la Ley Universitaria mediante Decreto Legislativo N° 1496 y la Resolución del Consejo Directivo N° 105-2020-SUNEDU/CD que determinan las modalidades del servicio educativo y los porcentajes de virtualidad.
- O3: Expectativas macroeconómicas positivas pospandemia de la COVID-19.
- O4: Demanda creciente de estudios universitarios de pregrado y posgrado.
- O5: Competitividad del sistema financiero para el otorgamiento de préstamos, incluyendo el programa Reactiva Perú.
- O6: Desarrollo exponencial de nuevas tecnologías, plataformas educativas y herramientas digitales.
- O7: Presencia de la COVID-19 y la oportunidad de potenciar la modalidad semipresencial de la universidad.

Amenazas. El siguiente es el listado de amenazas encontradas:

- A1: Acceso de universidades extranjeras al mercado nacional mediante de canales digitales y/o virtuales.

- A2: Ingreso de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) a la ciudad de Huancayo, donde se ubica la sede principal de la Universidad Continental. Amenaza menor a raíz de la COVID-19, ya que no han podido iniciar actividades presenciales.
- A3: Presencia de la COVID-19 y la imposibilidad de desarrollar actividades académicas presenciales.
- A4: Indicadores macroeconómicos deficientes en el corto plazo.

2.2. Análisis Interno

Para este análisis se contempló la metodología AMOFHIT, la cual considera los siguientes aspectos: (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología. A través de las múltiples reuniones mantenidas con los responsables de las diferentes oficinas de la Universidad Continental se logró obtener la siguiente información sobre su entorno.

2.2.1. Administración (A)

De acuerdo al estatuto de la Universidad Continental (2019h), los órganos de gobierno son: (a) Junta General de Accionistas, (b) Directorio, y (c) Gerencia General. Además, la UC cuenta con los siguientes órganos de gobierno académico: (a) Consejo Directivo, (b) Rectorado, (c) Consejos Académicos de Facultad, y (d) Decanatos. Adicionalmente, la universidad cuenta con los siguientes órganos consultivos: (a) consejo Consultivo Institucional, y (b) Consejo Consultivo Académico. La universidad, también cuenta con un órgano de Asesoría Legal. En la Figura 19 se expone el organigrama de la UC. Sin embargo, en dicha imagen, aún no se muestra el Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital (VDAD), el cual fue creado en septiembre de 2020, con la finalidad de fortalecer los servicios educativos virtuales de pregrado y posgrado.

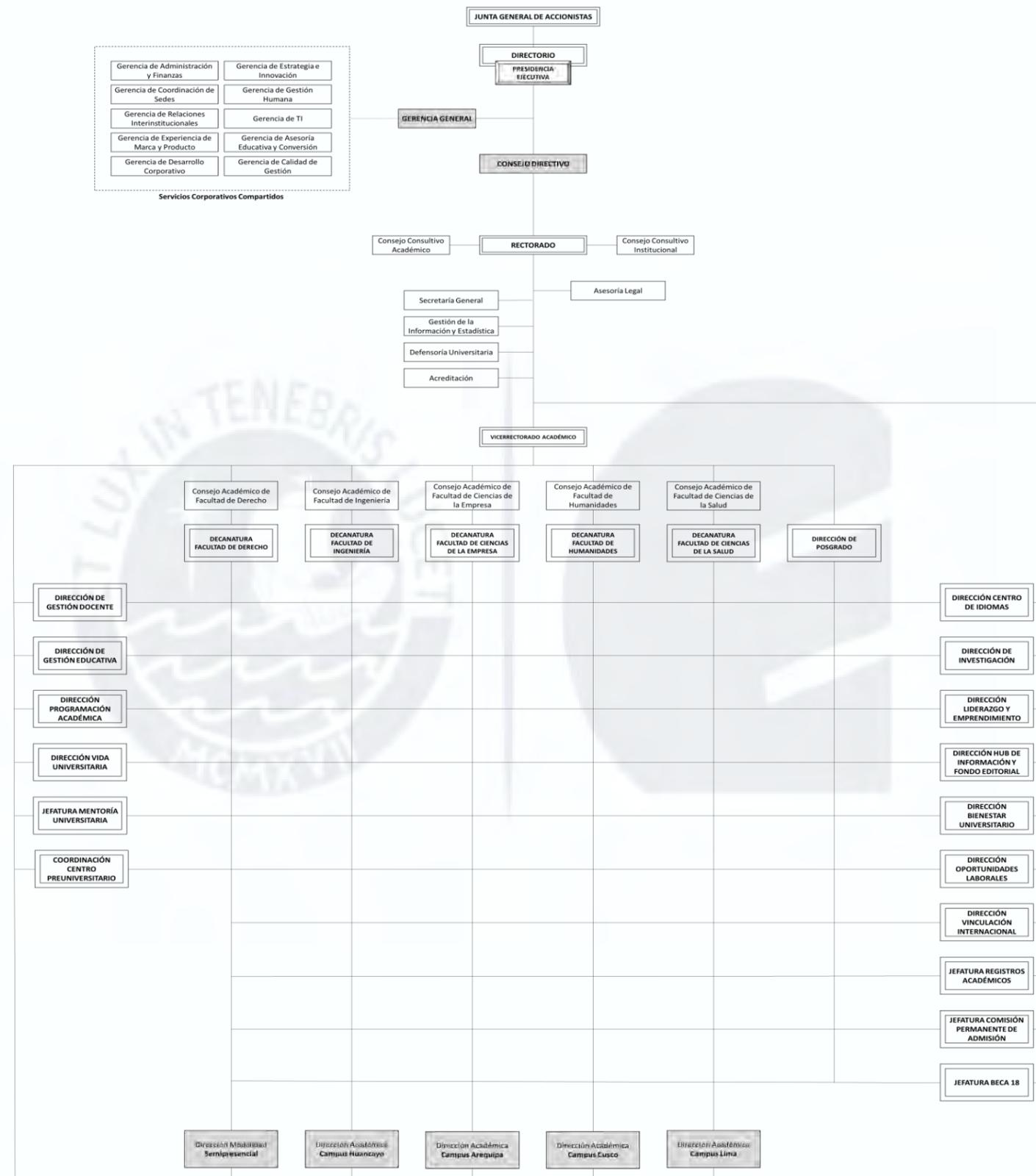


Figura 19. Organigrama de la Universidad Continental.
 Tomado de *Organigrama UC*, por Universidad Continental, 2019i, Huancayo, Perú: Autor.

2.2.2. Marketing (M)

La propuesta de valor de la Universidad Continental posee las siguientes características: (a) multimodal, cuenta con programas presenciales, y semipresenciales (A Distancia y Gente que Trabaja); (b) multicampus, presencia en Huancayo, Lima, Arequipa, y Cusco; y (c) multinivel, formación universitaria en pregrado, y posgrado. Adicionalmente la UC brinda una experiencia particular para desarrollar las aptitudes y actitudes de sus estudiantes; para emplea una metodología basada en el trabajo colaborativo y el aprendizaje experiencial; además cuenta con docentes de experiencia, tecnología vanguardista y espacios que fomentan la creatividad. Con todo ello, la UC busca que sus estudiantes desarrollen una mentalidad emprendedora y que sean portadores de impacto positivo para el entorno donde se desenvuelven. El sector de la educación superior está en constante desarrollo y evolución, lo mismo sucede con el marketing; por ello la Universidad Continental ha dejado atrás la clásica y rígida denominación de Marketing y Ventas para sus áreas comerciales, a mediados del 2019 se crearon la Gerencia de Experiencia de Marca y Producto y la Gerencia de Asesoría Educativa y Conversión. Los esfuerzos de estas oficinas están encaminados a la creación de consumidores de la marca Continental y sus productos. Dichas gerencias, hacen uso intensivo de herramientas tecnológicas, canales digitales, *big data*, inteligencia artificial, entre otros.

Producto. La universidad oferta 28 programas de pregrado, clasificados en cinco facultades; también cuenta con diversos programas de posgrado, como son programas de especialización, cursos, diplomas, diplomados, maestrías y doctorados. Además, ofrece tres programas en su centro de idiomas: (a) inglés, (b) italiano, y (c) portugués. La Universidad Continental cuenta con el licenciamiento institucional de la SUNEDU y su Sistema de Garantía Interna de Calidad está acreditada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) de España. Actualmente, la universidad cuenta con seis programas acreditados por ACBSP, cinco por ICACIT y cinco por SINEACE. Finalmente, en

el mes de agosto 2020, la UC obtuvo cinco estrellas en la categoría *Aprendizaje en línea*, del QS Stars Rating, el cual mide la calidad de los ecosistemas digitales de las instituciones educativas superiores (Universidad Continental, 2020c).

En relación a los programas de pregrado que se ofrecen bajo la modalidad *A Distancia* se tienen: (a) Ingeniería Empresarial, (b) Ingeniería Industrial, (c) Ingeniería de Sistemas e Informática, (d) Administración, (e) Administración y Gestión Pública, (f) Contabilidad, (g) Derecho, y (h) Psicología. Estos programas tienen la bondad de poder ser cursados desde cualquier lugar del planeta, y cada estudiante tiene la capacidad de elegir el horario que mejor se le acomode. La modalidad A Distancia de la Universidad Continental ha recibido en octubre del año 2019 el Certificado de Producto por parte de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), esta certificación evalúa la accesibilidad, metodología de aprendizaje y empleabilidad de los programas (Universidad Continental, 2019j).

Por otro lado, la modalidad *Gente que Trabaja* es una alternativa que ofrece flexibilidad a los estudiantes y apela a que estos utilicen su tiempo de modo inteligente. En esencia; este programa combina clases presenciales, los fines de semana; y clases virtuales en el transcurso de esta. Gente que Trabaja es el producto ideal para los siguientes casos: (a) personas que laboran de lunes a viernes, (b) personas que cuentan con experiencia laboral y necesitan un título o grado que respalde dicho conocimiento, y (c) personas que cuentan con estudios técnicos provenientes de institutos superiores y buscan el respaldo de un título universitario.

La modalidad clásica, la presencial, ha migrado a espacios digitales, como consecuencia de la COVID-19 y la imposibilidad de llevar a cabo actividades académicas presenciales. Finalmente, para complementar sus productos, la universidad pone a disposición de sus estudiantes una amplia gama de oportunidades en el extranjero;

actualmente la UC cuenta con más de 50 convenios y alrededor de 20 membresías internacionales, lo cual permite el *Incoming* y el *Outgoing* de alumnos, docentes y personal administrativo (Universidad Continental, 2019k).

Precio. Los precios en la Universidad Continental se manejan a través de la combinación de número de créditos y escalas, estas últimas responden a la situación social y económica de cada estudiante. En la Universidad Continental existen actualmente cuatro escalas, la cuarta escala responde al costo real del crédito; de modo que, las tres primeras escalas incluyen una subvención por parte de la universidad. En la Tabla 15 se muestra el valor de cada crédito tomando en consideración la sede y/o filial, la modalidad, el programa y la escala. En el contexto de la pandemia por la COVID-19, la universidad decidió no disminuir los precios de sus servicios, sin embargo, se generaron las siguientes facilidades económicas para los alumnos: (a) Crédito de honor, (b) Mediabeca ¡Vamos Perú!, (c) Fraccionamiento, y (d) Financiamiento educativo CrediEduca. Adicionalmente a ello, se autorizaron recategorizaciones extemporáneas y extraordinarias.

Plaza. La Universidad Continental está presente en cuatro ciudades del país, su sede principal se encuentra ubicada en Huancayo y sus tres filiales se encuentran en Arequipa, Cusco y Lima. En la Figura 20 se muestra una imagen del campus Huancayo, en ella se puede apreciar la infraestructura de primer nivel que se ofrece a los estudiantes. Por su parte, en la Figura 21, Figura 22 y Figura 23 se presentan los campus de Arequipa, Cusco y Lima respectivamente. El plan expansivo de la UC a corto plazo involucra a la ciudad de Ica.

Promoción. La Universidad Continental utiliza múltiples herramientas de comunicación, desde la clásica venta personal hasta el marketing digital y los chats interactivos. En lo que respecta a publicidad, la UC cuenta con la siguiente clasificación: (a) publicidad en televisión y cines, (b) publicidad radial, (c) publicidad en prensa, (d) publicidad impresa, (e) *merchandising*, (f) paneles, (g) mensajes de texto, y (h) publicidad digital.

Respecto a esta última, la universidad utiliza de modo intensivo los canales de Google, YouTube, Facebook, LinkedIn, Instagram y Twitter. Estos se han intensificado a raíz de la pandemia por el coronavirus.



Figura 20. Campus de la Universidad Continental en Huancayo.
Tomado de “Universidad Continental es la N° 1 en Huancayo”, por Universidad Continental, 2018c (<https://ucontinental.edu.pe/campus/huancayo/universidad-continental-es-la-n-1-en-huancayo/>).



Figura 21. Campus de la Universidad Continental en Arequipa.
Tomado de “Universidad Continental es la N° 1 en Arequipa”, por Universidad Continental, 2018d (<https://ucontinental.edu.pe/campus/arequipa/universidad-continental-es-la-n-1-en-arequipa/>).

Tabla 15

Costo del Crédito en Soles Según Modalidad, Programa y Escala - 2019

Modalidad y Programa	4				3				2				1			
	Arequipa	Cusco	Huancayo	Lima	Arequipa	Cusco	Huancayo	Lima	Arequipa	Cusco	Huancayo	Lima	Arequipa	Cusco	Huancayo	Lima
Pregrado presencial																
Administración			170.00				157.50				145.00				132.50	
Administración y Finanzas	177.50				165.00				152.50				140.00			
Administración y Marketing								225.00				200.00				187.50
Administración y Negocios Internacionales	177.50				165.00			225.00	152.50			200.00	140.00			187.50
Arquitectura	182.50		177.50		170.00		165.00	237.50	157.50		152.50	212.50	145.00		140.00	200.00
Ciencias y Tecnologías de la Comunicación			177.50				165.00				152.50				140.00	
Contabilidad	170.00		157.50		157.50		145.00	200.00	140.00		132.50	175.00	127.50		120.00	162.50
Derecho	177.50		170.00		165.00		157.50		152.50		145.00		140.00		132.50	
Economía			170.00				157.50				145.00				132.50	
Enfermería			157.50				145.00				132.50				120.00	
Ingeniería Ambiental	182.50		177.50		170.00		165.00	200.00	157.50		152.50	175.00	145.00		140.00	162.50
Ingeniería Civil	182.50		177.50		170.00		165.00	237.50	157.50		152.50	212.50	145.00		140.00	200.00
Ingeniería de Minas	182.50		177.50		170.00		165.00		157.50		152.50		145.00		140.00	
Ingeniería de Sistemas e Informática	182.50		170.00		170.00		157.50	237.50	157.50		145.00	212.50	145.00		132.50	200.00
Ingeniería Eléctrica			170.00				157.50				145.00				132.50	
Ingeniería electrónica			157.50				145.00				132.50				120.00	
Ingeniería Empresarial	182.50		170.00		170.00		157.50		157.50		145.00		145.00		132.50	
Ingeniería Industrial	182.50		177.50		170.00		165.00	237.50	157.50		152.50	212.50	145.00		140.00	200.00
Ingeniería Mecánica	182.50		170.00		170.00		157.50		157.50		145.00		145.00		132.50	
Ingeniería Mecatrónica			170.00				157.50	237.50			145.00	212.50			132.50	200.00
Medicina Humana	400.00		475.00		375.00		450.00	550.00	350.00		425.00	525.00	325.00		400.00	500.00
Odontología			202.50				190.00				177.50				165.00	
Psicología	177.50		177.50		165.00		165.00	225.00	152.50		152.50	200.00	140.00		140.00	187.50
Tecnología Médica			157.50				145.00				132.50				120.00	
Gente que trabaja																
Administración	132.00	132.00	132.00		122.00	122.00	122.00		112.00	112.00	112.00		102.00	102.00	102.00	140.00
Contabilidad		132.00	122.00			122.00	112.00			112.00	102.00			102.00	92.00	
Derecho		132.00	132.00			122.00	122.00			112.00	112.00			102.00	102.00	140.00
Ingeniería Civil	142.00	142.00	142.00		132.00	132.00	132.00		122.00	122.00	122.00		112.00	112.00	112.00	146.00
Ingeniería de Minas	142.00	142.00	142.00		132.00	132.00	132.00		122.00	122.00	122.00		112.00	112.00	112.00	
Ingeniería de Sistemas e Informática																146.00
Ingeniería Eléctrica	142.00	142.00	132.00		132.00	132.00	122.00		122.00	122.00	112.00		112.00	112.00	102.00	
Ingeniería Empresarial	142.00	142.00	142.00		132.00	132.00	132.00		122.00	122.00	122.00		112.00	112.00	112.00	
Ingeniería Industrial	142.00	142.00	142.00		132.00	132.00	132.00		122.00	122.00	122.00		112.00	112.00	112.00	146.00
Ingeniería Mecánica	142.00	142.00	132.00		132.00	132.00	122.00		122.00	122.00	112.00		112.00	112.00	102.00	
Psicología																140.00
A Distancia																
Administración													102.00	102.00	102.00	102.00
Administración y Gestión Pública													102.00	102.00	102.00	102.00
Administración y Marketing													102.00	102.00	102.00	102.00
Contabilidad													102.00	102.00	102.00	102.00
Derecho													102.00	102.00	102.00	102.00
Ingeniería de Sistemas													112.00	112.00	112.00	112.00
Ingeniería Empresarial													112.00	112.00	112.00	112.00
Ingeniería Industrial													112.00	112.00	112.00	112.00
Psicología													102.00	102.00	102.00	102.00

Nota. Tomado de "Escalas y costos educativos", por Universidad Continental, 2019I (<https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/oficinas/bienestar-universitario/servicio-social/escalas-y-costos-educativos/>)



Figura 22. Campus de la Universidad Continental en Cusco.
Tomado de “Universidad Continental - Cusco”, por Universia, 2019
(https://orientacion.universia.edu.pe/que_estudiar/universidad-continental---cusco-140.html).

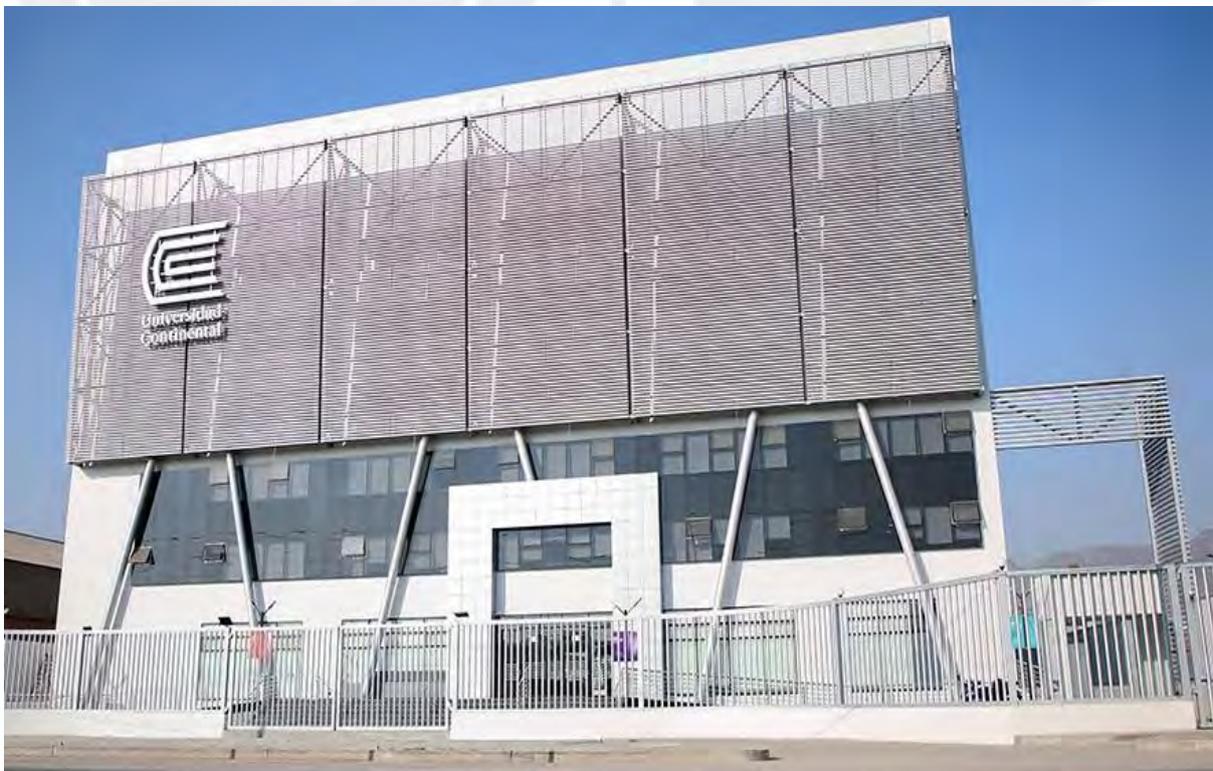


Figura 23. Campus de la Universidad Continental en Lima.
Tomado de “campus-lima-los-olivos-uc”, por Universidad Continental, 2018e
(<https://ucontinental.edu.pe/campus-los-olivos-lima/attachment/campus-lima-los-olivos-uc-2/>).

Personas. Los actores principales del servicio educativo ofrecido por la Universidad Continental son los docentes, puesto que son quienes tienen contacto con los estudiantes en el día a día. Los catedráticos de la UC son profesionales de gran experiencia que no solo transmiten sus conocimientos a los alumnos, también actúan como sus mentores y consejeros durante el proceso de aprendizaje. Además, la universidad cuenta con personal administrativo calificado, que brinda soporte continuo a los estudiantes.

Procesos. La universidad es consciente de que la calidad se relaciona directamente con el nivel de satisfacción de los estudiantes. Por esta razón, la UC cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad; el cual tiene como objetivo, asegurar la calidad de todos sus procesos a través de la obtención de acreditaciones, certificaciones y el licenciamiento institucional.

Presencia Física. Cada uno de los campus de la Universidad Continental se constituye en la evidencia física del servicio educativo brindado. Los locales donde opera la UC son edificaciones modernas; dentro de las cuales se encuentra una serie de espacios peculiares: laboratorios especializados, talleres y Hub de Información, los cuales cuentan con la certificación ISO 9001 de calidad; laboratorios de fabricación o FabLabs; espacios insignia y otros; todos encaminados a brindar una experiencia única a los estudiantes.

2.2.3. Operaciones (O)

La calidad de las operaciones y procesos de la Universidad Continental están garantizados por su Sistema de Gestión de Calidad (SGC) (Figura 24). Dicho sistema apunta a la mejora continua, basándose para ello en la revisión y control periódico de los procesos. El Sistema de Garantía Interna de Calidad de la UC cuenta con la certificación internacional de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA).

El Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) de la Universidad Continental está dirigida por el Comité de Calidad. En la Tabla 16 se muestra su composición y los actuales miembros de dicho comité.



Figura 24. Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Continental. Tomado de “Sistema de Garantía Interna de Calidad”, por Universidad Continental, 2018f (<https://ucontinental.edu.pe/sistema-garantia-interna-calidad/>).

Tabla 16

Comité de Calidad de la Universidad Continental 2018 - 2020

Componente	Miembro
Rector	Esaú Caro Meza
Gerente de Gestión Humana	Tomas Tapia Ruiz
Directora de Planeación y Calidad	Diana Chipana Gago
Jefe de Calidad y Procesos	Diana Chipana Gago
Jefe de Gestión de la Información y Estadística	Luz Supo Zapata
Secretaría General	Armando Prieto Hormaza
Representante Estudiante	Boris Sedano Ruiz
Representante Docente	Roberto De la Torre Santana
Representante Egresado	Rosaluz Salvatierra Espinoza
Representante Empleador	José Luis Ignacio Ubaldo
Representante Administrativo	Katherine Victoria Gaona

Nota. Adaptado de “Comité de calidad”, por Universidad Continental, 2018g (<https://ucontinental.edu.pe/comite-de-calidad/>)

Los objetivos de calidad de la UC son los siguientes: (a) posicionamiento de imagen y marca a nivel nacional, (b) satisfacción integral y recomendación del cliente, (c) calidad docente y desempeño académico, y (d) empleabilidad a nivel nacional de los egresados (ver Figura 25). Todo esto se materializa con la combinación del uso responsable de recursos; gestión administrativa matricial; colaboradores competentes, empáticos, intelectuales y practicantes; infraestructura y equipamiento vanguardista; y sistemas óptimos de información y comunicación.

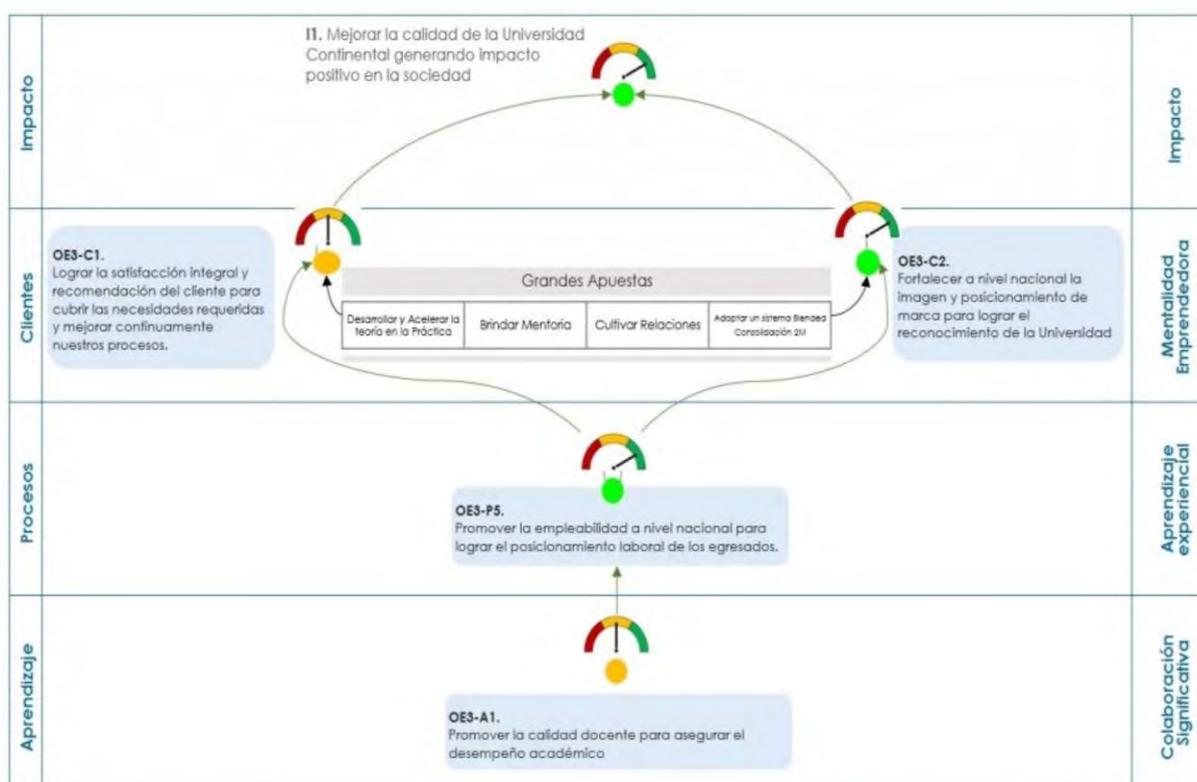


Figura 25. Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Continental. Tomado de “Matriz y resultados de indicadores de calidad”, por Universidad Continental, 2018d (<https://ucontinental.edu.pe/sistema-garantia-interna-calidad/>).

Actualmente, la Universidad Continental cuenta con el licenciamiento institucional otorgado por la SUNEDU, la cual justamente se encarga de verificar el cumplimiento de las denominadas Condiciones Básicas de Calidad (CBC). En la Figura 26 se presentan las condiciones básicas dispuestas por la Ley Universitaria, que la UC cumplió para obtener su licencia por 6 años, lo cual demuestra el adecuado funcionamiento de su Sistema de Gestión de Calidad.

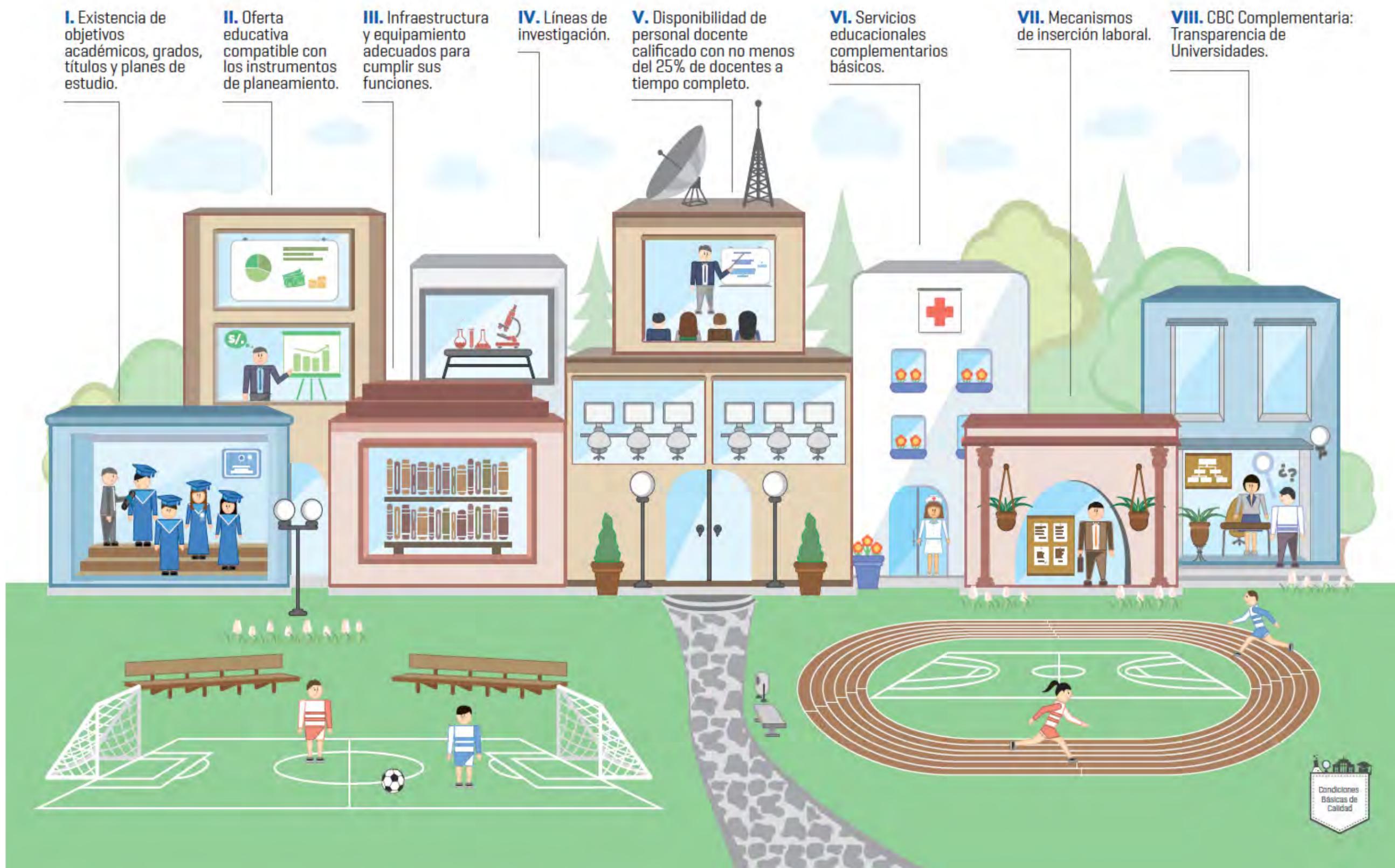


Figura 26. Condiciones Básicas de Calidad en la Universidad Peruana.

Tomado de "Condiciones Básicas de Calidad", por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2016 (<https://www.sunedu.gob.pe/condiciones-basicas-de-calidad-2/>).

2.2.4. Finanzas (F)

La Universidad Continental cuenta con una gerencia de administración y finanzas, dicha unidad a través de la Oficina de Contabilidad se encarga de la formulación, presentación y análisis de los estados financieros de la organización.

En la Tabla 17, se aprecia el estado de situación financiera de los periodos 2018 y 2019, con su respectivo análisis vertical y horizontal. Como se observa la partida más grande del activo corresponde a inmuebles, mobiliarios y equipo, neto; su incremento se debe básicamente a la construcción del campus en la ciudad de Cusco. Del mismo modo, se aprecia la variación de las obligaciones financieras en el bloque del pasivo, esto responde al préstamo obtenido para financiar la construcción del campus mencionado anteriormente. Otros cambios importantes están relacionados al incremento del efectivo y resultados acumulados al cierre del 2019; así como el rubro de cuentas por pagar a los accionistas, como producto de la distribución de dividendos.

Por otro lado, en relación al estado de resultados, como se puede apreciar en la Tabla 18, los ingresos por actividades académicas se incrementaron en 22.40% para el 2019 en relación al periodo 2018. Dicho incremento obedece al crecimiento del número de estudiantes, y se refleja también en el incremento de la utilidad neta, 59.66%. Esto pone en manifiesto que los gastos crecieron en un orden inferior al de los ingresos y ello se reafirma al observar el ratio de rentabilidad sobre las ventas (ROS, por sus siglas en inglés) que pasó de 9.68% en el año 2018 a 12.63% para el periodo 2019.

De acuerdo a lo presupuestado, para el periodo 2020, las ventas alcanzarán los S/ 241'926,231.20; y la rentabilidad, S/ 48'511,287.23. Al mes de septiembre, los ingresos han sido S/ 155'776,370.93; mientras que la rentabilidad, S/ 53'484,939.22. Como se observa, la meta de ingresos está cubierta al 64.39% a falta de tres meses; por el contrario, la meta de rentabilidad ha sido superada en 10.25%.

Tabla 17

Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera

	2018		2019		Variación %
	S/	%	S/	%	
Activo					
Activo corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	1,745,600	0.62	3,387,997	1.10	94.09
Derechos de enseñanza por cobrar, neto	3,619,546	1.28	4,747,201	1.54	31.15
Otras cuentas por cobrar	369,567	0.13	639,722	0.21	73.10
Cuentas por cobrar a Accionistas y Entidades relacionadas	276,248	0.10	235,121	0.08	-14.89
Inventario	706,094	0.25	667,678	0.22	-5.44
Gastos contratados por anticipado	536,053	0.19	514,021	0.17	-4.11
Total activo corriente	7,253,108	2.56	10,191,740	3.30	40.52
Activo no corriente					
Cuentas por cobrar a Accionistas y Entidades relacionadas	277,885	0.10	42,764	0.01	-84.61
Otras cuentas por cobrar	387,072		506,904	0.16	
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	264,178,990	93.39	284,588,131	92.20	7.73
Activo por derecho de uso	4,602,253		7,794,873	2.53	
Intangibles, neto	6,182,190	2.19	5,527,598	1.79	-10.59
Total activo no corriente	275,628,390		298,460,270		8.28
Total activo	282,881,498	100.00	308,652,010	100.00	9.11
Pasivo y Patrimonio neto					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar comerciales	4,936,017	1.74	3,736,967	1.21	-24.29
Otras cuentas por pagar	8,505,953	3.01	9,146,648	2.96	7.53
Adelantos por derechos de enseñanza	2,609,929		4,147,663	1.34	
Cuentas por pagar a Accionista y Entidades relacionadas	3,464,082	1.22	10,452,324	3.39	201.73
Impuesto a la renta por pagar	5,192,691	1.84	4,373,701	1.42	-15.77
Obligaciones financieras	20,648,196	7.30	28,566,219	9.26	38.35
Pasivo por arrendamiento financiero	2,263,728	0.80	3,409,567	1.10	50.62
Total pasivo corriente	47,620,596	16.83	63,833,089	20.68	34.05
Pasivo no corriente					
Impuesto a la renta por pagar	6,470,424	2.29	3,420,482	1.11	-47.14
Obligaciones financieras	75,496,462	26.69	69,836,522	22.63	-7.50
Pasivo diferido por Impuesto a la renta, neto	9,494,109	3.36	9,312,768	3.02	-1.91
Pasivo por arrendamiento financiero	2,492,016	0.88	4,634,146	1.50	85.96
Total pasivo no corriente	93,953,011	33.21	87,203,918	28.25	-7.18
Total pasivo	141,573,607	50.05	151,037,007	48.93	6.68
Patrimonio neto					
Capital social	82,600,000	29.20	82,600,000	26.76	0.00
Reserva legal	14,337,765	5.07	16,520,000	5.35	15.22
Otras reservas de patrimonio	24,881,093	8.80	24,881,093	8.06	0.00
Resultados acumulados	19,489,034	6.89	33,613,910	10.89	72.48
Total patrimonio neto	141,307,892	49.95	157,615,003	51.07	11.54
Total pasivo y patrimonio neto	282,881,499	100.00	308,652,010	100.00	9.11

Nota. Adaptado de Universidad Continental S.A.C. Estados financieros al 31 de diciembre de 2019 y de 2018, junto con el dictamen de los auditores independientes (p. 5), por Paredes, Burga & Asociados (Ernest & Young Global), 2020, Lima, Perú: Autor.

El logro anticipado de la meta de rentabilidad 2020 es, irónicamente, producto de las situaciones adversas planteadas por la COVID-19 y la imposibilidad de llevar a cabo actividades académicas presenciales. Ello hizo que la universidad reduzca sus costos y gastos,

principalmente relacionados al personal, mantenimiento de infraestructura y equipamiento, viajes, servicios públicos, materiales de enseñanza físicos, alquiler de locales, publicidad en medios tradicionales y venta directa, atenciones al personal y terceros, entre otros.

Tabla 18

Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados

	2018		2019		Variación
	S/	%	S/	%	%
Ingresos					
Ingresos por actividades académicas	170,214,157	100.00	208,334,411	100.00	22.40
Gastos					
Gastos de personal docente y administrativo	-71,743,283	42.15	-86,825,048	41.68	21.02
Gastos generales de operación y administración	-51,845,685	30.46	-58,202,748	27.94	12.26
Depreciación de activos fijos	-7,186,816	4.22	-7,935,737	3.81	10.42
Depreciación de activos por derecho de uso	-2,111,002	1.24	-3,283,397		
Amortización	-680,382	0.40	-699,590	0.34	2.82
Provisión para cuentas de cobranza dudosa	-2,989,533	1.76	-4,857,283	2.33	62.48
Costo neto de enajenación inmueble, maquinaria y equipo, neto	-84,690	0.05	-	0.00	-100.00
Otros ingresos operativos, neto	276,932	0.16	513,553	0.25	85.44
	<u>-136,364,459</u>	<u>80.11</u>	<u>-161,290,250</u>	<u>77.42</u>	<u>18.28</u>
Utilidad operativa	33,849,698	19.89	47,044,161	22.58	38.98
Otros ingresos (gastos)					
Gastos financieros	-9,500,785	5.58	-9,396,558	4.51	-1.10
Ingresos financieros	1,076,878	0.63	1,145,913	0.55	6.41
Diferencia en cambio, neta	-87,744	-0.05	-146,575	0.07	67.05
	<u>-8,511,651</u>	<u>5.00</u>	<u>-8,397,220</u>	<u>4.03</u>	<u>-1.34</u>
Utilidad antes de Impuesto a la renta	25,338,047	14.89	38,646,941	18.55	52.53
Gasto por Impuesto a la renta	-8,863,548	5.21	-12,343,954	5.93	39.27
Utilidad neta	16,474,499	9.68	26,302,987	12.63	59.66

Nota. Adaptado de *Universidad Continental S.A.C. Estados financieros al 31 de diciembre de 2019 y de 2018, junto con el dictamen de los auditores independientes* (p. 6), por Paredes, Burga & Asociados (Ernest & Young Global), 2020, Lima, Perú: Autor.

Finalmente, en la Tabla 19, se muestra el porcentaje de participación de cada modalidad del pregrado en la totalidad de ingresos de los periodos 2018, 2019 y a septiembre 2020. Como se puede observar, la modalidad A Distancia o virtual se encuentra en constante crecimiento, especialmente alentada en este periodo, por la presencia de la COVID-19 y las medidas dictadas por el gobierno en relación al desarrollo de actividades académicas

presenciales. Los porcentajes evidencian el acierto de la propuesta multimodal de la Universidad Continental, la cual facilita la movilidad de los estudiantes entre las diversas modalidades.

Tabla 19

Composición de los Ingresos de la UC en Porcentajes, 2016 – Septiembre 2020

Periodo	Pregrado			Posgrado, Centro de Idiomas y otros	Ingreso Total
	Presencial	Gente que trabaja	A Distancia		
2016	52.76	10.63	7.52	29.09	100.00
2017	64.44	10.86	8.57	16.13	100.00
2018	65.42	9.77	9.14	15.67	100.00
2019	61.57	10.83	11.52	16.08	100.00
2020 (a septiembre)	55.06	12.16	16.79	15.99	100.00

Nota. Adaptado de *Margen de Contribución 2017*, por Universidad Continental, 2018h, Perú: Autor. *Margen de Contribución 2019*, por Universidad Continental, 2020a, Perú: Autor. *Margen de Contribución Septiembre 2020*, por Universidad Continental, 2020d, Perú: Autor.

2.2.5. Recursos humanos (H)

La administración del capital humano en la Universidad Continental se encuentra a cargo de la Gerencia de Gestión Humana, la cual se divide en las siguientes jefaturas: (a) administración de personal, (b) reclutamiento y selección de personal, (c) desarrollo organizacional, (d) bienestar de personal, y (e) comunicación y cultura.

La UC, al cierre del periodo 2019, contaba con 2,012 colaboradores, de los cuales 970 eran docentes. De este total de catedráticos, el 14.7% contaba con el grado de doctor en filosofía (PhD) y el 28.1% prestaba sus servicios a tiempo completo, superando así el mínimo del 25% exigido por la Ley Universitaria (América Economía, 2019). La cantidad de colaboradores a septiembre 2020 fue de 1,781; como se puede observar, hubo una disminución de 231 trabajadores, este es un efecto de la pandemia por la COVID-19.

Los docentes de la Universidad Continental son profesionales con vasta experiencia, que no solo son transmisores de conocimientos, sino también se caracterizan por ser consejeros académicos y mentores. Sin embargo, la migración a entornos virtuales, reveló la carencia de habilidades tecnológicas y la deficiencia en el uso de herramientas digitales.

2.2.6. Servicios de información y comunicaciones (I)

La información que se genera en la Universidad Continental es gestionada gracias a la utilización de *Amazon Web Services* (AWS, 2019) y *GoDaddy Web Hosting* (2019). Estos servidores permiten que la UC administre los siguientes servicios: campus virtual; repositorio de recursos virtuales del Hub de Información; aulas virtuales de pregrado (presencial, a distancia y gente que trabaja), posgrado y centro de idiomas; aula virtual de tutoría; portal de gestión docente; y aulas para admisión y titulación. La gestión académica está soportada en el uso del *Enterprise Resource Planning* (ERP) *Ellucian Banner* (2020). Además, la UC cuenta con *Microsoft Office 365* (2019), esta herramienta no solo permite la creación de información, sino también su almacenamiento y comunicación a través de *OneDrive* y *Outlook*, respectivamente. Todos los servicios mencionados anteriormente son gestionados por la Gerencia de Tecnologías de la Información (TI).

En relación, a la interacción con los estudiantes, la universidad lanzó el aplicativo Continental GO a inicios del periodo 2018 (Universidad Continental, 2018i). Dicho aplicativo es una extensión de *Ellucian Banner* y fue diseñado con la intención de poner a disposición de la comunidad universitaria la siguiente información:

- Horarios, aulas y asignaturas programadas.
- Calificaciones parciales y finales.
- Porcentaje de inasistencias.
- Números, direcciones y sitios web importantes para la comunidad continental.
- Noticias y eventos.

Sin embargo, al ser una extensión del ERP académico *Ellucian Banner* (2020), tiene una estructura rígida y presenta dificultades a la hora de su customización. Esto hace que Continental GO no cumpla con las expectativas de los estudiantes, por lo cual es muy criticada y poco utilizada.

2.2.7. Tecnología (T)

La Universidad Continental ha tomado la bandera de ser la universidad de la cuarta revolución industrial, por ello hace uso intensivo de recursos y tecnologías vanguardistas. En la Figura 27, se muestra el ecosistema digital de la UC para el proceso de aprendizaje. El tema tecnológico en la UC es gestionado por la Gerencia de TI y la Gerencia de Estrategia e Innovación.

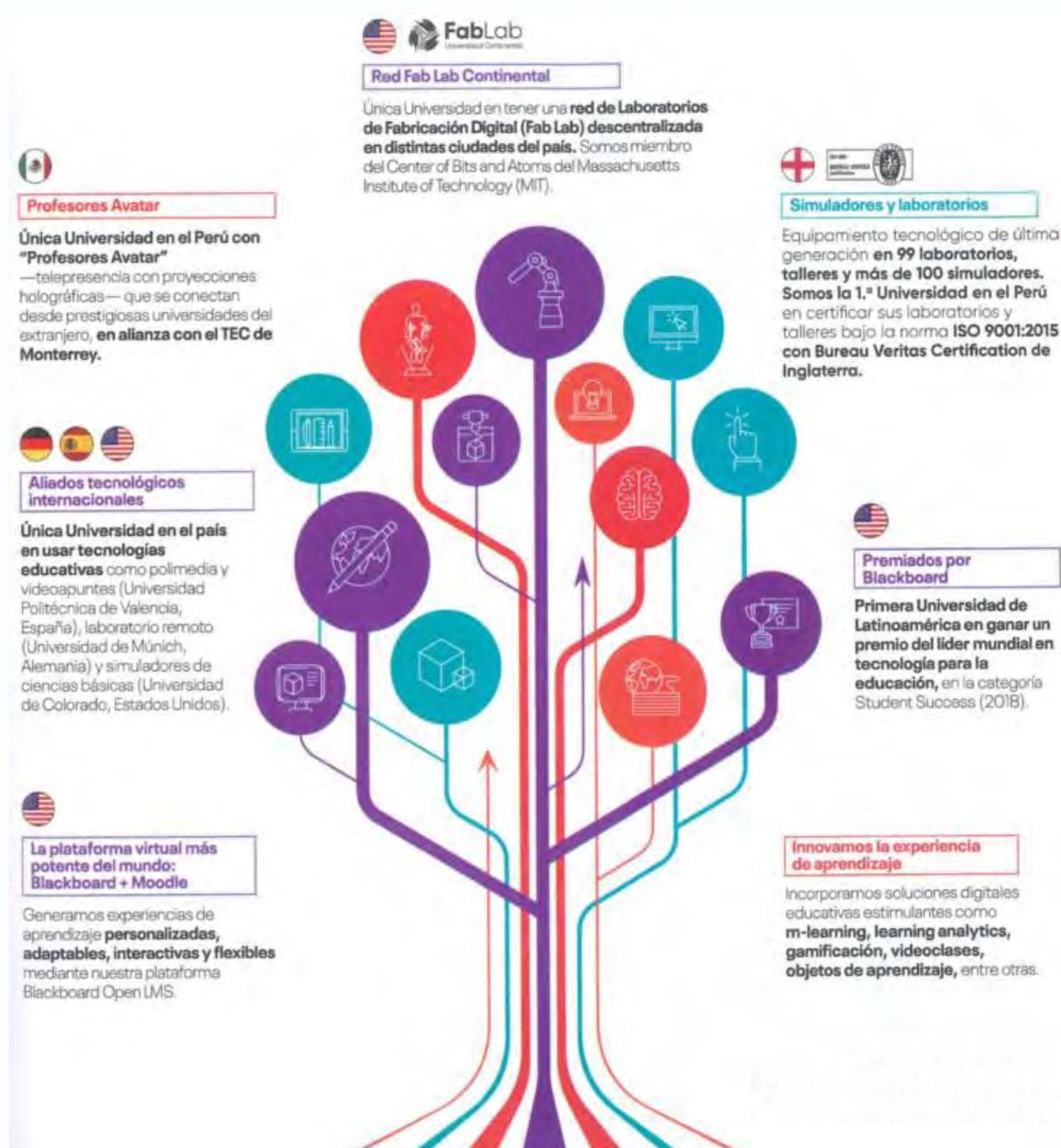


Figura 27. Ecosistema Tecnológico de la Universidad Continental. Tomado de “El más completo ecosistema digital para el aprendizaje”, por Nanbeí Ltda., 2019, *América Economía*, (137), p. 23.

Una de las herramientas tecnológicas más importante para la UC, es la plataforma de videoconferencias *Blackboard Collaborate* (2020). La cual era utilizada para el dictado de clases hasta poco después del inicio del estado de emergencia nacional a consecuencia de la COVID-19. La misma que generó incertidumbre económica a escala global; dicho panorama, hizo que la UC, opte por el uso de *Google Meet* (2020), al poco tiempo en que se hizo pública su gratuidad. El inconveniente es que *Google Meet*, a diferencia del *Blackboard Collaborate*, no fue concebida con fines estrictamente educativos.

Adicionalmente, respecto al tema tecnológico, es importante mencionar que, la Universidad Continental lleva a cabo investigaciones científicas para desarrollar conocimiento, ciencia y tecnología. Para el 2019, contaba con 61 docentes investigadores registrados en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA) del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (Universidad Continental, 2019m). En la Tabla 20 se detallan las áreas y la cantidad de líneas de investigación de la universidad.

2.2.8. Fortalezas y debilidades

Fortalezas. En seguida se presenta el listado de fortalezas detectadas:

- F1: Presencia en cuatro regiones del Perú: Junín, Lima, Arequipa y Cusco.
- F2: Amplia oferta de programas de pregrado, posgrado e idiomas.
- F3: Precios determinados por escalas, programas, modalidades y ciudades.
- F4: Facilidades económicas para el cumplimiento de pagos por parte de los alumnos.
- F5: Experiencia de ocho años en el dictado de programas en la modalidad A Distancia.
- F6: Creación del Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital (VDAD)

- F7: Sistema de Gestión de Calidad implementado para la mejora continua de los procesos.
- F8: Uso intensivo de tecnologías vanguardistas (plataformas virtuales, simuladores, FabLab, profesores avatar, telepresencia, entre otros).
- F9: Optimización de costos, logro anticipado de la meta de rentabilidad 2020 y generación de utilidad positiva; frente al contexto planteado por la COVID-19.

Tabla 20

Cantidad de Líneas de Investigación por Área

Área	Líneas de Investigación
Facultad de Ciencias de la Salud	
Medicina	7
Enfermería	3
Odontología	3
Tecnología Médica	3
Facultad de Ingeniería	
Ingeniería Civil	4
Ingeniería Eléctrica	3
Ingeniería Electrónica	3
Ingeniería Mecánica	3
Ingeniería Mecatrónica	3
Ingeniería Industrial	3
Ingeniería de Minas	4
Ingeniería de Sistemas e Informática	4
Arquitectura	4
Ingeniería Ambiental	3
Ingeniería Empresarial	3
Ingeniería Agronómica	3
Meteorología	1
Biotecnología	1
Facultad de Derecho	
Derecho	3
Facultad de Humanidades	
Ciencias y Tecnologías de la Comunicación	3
Psicología	3
Facultad de Ciencias de la Empresa	
Administración	3
Contabilidad y Finanzas	3
Economía	3
Total	76

Nota. Adaptado de “Áreas y líneas de investigación”, por Universidad Continental, 2019n (<https://ucontinental.edu.pe/investigacion/areas-y-lineas-de-investigacion/>)

Debilidades. El siguiente es el listado de debilidades identificadas:

- D1: Falta de acreditada institucional, sin embargo, se trata de una condición que afecta a todas las universidades del Perú.
- D2: Reducida oferta de programas de pregrado en la modalidad A Distancia.
- D3: Utilización de una plataforma de videoconferencias con limitaciones, *Google Meet*.
- D4: Bajo nivel de utilización del aplicativo Continental GO.
- D5: Bajo porcentaje de docentes con doctorado y PhD. Además, de presentar deficiencia en el dominio de habilidades tecnológicas y herramientas digitales.
- D6: Poca cantidad de investigaciones y publicaciones en las revistas más importantes del mundo.

2.3. Conclusiones

Mediante el análisis externo realizado se evidenció que la proyección de los indicadores macroeconómicos del Perú, para los siguientes periodos, son positivos; a pesar de los estragos que está dejando la pandemia por la COVID-19. En el plano político desde la entrada en vigencia de la Ley Universitaria y la creación de la SUNEDU, las reglas del juego de la industria educativa superior universitaria han cambiado, y esto ha sido aprovechado por la Universidad Continental, al lograr su licenciamiento institucional en 2018. Además, la UC acogió y aprovechó las nuevas tecnologías para el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas. Sin embargo, no debe confiarse con lo obtenido hasta el momento, de lo contrario la amenaza de nuevos ingresantes, sobre todo aquellos que ofrecen formación no presencial, podría resultar devastadora en términos económicos. Por ello, la UC consolidar su oferta bajo la modalidad A Distancia; teniendo en cuenta que además se enfrenta a los retos impuestos por la COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno peruano.

Por su parte, con el análisis interno se determinó que la universidad cuenta con una poderosa oferta académica multinivel, multimodal y multicampus. Sin embargo, presenta limitaciones en lo que respecta a la modalidad A Distancia, la cual tomó preponderancia a raíz de la COVID-19 y la imposibilidad de desarrollar actividades académicas presenciales. La modalidad A Distancia de la UC cuenta con las siguientes fortalezas: experiencia de ocho años en la modalidad virtual y creación del Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital; pero en contraste tiene las siguientes debilidades: utilización de la plataforma *Google Meet* en remplazo de *Blackboard Collaborate*, falta de capacitación de los docentes en el manejo de habilidades tecnológicas, limitada oferta de carreras en la modalidad y el uso deficiente de la aplicación Continental GO. En el análisis interno, también se verificó la existencia de un Sistema de Gestión de la Calidad que garantiza la mejora continua de los procesos. Finalmente, la revisión financiera demostró que, a pesar de la presencia de la COVID-19, la meta de rentabilidad 2020 fue alcanzada anticipadamente en el mes de septiembre, como producto de la reducción de gastos, lo cual se materializa en la disponibilidad de efectivo.

Capítulo III: Problema Clave

Habiendo aplicado el método de análisis para describir la situación general de la Universidad Continental, su entorno e interno; en este capítulo se identifica el problema clave; partiendo del uso del método de síntesis. Para ello, se identificó el tema más recurrente entre las amenazas halladas con el análisis PESTE y las debilidades producto del análisis AMOFHIT; obteniendo el siguiente resultado: la falta de consolidación de la modalidad A Distancia. Dicho problema está relacionado a las siguientes amenazas y debilidades:

- A1: Acceso de universidades extranjeras al mercado nacional mediante de canales digitales y/o virtuales.
- A3: Presencia de la COVID-19 y la imposibilidad de desarrollar actividades académicas presenciales.
- D2: Reducida oferta de programas de pregrado en la modalidad A Distancia.
- D3: Utilización de una plataforma de videoconferencias con limitaciones, *Google Meet*.
- D4: Bajo nivel de utilización del aplicativo Continental GO.
- D5: Bajo porcentaje de docentes con doctorado y PhD. Además, de presentar deficiencia en el dominio de habilidades tecnológicas y herramientas digitales.

El problema clave identificado, fue expuesto a la plana gerencial, siendo validado y confirmado.

3.1. Problema Central

El problema clave de la Universidad Continental está relacionado a la falta de consolidación de la modalidad A Distancia. Ejecutar actividades académicas no presenciales con éxito es importante para la UC, porque le permitirá cumplir a cabalidad con lo descrito en el artículo 29 de la Ley 28044: investigar, crear y difundir conocimientos; además, la

consolidación de su modalidad virtual, le permitirá alcanzar sus objetivos, y llevar a cabo su misión y visión.

3.1.1. Sustancia

Tal como se expuso líneas arriba, la plana gerencial validó y confirmó que, el problema clave radica en la falta de consolidación de la modalidad A Distancia de la UC. En concreto, la meta de estudiantes matriculados para el periodo 2020-10 fue de 33,160; mientras que su ejecución, 29,501. Como se observa, el objetivo no pudo ser alcanzado; simplemente fue cubierto de modo parcial, en 89%. Según la plana gerencial de la universidad, este hecho se relaciona con el problema clave identificado y las deficiencias que presentan algunos de los factores que se relacionan directamente al desarrollo de actividades académicas no presenciales.

3.1.2. Locación

Todas las unidades de la Universidad Continental intervienen, en cierto nivel, en el desarrollo de las actividades académicas. Sin embargo, las que se relacionan de modo más directo con el problema clave, son: Gerencia de TI, Gerencia de Gestión Humana, Jefatura de Logística, Oficina de Gestión Docente, Oficina de Gestión Curricular, Oficina de Consejería Académica, Oficina de Bienestar Universitario; además del Consejo Consultivo Académico; y a partir de su creación, el Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital.

3.1.3. Propiedad

Este problema impacta directamente a los objetivos estratégicos de la universidad, de modo especial al que se refiere a la efectividad operacional. La propuesta académica de la UC ha permitido un crecimiento constante de la cantidad de estudiantes. Sin embargo, en el periodo 2020-10 el crecimiento alcanzado, 89%, estuvo por debajo de las metas planteadas. Esto es una evidencia de que la universidad, al igual que muchas organizaciones del Perú y

del mundo, no cumplían con todas las condiciones para migrar sus productos a entornos completamente virtuales.

3.1.4. Magnitud

La falta de consolidación de la modalidad A Distancia, atenta contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad, y en última instancia, va en contra de su propósito de expandir el acceso a una educación superior de calidad a los sectores C y D.

3.1.5. Tiempo

La Universidad Continental cuenta con 22 años de existencia, y actualmente está presente en las ciudades de Huancayo, Lima, Arequipa y Cusco; además, hace ocho años que brinda su servicio bajo la modalidad A Distancia (virtual); estas condiciones, le han permitido materializar su propósito de llevar una educación de calidad a la población de los sectores C y D del centro y el sur del país. El crecimiento constante del alumnado es una prueba irrefutable de ello; sin embargo, en el periodo académico 2020-10 no se cumplió la meta de matrícula de alumnos.

3.2. Conclusiones

Mediante el método de análisis y síntesis, se logró determinar el problema clave de la Universidad Continental. Tal problema, está referido a la falta de consolidación de la modalidad A Distancia. Y fue identificado como producto de la síntesis de las amenazas y debilidades, halladas mediante las metodologías PESTE y AMOFHIT, respectivamente. La falta de consolidación de la modalidad A Distancia explica el deficiente resultado obtenido (89%) en el periodo 2020-10, en relación a la meta de alumnos matriculados.

Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Clave

En este capítulo, con la ayuda de múltiple información proporcionada por la Universidad Continental, se identificaron, mediante el uso del diagrama de Ishikawa, las principales causas que originan el problema clave de la *falta de consolidación de la modalidad A Distancia de la Universidad Continental*. Dicho diagrama, que es desarrollado en adelante, se muestra en la Figura 28.

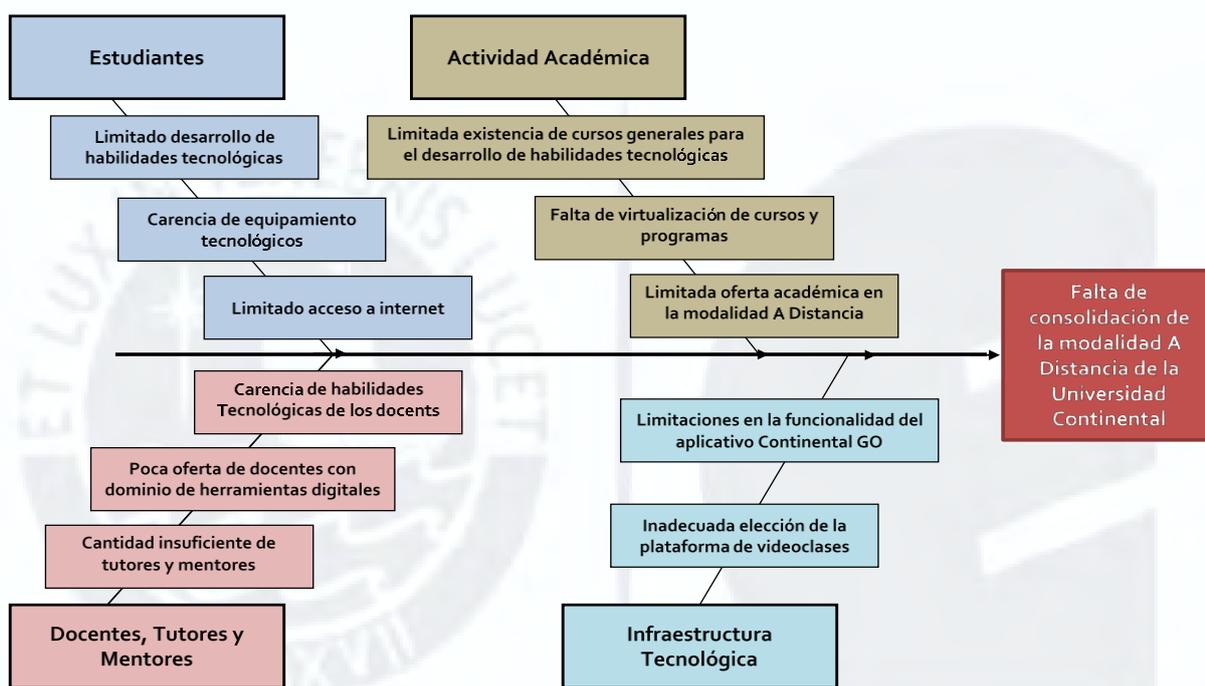


Figura 28. Diagrama de Ishikawa.

Adaptado de *Introduction to Quality Control* (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation.

Como se puede observar en el diagrama de Ishikawa, las causas raíz fueron agrupadas en los siguientes cuatro factores: (a) estudiantes; (b) docentes, tutores y mentores; (c) actividad académica, y (d) infraestructura tecnológica. Siguiendo este orden, a continuación, se detallan las causas raíz.

4.1. Estudiantes

4.1.1. Limitado desarrollo de habilidades tecnológicas

En el contexto actual, marcado por la presencia de la COVID-19 y la imposibilidad de desarrollar actividades académicas de manera presencial, las habilidades tecnológicas se han

vuelto preponderantes, por no decir imprescindibles. Por ello, los estudiantes deben capacitarse en el uso de tecnologías de la información (TIC), herramientas digitales, y entornos virtuales. El dominio de habilidades tecnológicas, por parte de los alumnos, facilita el proceso educativo no presencial. La enseñanza en entornos virtuales se vuelve significativa cuando los estudiantes muestran un manejo adecuado de herramientas digitales y TIC. De acuerdo al Perfil Tecnológico del Estudiante (Universidad Continental, 2020e), del total de alumnos encuestados, solo el 21.7% indicó haber recibido anteriormente alguna capacitación en el uso de TIC. Además, en el estudio se evidencia que, el 89.2% busca información en internet, el 78.4% envía trabajos y/o tareas *online*, el 68.2% visualiza videos educativos, el 48% escucha audios educativos, el 47.1% responde evaluaciones en línea, y solo el 18.7% participa en foros. A ello se suma que, el 10.7% domina el manejo de las herramientas de productividad tecnológica (Microsoft Office). Lo descrito anteriormente demuestra que, los alumnos de la UC carecen de habilidades tecnológicas que permitan el adecuado desarrollo del proceso educativo en entornos virtuales.

4.1.2. Carencia de Equipamientos Tecnológico

El proceso educativo en entornos virtuales requiere que los estudiantes cuenten con alguno de los siguientes equipos: computadora de escritorio, laptop, tableta, y/o celular inteligente. Recordemos que la oferta académica de la Universidad Continental se enfoca en los sectores socioeconómicos C y D, los cuales no siempre cuentan con las facilidades de contar uno de los equipos mencionados anteriormente, ello se refleja en el Perfil Tecnológico del Estudiante de la UC, donde el 16.4% indica no disponer del equipamiento necesario en casa.

4.1.3. Limitado acceso a Internet

Siguiendo la línea del punto anterior, otro elemento importante para el desarrollo de actividades académicas no presenciales es el acceso a internet. Respecto a ello y

considerando el Perfil Tecnológico del Estudiante UC, se determinó que, el 81.2% cuenta con acceso a internet desde su hogar y el 18.8% accede desde otros puntos, como: trabajo, cabinas de internet, casa de familiares, y celulares.

4.2. Docentes, Tutores y Mentores

4.2.1. Carencia de habilidades tecnológicas de los docentes

Los docentes han sido desde siempre uno de los actores trascendentales en el proceso educativo, anteriormente fueron considerados como la fuente del saber absoluto, con el pasar del tiempo y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, que han puesto a disposición los conocimientos a través de internet, los docentes se han convertido en facilitadores dentro del proceso educativo. En la educación presencial pre COVID-19, las habilidades tecnológicas no eran determinantes. Sin embargo, las medidas restrictivas y la imposibilidad de desarrollar actividades presenciales han puesto en evidencia la necesidad del manejo de herramientas tecnológicas. En relación a ello, se mantuvieron entrevistas con los representantes de la Gerencia de Gestión Humana, quienes indicaron que solo el 19.3% de docentes que se encuentran trabajando en la universidad posee una formación formal en el manejo de TIC. Adicionalmente, el 40% ya había participado como docente en la enseñanza virtual.

4.2.2. Poca oferta de docentes con dominio de herramientas digitales

A consecuencia del coronavirus y las medidas tomadas por el gobierno para el sector educación, la Universidad Continental ha decidido reclutamiento de docentes que tengan conocimientos básicos en el uso de herramientas tecnológicas, y aún más importante, que sepan incorporarlos en el desarrollo de sus clases, para alcanzar una formación integral en los estudiantes. Por ello, en las reuniones sostenidas con la Gerencia de Gestión Humana, se concluyó que, en la ciudad de Huancayo, ubicación de su campus principal, no existe una adecuada oferta de docentes con dominio de herramientas tecnológicas. De acuerdo a la revisión del perfil de los postulantes: el 90% describe que llevó cursos de ofimática a nivel

básico; por otro lado, el 10% domina el uso de las redes sociales con fines educativos; en cuanto a la creación de contenidos digitales, (videos, animaciones, esquemas, entre otros), solo el 2% tiene dicho conocimiento; respecto al manejo del ordenador, el 91% tiene dominio básico, 7% nivel intermedio, y 2% nivel avanzado.

4.2.3. Cantidad insuficiente de tutores y mentores.

El programa de tutoría de la Universidad Continental tiene la finalidad de garantizar la permanencia de los estudiantes, así como el éxito en su formación profesional. Para ello, los tutores realizan el seguimiento constante del cumplimiento de las obligaciones académicas y administrativas de cada estudiante, con la ayuda del *Enterprise Resource Planning* (ERP) *Ellucian Banner*. Este ERP identifica a los alumnos que requieren del programa de tutoría, de este modo se le asigna determinada cantidad de casos diariamente a cada tutor.

Posteriormente, la labor de los tutores se centra en: realizar llamadas telefónicas, visitas al aula, visitas a domicilio, citas, derivaciones a programas de apoyo, entre otros; luego de ello, se registra la atención en el ERP. Para el primer semestre del año 2020, el ERP *Ellucian Banner* identificó y asignó a los tutores un total de 18,761 casos, de ellos se atendieron solo 11,317, representando el 60.32% del total. El nivel deficiente de atenciones se debió a la complejidad de los casos producto de la pandemia de la COVID-19. La UC cuenta con 15 tutores, los cuales en promedio atienden 10 casos al día. Lo mencionado anteriormente evidencia que la cantidad de colaboradores fue insuficiente.

Por otro lado, el programa de mentoría académica de la UC se enfoca en brindar acompañamiento a los estudiantes, mediante apoyo en clases, sesiones de reforzamiento y asesorías grupales. Los mentores son estudiantes con alto nivel académico, disciplinados, proactivos, empáticos, que trabajan en equipo, y demuestran liderazgo. Los mentores son reclutados considerando los siguientes filtros: (a) examen de conocimientos, (b) entrevista personal, y (c) test psicológico. El beneficio que la universidad otorga a los mentores es

considerar su labor como proyección social. Para el primer semestre del año 2020 la cantidad de mentores fue de 72; sin embargo, la Oficina de Consejería Académica manifestó que lo óptimo es tener un mentor para cada curso del primero al quinto semestre.

4.3. Actividad Académica

4.3.1. Limitada existencia de cursos generales para el desarrollo de habilidades tecnológicas

Los cursos generales son el punto de partida y soporte para el proceso de formación académica profesional de los estudiantes. Su finalidad es dotar a la comunidad estudiantil de instrumentos intelectuales esenciales que les permita alcanzar una cultura básica universitaria. En este contexto, se hizo una revisión de los planes de estudio, con la finalidad de encontrar aquellos cursos generales que aporten al desarrollo de las habilidades tecnológicas; encontrándose solo uno, denominado *Herramientas Virtuales para el Aprendizaje*, el mismo que es dictado en todas las carreras profesionales. La pandemia de la COVID-19 y la consecuente migración del proceso de enseñanza a entornos virtuales, exigen un mayor dominio de habilidades digitales y TIC, lo cual no se ha podido lograr con un solo curso enfocado en ello.

4.3.2. Falta de virtualización de cursos y programas

El dramático cambio tecnológico que está experimentando el mundo a consecuencia de la pandemia del coronavirus, hizo que muchas actividades se trasladen a espacios virtuales. Esto no es ajeno al proceso educativo, más aún si a la fecha no se tiene previsto el reinicio de las actividades académicas presenciales. Frente a este escenario, la respuesta de las instituciones educativas, incluyendo a la Universidad Continental, fue la utilización de plataformas virtuales y herramientas tecnológicas. En la Universidad Continental se dictan en total 826 cursos, 330 de los cuales pertenecen a programas que se ofrecen en la modalidad A Distancia; de estos, solo 151 se encontraban virtualizados al inicio de periodo 2020-10,

adicionalmente, entre los meses de abril y setiembre se lograron virtualizar 64 materias más, estando pendiente 115 cursos pertenecientes a la modalidad virtual. Además, existen 496 cursos que se imparten exclusivamente en programas presenciales, y su virtualización depende de la migración de los mismos a la modalidad no presencial.

4.3.3. Limitada oferta académica en la modalidad A Distancia

Actualmente la Universidad Continental cuenta con 27 programas de pregrado, de estos, solo ocho se ofrecen en la modalidad A Distancia. A raíz de la pandemia, muchos alumnos optaron por esta modalidad para continuar sus estudios, pero se tuvo el inconveniente de que 19 carreras no se ofrecen de modo virtual. Ante este hecho, la UC se limitó a impartir los cursos de estas carreras de modo *online*. En la Tabla 21 se muestra la disponibilidad de los programas en la modalidad A Distancia, considerando la facultad a la cual pertenecen. En la Facultad de Ingeniería existen 11 carreras, de estas, solo tres se encuentran en la modalidad A Distancia: Ingeniería Empresarial, Ingeniería Industrial, e Ingeniería de Sistemas e Informática; en el caso de la Facultad de Ciencias de la Empresa, son tres de sus ocho carreras: Administración, Administración y Gestión Pública, y Contabilidad; por su parte, en la Facultad de Derecho, la carrera del mismo nombre es ofrecida de modo virtual; por otro lado, de las tres carreras de la Facultad de Humanidades, solo Psicología se ofrece en la modalidad no presencial; finalmente, ninguno de los cinco programas de la Facultad de Ciencias de la Salud pertenece a la modalidad virtual.

4.4. Infraestructura Tecnológica

4.4.1. Limitaciones en la funcionalidad del aplicativo Continental GO.

Actualmente, la Universidad Continental cuenta con un aplicativo llamado Continental GO, el cual fue incluido como parte de la implementación del *Ellucian Collaborate*. Continental GO fue concebido con la finalidad de mejorar la experiencia universitaria de los estudiantes, en ella se pueden realizar las siguientes consultas: horarios,

aulas y asignaturas programadas, calificaciones parciales y finales, porcentaje de inasistencias, sitios web importantes para la comunidad continental, noticias y eventos.

Tabla 21

Disponibilidad de Programas en la Modalidad A Distancia de la UC

Programas de Pregrado	Disponibilidad en Modalidad A Distancia
Facultad de Ingeniería	
Arquitectura	No
Ingeniería Ambiental	No
Ingeniería Civil	No
Ingeniería Eléctrica	No
Ingeniería Electrónica	No
Ingeniería Empresarial	Si
Ingeniería Industrial	Si
Ingeniería Mecánica	No
Ingeniería Mecatrónica	No
Ingeniería de Minas	No
Ingeniería de Sistemas e Informática	Si
Facultad de Ciencias de la Empresa	
Administración	Si
Administración y Finanzas	No
Administración y Gestión Pública	Si
Administración y Marketing	No
Administración y Negocios Internacionales	No
Administración y Recursos Humanos	No
Contabilidad	Si
Economía	No
Facultad de Derecho	
Derecho	Si
Facultad de Ciencias de la Salud	
Medicina Humana	No
Enfermería	No
Odontología	No
Tecnología Médica – Especialidad en Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica	No
Tecnología Médica – Especialidad en Terapia Física y Rehabilitación	No
Facultad de Humanidades	
Ciencias y Tecnología de la Comunicación	No
Educación Inicial	No
Psicología	Si

Nota. Tomado de “Nuestros Programas”, por Universidad Continental, 2019a (<https://ucontinental.edu.pe/carreras-universitarias/>)

Sin embargo, la calificación de obtenida por Continental GO en *Google Play Store* es de 2.4 estrellas de cinco posibles. Luego de hacer una revisión de los comentarios y opiniones de los usuarios, se encontraron frases como: “muy limitado”, “no muestra la información”, “la cuenta no se vincula con la app”, “demasiado lento”, “no es muy intuitivo”, “malísima”, “pérdida de tiempo”, entre otros. Lo mencionado anteriormente, demuestra el bajo nivel de aceptación de la aplicación y la existencia de posibilidades de mejorarla o cambiarla por otra.

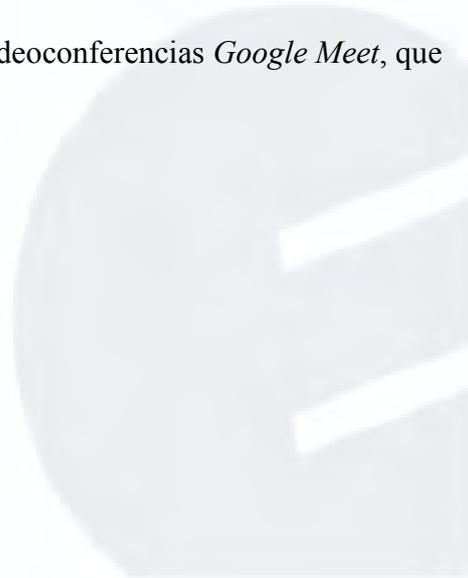
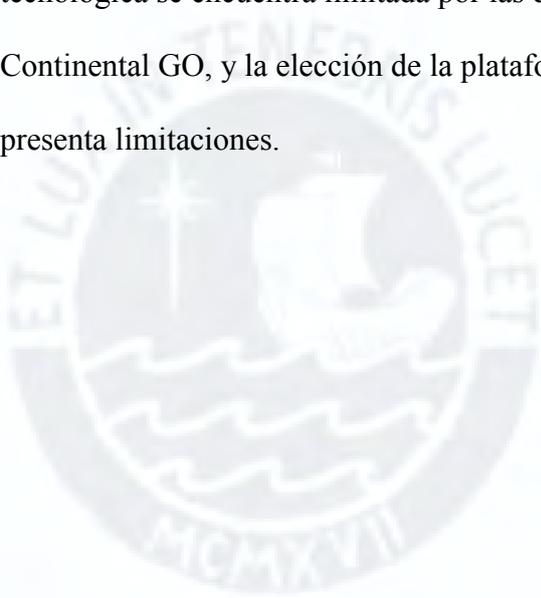
4.4.2. Inadecuada elección de la plataforma de videoclases.

Hasta un poco después del inicio de la pandemia del coronavirus, la Universidad Continental, utilizaba la plataforma *Blackboard Collaborate* para el dictado de clases no presenciales. Sin embargo, con el inicio de las medidas restrictivas y motivada por generar ahorro económico, la UC optó por el uso de la plataforma *Google Meet*, la cual era y seguirá siendo gratuita hasta el 31 de marzo de 2021. Sin embargo, *Google Meet* presenta las siguientes limitaciones: no permite diferenciar los roles de docente y estudiante, la opción de grabar las videoclases está habilitada temporalmente y su resultado es de mediana calidad, no cuenta con la opción de realizar encuestas, tiene un límite de 250 participantes por videoconferencia, entre otros.

4.5. Conclusiones

En el presente capítulo se han identificado, con la ayuda del diagrama de Ishikawa, las causas raíz del problema descrito en el capítulo III y se han agrupado en los siguientes factores: (a) estudiantes; (b) actividad académica; (c) docentes, tutores y mentores; y (d) infraestructura tecnológica. En relación a los estudiantes se identificó: el limitado desarrollo de habilidades tecnológicas, carencia de equipamiento, y limitado acceso a internet, lo cual impide que se cumpla adecuadamente con el proceso de aprendizaje. Por otro lado, solo el 19.3% de docentes dispone de una formación formal en el uso de herramientas digitales, y a ello se suma la dificultad de reclutar nuevos elementos con un adecuado perfil tecnológico; lo

cual merma uno de los ejes fundamentales de la cadena de aprendizaje, el personal docente. Además, las cantidades de tutores y mentores son insuficientes para asegurar el éxito de la formación educativa no presencial. Del mismo modo, se presentan inconvenientes en relación a la actividad académica, solo existe un curso general para el desarrollo de habilidades tecnológicas, existe una cantidad considerable de cursos y contenidos pendientes de virtualización, tanto de programas presenciales como de no presenciales; lo cual no permite la consolidación de la modalidad A Distancia de la UC. Finalmente, la infraestructura tecnológica se encuentra limitada por las deficiencias y poca usabilidad del aplicativo Continental GO, y la elección de la plataforma de videoconferencias *Google Meet*, que presenta limitaciones.



Capítulo V: Alternativas de Solución

En este capítulo se plantean las soluciones que la Universidad Continental podrá poner en marcha para dar solución al problema clave identificado en el capítulo III, el cual está relacionado a la *falta de consolidación de la modalidad A Distancia*. En seguida, se describen las alternativas de solución propuestas y posteriormente su evaluación.

5.1. Estudiantes

5.1.1. Implementación de talleres de habilidades tecnológicas para los ingresantes

Una de las causas raíz del problema, es el limitado desarrollo de habilidades tecnológicas en los alumnos como producto de la diversidad cultural, económica, social, familiar, el lugar de procedencia, la educación básica regular que tuvieron, los entornos donde se desarrollaron, entre otros. En este contexto, se presenta la propuesta de implementar talleres de habilidades tecnológicas, dirigidos de modo obligatorio a los ingresantes de cada ciclo académico. De este modo, tendrán la oportunidad de capacitarse incluso antes del inicio de su vida universitaria. La razón de enfocarse en los ingresantes, es formar una nueva cultura digital en el corto plazo, ello aportará al éxito de la enseñanza no presencial. Los talleres tendrán una duración de dos semanas, con frecuencia diaria, de dos horas pedagógicas por día, y se dictarán antes del inicio de cada semestre académico. Serán dictados por docentes especializados del Centro de Educación Continua de la Escuela de Posgrado. Aquellos estudiantes que no cumplan con los talleres, cursarán los mismos durante el primer semestre de su formación universitaria. El desarrollo de los talleres responderá a las competencias propuestas por López-Gil y Sevillano (2020), las cuales se muestran en la Tabla 22.

5.1.2. Préstamo de equipos tecnológicos a los estudiantes

Las organizaciones pueden utilizar diversas herramientas metodológicas con la finalidad de incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de sus procesos. Una de esas

herramientas es el *Benchmarking*, la cual, a través de la evaluación comparativa, permite hacerse de las buenas prácticas de otras organizaciones. En tal sentido, las universidades deben prestar atención a las estrategias que adoptan sus pares, con el fin de alcanzar la calidad en sus propios procesos (Marciniak, 2017).

Tabla 22

Competencias Digitales Estudiantes

Competencia	Actividades
Creación de contenido digital	<ul style="list-style-type: none"> - Creación y edición de Imágenes - Creación de contenidos - Programación - Creación de contenido literario e informativo - Creación de videos y videotutoriales - Creación de animaciones - Creación de paginas web - Creación de esquemas u organizadores, mapas, nubes. - Publicación de contenido en ISSUU, Slideshare, Academia - Scanlation
Comunicación y Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de redes sociales - Comunidades de videojuegos - Expresión de opinión política - Contribución a causas sociales - Documentos compartidos en línea - Pagos en línea - Venta de productos - Reclamos y denuncias en línea - Recolección de firmas - Creación de comunidades o grupos - Cuidado de la imagen digital
Informacion y alfabetización digital	<ul style="list-style-type: none"> - Navegación por internet - Almacenamiento en la nube - Búsqueda de información - Filtro de datos - Etiquetado y organización de archivos en la nube - Uso de diccionarios y traductores - Búsqueda de palabras al interior del texto o página web
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Bloqueo de usuarios - Protección de contenidos - Ajustes de privacidad - Instalación y uso de antivirus - Comprobación de datos en internet - Bloqueo de contenido indeseado - Denuncia de contenidos
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión de documentos para envío - Resolución de dudas (foros) - Cambio de formato de archivos - Manejo de Office - Resolución de problemas con computador o impresora - Conseguir espacio en la nube

Nota. Tomado de “Desarrollo de competencias digitales de estudiantes universitarios en contextos informales de aprendizaje”, por López-Gil y Sevillano, 2020 (<https://revistas.um.es/educatio/article/view/413141/279481>)

Bajo esta premisa y tomando como ejemplo la estrategia adoptada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, mediante la cual benefició con el préstamo de equipos de cómputo a 5,000 de sus 28,000 estudiantes matriculados a abril 2020 (Muñoz, 2020); se plantea que la UC otorgue en préstamo los equipos de cómputo de todos sus laboratorios al 16.4% de los estudiantes, aproximadamente 4,838; quienes indicaron no tener un equipo propio en casa, según el Perfil Tecnológico del Estudiante. Cabe indicar que la universidad cuenta con 2,574 equipos en sus laboratorios, los cuales se encuentran bajo la figura de arrendamiento operativo; por ello, deberá cubrir la diferencia mediante adendas a los contratos con su aliado estratégico *Hewlett-Packard* (HP). La instalación de los equipos, así como su mantenimiento, estará a cargo de la Gerencia de TI, por medio del área de Soporte Técnico. En caso los equipos presenten fallas en *hardware* y/o *software*, que no puedan ser resueltos por la Gerencia de TI, se solicitará su reemplazo a la empresa arrendadora, de acuerdo a los términos y condiciones del contrato. Por otro lado, si los equipos son siniestrados, el valor de los mismos será cubierto por el seguro que la Universidad Continental contrata de manera anual, actualmente con La Positiva Seguros.

5.1.3. Entrega de módems con acceso a internet a los estudiantes

De acuerdo al Perfil Tecnológico del Estudiante, el 18.8% de los alumnos no cuentan con acceso a internet desde sus hogares. En tal sentido, siguiendo la misma lógica de la propuesta de solución anterior, se propone que la universidad otorgue módems a los aproximadamente 5,542 estudiantes que no cuentan con acceso a internet. Para ello, la Gerencia de Tecnologías de la Información (TI) de la UC, determinará el promedio de gigabytes que necesita un estudiante para su educación. Posteriormente, la Oficina de Logística cotizará dicho servicio y contratará un proveedor especializado en el tema. Finalmente, se procederá con la entrega y configuración de los módems en los domicilios de los estudiantes, antes del inicio del periodo académico.

5.2. Docentes, Tutores y Mentores

5.2.1. Implementación de un programa para el desarrollo de habilidades tecnológicas dirigida a los docentes

Debido a la pandemia del coronavirus, se impuso la denominada nueva normalidad, y con ello muchas actividades han migrado al plano digital, como, por ejemplo: el teletrabajo, el comercio electrónico, la educación virtual, entre otros. Este hecho, no es ajeno a la UC, quienes adaptaron su proceso de enseñanza y el dictado de clases a un entorno virtual. El reto de la universidad Continental, es capacitar y certificar al 80.7% de sus docentes que no tienen una educación formal en habilidades tecnológicas.

Según La Universidad en Internet (UNIR, 2020), las habilidades tecnológicas que deben poseer los docentes se agrupan de la siguiente manera: (a) información y alfabetización informacional, (b) comunicación y colaboración, (c) creación de contenidos, (d) seguridad, y (e) resolución de problemas. En la Tabla 23, se muestra el detalle de dicha clasificación.

Tabla 23 *Competencias Digitales Docentes*

Competencia	Objetivo	Actividades
Información	Localiza, identifica y almacena información y contenido digital	<ul style="list-style-type: none"> - Navegar, buscar y filtrar información. - Evaluar la información - Almacenar y recuperar la información
Comunicación y Colaboración	Comparte recursos online y participa en comunidades virtuales	<ul style="list-style-type: none"> - Interactuar mediante tecnologías - Compartir información y contenidos - Participar con la ciudadanía en línea - Colaborar mediante canales digitales - Netiqueta y gestionar la identidad digital
Creación de contenidos	Produce contenidos propios (webs, fan page, blogs, canales de YouTube)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar contenido - Integrar y reelaborar - Derechos de autor y licencias - Programación
Seguridad	Conoce temas de dispositivos y de datos personales y adoptar medidas de Ciberseguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Protección de dispositivos - Protección de datos personales e identidad digital - Protección de la salud y del entorno
Resolución de Problemas	Tiene la capacidad de resolver problemas técnicos e incorporar nuevas herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas técnicos - Identificación de necesidades y respuestas tecnológicas - Innovación y uso de la tecnología digital de forma creativa - Identificación de lagunas en la competencia digital

Nota. Tomado de “¿Qué es el Marco Común de Competencias Digitales Docentes?”, por La Universidad en Internet, 2020 (<https://www.unir.net/educacion/revista/competencia-digital-docente/>)

Se propone que la UC desarrolle un programa modular para el desarrollo de las habilidades digitales, descritas en la tabla anterior, en sus docentes. El programa estará a cargo de especialistas del Centro de Educación Continua de la Escuela de Posgrado. La capacitación estará compuesta de cinco módulos disponibles en el portal docente, los cuales serán desarrollados antes del inicio de cada periodo académico. Además, durante el mismo, se pondrán a disposición cursos adicionales que permitan el manejo de las herramientas que se vayan incorporando al proceso de enseñanza. El nivel alcanzado por los docentes en el manejo de herramientas tecnológicas, será considerado como un criterio adicional en la evaluación que realiza periódicamente la Oficina de Gestión Docente.

5.2.2. Reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas

En el escenario actual, donde las actividades académicas presenciales están suspendidas y el desarrollo de clases ha migrado a entornos virtuales; la ubicación física, ya no es un impedimento para que un docente forme parte de la universidad. Bajo esta premisa, se propone que la Universidad Continental elabore un programa de reclutamiento para integrar docentes que cumplan con el perfil deseado, estos nuevos elementos pueden ser de cualquier parte del país e incluso del mundo. Esto incrementará la calidad del servicio educativo de la universidad; la confianza de los estudiantes en la modalidad no presencial; además, la oportunidad de reclutar docentes investigadores de prestigio.

5.2.3. Incremento de tutores y mentores.

Los procesos de tutoría y mentoría son descritos en la literatura como importantes herramientas para el proceso formativo de los estudiantes. De manera general, estos procesos están compuestos de diversas acciones que benefician al estudiante en los aspectos propios del proceso formativo, relacionados con las diferentes esferas de la formación académica, vocacional, personal y social (Albanaes, Marques y Patta, 2015). La culminación satisfactoria

de la formación profesional de los estudiantes, está directamente relacionada al éxito de los programas de tutoría y mentoría. Una de las causas raíz del problema, es la insuficiente cantidad de tutores y mentores, para el seguimiento y acompañamiento de los estudiantes, lo cual impide que el proceso de enseñanza sea completamente efectivo.

El servicio de tutoría se encuentra a cargo de la Oficina de Bienestar Universitario, quienes mediante el uso del *Ellucian Banner*, acceden a la información detallada de cada estudiante, como: datos generales, estado de cuenta, horarios, calificaciones, control de asistencia, cursos, entre otros. El seguimiento constante de dicha información permite el desarrollo y la ejecución de estrategias de seguimiento y retención de estudiantes. Considerando que, para el semestre 2020-10 existió una brecha entre los casos asignados y los casos atendidos, que asciende a 7,444; se propone que, la universidad incorpore 10 tutores adicionales, para cubrir dicha diferencia. Este número considera que cada tutor atiende en promedio 10 casos diarios. Finalmente, este requerimiento de personal será derivado a la Gerencia de Gestión Humana.

En el capítulo IV, se indicó que la Oficina de Consejería Académica considera que la cifra óptima de mentores es de uno por cada curso que se dicta, del primer al quinto semestre. Según el plan de estudios, en los primeros cinco semestres se imparte un total de 259 cursos diferentes y solo se cuenta con 72 mentores. Por este motivo, se sugiere reclutar 187 adicionales, para cubrir dicha necesidad. Para ello, la universidad ofrecerá incentivos adicionales al tema de la proyección social, por ejemplo: exoneración de pago de matrícula, asignación de equipos de cómputo durante su periodo de permanencia en el programa, asignación de un equipo móvil con un plan de datos ilimitado, otorgar becas para cursos cortos del Centro de Educación Continua, obsequiar una tableta al finalizar el programa de mentoría, entre otros.

5.3. Actividad Académica

5.3.1. Extensión del curso de herramientas virtuales para el aprendizaje durante los dos primeros semestres.

El artículo 41° de la Ley Universitaria N° 30222 indica que, la finalidad de los estudios generales es que los estudiantes adquieran una formación integral. En la actualidad, esto implica el dominio de habilidades tecnológicas, ya que el uso de herramientas digitales se ha intensificado.

Una de las causas raíz del problema clave, indica que en el plan de estudios de la Universidad Continental solo existe un curso enfocado en el desarrollo de competencias digital denominado *Herramientas Virtuales para el Aprendizaje* dictado en todas las carreras profesionales. En este sentido, y considerando que, los alumnos han mostrado deficiencia en el manejo de herramientas digitales, se propone que dicho curso se extienda durante los dos primeros semestres de cada carrera profesional. Este cambio será evaluado y efectuado por la Oficina de Gestión Curricular.

5.3.2. Virtualización de la totalidad de los cursos

El proceso de virtualización en la Universidad Continental, tiene las siguientes etapas: en primer lugar, se genera el diseño instruccional; a partir de este, se elabora el silabo del curso, que es el documento donde aterriza todo su contenido; luego de ello, se preparan las guías de aprendizaje (sesiones de clase); y finalmente, se construyen los recursos, tales como: videos, materiales de lectura, secuencias infográficas, audios, entre otros. La virtualización de cursos y contenidos, es el corazón de la modalidad A Distancia, porque permite el logro de objetivos mediante la interacción entre el alumno y los recursos; a diferencia de la modalidad presencial, donde las metas se alcanzan gracias a la colaboración entre el docente y el estudiante.

Bajo este contexto, se propone que la Universidad Continental virtualice los 115 cursos pendientes de la modalidad A Distancia; así como, los 496 pertenecientes a los programas presenciales. Este proceso se dará en dos etapas: la primera etapa concluirá antes del inicio del periodo académico 2021-10, para ello se habrán virtualizado todos los cursos pendientes de la modalidad A Distancia. La segunda etapa iniciará y terminará en el periodo 2021-10 y consistirá en la virtualización de los 496 cursos de los programas presenciales.

5.3.3. Ampliación de la oferta académica en la modalidad A Distancia

La Universidad Continental dio inicio al periodo 2020-20, con 27 programas, de los cuales ocho se encontraban en modalidad A Distancia. En el contexto actual, es necesario que los programas presenciales migren a entornos virtuales, con el fin de favorecer la movilidad de los alumnos entre las distintas modalidades, además de, facilitar la incorporación de estudiantes que no pertenezcan a la UC. Por ello, se propone que, el Consejo Consultivo Académico evalúe la posibilidad de ofertar un mayor número de carreras de modo no presencial. Esto implica evaluar cuáles son las carreras presenciales que reúnen las condiciones para migrar a un entorno virtual; así como, generar nuevas carreras. Esto último, soportado en estudios de mercado y demanda a nivel nacional, con mayor énfasis en las ciudades donde opera físicamente la UC. Adicionalmente, se considera que este proceso tardaría entre seis y 12 meses, incluyendo el tiempo para contar con la aprobación de la SUNEDU.

5.4. Infraestructura Tecnológica

5.4.1. Implementación del aplicativo Continental GO 4.0

Como se indicó en el capítulo IV, la Universidad Continental cuenta con el aplicativo Continental GO, dicha herramienta no cumple las expectativas del usuario, porque fue puesto en producción sin haber sido sometido a las pruebas de estrés necesarias, relacionadas a la cantidad de usuarios que interactúan al mismo tiempo, la compatibilidad con los equipos que

poseen los estudiantes; además, el contenido no genera interés por parte de los estudiantes. Esto se refleja en la calificación y los comentarios que tiene dicho aplicativo en *Google Play Store*. Por este motivo, se sugiere el lanzamiento de un nuevo aplicativo bajo la denominación de Continental GO 4.0. Esta, solucionará las observaciones hechas a su versión primigenia; adicionalmente, incorporará nuevos módulos funcionales, como, por ejemplo: matrículas en línea, acceso a las clases virtuales y foros, interacción en tiempo real con los tutores y mentores, acceso al repositorio del Hub de Información, carné digital, trámites administrativos, agenda de eventos, obtención de citas para el Centro de Atención Psicológico, menú diario del cafetín, entre otros. Continental GO 4.0, será evaluado constantemente por los estudiantes mediante encuestas en el mismo aplicativo, ello permitirá su mejora y desarrollo continuos.

5.4.2. Retomar la utilización de la plataforma *Blackboard Collaborate*

Actualmente, la UC utiliza para sus clases virtuales, la plataforma de videoconferencias *Google Meet*. Sin embargo, anteriormente utilizaba para dicha labor, la plataforma *Blackboard Collaborate*. Este cambio, se dio por razones netamente económicas, a consecuencia de la incertidumbre provocada por pandemia de la COVID-19 en el Perú. Luego de revisar la información financiera de la UC al mes de setiembre 2020, se evidenció que ya no existían razones económicas para mantener dicha medida. En la Tabla 24, se observa el comparativo entre diversas plataformas de videoconferencia, donde se muestra que todas cuentan con características similares, diferenciándose básicamente en el tema de costos. Tomando en consideración lo anterior, se propone retomar el uso de *Blackboard Collaborate*, debido a que dicha plataforma era utilizada anteriormente por la UC y su manejo es conocido por el personal docente, soporte técnico y estudiantes. Además, el modelo de negocio de *Blackboard Collaborate* está basado en la cantidad de minutos, a diferencia de las otras, que consideran el número de usuarios y/o anfitriones.

Tabla 24

Comparativa entre Plataformas de Videoconferencia

Características	Cisco Webex For Education	Blackboard Collaborate	Microsoft Teams	Zoom	Google Meet
Videoconferencia	Soporte integrado para usuarios de video de terceros. Interoperabilidad con aplicaciones de reuniones de terceros. Uso de IA avanzada para mejorar las sesiones de conferencia.	Soporte integrado para usuarios de video de terceros. Permitir a los usuarios programar, iniciar o unirse a una reunión. Utiliza hardware de visualización de video.	Viene incluido con Office 365. Colaboración basada en Office 365 integración única con otras aplicaciones de Office.	Compartir pantalla simultáneamente, aplicaciones móviles Permitir a los usuarios programar, iniciar o unirse a una reunión. Usa hardware de visualización de video como señalización digital cuando no esté en uso.	Soporte integrado para usuarios de video de terceros. Interoperabilidad con aplicaciones de reuniones de terceros.
Videoclases	Se pueden simular las videoclases realizando una videoconferencia	Dispone de una sala para fines académicos que se integra con OneNote, opciones para levantar la mano, creación de grupos y gestión de permisos dentro de las salas.	Se integra con OneNote para dar clases Online y simular videoclases (salas de reuniones)	Dispone de una sala para fines académicos, se integra con OneNote, opciones para levantar la mano, grupos en las salas	Posibilidad de simular la videoclase realizando una videoconferencia.
Funciones educativas	Salas de video, compartición múltiple, chats grupales.	Salas de video, compartición múltiple, encuestas, chats grupales, entre otros.	Salas de video, compartición múltiple, chats grupales.	Salas de video, compartición múltiple, encuestas, chats grupales.	Salas de video, compartición múltiple, chats grupales.
Principales Usuarios	Curtin University, UNC Pembroke, University of Portsmouth	Universidades (EEUU, UK, Unión Europea, Red Laurate, etcétera) Entidades Gubernamentales	Ministerios de Educación (India y Malasia)	Stanford, Drexel, Florida State University, Penn State, Berkeley	Universidades estatales y privadas en general
Asignación de roles docente y estudiante	No	Si	No	Si	No
Grabación de sesiones	Si	Si	Si	Si	Si (Habilitado temporalmente por COVID-19).
Integración LMS Moodle	Si	Si.	Si (Desde Moodle 3.1 a más)	Si (Desde Moodle 3.3 a más)	Si
Interoperabilidad con otras Herramientas de Aprendizaje	Si	Si	Si	Si	Si
Funciones colaborativas	Uso compartido de contenido con un clic, coanotación en tiempo real y pizarra digital.	Uso compartido de contenido con un clic, coanotación en tiempo real y pizarra digital.	Uso compartido de contenido con un clic, coanotación en tiempo real y pizarra digital.	Uso compartido de contenido con un clic, coanotación en tiempo real y pizarra digital.	Uso compartido de contenido con un clic y pizarra digital.
Aplicación de encuestas	No	Si	No	Si	No (externa con Google forms)
Capacidad de las salas	Reuniones de hasta 250 participantes	Reuniones de hasta 250 participantes, se amplía hasta 500 participantes una hora y media antes de la videoclase.	Reuniones de hasta 250 participantes Hasta 10,000 reuniones (Habilitado temporalmente hasta 100,000 x COVID-19).	1 anfitrión y sala de hasta 1000 participantes.	Reuniones de hasta 250 participantes.
Funciones de accesibilidad	Accesos directos del teclado.	Subtítulos y accesos directos del teclado.	Accesos directos del teclado.	Subtítulos y accesos directos del teclado.	Accesos directos del teclado.
Usabilidad para usuarios nuevos	No	Si	No	Si	No
Automatización y visibilidad de las grabaciones	Regular	Muy bueno	Regular	Regular	Regular
Característica de seguridad	Administración flexible de contraseñas. Acceso de usuario basado en roles. Cifrado de extremo a extremo.	Amplia gama de protocolos de autenticación. Control avanzado de encriptación a través de la auditoría avanzada de informes. Cifrado de extremo a extremo.	Ofrece una amplia gama de protocolos de autenticación. Control avanzado de encriptación a través de la auditoría avanzada de informes activos y el informe. Cifrado de extremo a extremo.	Seguridad flexible basada en roles Cifrado de capa de aplicación de extremo a extremo. Soporte de inicio de sesión único a través de SAML.	Ofrece una amplia gama de protocolos de autenticación. Cifrado de extremo a extremo.
Soporte operativo	Windows, Android, iOS, macOS, Linux	Windows, Android, iOS, macOS, Linux	Windows, Android, iOS, macOS	Windows, Android, iOS, macOS, Linux	Windows, macOS, Linux, iOS, Android and Blackberry
Soporte proporcionado	Todos los planes de pagos ofrecen documentación, guías de configuración y un número de soporte webex dedicado para abrir tickets.	Todos los planes de pagos ofrecen documentación, guías de configuración y un número de soporte webex dedicado para abrir tickets.	Las opciones de soporte de videoconferencia dependen del plan de Office 365 adquirido. Esto incluye guías de autoayuda, soporte web por correo electrónico y soporte técnico telefónico.	Todos los planes pagos incluyen la creación de tickets de problemas en línea, soporte de chat en vivo y soporte telefónico dedicado.	Incluyen la creación de tickets de problemas en línea, soporte de chat en vivo.
Modelo de negocios	Por usuarios	Por minutos (sin límite para la creación de aulas virtuales)	Por usuarios	Por anfitrión (por docente)	Por usuarios
Costo	1 usuario = USD \$ 10.00 al mes	1,000,000 min = USD \$ 1,000.00	1 usuario = USD \$ 20.00 al mes	1 anfitrión = USD \$ 50.00 mensual (Sala de 500 participantes)	Opciones avanzadas gratuitas hasta marzo 2021 (inicialmente septiembre 2020)
Costo ajustado a las necesidades de la Universidad Continental	24,000 usuarios = USD \$240,000.00 al mes	8,706,000 min = USD \$ 8,706.00 al mes.	24,000 usuarios = USD \$480,000.00 al mes	500 anfitriones = USD \$ 25,000.00 al mes.	USD \$ 0.00 al mes.

Nota. Adaptado de *Comparativa Plataformas de Videoconferencia*, por Universidad Continental, 2020f, Perú: Autor.

5.5. Evaluación de Alternativas

Cada una de las propuestas de solución descritas anteriormente fue evaluada de acuerdo a los siguientes criterios: (a) impacto directo, que evalúa el alcance que tendrá esta propuesta sobre el problema; (b) impacto indirecto, mide la repercusión en otras áreas inherentes al problema dentro de la UC; (c) factibilidad, pondera la viabilidad de implementar la propuesta; (d) costo, considera el uso de recursos que requiere la propuesta; finalmente, (e) tiempo, mide la duración de la propuesta de solución. Las ponderaciones se encuentran en el al rango del 1 al 10. En el caso de los criterios costo y tiempo, cuanto más alto son los puntajes, significa que la propuesta requiere de menos recursos y demanda menos tiempo, respectivamente. Los puntajes se agrupan en tres intervalos: alto, del 7 al 10; medio del 4 al 6; y bajo, del 1 al 3. En la Tabla 25 se muestra las ponderaciones asignadas a cada alternativa de solución, las mismas que se determinaron en coordinación con la plana gerencial de la UC.

Tabla 25 *Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución*

Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución

Alternativas de Solución	Impacto Directo 35%	Impacto Indirecto 10%	Factibilidad 20%	Costo 20%	Tiempo 15%	Total 100%
Estudiantes						
Implementación de talleres de habilidades tecnológicas para los ingresantes	9	7	8	9	8	8.45
Préstamo de equipos tecnológicos	10	8	9	5	8	8.30
Entrega de módems con acceso a internet	10	8	9	6	7	8.35
Docentes, tutores y mentores						
Implementación de un programa para el desarrollo de habilidades tecnológicas dirigida a los docentes	9	7	8	9	8	8.45
Reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas	9	8	6	4	5	6.70
Incremento de tutores y mentores	8	7	8	8	8	7.90
Actividad académica						
Extensión del curso de herramientas virtuales para el aprendizaje durante los dos primeros semestres	9	8	5	9	9	8.10
Virtualización de la totalidad de los cursos	10	10	8	4	4	7.50
Ampliación de la oferta académica en la modalidad A Distancia	10	8	7	7	5	7.85
Infraestructura tecnológica						
Implementación del aplicativo Continental GO 4.0	8	8	9	8	7	8.05
Retomar la utilización de la plataforma Blackboard Collaborate	10	9	9	7	9	8.95

En conjunto con la plana gerencial, se han evaluado las propuestas de solución que permitirán la consolidación de la modalidad A Distancia de la Universidad Continental. De las 11 propuestas planteadas, diez se encuentran dentro del rango alto (del 7 al 10), debido al impacto directo e indirecto que tienen sobre el problema. La propuesta reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas, se encuentra en el rango medio (del 4 al 6), a consecuencia de los bajos puntajes obtenidos en los criterios costo y tiempo; sin embargo, sus resultados en impacto directo e indirecto, son 9 y 8, respectivamente. Por lo mencionado anteriormente, se acordó, en conjunto con la plana gerencial de la UC, considerar todas las propuestas de solución, debido a su relevancia.

5.6. Conclusiones

De acuerdo a las causas raíz del problema clave identificado en el Capítulo III, se han planteado 11 propuestas de solución, estas se ponderaron con la ayuda de la plana gerencial, considerando cinco criterios: impacto directo, impacto indirecto, factibilidad, costo, y tiempo. Según los resultados de la ponderación, el criterio impacto directo sobre el problema, obtuvo el máximo puntaje (10) en cinco alternativas. El criterio impacto indirecto, se encuentra en todos los casos dentro del rango más alto (de 7 a 10). Por otro lado, los criterios factibilidad, costo y tiempo, tienen puntajes medios y altos. Por ello, en acuerdo con la plana gerencial de la UC, se decidió considerar las 11 propuestas de solución, para consolidar la modalidad A Distancia de la Universidad Continental. Considerando que la universidad tiene 22 años de existencia; y ocho, ofreciendo esta modalidad.

Capítulo VI: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

En este capítulo se exponen las actividades relacionadas al plan de implementación, con la finalidad de consolidar la modalidad A Distancia de la Universidad Continental. Haciendo énfasis en el diagrama de Gantt, donde se definen las actividades genéricas de cada propuesta de solución, así como sus tiempos estimados. Además, se presenta la estimación de costos de la implementación. Y finalmente, se exponen los factores claves de éxito para el logro de los objetivos.

6.1. Plan de Implementación

Las alternativas de solución seleccionadas juntamente con la plana gerencial de la Universidad Continental, son las siguientes: (a) implementación de talleres de habilidades tecnológicas para los ingresantes, (b) préstamo de equipos tecnológicos a los estudiantes, (c) entrega de módems con acceso a internet a los estudiantes, (d) implementación de un programa para el desarrollo de habilidades tecnológicas dirigida a los docentes, (e) reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas, (f) incremento de tutores y mentores, (g) extensión del curso de herramientas virtuales para el aprendizaje durante los dos primeros semestres, (h) virtualización de la totalidad de los cursos, (i) ampliación de la oferta académica en la modalidad A Distancia, (j) implementación del aplicativo Continental GO 4.0, (k) retomar la utilización de la plataforma *Blackboard Collaborate*. La responsabilidad de organizar, dirigir y evaluar la implementación, de todas las propuestas descritas anteriormente, recaerá en el Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital; como punto de partida, esta designará los responsables directos para cada propuesta. A continuación, se detallan las actividades relacionadas a cada factor que contribuirá a la consolidación de la modalidad A Distancia de Universidad Continental.

6.1.1. Estudiantes

El factor relacionado a los estudiantes será fortalecido mediante las siguientes propuestas: (a) implementación de talleres de habilidades tecnológicas para los ingresantes, (b) préstamo de equipos tecnológicos a los estudiantes, y (c) entrega de módems con acceso a internet a los estudiantes.

La implementación de talleres de habilidades tecnológicas para los ingresantes, estará a cargo de la oficina de la Oficina de Consejería Académica. La cual creará el silabo; definirá el contenido, turnos, horarios, y docentes para el dictado de los talleres; supervisará la ejecución de los talleres; y finalmente, realizará la evaluación y retroalimentación del proceso con la ayuda del VDAD.

Por otro lado, el préstamo de equipos tecnológicos y la entrega de módems con acceso a internet a los estudiantes, será un esfuerzo conjunto de la Jefatura de Logística, la Gerencia de TI, y la Oficina de Bienestar Universitario. La primera se encargará de la parte contractual con los proveedores. Mientras que la gerencia de TI determinará los requerimientos mínimos de los equipos y servicios; así mismo se harán cargo de la instalación, configuración, monitoreo y soporte técnico de los mismos. Por su parte, la Oficina de Bienestar Universitario identificará a los alumnos beneficiarios.

6.1.2. Docentes, tutores y mentores

Para este factor, también se propusieron tres alternativas: (a) implementación de un programa para el desarrollo de habilidades tecnológicas dirigida a los docentes, (b) reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas, y (c) incremento de tutores y mentores.

La Oficina de Gestión Docente y el Centro de Educación Continua serán los responsables directos de la implementación del programa para el desarrollo de habilidades tecnológicas en los docentes. En este contexto, llevarán a cabo las siguientes actividades:

creación de módulos, definición de turnos y horarios, designación de los docentes a cargo de los módulos, convocatoria, y ejecución. Esta última será responsabilidad absoluta del Centro de Educación Continua. Mientras que, para la evaluación y retroalimentación se asociará con la Oficina de Gestión Docente y el VDAD.

Por su parte, la planificación, ejecución, evaluación de resultados y retroalimentación; del reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas, tendrá como responsables a la Gerencia de Gestión Humana, la Oficina de Gestión Docente y los coordinadores de carrera. Estos últimos, podrán realizar invitaciones a profesionales destacados que cumplan con el perfil establecido.

Finalmente, los responsables del incremento de la cantidad de tutores serán la Gerencia de Gestión Humana y la Oficina de Bienestar Universitario, mientras que Oficina de la Consejería Académica se encargará de reclutar un mayor número de mentores. Para ambos casos se completará la siguiente secuencia: planificación, ejecución, evaluación de resultados y retroalimentación. Es importante resaltar la necesidad de ofrecer beneficios económicos adicionales para los mentores; puesto que actualmente, solo les sirve para convalidar con proyección social.

6.1.3. Actividad académica

Las propuestas planteadas para mejorar la actividad académica son: (a) extensión del curso de herramientas virtuales para el aprendizaje durante los dos primeros semestres, (b) virtualización de la totalidad de los cursos, y (c) ampliación de la oferta académica en la modalidad A Distancia.

Las oficinas de Gestión Curricular y Gestión Docente tendrán la tarea de extender el dictado del curso *herramientas virtuales para el aprendizaje* durante los dos primeros semestres de todos los programas; la primera se encargará de crear los sílabos, definir los contenidos e incluirlos en los planes de estudios de todas las carreras; mientras que la

segunda, designará los docentes a cargo y supervisará el dictado de los cursos.

Posteriormente, ambas oficinas con ayuda del VDAD evaluarán los resultados y efectuarán la retroalimentación.

Una de las propuestas que contribuirán en mayor medida en consolidación de la modalidad A Distancia, es la virtualización de la totalidad de los cursos. Para ello es necesario que la Oficina de Gestión Curricular elabore el diseño instruccional, el silabo y las guías de aprendizaje. Con estos insumos se procederá a virtualizar el contenido de los cursos en dos etapas; la primera se encargará de 115 cursos pendientes de modalidad A Distancia; por su parte, la segunda se enfocará en los 496 cursos pertenecientes a los programas presenciales. Luego de ello, la Oficina de Gestión curricular y el VDAD evaluarán los resultados del proceso de virtualización.

La ampliación de la oferta académica en la modalidad A Distancia se llevará a cabo mediante los siguientes dos mecanismos: migración de los programas presenciales existentes y creación de nuevos programas. Para el primer caso, el Consejo Consultivo Académico evaluará la naturaleza y las particularidades de cada programa, para luego determinar cuáles de ellos cumplen con las condiciones para ser ofrecidos de modo virtual. A continuación, se encargará, a la Gerencia de Experiencia de Marca y Producto, el lanzamiento, la difusión y la convocatoria de los programas que lograron ser incluidos en la modalidad A Distancia. Finalmente, los programas elegidos podrán desarrollarse bajo el mismo esquema de los previamente existentes.

Para el segundo caso, la Gerencia de Experiencia de Marca y Producto realizará el estudio de mercado y demanda, con la finalidad de determinar la nueva oferta académica; adicionalmente tendrá a cargo el lanzamiento, difusión y convocatoria de los nuevos programas. Por su parte, las oficinas de Gestión Curricular y Gestión Docente elaborarán el

silabo, la guía de estudio y los recursos. Finalmente, se procederá al dictado del programa de modo no presencial.

6.1.4. Infraestructura Tecnológica

La infraestructura tecnológica será fortalecida a través de las siguientes alternativas: implementación del aplicativo Continental GO 4.0, y de retomar la utilización de la plataforma *Blackboard Collaborate*. En relación a la primera alternativa, la Gerencia de TI partirá del análisis del aplicativo existente Continental GO, con la finalidad de implementar mejoras y nuevos módulos funcionales; asimismo, tendrá a cargo el testeo, el lanzamiento de la versión final, también el mantenimiento y soporte de Continental GO 4.0. La usabilidad y pertinencia del aplicativo será evaluado en conjunto con el VDAD.

Las actividades necesarias para retomar la utilización de la plataforma *Blackboard Collaborate*, serán competencia de la Gerencia de TI y la Jefatura de Logística, esta última se encargará de la cotización y los acuerdos comerciales con los proveedores. Mientras que, la Gerencia de TI determinará el tipo de suscripción que responda a las necesidades de la universidad; además, se encargará de la configuración, puesta en marcha, desarrollo, mantenimiento y soporte de la plataforma. La evaluación de la funcionalidad de la plataforma se realizará de modo constante con ayuda del VDAD.

6.2. Diagrama Gantt de Implementación

Las 11 propuestas de solución se ejecutarán de acuerdo al diagrama Gantt de implementación (Figura 29). Las actividades están agrupadas en cuatro factores: (a) estudiantes; (b) docentes, tutores y mentores; (c) actividad académica; y (d) infraestructura tecnológica. Cada una está compuesta de actividades genéricas, que en su conjunto lograrán consolidar la modalidad A Distancia de la Universidad Continental. Todas las actividades están proyectadas por dos años; al término de este periodo, serán evaluadas y se determinará que propuestas se extenderán por un periodo adicional y cuales alcanzaron su objetivo.

6.3. Costo de Implementación

Del mismo modo que en el punto anterior, el costo de implementación está proyectado por dos años. En la Tabla 26, se muestra dicho costo que asciende a S/ 9'278,899; además, se encuentra desglosado por año y propuesta de solución.

Tabla 26

Estimación de los Costos de Implementación

Factores y Propuestas de Solución	Costo Estimado (S/.)		
	2021	2022	Total
Estudiantes			
Implementación de talleres de habilidades tecnológicas para los ingresantes	78,400	78,400	156,800
Préstamo de equipos tecnológicos a los estudiantes	1,702,648	1,702,648	3,405,297
Entrega de módems con acceso a internet a los estudiantes	554,619	554,619	1,109,238
Docentes, Tutores y Mentores			
Implementación de un programa para el desarrollo de habilidades tecnológicas dirigida a los docentes	25,500	-	25,500
Reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas	-	-	-
Incremento de tutores y mentores	289,700	289,700	579,400
Actividad Académica			
Extensión del curso de herramientas virtuales para el aprendizaje durante los dos primeros semestres	-	-	-
Virtualización de la totalidad de los cursos	2,444,000		2,444,000
Ampliación de la oferta académica en la modalidad A Distancia	269,120	418,240	687,360
Infraestructura Tecnológica			
Implementación del aplicativo Continental GO 4.0	140,000		140,000
Retomar la utilización de la plataforma Blackboard Collaborate	365,652	365,652	731,304
Totales	5,869,639	3,409,259	9,278,899

Es necesario mencionar que, en los últimos años, la Universidad Continental ha ejecutado diversos proyectos para incrementar la calidad de su servicio educativo, como por ejemplo: la adquisición del ERP Académico *Ellucian Banner* por un valor de S/ 5'799,774; el desarrollo del Proyecto Mochila, que definió la estrategia de experiencia universitaria, por S/ 4'673,773; entre otros. Lo mencionado anteriormente, demuestra que los directivos de la UC no limitan el uso de recursos en la búsqueda de un mejor servicio y la satisfacción de la comunidad universitaria. En la Tabla 27, se observa la evolución de los ingresos, los gastos,

la utilidad y la disponibilidad de efectivo de la Universidad Continental, entre 2017 y 2020; de este modo se evidencia que la UC cuenta con los recursos para la implementación de las alternativas de solución descritas en la presente consultoría.

Tabla 27

Evolución de Ingresos, Gastos, Utilidad y Efectivo, 2017 – 2020

Año	Ingresos	Gastos	Utilidad antes de impuestos	Efectivo
2017	150,728,204	121,076,488	29,651,716	606,340
2018	170,214,157	145,390,157	24,824,000	1,745,600
2019	208,334,411	169,687,470	38,646,941	3,387,997
2020	231,094,599	147,261,108	83,833,491	49,046,416

Nota. Adaptado de *Universidad Continental S.A.C. Estados financieros al 31 de diciembre de 2019 y de 2018, junto con el dictamen de los auditores independientes* (p. 5-6), por Paredes, Burga & Asociados (Ernest & Young Global), 2020, Lima, Perú: Autor. *Margen de Contribución 2020*, por Universidad Continental, 2021, Perú: Autor.

Adicionalmente, se ha realizado la evaluación financiera del plan de implementación; es necesario indicar que, las propuestas de solución para la consolidación de la modalidad A Distancia de la Universidad Continental, impactarán también sobre la totalidad de la unidad de negocio de pregrado. En la Tabla 28, se muestran los flujos de caja de dicha unidad: (a) histórico del 2020, (b) sin el plan de implementación, (c) con el plan de implementación, y (d) incremental; los tres últimos, de los años 2021 y 2022.

Tabla 28

Flujo de Caja Incremental del Plan de Implementación (en Miles de Soles)

Conceptos	Año	Sin Plan de Implementación		Con Plan de Implementación		Incremental	
	Referencial 2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Ingresos	194,165	194,165	194,165	218,247	218,247	24,082	24,082
Costo Variable	-44,132	-44,132	-44,132	-49,605	-49,605	-5,474	-5,474
Costo Fijo	-66,850	-66,850	-66,850	-66,850	-66,850		
Costo de Implementación				-5,870	-3,409	-5,870	-3,409
Contribución	83,183	83,183	83,183	95,922	98,382	12,739	15,199
Gastos No Monetarios	14,928	15,419	14,798	15,419	14,798		
Inversión Capital de Trabajo				-5,870	-3,409	-5,870	-3,409
Flujo de Caja Libre	98,111	98,602	97,981	105,471	109,771	6,869	11,790

Respecto a la Tabla 28, se debe mencionar que, los cálculos se realizaron utilizando como referencia el año 2020; sobre el cual se aplicó la metodología del *ceteris paribus*, para los siguientes conceptos:

- Cantidad de alumnos: 29,501
- Ingresos por alumno: S/ 6,581.63
- Costo variable por alumno: S/ 1,495.94
- Costo fijo: S/ 66'850,393.57

Los flujos de caja, sin el plan de implementación, de los años 2021 y 2022; mantienen los mismos montos del año base por la aplicación de la metodología del *ceteris paribus*; exceptuando los gastos no monetarios (depreciación, amortización, y estimación de cuentas de cobranza dudosa), para lo cual se utilizó las proyecciones realizadas por la propia UC.

Para los flujos de caja, con plan de implementación, de los periodos 2021 y 2022; también se consideraron constantes los siguientes conceptos: ingresos por alumno, costo variable por alumno, y costo fijo. Además, la cantidad de alumnos para ambos periodos se incrementó a 33,160 (meta de matriculados del periodo 2020), se incluyó el costo de implementación de cada periodo, los gastos no monetarios, y la inversión de capital de trabajo.

Todo lo descrito anteriormente, fue realizado con la finalidad de determinar el flujo de caja incremental (FCI), el cual permite evaluar proyectos en una empresa en marcha (Lira, 2012). El FCI resulta de la diferencia entre los flujos de caja con plan de implementación y sin plan de implementación. Los flujos incrementales obtenidos son S/ 6'869,267.99 y S/ 11'790,027.99, para los años 2021 y 2022, respectivamente. El Valor Actual Neto (VAN) de los flujos incrementales es S/ 10'587,421.51, para ello se consideró la tasa de 42.84% (margen de contribución de la unidad de negocio pregrado del periodo 2020). El VAN obtenido es positivo, ello demuestra que el plan de implementación crea valor para la Universidad Continental.

6.4. Factores claves de éxito

La consolidación de la modalidad A Distancia de la Universidad Continental dependerá de la ejecución y aplicación de las propuestas de solución, por ello, es importante el interés y la aceptación por parte de la plana gerencial y las áreas involucradas. En la Tabla 29, se muestran los factores claves de éxito para implementar las propuestas.

Tabla 29

Factores Claves de Éxito de la Implementación

Factores	Garantías de Implementación
Elevado Interés de los directivos y la plana gerencial.	La COVID 19 ha despertado, en los directivos y la plana gerencial, el interés por consolidar la modalidad A Distancia de la UC.
Cumplimiento de Objetivos Estratégicos	Todos los procesos de la universidad, buscan el logro de sus objetivos estratégicos: (a) crecimiento y significación de mercado, (b) efectividad operacional, (c) posicionamiento nacional, y (d) creación de opciones relevantes de formación para un grupo heterogéneo de estudiantes.
Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital	La creación del VDAD, trajo consigo los siguientes objetivos: (a) liderar el mercado nacional de educación superior semipresencial y a distancia al 2023, (b) alcanzar el liderazgo nacional (2021-2022-2023) y latinoamericano (2023-2026) en educación virtual, y (c) mapear de bases para la educación semipresencial y a distancia al 2021.
Sistema de Gestión de Calidad de la UC	Los objetivos de calidad de la UC son los siguientes: (a) posicionamiento de imagen y marca a nivel nacional, (b) satisfacción integral y recomendación del cliente, (c) calidad docente y desempeño académico, y (d) empleabilidad a nivel nacional de los egresados
Cuarta Revolución Industrial como enfoque empresarial de la UC	La Universidad Continental ha tomado la bandera de la cuarta revolución industrial, por ello hace uso intensivo de recursos y tecnologías vanguardistas.
Resultados Económicos	Los resultado económicos anuales, harán posible que la UC invierta recursos en la consolidación de la modalidad A Distancia, para responder a las exigencias actuales del mercado y al contexto actual marcado por la pandemia del coronavirus.

6.5. Conclusiones

El plan de implementación descrito en este capítulo permitirá que la Universidad Continental consolide su modalidad A Distancia. Para ello, se han propuesto 11 alternativas de solución, agrupadas en cuatro ejes. Cada propuesta está compuesta por una serie de actividades; además, contempla un determinado espacio temporal y recursos para su

implementación. La implementación fue evaluada mediante la determinación de flujos incrementales, cuyo Valor Actual Neto (VAN) es de S/ 10'587,421.51; lo cual indica su viabilidad y la creación de valor para la UC. Adicionalmente, el plan de implementación está respaldado por seis factores claves de éxito. Es necesario mencionar que la plana gerencial ha validado esta propuesta; en tal sentido, la Universidad Continental está en la capacidad de llevar a cabo el plan propuesto, exitosamente.



Capítulo VII: Resultados Esperados

La implementación y los factores claves de éxito, mencionados en el capítulo anterior, tendrán un impacto positivo sobre el problema clave y permitirán su solución. La consolidación de la modalidad A Distancia, permitirá que la Universidad Continental obtenga los siguientes beneficios: (a) logro de metas de estudiantes matriculados por cada periodo venidero, (b) crecimiento de ventas y niveles adecuados de recaudación, y (c) incremento de la rentabilidad global. Además, se propiciará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UC: (a) crecimiento y significación de mercado, (b) efectividad operacional, (c) posicionamiento nacional, y (d) creación de opciones relevantes de formación para un grupo heterogéneo de estudiantes. También, se conseguirán los objetivos de calidad de la UC: (a) posicionamiento de imagen y marca a nivel nacional, (b) satisfacción integral y recomendación del cliente, (c) calidad docente y desempeño académico, y (d) empleabilidad a nivel nacional de los egresados. Asimismo, se establecerán las bases para materializar las tareas encomendadas al Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital: (a) liderar el mercado nacional de educación superior semipresencial y a distancia al 2023, (b) alcanzar el liderazgo nacional (2021-2022-2023) y latinoamericano (2023-2026) en educación virtual, y (c) mapear las bases para la educación semipresencial y a distancia al 2021. A continuación, se describen los beneficios subyacentes a los cuatro ejes que se tomaron en cuenta para el desarrollo de esta consultoría:

7.1. Estudiantes

Las siguientes propuestas de solución: (a) implementación de talleres de habilidades tecnológicas para los ingresantes, (b) préstamo de equipos tecnológicos a estudiantes, y (c) entrega de módems con acceso a internet a los alumnos; favorecerán al cumplimiento del 100% de la meta de matriculados para periodos venideros, como se hacía hasta antes del periodo 2020-10. Además, se potenciará el proceso de enseñanza y se mantendrán los índices

de deserción bajo control; logrando la efectividad operacional. Adicionalmente, estas propuestas contribuirán al posicionamiento de la marca e imagen de la Universidad Continental, puesto que se observará su compromiso con la sociedad, al permitir la formación profesional de personas que no cuentan con las condiciones económicas necesarias.

7.2. Docentes, Tutores y Mentores

En relación a los docentes, tutores y mentores; se plantearon las siguientes propuestas de solución: (a) implementación de un programa para el desarrollo de habilidades tecnológicas dirigida a los docentes, (b) reclutamiento nacional e internacional de docentes con dominio de habilidades tecnológicas, y (c) incremento de tutores y mentores. Dichas propuestas, otorgarán mayor calidad a la plana docente e incrementarán el desempeño académico de los estudiantes. Los docentes capacitados en habilidades tecnológicas, mejorarán su interacción con los estudiantes en entornos virtuales; además, aportarán a la efectividad y calidad del proceso de enseñanza; del mismo modo, participarán activamente en el proceso de virtualización de cursos y programas.

Por su parte, el incremento de tutores permitirá que los casos identificados por la Oficina de Bienestar Universitario, y que requieran del Programa de Tutoría, sean atendidos al 100%, lo cual se reflejará en la satisfacción integral de los estudiantes. Asimismo, favorecerá el cumplimiento del 100% de las obligaciones académicas y administrativas de los alumnos: asistencia a clases, entrega de trabajos, participación en las actividades propuestas por los docentes, pago de pensiones y demás tasas académicas; reduciendo de los índices de morosidad y deserción, e incrementando la tasa de retención y los niveles de recaudación por conceptos educativos. Por otro lado, el reclutamiento de nuevos mentores, cubrirá las necesidades de apoyo y acompañamiento a los estudiantes en un 100%; de este modo, se disminuirá el número de alumnos desaprobados y desertores; lo cual aportará al cumplimiento de los objetivos de calidad de la UC.

7.3. Actividad Académica

En cuanto al factor actividad académica, se plantearon las siguientes propuestas de solución: (a) extensión del curso de herramientas virtuales para el aprendizaje durante los dos primeros semestres, (b) virtualización de la totalidad de los cursos, y (c) ampliación de la oferta académica en la modalidad A Distancia. El primero, elevará el desempeño académico de los estudiantes; puesto que, facilitará su adaptación a entornos digitales y asegurará su participación en las actividades académicas no presenciales. El segundo, aportará al mapeo de las bases de la educación a distancia; además, creará un espacio donde el proceso de educativo estará marcado por el uso de herramientas digitales que generen expectativas positivas en vez de ansiedades, tales como: *Class Dojo*, *Kahoot*, entre otros; adicionalmente, generará constantemente espacios virtuales de aprendizaje en beneficio de la comunidad estudiantil; finalmente, se incrementará la seguridad de la información, puesto que el material virtualizado será almacenado en los denominados *clouds*. El último, la ampliación de la oferta académica de la modalidad A Distancia, incrementará la cantidad de nuevos estudiantes y a su vez permitirá el traslado de los ya existentes; de esta manera, se cumplirá con el objetivo estratégico de crear opciones relevantes e inclusivas para la formación profesional de un grupo heterogéneo de estudiantes.

7.4. Infraestructura tecnológica

Las propuestas de solución planteadas para la infraestructura tecnológica son: (a) Implementación del aplicativo Continental GO 4.0, y (b) retomar la utilización de la plataforma *Blackboard Collaborate*. Los resultados esperados en la implementación del aplicativo Continental GO 4.0, permitirá la simplificación del proceso de matrícula, aportando de esta manera a la efectividad operacional; asimismo, facilitará la interacción y comunicación con los docentes, tutores y mentores; adicionalmente, desarrollará las capacidades de investigación de los estudiantes, mediante el acceso al repositorio del Hub de

Información; también, se podrán sistematizar otros servicios y con ello se logrará la satisfacción integral de los usuarios.

La propuesta de retomar la utilización de la plataforma *Blackboard Collaborate*, mejorará el posicionamiento de la marca y la imagen de la UC, ya que esta herramienta es utilizada por las universidades más prestigiosas del mundo. Además, incrementará la calidad del dictado de clases y los recursos didácticos. Se potenciará el desempeño académico de los estudiantes. Y finalmente, aportará al logro de los objetivos encomendadas al VDAD, que se resume en alcanzar el liderazgo nacional en lo referente a la educación semipresencial y a distancia.

7.5. Conclusiones

De lo mencionado anteriormente, se concluye que, la implementación de las propuestas de solución, por parte de la Universidad Continental, consolidarán su modalidad A Distancia, puesto que todas ellas impactan en similar medida y de modo positivo sobre los factores determinantes para el desarrollo de dicha modalidad y el resto del pregrado. Como consecuencia de ello, la Universidad Continental podrá cumplir con sus objetivos estratégicos y sus objetivos de calidad. Además, se podrán materializar los objetivos del Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital. En suma, el resultado de la consolidación de la modalidad A Distancia se verá reflejado en la rentabilidad de la UC. Consideremos que, el VAN de los flujos incrementales del plan de implementación es de S/ 10'587,421.51; lo cual demuestra que, las propuestas de solución tienen la capacidad de crear valor para la Universidad Continental.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones, producto de la consultoría de negocios aplicada a la Universidad Continental:

8.1. Conclusiones

- La Universidad Continental cuenta con 22 años de experiencia en el sector y ocho, brindando educación no presencial; sin embargo, a la fecha del desarrollo de la presente consultoría solo cuenta con ocho programas bajo la modalidad A Distancia y no ha logrado la consolidación de la misma.
- La consultoría realizada a la Universidad Continental, determinó que su modalidad A Distancia cuenta con cuatro factores fundamentales, que deben funcionar en armonía: (a) estudiantes; (b) docentes, tutores y mentores; (c) actividad académica; y (d) infraestructura tecnológica. Si alguno de ellos presenta deficiencias o no se articula al resto, la consolidación de dicha modalidad no es viable.
- La Consultoría permitió determinar que, del total de estudiantes, solo el 16.4% contaba con un equipo de cómputo en casa; además, el 18.8% no tenía acceso a internet en su domicilio. También, existían limitaciones en el manejo de habilidades tecnológicas, ya que solo el 21.7% de estudiantes recibieron en algún momento capacitación en el manejo de TIC, ello limitó que se pueda llevar con éxito las clases no presenciales. Dotar de equipos a los estudiantes, brindarles acceso a internet desde sus hogares y capacitarlos en habilidades tecnológicas, impacta positivamente en el desempeño académico de los mismos.
- La Universidad Continental presenta limitaciones en el desarrollo de actividades académicas en entornos virtuales, debido a que los docentes no están capacitados adecuadamente en el manejo de habilidades tecnológicas; además, porque no se pudo contratar a tiempo nuevos elementos que posean estas habilidades. Capacitar

a los existentes, e incorporar nuevos docentes que dominen habilidades tecnológicas, incrementa la calidad del profesorado, y la satisfacción y confianza de los estudiantes en relación a ello.

- Los programas de tutoría y mentoría de la Universidad Continental, no alcanzan sus objetivos de atención, seguimiento y acompañamiento de los estudiantes, debido a la insuficiente cantidad de tutores (15) y mentores (72). Incrementar el número de los mismos, permite mejorar el desempeño académico de los estudiantes y la efectividad operacional de la universidad.
- La falta de virtualización de cursos y la limitada oferta de programas en la modalidad A Distancia, impiden el traslado interno y la captación de nuevos estudiantes. Virtualizar los cursos e incrementar la cantidad de programas ofrecidos en la modalidad A Distancia favorece el desarrollo de nuevos mercados, a través de la creación de nuevas opciones de formación profesional para la población.
- La plataforma *Google Meet*, presenta limitaciones, lo cual merma la calidad de la enseñanza e impide la adecuada interacción entre docentes y estudiantes. Retomar la plataforma *Blackboard Collaborate* favorece el desempeño académico de los estudiantes y mejora el posicionamiento de la marca y la imagen de la Universidad Continental.
- El Valor Actual Neto (VAN) del plan de implementación es de S/ 10'587,421.51; lo cual evidencia que, las propuestas de solución, para consolidar la modalidad A Distancia, crean valor para la Universidad Continental.
- Los objetivos de la presente consultoría de negocios, fueron alcanzados gracias al apoyo de la plana gerencial de la Universidad Continental. Esto demuestra que el éxito de toda consultoría depende en gran medida del compromiso y la confianza que deposite la entidad solicitante, en el equipo consultor.

8.2. Recomendaciones

- A través de esta consultoría de negocios se ha demostrado que la Universidad Continental necesita consolidar su modalidad A Distancia. Por ello, se recomienda la implementación de las propuestas de solución, cumpliendo con los tiempos establecidos en el diagrama de Gantt.
- Se espera que, al término del plan de implementación, las propuestas de solución hayan alcanzado su objetivo; sin embargo, es posible que algunas actividades requieran ser extendidas por un periodo adicional. En relación a ello, se recomienda que la Universidad Continental realice la evaluación y retroalimentación constante de cada propuesta, para definir los siguientes pasos con la debida anticipación.
- Considerando los beneficios relacionados a la implementación de las propuestas de solución, se recomienda a los directivos y la plana gerencial de la Universidad Continental, no limiten la asignación de recursos económicos para tal fin, y de ser necesaria una mayor inversión, realicen esfuerzos adicionales.
- En el sector de la educación superior universitaria, existen instituciones referentes que marcan la pauta con sus productos, servicios y procesos. Por ello, se recomienda que la Universidad Continental aplique *Benchmarking* a estas instituciones, para incorporar aquellas prácticas que aceleren la consolidación de su modalidad A Distancia.
- Se recomienda que los directivos y la plana gerencial, de la Universidad Continental, brinden todas las facilidades al Vicerrectorado de Desarrollo y Aprendizaje Digital para que se implementen las propuestas de solución detalladas en esta consultoría.

- Finalmente, se recomienda que la Universidad Continental revise de modo permanente los factores claves de éxito, puesto que estos impulsan y viabilizan el logro de los resultados esperados.



Referencias

- A partir del 20 de abril del 2020 podrán crearse nuevas universidades (2019, octubre). *Gestión: El diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/universidades-a-partir-del-20-de-abril-del-2020-podran-crearse-nuevas-casas-de-estudio-noticia/?ref=gesr>
- Alayo, F. (2020). Unos 174.000 estudiantes peruanos dejaron la universidad en lo que va del 2020. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/unos-174000-estudiantes-peruanos-dejaron-la-universidad-en-lo-que-va-del-2020-noticia/?ref=ecr>
- Albanaes, P., Marques, F., & Patta, M. (2015). Programas de tutoría y mentoría en universidades brasileñas: un estudio bibliométrico. *Revista de Psicología (PUCP)*, 33(1), 21-56.
- Amazon Web Services. (2019). *Comience a crear con AWS hoy mismo*. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/>
- América Economía. (2019). *Ranking de universidades del Perú 2019*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-los-resultados-de-ranking-de-las-mejores-universidades-de-peru-2019>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). *Reporte de Inflación Setiembre 2020: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Recuperado de Tomado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>
- Barifouse, R. (2020). Vacuna contra la covid-19: cómo la pandemia del coronavirus puede llevar a una revolución en la inmunización. *British Broadcasting Corporation*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54288662>
- Barrenechea, M. (2020). El peligro de la deserción escolar durante la pandemia: ¿Cómo evitar una tragedia educativa en el Perú? *RPP Noticias*. Recuperado de

<https://rpp.pe/politica/estado/el-peligro-de-la-desercion-escolar-durante-la-pandemia-como-evitar-una-tragedia-educativa-en-el-peru-noticia-1293377?ref=rpp>

Barría, C. (2020). Coronavirus en Perú: por qué un país que tuvo un gran crecimiento económico no invirtió más en su sistema sanitario. *British Broadcasting Corporation*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52843655>

Blackboard Collaborate. (2020). *Blackboard Collaborate. Una solución de aprendizaje colaborativo en línea, sencilla, conveniente y confiable que potencializa el compromiso del aprendiz simulando una experiencia cara a cara*. Recuperado de <https://www.blackboard.com/es-lac/teaching-learning/collaboration-web-conferencing/blackboard-collaborate>

Center for World University Rankings. (2019). *CWUR - World University Rankings 2019-2020*. Recuperado de <https://cwur.org/2019-2020.php>

ClassDojo. (2020). *Lleva a cada familia a tu aula*. Recuperado de <https://www.classdojo.com/es-mx/?redirect=true>

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente del Perú (1993).

Decreto Legislativo N° 1496. Presidencia de la República del Perú (2020).

Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).

Decreto Supremo N° 051-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).

Decreto Supremo N° 064-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).

Decreto Supremo N° 075-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).

Decreto Supremo N° 080-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).

Decreto Supremo N° 083-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).

Decreto Supremo N° 094-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).

Decreto Supremo N° 101-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).

- Decreto Supremo N° 116-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).
- Decreto Supremo N° 117-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).
- Decreto Supremo N° 135-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).
- Decreto Supremo N° 146-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).
- Decreto Supremo N° 156-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).
- Decreto Supremo N° 174-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).
- Decreto Supremo N° 184-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2020).
- Economía peruana se contrajo 11.71% en julio, acumula caída de 16.53% en el año (2020, septiembre). *Gestión: El diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-se-contrajo-1171-en-julio-acumula-caida-de-1653-en-el-ano-inei-pbi-noticia/?ref=gesr>
- Ellucian Banner. (2020). *Ellucian Banner. Fortalezca el desempeño de los departamentos principales en la educación superior con un sistema ERP integral*. Recuperado de <https://www.ellucian.com/es/soluciones/ellucian-banner>
- GoDaddy Perú. (2019). *Hosting de servidor dedicado*. Recuperado de <https://pe.godaddy.com/hosting/dedicated-server>
- Google. (2020). *Coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de <https://news.google.com/covid19/map?hl=es-419&gl=PE&ceid=PE%3Aes-419>
- Google Workspace. (2020). *Google Meet. Videoconferencias seguras para su empresa*. Recuperado de <https://workspace.google.com/intl/es-419/products/meet/>
- Guerra, R. (2020). Se perdieron 6,7 millones de empleos en el segundo trimestre: ¿Qué se propone para revertir esta situación? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/desempleo-se-perdieron-67-millones-de-empleos-en-el-segundo-trimestre-que-se-propone-para-revertir-esta-situacion-informalidad-ncze-noticia/?ref=ecr>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento, 2007-2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018b). *Censos Nacionales 2017: XII de Población VII de Vivienda, Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017 primeros resultados*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a). *Informe de Precios N° 1 Enero 2020 - Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_precios_dic2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b). *Informe Técnico N° 01 Empleo Nacional. Trimestre: Oct - Nov - Dic 2019*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_oct-nov-dic2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020c). *Informe Técnico N° 03 Empleo Nacional. Trimestre: Abr - May - Jun 2020*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional-abr-may-jun-2020.pdf
- Ipsos Apoyo. (2019). *Imagen y percepción de Institutos y Universidades*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/imagen-y-percepcion-de-institutos-y-universidades-0>
- Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). Tokio, Japón: 3A Corporation.
- Kahoot. (2020). *¿Qué es Kahoot !?* Recuperado de <https://kahoot.com/what-is-kahoot/>

La Universidad en Internet. (2020). *¿Qué es el Marco Común de Competencias Digitales Docentes?* Recuperado de <https://www.unir.net/educacion/revista/competencia-digital-docente/>

Ley 26887. Ley General de Sociedades. Congreso de la República del Perú. (1997).

Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28611. Ley General del Medio Ambiente. Congreso de la República del Perú. (2005).

Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014).

Lira, P. (2012). La evaluación de proyectos en una empresa en marcha. *Gestión: El diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2012/04/la-evaluacion-de-proyectos-en.html/?ref=gesr>

López-Gil, K., & García, M. (2020). Desarrollo de competencias digitales de estudiantes universitarios en contextos informales de aprendizaje. *Educatio siglo XXI*, 38(1 Marzo-Ju), 53-78.

Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual: Ejemplo de una experiencia polaca. *Educar*, 53(1), 0171-207.

Microsoft. (2019). *Aprovecha Office al máximo con Office 365*. Recuperado de https://products.office.com/es-ww/compare-all-microsoft-office-products-b?&market=pe&ef_id=CjwKCAjwusrBRBmEiwAGBPgE5n_Ld7S11ZhwaEL5aWEhVpBgnKxxyHehxbTvxy5dRrGit8_HV9eFhoCXR4QAvD_BwE%3aG%3as&OCID=AID2000136_SEM_XtsZ12ah&MarinID=sXtsZ12ah%7c336921953689%7coffice+365%7ce%7cc%7c%7c61525191303%7caud-473968998633%3akwd-3472054485&lnkd=Google_O365SMB_NI&gclid=CjwKCAjwusrBRBmEiwAGBPg

E5n_Ld7S11ZhwaEL5aWEhVpBgnKxsyHehxbTvxy5dRrGit8_HV9eFhoCXR4QAv
D_BwE&activetab=tab:primaryr2

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

Muñoz, G. (2020). Rector de la PUCP: “Alrededor de 28 mil alumnos recibirán clases

virtuales”. *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-en-peru-rector-de-la-pucp-alrededor-de-28-mil-alumnos-recibiran-clases-virtuales-noticia/>

Nanbeí Ltda. (2019). El más completo ecosistema digital para el aprendizaje. *América*

Economía, (137), p. 23.

OMS: Vacuna contra la COVID-19 no estará disponible masivamente antes de 2022 (2020,

septiembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/mundo/actualidad/coronavirus-oms-vacuna-contra-la-covid-19-no-estara-disponible-masivamente-antes-de-2022-noticia-1291633?ref=rpp>

Organización Mundial de la Salud (2020). *Alocución de apertura del Director General de la*

OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020.

Recuperado de <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Paredes, Burga & Asociados (Ernest & Young Global). (2020). *Universidad Continental*

S.A.C. Estados financieros al 31 de diciembre de 2019 y de 2018, junto con el dictamen de los auditores independientes. Lima, Perú: Autor.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a ed.). Madrid, España: Deusto.

Quacquarelli Symonds. (2019). *QS World University Rankings 2020*. Recuperado de

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>

Quinto, C. (2020). El 15% de estudiantes abandonó la universidad durante el estado de emergencia, según gremio de instituciones privadas. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/covid-19-el-15-de-estudiantes-abandono-la-universidad-durante-el-estado-de-emergencia-segun-gremio-de-instituciones-privadas-noticia-1283361?ref=rpp>

Reactivación Económica: ¿Qué actividades aún están restringidas y deberían reiniciar? (2020, septiembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/reactivacion-economica-que-actividades-aun-estan-restringidas-y-deberian-reiniciar-confiep-empresas-noticia-1290409?ref=rpp>

Resolución del Consejo Directivo N° 105-2020-SUNEDU/CD. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2020).

Resolución Directoral Ejecutiva N° 055-2020-MINEDU/VMGI-PRONABEC. Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (2020).

Resolución Directoral Ejecutiva N° 135-2020-MINEDU/VMGI-PRONABEC. Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (2020).

Scimago Institutions Rankings. (2019). *Higher Education – Scimago Institutions Rankings 2019*. Recuperado de

<https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher%20educ.&country=all>

Secretaría Nacional de la Juventud. (2018). *Informe Nacional de las Juventudes 2016-2017*.

Recuperado de <https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2018/12/INFORME-NACIONAL-DE-LAS-JUVENTUDES-2016-2017.pdf>

Secretaría Nacional de la Juventud. (2019). *Informe Nacional de Juventudes 2018-2019*.

Recuperado de <https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Informe-Nacional-de-Juventud.pdf>

- ShanghaiRanking Consultancy. (2019). *Academic Ranking of World Universities 2019*. Recuperado de <http://www.shanghairanking.com/arwu2019.html>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2016). *Condiciones Básicas de Calidad*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/condiciones-basicas-de-calidad-2/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2018a). *Informe Bienal Sobre la Realidad Universitaria Peruana*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2018b). *SUNEDU Otorga Licencia Institucional a la Universidad Continental por 6 Años*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-otorga-licencia-institucional-universidad-continental-6-anos/>
- Times Higher Education. (2019). *Times Higher Education World University Rankings 2020*. Recuperado de https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/-1/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
- U. S. Census Bureau. (2019). *Estadísticas de consumo digital Perú 2019*. Recuperado de <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>
- Universia. (2019). *Universidad Continental - Cusco*. Recuperado de https://orientacion.universia.edu.pe/que_estudiar/universidad-continental---cusco-140.html
- Universidad Continental. (2017). *Plan estratégico*. Huancayo, Perú: Autor.
- Universidad Continental. (2018a). *Mapa de Procesos de la Universidad Continental*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/mapa-de-procesos/>
- Universidad Continental. (2018b). *Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 (Fe de erratas. Enero2018)*. Recuperado de

https://ucontinental.edu.pe/documentos/2018/informacion-institucional/PEI_UC_resumen_v1_2018.pdf

Universidad Continental. (2018c). *Universidad Continental es la N° 1 en Huancayo*.

Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/campus/huancayo/universidad-continental-es-la-n-1-en-huancayo/>

Universidad Continental. (2018d). *Universidad Continental es la N° 1 en Arequipa*.

Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/campus/arequipa/universidad-continental-es-la-n-1-en-arequipa/>

Universidad Continental. (2018e). *Campus-Lima-Los-Olivos-UC*. Recuperado de

<https://ucontinental.edu.pe/campus-los-olivos-lima/attachment/campus-lima-los-olivos-uc-2/>

Universidad Continental. (2018f). *Sistema de Garantía Interna de Calidad*. Recuperado de

<https://ucontinental.edu.pe/sistema-garantia-interna-calidad/>

Universidad Continental. (2018g). *Comité de calidad*. Recuperado de

<https://ucontinental.edu.pe/comite-de-calidad/>

Universidad Continental. (2018h). *Margen de Contribución 2017*. Huancayo, Perú: Autor.

Universidad Continental. (2018i). *Mantente siempre conectado: Descubre nuestra aplicación*

Continental GO. Recuperado de

<https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/noticias/mantente-siempre-conectado-descubre-nuestra-aplicacion-continental-go/>

Universidad Continental. (2019a). *Nuestros Programas*. Recuperado de

<https://ucontinental.edu.pe/carreras-universitarias/>

Universidad Continental. (2019b). *Cambridge*. Recuperado de

<https://idiomas.ucontinental.edu.pe/cambridge/>

Universidad Continental. (2019c). *Estadísticas 2018*. Huancayo, Perú: Autor.

- Universidad Continental. (2019d). *¿Por qué Continental?* Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/por-que-continental/logros/>
- Universidad Continental. (2019e). *Filosofía Corporativa*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/informacion-institucional/filosofia-corporativa/>
- Universidad Continental. (2019f). *Nuestra Propuesta*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/por-que-continental/nuestra-propuesta/>
- Universidad Continental. (2019g). *Políticas de Gestión Ambiental*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/oficinas-y-unidades/area-de-medio-ambiente/politicas-de-gestion-ambiental/>
- Universidad Continental. (2019h). *Estatuto Universitario Universidad Continental*. Recuperado de https://ucontinental.edu.pe/documentos/2018/informacion-institucional/estatuto-universitario-V1_2018_2_28-Feb.pdf
- Universidad Continental. (2019i). *Organigrama UC*. Huancayo, Perú: Autor.
- Universidad Continental. (2019j). *Otorgan certificado de calidad en formación virtual a la UC*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/noticias/otorgan-certificado-de-calidad-en-formacion-virtual-a-la-uc/>
- Universidad Continental. (2019k). *Descubre el mundo*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/experiencia-continental/descubre-el-mundo/>
- Universidad Continental. (2019l). *Escalas y costos educativos*. Recuperado de <https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/oficinas/bienestar-universitario/servicio-social/escalas-y-costos-educativos/>
- Universidad Continental. (2019m). *Directorio de investigadores*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/investigacion/directorio-de-investigadores/>
- Universidad Continental. (2019n). *Áreas y líneas de investigación*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/investigacion/areas-y-lineas-de-investigacion/>

Universidad Continental. (2020a). *Margen de Contribución 2019*. Huancayo, Perú: Autor.

Universidad Continental. (2020b). *¡Que tus metas no se detengan!* Recuperado de

<https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/facilidades-economicas/#fraccionamiento>

Universidad Continental. (2020c). *Obtuvimos 5 estrellas en “Aprendizaje en línea” de QS*

Stars Rating. Recuperado de

[https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/noticias/obtuvimos-5-estrellas-en-aprendizaje-en-linea-de-qs-stars-](https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/noticias/obtuvimos-5-estrellas-en-aprendizaje-en-linea-de-qs-stars-rating/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20obtenida%20por%20la,m%C3%A1s%20alto%20en%20el%20pa%C3%ADs.)

[rating/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20obtenida%20por%20la,m%C3%A1s%20alto%20en%20el%20pa%C3%ADs.](https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/noticias/obtuvimos-5-estrellas-en-aprendizaje-en-linea-de-qs-stars-rating/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20obtenida%20por%20la,m%C3%A1s%20alto%20en%20el%20pa%C3%ADs.)

[rating/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20obtenida%20por%20la,m%C3%A1s%20alto%20en%20el%20pa%C3%ADs.](https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/noticias/obtuvimos-5-estrellas-en-aprendizaje-en-linea-de-qs-stars-rating/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20obtenida%20por%20la,m%C3%A1s%20alto%20en%20el%20pa%C3%ADs.)

[rating/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20obtenida%20por%20la,m%C3%A1s%20alto%20en%20el%20pa%C3%ADs.](https://estudiantes.ucontinental.edu.pe/noticias/obtuvimos-5-estrellas-en-aprendizaje-en-linea-de-qs-stars-rating/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20obtenida%20por%20la,m%C3%A1s%20alto%20en%20el%20pa%C3%ADs.)

Universidad Continental. (2020d). *Margen de Contribución Septiembre 2020*. Huancayo,

Perú: Autor.

Universidad Continental. (2020e). *Perfil Tecnológico del Estudiante*. Huancayo, Perú: Autor.

Universidad Continental. (2020f). *Perfil Tecnológico del Estudiante*. Huancayo, Perú: Autor.

Universidad Continental. (2021). *Margen de Contribución 2020*. Huancayo, Perú: Autor.

Vallaes, F. (2020). Urge declarar a la educación en estado de emergencia nacional. *RPP*

Noticias. Recuperado de [https://rpp.pe/columnistas/francoisvallaes/urge-declarar-a-](https://rpp.pe/columnistas/francoisvallaes/urge-declarar-a-la-educacion-en-estado-de-emergencia-nacional-noticia-1289839)

[la-educacion-en-estado-de-emergencia-nacional-noticia-1289839](https://rpp.pe/columnistas/francoisvallaes/urge-declarar-a-la-educacion-en-estado-de-emergencia-nacional-noticia-1289839)

Vidal, M., Carnota, O., & Rodríguez, A. (2019). Tecnologías e innovaciones

disruptivas. *Educación Médica Superior*, 33(1). Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412019000100026&lng=es&tlng=es)

[21412019000100026&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412019000100026&lng=es&tlng=es)