

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Y**

**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**OTORGADO POR TULANE UNIVERSITY**

**PRESENTADA POR**

**Jimena Aida Barrera Saravia**

**Alfredo Chávez-Cabello Campbell**

**Carlos Enrique Egües Dubuc**

**Alexander Mora Gómez**

**Asesor: Fernando D'Alessio**

**Santiago de Surco, febrero de 2016**

## **Agradecimientos**

A nuestro asesor Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por el permanente y dedicado apoyo a través del asesoramiento brindado; y por su interés en lograr materializar nuestras ideas para la consecución de la presente Tesis, que nos motivó a investigar decididamente y aportar a la Educación Superior Privada en el Perú.

A nuestras familias, por su incondicional apoyo e incesante aliento que nos brindaron para lograr los objetivos trazados de terminar exitosamente esta etapa de aprendizaje, mejora personal y profesional; por lo que ellos son partícipes de este gran esfuerzo realizado por nosotros.



## **Dedicatorias**

A los peruanos, que a través del esfuerzo y el estudio buscan salir adelante, y a mi esposo

Alfredo y nuestro hijo en camino, por quienes siempre buscaré lo mejor.

Jimena Aida Barrera Saravia.

A mi patria, que tanto quiero y deseo su desarrollo universitario, esencial para el crecimiento

económico. También a mi esposa Jimena por su amor incondicional.

Alfredo Chávez-Cabello Campbell

A mi esposa, Nati, y mis dos hijas, Paula y Kiara, que le dan sentido a todo lo que hago en mi vida.

Carlos Enrique Egües Dubuc.

A mi novia Fiorella, por su apoyo incondicional, su comprensión, su amor, y su alegría que contagia. A mi familia, que tanto extraño y que a la distancia siempre están ahí acompañándome y apoyándome en todos mis proyectos de vida.

Alexander Mora Gómez.

## Resumen Ejecutivo

Para desarrollar un país, se deben construir las bases necesarias que permitan proyectos sostenibles y a largo plazo, los cuales están apalancados en una buena educación y formación de los ciudadanos que conforman una sociedad; razón por la cual se toma la decisión de tratar el tema de educación. Después de realizar una investigación más a profundidad de la educación en el Perú, se considera hacer el Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú, puesto que a 2015 está pasando por un proceso de transformación importante y decisivo para el futuro del País. Para obtener las recomendaciones se ejecutó la metodología del Proceso Estratégico, mediante el cual se logró entender en qué situación se encontraba la Educación Superior Privada.

Se entendió que el Decreto Ley N°882 (1996) fue necesario para el Perú, puesto que incentivó la creación de universidades privadas con el objetivo de atender la demanda de educación. Este hecho se presentaba como una importante iniciativa del Gobierno y con lo cual se avizoraba un buen porvenir; sin embargo, el problema fue la creación de las universidades sin control y estándares mínimos de calidad educativa. En 2014 ocurrió el primer avance con la promulgación de la Ley 30220 que definía los estándares de calidad, procesos de acreditación y licenciamiento, creaba la SUNEDU, y establecía un marco legislativo y regulatorio sobre la creación de universidades.

Las recomendaciones descritas soportan la misión definida, ayudando a lograr la visión trazada, soportado en los seis OLP definidos y las nueve estrategias retenidas, todo medido a través de un BSC, con el fin de lograr una educación superior peruana con altos estándares de calidad y enfocadas en tener un sistema de educación privado, de calidad, accesible, con infraestructura y certificado, con sólidas bases de ética y responsabilidad social, que apoyen el crecimiento de la sociedad y hagan del Perú un País más desarrollado y con más oportunidades para todos.

## **Abstract**

The most important investment a country should make is to look into its very foundation, for which an excellent education, represents the very source of success, production, employment and entrepreneurship. After analyzing general education in Peru, we decided to emphasize this document on Strategic Planning for superior private education, since it is undergoing a transformation process aligned with the economic and social changes happening in the country, and because it is an area of decisive action towards the country's success. In order to achieve the many recommendations we have proposed to the system, we have used the Strategic Process methodology, with what we have understood and evaluated the current context for superior private education in Peru today.

We have understood that in 1996 the DL 882 was necessary because the country was in need to increase the number of education establishments in order to attend the growing demand of students. However, the problem that later arised was that the growth of universities was given without control and minimum standards, focusing only in growth, without taking quality levels into consideration. In the year 2014, when Law 30220 came into place, there was big advancements since finally there was a quality guidance that for instance established that to be a bachelor university professor. This is how the SUNEDU was created, entity which defined not only legislative processes but also enforced a specific licensing and structure on universities.

The suggestions we are recommending are aligned with the mission, helping to accomplish the vision, with six long term objectives and nine strategies retain, measure, and control by a BSC, which strongly support quality education, specifically focusing on having a superior private education sector that both achieves quality education and access to as many Peruvians as possible, infrastructure, and solid moral foundations, always motivating activities such as sport; with the sole motivation of progress in our country and more opportunities for everyone.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Educación Superior Privada en el Perú .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones.....	16
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Visión.....	17
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de Ética .....	19
2.6 Conclusiones.....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación .....	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial nacional .....	23
3.1.3 Principios cardinales .....	40
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector de Educación Superior Privada en el Perú .....	44
3.2 Análisis Competitivo del País.....	45
3.2.1 Condiciones de los factores.....	53
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	57
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	59
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	60
3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Educación Superior Privada en el Perú .....	61

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	62
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	62
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	73
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	81
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	85
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	86
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	88
3.5 El Sector de Educación Superior Privada en el Perú y sus Competidores .....	89
3.5.1 Poder de negociación con los proveedores .....	91
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	92
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	93
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	93
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	93
3.6 El Sector de Educación Superior Privada en el Perú y Sus Referentes.....	94
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	97
3.8 Conclusiones.....	101
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>104</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	104
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	104
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	115
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	129
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	138
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	144
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	147
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	149

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	153
4.3 Conclusiones.....	154
<b>Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo de la Educación Superior Privada</b>	
<b>en el Perú.....</b>	<b>157</b>
5.1 Intereses de la Educación Superior Privada en el Perú.....	157
5.2 Potencial de la Educación Superior Privada en el Perú.....	158
5.3 Principios Cardinales.....	163
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de la Educación Superior Privada en el Perú	
(MIO).....	166
5.5 Objetivos a Largo Plazo de la Educación Superior Privada en el Perú.....	167
5.6 Conclusiones.....	168
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>169</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	169
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	169
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	169
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	173
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	174
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	174
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	175
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	176
6.9 Matriz de Ética (ME).....	176
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	176
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	179
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPCS).....	181
6.13 Conclusiones.....	184

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>185</b>
7.1 Objetivos a Corto Plazo .....	185
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	185
7.2.1 Recursos financieros .....	185
7.2.2 Recursos humanos.....	187
7.2.3 Recursos tecnológicos .....	188
7.2.4 Recursos físicos.....	190
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	190
7.4 Estructura de la Educación Superior Privada en el Perú (EE).....	193
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	195
7.6 Recursos Humanos .....	197
7.7 Gestión del Cambio .....	198
7.8 Conclusiones.....	200
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>201</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	201
8.1.1 Aprendizaje interno .....	201
8.1.2 Procesos.....	201
8.1.3 Clientes.....	202
8.1.4 Financiera .....	202
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	202
8.3 Conclusiones.....	204
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Educación Superior Privada en el Perú .....</b>	<b>205</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Educación Superior Privada en el Perú.....	205
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Educación Superior Privada en el Perú.....	208

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Educación Superior Privada en el Perú.....	208
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres para la Educación Superior Privada en el Perú .....	209
9.5 Conclusiones.....	209
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>210</b>
10.1 Plan Estratégico Integral de la Educación Superior Privada en el Perú .....	210
10.2 Conclusiones Finales .....	210
10.3 Recomendaciones Finales.....	214
10.4 Futuro de la Educación Superior Privada en el Perú.....	221
<b>Referencias.....</b>	<b>223</b>
<b>Apéndice A: Estadísticas Importantes del Sector Educación.....</b>	<b>240</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Tasa de Matrícula en Latinoamérica 2009-2013</i> .....	5
Tabla 2	<i>Ranking de Universidades Peruanas en QS: Latinoamérica 2015</i> .....	6
Tabla 3	<i>Ranking de Países de Universidades QS: Latinoamérica 2015</i> .....	7
Tabla 4	<i>Evolución de Universidades, Docentes, y Alumnos Matriculados de Universidades Privadas y Públicas 2004-2014</i> .....	12
Tabla 5	<i>Cantidad de Postulantes, Ingresantes, y No ingresantes a Universidades 2004-2014</i> .....	14
Tabla 6	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN)</i> .....	23
Tabla 7	<i>Características del Perú</i> .....	30
Tabla 8	<i>Ranking Doing Business 2015 Comparado</i> .....	37
Tabla 9	<i>Gasto Anual Militar de los Gobierno en Sudamérica</i> .....	39
Tabla 10	<i>Ranking Global de IMD</i> .....	48
Tabla 11	<i>Análisis de Competitividad en Latinoamérica</i> .....	49
Tabla 12	<i>Análisis de los Pilares de Requerimientos Básicos Comparado con Otros Países en Latinoamérica</i> .....	50
Tabla 13	<i>Análisis de los Subíndices para Perú</i> .....	53
Tabla 14	<i>Evolución de los Subíndices de Requerimientos Básicos para Perú</i> .....	54
Tabla 15	<i>Análisis del Pilar Instituciones para Perú</i> .....	54
Tabla 16	<i>Evolución del Subíndice de Eficiencia para Perú</i> .....	55
Tabla 17	<i>Educación Superior y Entrenamiento</i> .....	55
Tabla 18	<i>Eficiencia en Mercado Laboral</i> .....	56
Tabla 19	<i>Preparación Tecnológica</i> .....	56
Tabla 20	<i>Descripción de Algunas Variables: Estrategia, Estructura, y Rivalidad de Empresas</i> .....	59

Tabla 21	<i>Descripción de Algunas Variables de Industrias Relacionadas y de Apoyo</i> .....	60
Tabla 22	<i>Población Ocupada por Empleo Formal y Empleo Informal, Según Ámbito Geográfico, 2012-2014</i> .....	68
Tabla 23	<i>Latinoamérica: Inflación desde Diciembre de 2013 hasta Abril de 2015</i> .....	77
Tabla 24	<i>Riesgo País en Latinoamérica</i> .....	80
Tabla 25	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	89
Tabla 26	<i>Top 100 del Ranking de Países de Universidades QS: Latinoamérica 2015</i> .....	97
Tabla 27	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector de Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	98
Tabla 28	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector de Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	100
Tabla 29	<i>Perú: Universidades Privadas por Sede y Fecha de Creación 2011</i> .....	120
Tabla 30	<i>Ranking de Pensiones y Costo Total de Universidades Privadas del Perú (en Nuevos Soles)</i> .....	128
Tabla 31	<i>Status Actual de Universidades Privadas en el Perú</i> .....	140
Tabla 32	<i>Universidades Institucionalizadas</i> .....	140
Tabla 33	<i>Universidades en Proceso de Institucionalización</i> .....	141
Tabla 34	<i>Comparación de Precios Basado en 20 Créditos y en Nuevos Soles (Ranking Global)</i> .....	142
Tabla 35	<i>Ranking a 2011 del Monto Facturado por Universidades</i> .....	143
Tabla 36	<i>Principales Indicadores Financieros de Cuatro Universidades en el Perú</i> .....	144
Tabla 37	<i>SIR 2015. Top 10 de Producción Científica Relativa al Periodo 2009-2013 en Perú</i> .....	151

Tabla 38	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	154
Tabla 39	<i>Matriz de Intereses de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	166
Tabla 40	<i>Matriz de Objetivos a Largo Plazo de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	167
Tabla 41	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	170
Tabla 42	<i>Matriz PEYEA de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	171
Tabla 43	<i>Evolución de Alumnos matriculados en la Educación Superior del Perú</i> .....	173
Tabla 44	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	177
Tabla 45	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	178
Tabla 46	<i>Matriz Rumelt de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	179
Tabla 47	<i>Matriz de Ética para la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	180
Tabla 48	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	181
Tabla 49	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Educación Superior Privada en el Perú</i> ....	182
Tabla 50	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS) de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	183
Tabla 51	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo para la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	186
Tabla 52	<i>Matriz de Recursos para la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	191
Tabla 53	<i>Matriz de Políticas por Estrategia de la Educación Superior Privada en el Perú</i> .....	192

Tabla 54	<i>Tablero de Control Balanceado de la Educación Superior Privada en el Perú.....</i>	203
Tabla 55	<i>Plan Estratégico Integral de la Educación Superior Privada en el Perú .....</i>	211
Tabla A1	<i>Gasto Destinado al Sector Educación, 1994-2014.....</i>	240
Tabla A2	<i>PBI, según Actividad Económica, 1950-2014 .....</i>	241
Tabla A3	<i>Número de Universidades Públicas y Privadas, 1980-2014 .....</i>	242
Tabla A4	<i>Población Total, Crecimiento Intercensal, Anual y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, y 2007.....</i>	243
Tabla A5	<i>Población Censada, según Sexo y Grupos Quinquenales de Edad, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, y 2007 .....</i>	244
Tabla A6	<i>Evolución de la Población Censada Urbana, según Departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, y 2007.....</i>	245
Tabla A7	<i>Evolución de la Población Censada Rural, según Departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, y 2007.....</i>	246
Tabla A8	<i>Población Inmigrante y Emigrante, según Departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, y 2007 (Migración de Toda la Vida).....</i>	247
Tabla A9	<i>Población Censada en Edad Escolar, según Edades Simples, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, y 2007 .....</i>	248
Tabla A10	<i>Población Censada en Edad Escolar, según Sexo y Edades Simples, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, y 2007.....</i>	249
Tabla A11	<i>Evolución del PBI Real y Nominal .....</i>	250
Tabla A12	<i>Evolución del Consumo Final Privado .....</i>	251
Tabla A13	<i>Hogares con al Menos un Miembro que Tiene Teléfono Celular, según Ámbito Geográfico, 2001-2014 (Porcentaje Respecto del Total de Hogares)....</i>	252

Tabla A14	<i>Hogares que Tienen al Menos una Computadora, según Ámbito Geográfico, 2001-2014 (Porcentaje Respecto del Total de Hogares).....</i>	253
Tabla A15	<i>Hogares que Acceden al Servicio de Internet, según Ámbito Geográfico, 2007-2014 (Porcentaje Respecto del Total de Hogares).....</i>	254
Tabla A16	<i>Evolución de Población de 6 y más Años de Edad que Hace Uso de Internet, 2007-2014, según Zona, Edad, Motivo, y Lugar de Uso (Porcentaje del Total de Población de 6 y más Años de Edad).....</i>	255
Tabla A17	<i>Presupuesto del Sector Público (Gobierno Central y Entidades Descentralizadas) Distribución Funcional del Presupuesto Inicial de Gastos del Sector Público, 2010-2015 (Millones de Nuevos Soles).....</i>	256
Tabla A18	<i>Número de Alumnos(as) Matriculados en Universidades Públicas, 2004-2013.....</i>	257
Tabla A19	<i>Número de Alumnos(as) Matriculados en Universidades Privadas, 2004-2013.....</i>	258
Tabla A20	<i>Cantidad de Universidades por Facultad y Carreras por Facultad .....</i>	259
Tabla A21	<i>Cantidad de Facultades por Universidad.....</i>	260
Tabla A22	<i>Cantidad de Carreras por Universidad Agrupado por Facultad.....</i>	261
Tabla A23	<i>Listado de Universidades por Autorización del MINEDU, Personería, y Fines 2015.....</i>	262
Tabla A24	<i>Docentes de Universidades Públicas, 2004-2013 .....</i>	263
Tabla A25	<i>Docentes de Universidades Privadas, 2004-2013 .....</i>	264
Tabla A26	<i>Producción Científica Relativa al Período 2009-2013 Total en Perú .....</i>	265

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. ....	xv
<i>Figura 1.</i>	Porcentaje del gasto universitario privado y público del PBI. ....	10
<i>Figura 2.</i>	Porcentaje del total de alumnos matriculados de la población total. ....	15
<i>Figura 3.</i>	Teoría tridimensional de las naciones adaptada a la Educación Superior Privada en el Perú. ....	22
<i>Figura 4.</i>	Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007.....	24
<i>Figura 5.</i>	Distribución de población censada según sexo.....	25
<i>Figura 6.</i>	Distribución de población censada según zona de vivienda urbana o rural.....	25
<i>Figura 7.</i>	Inmigración de población a Lima y Callao.....	26
<i>Figura 8.</i>	Crecimiento de la población entre 17 y 24 años. ....	27
<i>Figura 9.</i>	Proyección de crecimiento población por quinquenios de 1992 a 2047.....	28
<i>Figura 10.</i>	Proyección de crecimiento población de 17 a 24 años a 2021.....	29
<i>Figura 11.</i>	Evolución del PBI real.....	31
<i>Figura 12.</i>	Evolución del consumo final privado real. ....	33
<i>Figura 13.</i>	Hogares que acceden a teléfonos celulares, computadoras, y servicio de Internet. ....	35
<i>Figura 14.</i>	Uso de Internet 2014.....	35
<i>Figura 15.</i>	Monto y porcentaje de gasto de defensa y seguridad nacional de la distribución funcional del presupuesto inicial de gastos del sector público. ....	38
<i>Figura 16.</i>	Porcentaje de gasto militar expresado como porcentaje del gasto del Gobierno anual.....	39
<i>Figura 17.</i>	Etapa de desarrollo de Perú.....	50
<i>Figura 18.</i>	Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú, Chile y Colombia (% de respuestas).....	51

<i>Figura 19.</i> Diamante de la Competitividad Nacional de Porter adaptado a la Educación Superior Privada en el Perú.....	52
<i>Figura 20.</i> Peso de los principales rubros de gasto en el presupuesto del hogar.....	57
<i>Figura 21.</i> Peso de los principales rubros de gasto en el presupuesto del hogar según niveles socioeconómicos.....	58
<i>Figura 22.</i> Percepciones sobre el ritmo de gasto con respecto a los próximos 12 meses.....	58
<i>Figura 23.</i> Crecimiento del PBI en Latinoamérica y el Caribe. ....	74
<i>Figura 24.</i> Composición del PIB en 2013 de Latinoamérica y el Caribe. ....	75
<i>Figura 25.</i> Proyección de inflación 2015 países en Latinoamérica. ....	77
<i>Figura 26.</i> Evolución de inflación calculada por medio del deflactor.....	78
<i>Figura 27.</i> Evolución del analfabetismo según grupos de edades.....	82
<i>Figura 28.</i> Evolución de la tasa de desempleo urbana.....	83
<i>Figura 29.</i> Evolución de la PEA.....	84
<i>Figura 30.</i> Composición de la PEA.....	85
<i>Figura 31.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas adaptado a la Educación Superior Privada en el Perú.....	90
<i>Figura 32.</i> MPC como grafico de dispersión.....	99
<i>Figura 33.</i> MPR como grafico de dispersión.....	101
<i>Figura 34.</i> Ciclo operativo de la organización adaptado a la Educación Superior Privada en el Perú. ....	105
<i>Figura 35.</i> Esquema de supervisión de universidades públicas y privadas. ....	106
<i>Figura 36.</i> Áreas del organigrama del MINEDU que deberían de estar orientada al sector universitario.....	111
<i>Figura 37.</i> Organigrama de la SUNEDU.....	113
<i>Figura 38.</i> Gobierno de la universidad: Organigrama de la universidad.....	115

<i>Figura 39.</i> Perú: Universidades privadas con mayor número de alumnos a 2010. ....	118
<i>Figura 40.</i> Perú: Universidades con mayor número de alumnos a 2013. ....	119
<i>Figura 41.</i> Tasa de admisión por universidad a 2004 (% de ingresantes respecto de postulantes). ....	121
<i>Figura 42.</i> Perú: Universidades privadas con mayor cantidad de ingresantes por sexo: 2010. ....	122
<i>Figura 43.</i> Perú: Carreras profesionales con mayor cantidad de alumnos matriculados: 2010. ....	123
<i>Figura 44.</i> Cantidades de universidades y carreras por facultad. ....	124
<i>Figura 45.</i> Cantidades de universidades y carreras por facultad. ....	125
<i>Figura 46.</i> Cantidad de carreras por universidad. ....	125
<i>Figura 47.</i> Cantidad de docentes 2004-2013. ....	147
<i>Figura 48.</i> Documentos de investigación científica desde 1996 hasta 2014. ....	149
<i>Figura 49.</i> Producción de documentos indexados en el periodo 2007-2011. ....	160
<i>Figura 50.</i> Figura de PEYEA de la Educación Superior Privada en el Perú. ....	171
<i>Figura 51.</i> MBCG de la Educación Superior Privada en el Perú. ....	172
<i>Figura 52.</i> Matriz Interna-Externa de la Educación Superior Privada en el Perú. ....	174
<i>Figura 53.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Educación Superior Privada en el Perú. ....	175
<i>Figura 54.</i> Organigrama propuesto de la Educación Superior Privada en el Perú. ....	196

### El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

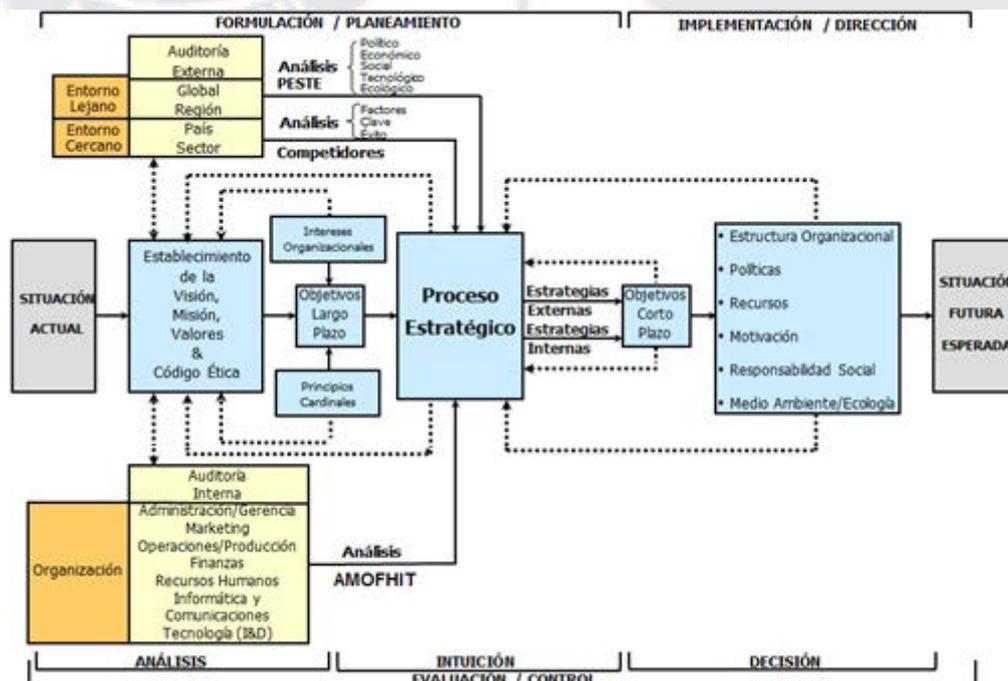


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General de la Educación Superior Privada en el Perú

### 1.1 Situación General

Desde 2006 hasta 2011 la economía peruana, representada en su producto bruto interno (PBI), evidenció un crecimiento promedio anual del 6.7% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a; ver Tabla A2), siendo el país con mayor crecimiento en Latinoamérica y uno de los que más creció en el ámbito mundial. Este crecimiento económico se debió principalmente a: (a) un favorable entorno internacional, (b) los altos precios de los *commodities*, y (c) excelentes reservas naturales.

Sin embargo, durante los últimos 3 años, el Perú ha estado presentando una desaceleración económica que ha generado una caída en el promedio anual del PBI que mantenía hasta 2011, llegando a un máximo del 6%. Frente a esta situación, es importante preguntarse: ¿qué está afectando la economía peruana que ha generado la desaceleración indicada? Algunos expertos consideran que es una nivelación y/o normalización de la economía, mientras otros consideran que es un problema de institucionalidad del país. Sin embargo, es importante mencionar que economías desarrolladas con crecimientos por encima del 6% durante más de 10 años como Corea, Chile, y Singapur han logrado crecimientos sostenidos basados en un importante desarrollo del recurso humano, con mayor productividad, y una excelente infraestructura. En conclusión, han basado su desarrollo en educación (“¿Cómo Regresamos,” 2014; El Banco Mundial [BM], 2015a).

Para entender la situación actual de la educación en Perú y su aporte al crecimiento económico del país, se va a analizar desde la perspectiva de la Educación Superior Privada y su entorno regulatorio, legislativo, de accesibilidad, de calidad, y empleabilidad. Asimismo, se efectúa un análisis frente a los sistemas de educación en Latinoamérica.

Para el análisis del entorno regulatorio y legislativo, se deben enfatizar dos momentos:

1. La reforma del sector de educación, con la “Ley de promoción de la inversión en la educación” (Decreto Legislativo N°882, 1996, Gobierno de Alberto Fujimori), la cual se fundamentó en mejorar la infraestructura y promocionar intensamente la educación pública gratuita y privada con y sin fines de lucro. Esto incentivó la inversión en educación privada en todos los niveles (i.e., primaria, secundaria, institutos tecnológicos, y universitaria), siendo la mayoría de instituciones de educación privada sociedades con fines de lucro.
2. Por otro lado, bajo el gobierno de Ollanta Humala se promulgó la “Ley universitaria” (Ley 30220, 2014) (deroga el Decreto Legislativo N°882), cuyo objetivo es regular la creación y licenciamiento de universidades, así como la supervisión de su funcionamiento en temas de gobierno y calidad educativa. Todo esto con la finalidad de aportar al desarrollo económico y cultural del país y a incentivar y promover la investigación en el ámbito académico.

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2015a), dentro de los cambios importantes que se identifican en la, Ley 30220, se citan 10:

1. El MINEDU es el ente regulador de la educación superior;
2. Se crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU);
3. Se dan nuevos lineamientos para la creación y licenciamiento de universidades;
4. La acreditación y aseguramiento de la calidad entran en reforma;
5. Se establecen mayores niveles de exigencia académica;
6. Se instauran requisitos mínimos para la docencia de todos los niveles;
7. Se promueve la transferencia de la información;
8. Se establece un sistema de elección más democrático;
9. Se crean nuevos beneficios para el estudiante; y
10. Se da mayor promoción a la investigación.

***Entorno de la Educación Superior Privada en Latinoamérica.*** En Latinoamérica ya se cuentan con universidades consolidadas y con valiosa producción de conocimiento e investigación. Sin embargo, la mayoría de instituciones de enseñanza superior, no alcanzan niveles de educación de calidad internacional. El fenómeno de internacionalización y la necesidad de aporte de estas instituciones hacia la productividad de los países de la Región, son importantes para sostener el desarrollo económico y social. Asimismo, para fomentar el progreso y competir globalmente, cada Nación tiene su propia realidad, y debe apuntar a un sistema que mida la competitividad y busque la mejora continua (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] & Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [IESALC], 2014). Para lo cual, el progreso de la educación superior dentro de la Región debería estar vinculado a la generación de conocimiento, y esto puede ser posible a través de formación en universidades y otros institutos de nivel superior, y a la contribución de este conocimiento al desarrollo del país.

Latinoamérica presenta desafíos tanto públicos como privados dentro del Sector, y estos son en relación a la calidad, la inclusión, el financiamiento, y la institucionalidad. La calidad de dichos sistemas supone articulación de los niveles educativos, sistemas de regulación, internacionalización, y evaluación y acreditación (UNESCO & IESALC, 2014). Sin embargo, las posibilidades de mejoramiento del sistema educativo superior están determinadas por los recursos que cada país decide invertir en ellos. Los países de Latinoamérica han aumentado levemente el nivel de gasto público en educación con referencia al PBI, donde en promedio se ha pasado de 4.80% en 2000, a 4.90% en 2012. En países de Europa y Norteamérica el porcentaje promedio ascendió a 5.6% (UNESCO, 2014).

Como señaló la Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de 2009 (UNESCO, como se citó en el Sistema Nacional de Evaluación,

Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2012): “Nunca antes en la historia fue más importante la inversión en educación superior en tanto esta constituye una base fundamental para la construcción de una sociedad del conocimiento inclusiva y diversa y para el progreso de la investigación, la innovación y la creatividad” (p. 4).

Latinoamérica es una región donde la tasa de matrícula en enseñanza superior pasó de representar menos de 10% de los jóvenes en edad universitaria en 1970 a cerca de 40% en 2011, según cifras de la UNESCO (MINEDU, 2015b). Analizando la *tasa de matrícula* (i.e. alumnos matriculados/población) de 12 países evaluados por la UNESCO (i.e., Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Puerto Rico, Uruguay, y Venezuela) para edades de 17 a 21 años e incluyendo al Perú en el análisis realizado por la UNESCO sobre la base de la población de 17 a 24 años, el Perú ocupa la posición 10 por encima de El Salvador, la posición ha sido calculada en relación a los países que poseen información a 2013. Los rankings más altos corresponden a Argentina, Cuba, Chile, y Uruguay con 76%, 95%, 74%, y 73% de tasa de matrícula respectivamente (Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia [MINEDUCACIÓN], 2015).

Para considerar al Perú en la evaluación realizada por la UNESCO, puesto que no había sido evaluado y no se cuenta con el mismo indicador, se tomó la *tasa de asistencia* (i.e., alumnos que asisten a un grado/población) que es comparable contra la tasa de matrícula en concepto, la cual ha tenido una evolución positiva pasando de 18.9% en 2001 a 26.5% en 2013. El factor que difiere para análisis es la base de cálculo, puesto que toma la población de 17 a 24 años en vez de 17 a 21 años como toma la UNESCO (INEI, 2014). En la Tabla 1 se muestran los indicadores de tasa de matrícula de algunos países de Latinoamérica y en el caso de Perú, se considera el indicador explicado previamente para fines de comparación.

Tabla 1

*Tasa de Matrícula en Latinoamérica 2009-2013*

País	2009	2010	2011	2012	2013
Argentina	71.0	75.0	—	74.0	76.0
Brasil	36.0	—	—	—	—
Chile	59.0	66.0	71.0	71.0	74.0
Colombia	37.1	40.8	42.4	42.4	45.5
Cuba	115.0	95.0	80.0	90.0	95.0
El Salvador	23.0	23.0	25.0	24.0	25.0
México	27.0	28.0	29.0	28.0	29.0
Panamá	45.0	46.0	—	44.0	44.0
Paraguay	37.0	35.0	—	28.0	29.0
Perú	23.0	23.8	24.4	25.1	26.5
Puerto Rico	81.0	86.0	86.0	91.0	95.0
Uruguay	63.0	63.0	—	70.0	73.0
Venezuela	78.0	—	—	—	—
Promedio Latinoamérica y el Caribe	37.0	41.0	42.0	44.0	46.0

*Nota.* Adaptado de “Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2002-2013,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1183/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1183/libro.pdf); y de “Estadísticas de Educación Superior,” por el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia (MINEDUCACIÓN), 2015, recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212350\\_Estadisticas\\_de\\_Educacion\\_Superior\\_.xls](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212350_Estadisticas_de_Educacion_Superior_.xls)

Con el análisis previo, se muestra la situación de la educación universitaria en Latinoamérica, pero también se debe de medir el nivel de competitividad de las universidades para tener el contexto de un marco competitivo. En ese sentido, el ranking de universidades en el mundo es medido a través de diferentes tipos de organizaciones, dentro ellas la más reconocida es Quacquarelli Symonds Organization (QS) que mide la calidad de la universidades del mundo considerando una serie de criterios estudiados junto con los docentes y funcionarios universitarios, definiendo con este ranking las 300 universidades top

del mundo. Dentro del ranking de 2015, en el ámbito país, en función del número de universidades en dicho ranking para Latinoamérica, Brasil encabeza la lista y Perú la sexta posición. Analizando al Perú independientemente, solo posee tres universidades en el *Top 100*: (a) en la posición 19, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); (b) en la posición 60, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM); y (c) en la posición 64, la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH); como se observa en la Tabla 2 (QS, 2015).

Tabla 2

*Ranking de Universidades Peruanas en QS: Latinoamérica 2015*

Ranking	Universidad	Puntuación
19	Pontificia Universidad Católica del Perú	76.7
60	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	54.7
64	Universidad Peruana Cayetano Heredia	53.6
102	Universidad de Lima	39.9
117	Universidad Nacional Agraria la Molina	36.7
134	Universidad Nacional de Ingeniería Perú	34.5
139	Universidad del Pacífico	34.3
151-200	Universidad de San Martín de Porres	

*Nota.* Adaptado de “QS University Rankings: Latin America 2015 [Ranking de Universidades QS: Latinoamérica 2015],” por Quacquarelli Symonds (QS), 2015. Recuperado de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latam-university-rankings/2015>

Dentro del análisis de la situación de Latinoamérica, se han seleccionado a Colombia y Chile para analizar sus factores de éxito puesto que tienen realidades muy similares a Perú y ocupan en el ranking de QS la tercera y cuarta posición, respectivamente. Analizar a Brasil (ocupa la primera posición) que posee un idioma diferente, y México (que ocupa la segunda posición) que tiene otra dimensión económica y poblacional sería un error, por no ser Perú comparable a 2015 con la situación de ellos, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

*Ranking de Países de Universidades QS: Latinoamérica 2015*

País	Cantidad de universidades por país	% de universidades por país
1 Brasil	89	22.47
2 México	71	17.93
3 Colombia	52	13.13
4 Chile	40	10.10
5 Argentina	39	9.85
6 Perú	18	4.55
7 Ecuador	13	3.28
8 República Dominicana	11	2.78
9 Venezuela	9	2.27
10 Panamá	7	1.77
11 Costa Rica	6	1.52
12 El Salvador	6	1.52
13 Cuba	6	1.52
14 Guatemala	6	1.52
15 Paraguay	5	1.26
16 Bolivia	4	1.01
17 Uruguay	4	1.01
18 Honduras	4	1.01
19 Nicaragua	3	0.76
20 Puerto Rico	3	0.76
Total general	396	100.00

*Nota.* Adaptado de “QS University Rankings: Latin America 2015 [Ranking de Universidades QS: Latinoamérica 2015],” por Quacquarelli Symonds (QS), 2015. Recuperado de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latam-university-rankings/2015>

En Chile, la educación superior está conformada actualmente por 173 centros, de los cuales 60 son universidades. De estas, 25 pertenecen al Consejo de Rectores (públicas) con 41.4% de la matrícula a 2012 y 35 son universidades privadas con el 58.6% de matrícula de primer año de 2012 (Ministerio de Educación del Gobierno de Chile [MINEDUC], 2013). La matrícula total de pregrado en Chile al 2015 ascendió a 1’152,125 estudiantes (Consejo Nacional de Educación [CNED], 2015), muy similar a la de Perú que es 1’125,010 a 2014 (INEI, 2015a). La diferencia radica fundamentalmente en que la población de Chile es de 18’006,407 habitantes estimada a 2015 (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile [INE], 2012), y Perú tiene una población de 30’814,175 a 2014 (INEI, 2015a). En términos de tasa de cobertura (i.e., total de alumnos matriculados / población total), en el ámbito universidades

privadas y públicas, el 6.3% de la población chilena estudia en 2015, mientras que solo el 3.65% de la población peruana estudió a 2014 en dicho ámbito.

La reforma educativa chilena pretende mejorar la cobertura, corregir las desigualdades de acceso, renovar la malla curricular, y asegurar la calidad del sistema (MINEDUC, s.f.). El Programa de Acreditación de Instituciones Superiores en Chile es un sistema voluntario y desde 2006 este país también cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad. El régimen de licenciamiento está regulado por el Consejo Nacional de Educación (CNED) (Ley 20129), que establece que el organismo encargado de verificar y promover la calidad de las universidades es la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) (MINEDUC, 2011). El Sistema Nacional de Financiamiento Estudiantil Chileno pretende ofrecer mayor cobertura de educación superior a jóvenes de niveles económicos medio y bajo a través de becas para estudiantes, y del Sistema de Crédito Solidario para Estudiantes, adicionalmente existe la Ley que “Establece normas para el financiamiento de estudios de educación superior” (Ley 20027, 2005). Por estos motivos, a 2015 existen 1’152,125 estudiantes matriculados (CNED, 2015) y el gasto público educativo es de 4.6% a 2012 (BM, 2015b).

Por otro lado, Colombia cuenta con 82 universidades dentro de las 288 instituciones de educación superior que existen. La tasa de matrícula de instituciones educativas superiores ha crecido en los últimos 7 años y alcanza el 46.1% de la población entre 17 y 21 años. A 2014, el número de alumnos inscritos en la universidad fue de 1’320,010. En 2014 la matrícula pública fue de 52.1% versus la privada con 47.9% (MINEDUCACIÓN, 2015). Siendo el gasto público de educación en relación al PBI del país de 4.9% a 2012 (BM, 2015b).

Existe un Sistema Nacional de Acreditación (SNA), financiado por el Estado, que garantiza que las universidades cumplan con ciertos requisitos de calidad mediante un proceso de evaluación donde participa la propia entidad educativa, las comunidades académicas, y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), que está conformado por

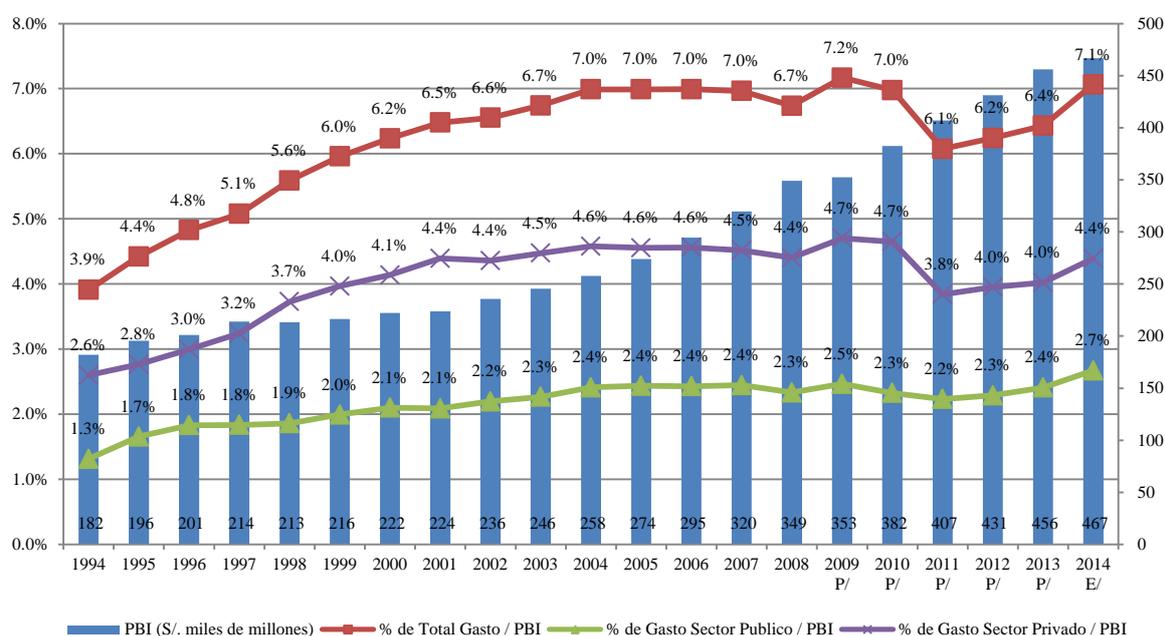
académicos en ejercicio. Los lineamientos para la acreditación institucional y de programas de pregrado, incluyen un marco conceptual y unos criterios de calidad que rigen las distintas etapas de la evaluación. El modelo propone variables e indicadores, establece la metodología, y define los instrumentos requeridos, tanto para la autoevaluación, como para la evaluación externa de programas e instituciones. Las instituciones invierten en la aplicación de planes de mejoramiento continuo de la calidad como resultado de estas evaluaciones, lo que resulta en una mejor capacidad para poder enfrentar los cambios del entorno y la globalización (CNA, s.f.).

En cuanto a las estrategias de financiamiento, el Ministerio de Educación de Colombia cuenta con dos fundamentales, las cuales son: (a) el crédito educativo ofrecido por el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX); y (b) el otorgamiento de subsidios de sostenimiento para la permanencia de los estudiantes en el sistema. En 2002 el ICETEX financiaba el 9% de los estudiantes de educación superior, a 2015 se financia hasta el 19%. Entre 2003 y 2010 se han apoyado a 300,015 estudiantes y se han invertido \$2.6 billones COP (MINEDUCACIÓN, 2010).

***Entorno de la Educación Superior Privada en Perú.*** Según el INEI (2015a), en el Perú se ha generado un crecimiento del gasto total del sector educativo (i.e., público y privado), que desde 1994 hasta 2014 se multiplicó 4.6 veces (i.e., de S/.7,188 millones en 1994 a S/.32,980 millones en 2014). En el sector público se multiplicó 5.2 veces (i.e., de S/.2,388 millones en 1994 a S/.12,470 millones en 2014); y en el sector privado se multiplicó 4.3 veces (i.e., de S/.4,730 millones en 1994 a S/.20,520 millones en 2014) en el mismo periodo. El crecimiento que ha tenido el sector educación está por encima del crecimiento del PBI que en el mismo periodo solo fue 2.5 veces (S/.467 mil millones en 2014 estimado vs. S/.182 mil millones en 1994), lo que evidencia un enfoque en el desarrollo del mismo (ver Tabla A1).

En la Figura 1 se muestra un análisis mediante un enfoque particular, en el cual se mide la participación del gasto en el sector educación de las partes públicas y privadas juntas,

típicamente se habla de un gasto de educación pública que equivale al 2% de gasto vs. el PBI (“No Hay Tiempo,” 2013), pero este es solo la parte pública. A partir del análisis realizado, el gasto en el sector educación (i.e., considerando público y privado) ha tenido una evolución positiva, pasando de un 3.9% en 1994 a un 7.1% en 2014. El mayor crecimiento está siendo impulsado por la parte privada que pasó de un 2.6% en 1994 a un 4.4% en 2014, teniendo un valor máximo en 2010 de 4.7%. En cambio la parte pública se encuentra estancada en 2.4% desde 2004, teniendo siempre una demanda creciente por mayor educación. Para 2014 se estimó que el 62% del gasto educativo corresponde al sector privado, y la participación en los 25 años evaluados ha permanecido entre el 62% y 67% del total del gasto de educación. Como se mencionó anteriormente, el gasto en el sector educación se ha incrementado en mayor medida que el PBI, pasando el total del gasto de educación en relación al PBI de un 3.9% en 1994 a 7.1% en 2014 (estimado) (INEI, 2015a).



*Figura 1.* Porcentaje del gasto universitario privado y público del PBI.

Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Una de las fuentes de incremento del gasto privado ha sido generado por la publicación de la “Ley de promoción de la inversión en la educación” (Decreto Legislativo N°882, 1996), donde se definió que se pueden crear instituciones educativas con fines de

lucro, por ende hubo un mayor desarrollo del sector privado por el afán de lucro, lo cual se evidencia en el crecimiento de las universidades privadas en el Perú. Según el INEI (2015a), la cantidad de universidades privadas de 1980 a 2014 fluctuó de la siguiente manera: 10 en 1980, 24 en 1990, 40 en 2000, 76 en 2010, y 91 en 2014 (ver Tabla 4), comparados con las universidades públicas que en los mismos años dicha cantidad fluctuó: 25 en 1980, 28 en 1990, 32 en 2000, 44 en 2010, y 51 en 2014. En ese sentido, la participación de universidades privadas desde 1980 hasta 2014 pasó de 29% al 64% respectivamente. Es así que el total de universidades se multiplicó cuatro veces desde 1980 hasta 2014: el total de universidades públicas se multiplicó dos veces y el total de universidades privadas se multiplicó nueve veces. En la Tabla A3 se encuentra el detalle completo de la evolución de universidades.

El total de docentes no sufrió la misma evolución. El promedio de docentes de universidades públicas pasó de 643 en 2004 a 474 en 2013, una reducción en promedio del 26%. En cambio, el total de docentes en promedio en universidades privadas pasó de 423 en 2004 a 572 en 2013, un incremento de 35%. El total de docentes se multiplicó desde 2004 hasta 2013 en 1.8 veces, siendo el caso de universidades públicas de 1.1 veces y el caso de universidades privadas de 2.6 veces. En participación, el total de docentes de universidades privadas pasó de un 48% en 2004 a 68% en 2013 (INEI, 2015a). Las preguntas que se generan producto de este análisis son: ¿la calidad de estos docentes es la que se necesita para la generación de alumnos con las capacidades que se desean? y ¿qué está haciendo el Estado para asegurar que los docentes sean los idóneos para la educación y producto final que se buscan?

Analizando el consumidor o el producto final del ciclo de la educación superior, el total de alumnos matriculados por universidad en promedio en el periodo de 2004 a 2014, en el caso de las universidades públicas tuvo un decrecimiento del 18% por universidad en

promedio; y un crecimiento del 72% por universidad privada en promedio, lo cual indica el crecimiento de la demanda por la educación universitaria. Considerando el total de alumnos matriculados, creció 2.18 veces de 2004 a 2014, creciendo en las universidades privadas 3.4 veces y en las universidades públicas 1.2 veces en el mismo periodo. La participación de alumnos en las universidades privadas pasó de un 45% a 70% desde 2004 hasta 2014 (INEI, 2015a).

La demanda por la educación universitaria ha estado en aumento en los últimos 25 años, en especial a partir de 2000 cuando el crecimiento comenzó a ser más notorio. Desde 1990 hasta 2000 el promedio de la población que estudiaba en la universidad era del 1.65%, siendo en 2014 el 3.65%. Como se comentó anteriormente, el mayor desarrollo se debe básicamente por las universidades privadas siendo el generador del crecimiento de población que estudia en las universidades, como se evidencia en la Figura 2 (INEI, 2015a).

Tabla 4

*Evolución de Universidades, Docentes, y Alumnos Matriculados de Universidades Privadas y Públicas 2004-2014*

Año	Universidades			Docentes			Alumnos matriculados		
	Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas	Total
2004	34	47	81	21,869	19,915	41,784	282,485	232,632	515,117
2005	35	49	84	22,398	22,244	44,642	281,374	277,906	559,280
2006	35	55	90	22,919	23,733	46,652	288,505	307,243	595,748
2007	36	57	93	22,155	28,058	50,213	285,978	363,521	649,499
2008	37	59	96	23,520	28,379	51,899	286,031	418,600	704,631
2009	38	63	101	24,058	32,748	56,806	291,652	486,817	778,469
2010	44	76	120	21,434	37,651	59,085	309,175	473,795	782,970
2011	51	82	133	22,901	44,719	67,620	314,504	618,974	933,478
2012	51	89	140	23,487	46,251	69,738	331,593	697,581	1'029,174
2013	51	89	140	24,179	50,982	75,161	345,422	762,002	1'107,424
2014	51	91	142				339,111	785,899	1'125,010

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

De acuerdo con la información de la Tabla 5, la demanda por estudios universitarios ha estado en aumento, es así que el total de postulantes de 2004 a 2014 se multiplicó 1.8 veces: en las universidades públicas 1.35 veces y en las universidades privadas 3.01 veces, en el mismo periodo. Las universidades privadas son las que básicamente están asumiendo esta demanda por estudios universitarios. El porcentaje de participación sobre el total de postulantes a universidades privadas pasó de un 27% a un 45% en el período 2004-2014, pero el porcentaje de ingresantes pasó de un 62% a un 79% en el mismo periodo de universidades privadas. Lo que quiere decir, que no todos los alumnos que no ingresan a las universidades públicas van a postular a una universidad privada, esto se refleja en que el 82% de los no ingresantes a las universidades públicas, en promedio en los 10 años evaluados es un 26% más de los que ingresan a las universidades privadas en 2014. En 2004 la cantidad de postulantes no ingresantes de universidades públicas versus los ingresantes representaban 2.9 veces la cantidad de ingresantes a las universidades privadas y en 2013 representaban 1.26 veces (INEI, 2015a).

En ese sentido, existe una necesidad de estudios pero la población no necesariamente cuenta con los recursos económicos para llevarlos adelante. Una metodología de subsidio a través de becas es limitada puesto que no permite llegar a la mayoría de la población ni satisfacer la demanda por estudios universitarios puesto que los recursos son escasos, debiendo así buscar mecanismos que maximicen el uso de dichos recursos. Lo que se debe crear es un mecanismo de financiamiento en el cual el sector financiero participe y que sea avalado por el Estado, en donde se busque universalizar la educación. El caso más práctico es el chileno, donde el Estado a través de un aval genera las condiciones para que los alumnos que quieran estudiar accedan al financiamiento. Una experiencia peruana similar, más no idéntica fue el desarrollo del fondo Mi Vivienda en donde el Estado en una etapa inicial compartió el riesgo de no pago de los créditos hipotecarios de un segmento de la población, en donde la banca no quería entrar. A 2015 es parte del portafolio de productos de la banca tradicional.

Tabla 5

*Cantidad de Postulantes, Ingresantes, y No ingresantes a Universidades 2004-2014*

Año	Postulantes			Ingresantes			No ingresantes			% Ingresantes de postulantes			N postulantes por ingresantes		
	Total	Publicas	Privadas	Total	Publicas	Privadas	Total	Publicas	Privadas	Total	Publicas	Privadas	Total	Publicas	Privadas
2004	391,345	285,255	106,090	132,792	50,943	81,849	258,553	234,312	24,241	33.9	17.9	77.2	2.95	5.60	1.30
2005	411,696	292,329	119,367	145,498	52,544	92,954	266,198	239,785	26,413	35.3	18.0	77.9	2.83	5.56	1.28
2006	421,016	286,107	134,909	163,443	58,241	105,202	257,573	227,866	29,707	38.8	20.4	78.0	2.58	4.91	1.28
2007	469,265	302,810	166,455	182,538	58,246	124,292	286,727	244,564	42,163	38.9	19.2	74.7	2.57	5.20	1.34
2008	482,257	277,974	204,283	216,893	57,982	158,911	265,364	219,992	45,372	45.0	20.9	77.8	2.22	4.79	1.29
2009	523,874	305,850	218,024	223,489	56,697	166,792	300,385	249,153	51,232	42.7	18.5	76.5	2.34	5.39	1.31
2010	548,359	309,215	239,144	258,441	63,900	194,541	289,918	245,315	44,603	47.1	20.7	81.3	2.12	4.84	1.23
2011	612,219	352,294	259,925	264,446	64,773	199,673	347,773	287,521	60,252	43.2	18.4	76.8	2.32	5.44	1.30
2012	673,457	380,718	292,739	297,900	68,666	229,234	375,557	312,052	63,505	44.2	18.0	78.3	2.26	5.54	1.28
2013	705,760	386,049	319,711	320,148	68,758	251,390	385,612	317,291	68,321	45.4	17.8	78.6	2.20	5.61	1.27

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

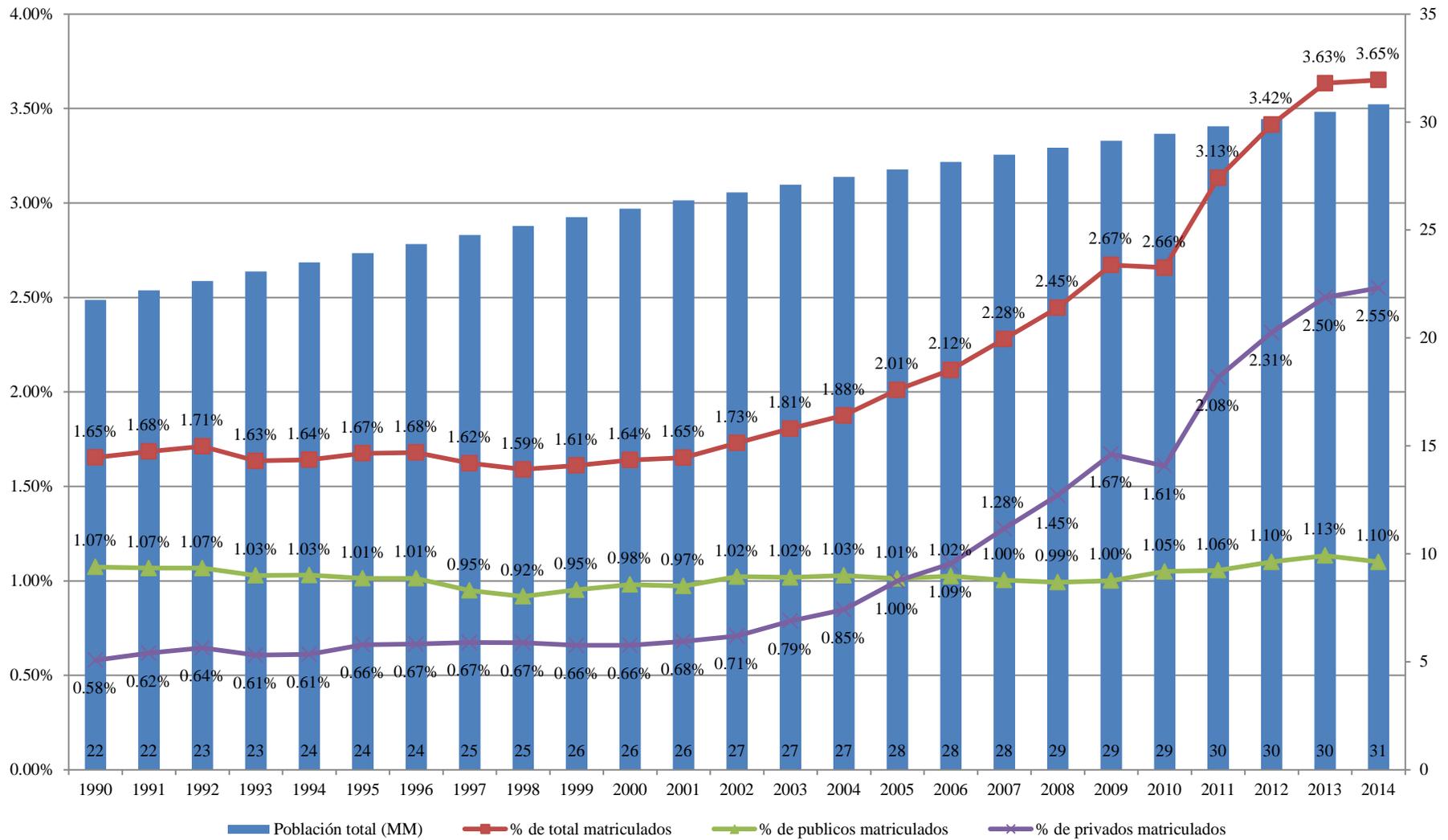


Figura 2. Porcentaje del total de alumnos matriculados de la población total. Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

## 1.2 Conclusiones

En el presente capítulo, se ha detallado la situación de la educación universitaria en otras realidades y en el Perú, con el fin de compararse con países vecinos que han tenido éxito en el desarrollo de su sistema educativo universitario, generando acceso, y un sistema de educación de calidad. En países como Chile y Colombia, existen menos universidades que en el Perú, este último está entre los países con menor tasa de cobertura en la Región, lo que demuestra que el problema es la accesibilidad. En el Perú no existe una estrategia o sistema de financiamiento e incentivos para cubrir las necesidades de los jóvenes que no pueden pagar instituciones privadas o públicas, como sí lo hay en Chile y Colombia donde se logra financiar a miles de personas al año y cada vez se amplían más estos programas. Los sistemas de acreditaciones con los que cuenta Chile y Colombia son un modelo a seguir para el Perú, puesto que se hacen autoevaluaciones permanentes que están supervisadas por un ente autónomo privado y con unas métricas de calidad donde participan entre sí las demás universidades con un fin común.

Habiendo descrito los grandes problemas por los cuales atraviesa a 2015 la educación universitaria, se observa que no existe: (a) un sistema de acreditación técnico y obligatorio para los que van a crear una universidad, la universidad, y los docentes, antes del inicio de la universidad y durante el tiempo que exista la misma; (b) un sistema que genere docentes con el conocimiento y herramientas necesarias para brindar una educación de calidad a los alumnos; (c) un sistema de evaluación del conocimiento de los alumnos antes y después de ingresar; y (d) herramientas que permitan que más alumnos estudien en la universidad.

## **Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética**

### **2.1 Antecedentes**

Durante los últimos 10 años, la educación universitaria privada en el Perú ha presentado un crecimiento significativo en número de instituciones, pasando de 47 en 2004 a 91 en 2014, representando un crecimiento promedio de 93.6%. Asimismo, en términos del número total de estudiantes de estas instituciones privadas, han pasado de 232,632 en 2004 a 785,899 en 2014, representando un crecimiento promedio de 232% (INEI, 2015a).

Este crecimiento significativo en término de las dos variables (i.e., instituciones y estudiantes) es una respuesta a la falta de una oferta de educación superior pública de calidad en donde su modelo de gestión es lento y de bajo valor agregado. Sin embargo, tanto la educación universitaria privada como la pública requieren un mayor énfasis en calidad educativa desde el nivel de docentes, carreras, y/o programas académicos más competitivos y alineados a las necesidades de la economía peruana, bajo conceptos claros de innovación y tecnología aplicada, mejor infraestructura, y mayor internacionalidad.

### **2.2 Visión**

A 2025, la Educación Superior Privada en el Perú será la tercera más importante en Latinoamérica, con estándares de calidad internacional, con un sistema de investigación desarrollado para y por lo alumnos, una plana docente de calidad internacional y accesible para todos los peruanos y extranjeros que deseen estudiar una carrera en el sistema de educación superior del Perú, aportando así profesionales de calidad internacional que permitan impulsar el desarrollo económico y social del país; todo sustentado en una legislación exigente que empuje al inversionista a tener una institución educativa que brinde estos estándares. A 2014 ocupa la sexta posición.

### **2.3 Misión**

Desarrollar un sistema de formación educativa superior privada para los peruanos principalmente, y extranjeros que deseen estudiar una carrera superior con estándares

internacionales en el Perú compitiendo con los diferentes centros de educación superior en Latinoamérica, que forme ciudadanos íntegros, que respeten al medioambiente, ética social y profesional, y con enfoque al trabajo colaborativo con sus pares y empleados, a través de centros de estudios de educación superior y carreras de pregrado acreditadas bajo estándares internacionales que están de acuerdo con las necesidades de la economía peruana, con una visión de la economía global, con una plana docente con las herramientas y conocimientos necesarios para generar los espacios del desarrollo de proyectos innovadores y de investigación con una alta tecnología aplicada, permitiéndole así a los alumnos contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y al logro de sus objetivos de vida, siendo accesible para todo aquel que desee estudiar.

#### **2.4 Valores**

Los valores del Sector Educación Superior Privada en el Perú serán aplicados para la toma de decisiones y para regir los comportamientos de todos los relacionados, con el objeto de llegar a una meta común. Las más importantes normas de estos son: (a) liderazgo, (b) creatividad, (c) responsabilidad social, (d) orientación al cliente, (e) innovación, y (f) puntualidad. Asimismo, estos son los que representarán las creencias y actitudes del Sistema Educativo Universitario Privado (D'Alessio, 2012). Los valores a continuación motivan y comprometen a una industria educativa regida por lo siguiente:

1. **Calidad:** Lograr resultados comparables con modelos de éxitos existentes y adecuados para la realidad del país.
2. **Competitividad:** Capacidad de generar competencia global a través de un sistema que genere docentes y profesionales de primer nivel.
3. **Igualdad de oportunidades:** Reconocer el derecho a la educación, sin discriminación, indiferente a la posición socioeconómica o circunstancia de cada persona.
4. **Accesibilidad:** Facilitar el acceso financiero y social a la mayor cantidad de peruanos a nivel universitario.

5. Desarrollo humano: Aportar al desarrollo y a la calidad de vida de los ciudadanos del país a través de la generación de conocimiento y mano de obra profesional para generar actitud, ideas, y trabajo.
6. Compromiso social: Convicción de servicio que permite mejorar la calidad de vida de las personas a través de la educación.
7. Orgullo e identidad nacional: Sentirse orgullosos de contar con un rumbo claro y un sistema de educación superior de excelencia.
8. Innovación: Estar a la vanguardia para considerar modelos educativos innovadores, para buscar su aplicación correcta y anticipar los cambios del entorno.
9. Investigación: Desarrollar y aportar conocimiento al Perú a través de la investigación.

## **2.5 Código de Ética**

El código de ética para el Sector Educación Superior Privada en el Perú está basado en las siguientes premisas:

- Luchar por la equidad y accesibilidad de todos los peruanos a la educación superior;
- Impulsar el desarrollo de la educación con fines éticos y por el bien del desarrollo humano del país;
- Fomentar la excelencia, buscar calidad, y tomar decisiones con buena intención;
- Respetar y hacer uso adecuado de las leyes vigentes y a favor de la educación;
- Compromiso para generar ideas positivas y rechazar cualquier acto deshonesto;
- Responsabilidad con el uso de información;
- Compromiso sostenible con el desarrollo social y económico del país; y
- Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y respetando sus derechos. Evitar la discriminación.

## **2.6 Conclusiones**

Es importante resaltar el rol que cumplen las políticas, leyes, y entidades que regulan todos los parámetros de educación en el Perú, lideradas por el MINEDU, que durante los

últimos años se han planteado normas legales como el Decreto Legislativo N°882 de 1996 y la Ley 30220 de 2014 (que derogó el Decreto Legislativo N°882), la cual busca regular y supervisar la creación y gestión de la universidades con el objetivo de tener una mejor calidad educativa. Sin embargo, en tanto esta supervisión no sea dada por una entidad privada y ajena al Estado (MINEDU o SUNEDU), se corre el riesgo de mantener los mismos problemas de educación (i.e., baja calidad educativa, escasa investigación, bajos porcentajes de empleabilidad, bajo nivel académico de los docentes, bajo nivel de exigencia a los estudiantes, y escasa vinculación entre la academia y la empresa).



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

Para desarrollar este análisis, se comienza evaluando tres dimensiones: (a) la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), (b) los Factores de Potencial Nacional, y (c) los Principios Cardinales. En la Figura 3 se presenta la Teoría Tridimensional de las Naciones adaptada con la información evaluada del país a la Educación Superior Privada en el Perú.

#### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de ser alcanzados. Estos intereses pueden ser comunes u opuestos; y están clasificados en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos (D'Alessio, 2014).

Para analizar los intereses nacionales, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para el Sector Educación Superior Privada en el Perú. Favorablemente para el Perú, la mayoría de países latinoamericanos se encuentran en etapas similares de desarrollo de sus sistemas educativos, reconocen su importancia, y están probando métodos que podrían ser adoptados por países vecinos; dadas las realidades sociales y económicas similares.

La MIN (ver Tabla 6) está alineada con los objetivos del *Proyecto Nacional a 2021* (MINEDU & CNED, 2010). El Acuerdo Nacional (2014) es el conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas con el fin de enrumbar al desarrollo sostenible y democrático del País. Las políticas están dirigidas a alcanzar cuatro objetivos: (a) democracia y Estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del País; y (d) Estado transparente, descentralizado, y eficiente. Este Acuerdo se realizó el 22 de julio de 2002, y los lineamientos para lograr estas políticas están divididos en: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) igualdad de oportunidad de acceso y servicios básicos, (c) Estado descentralizado al servicio de los ciudadanos y el desarrollo, (d) economía competitiva y con alto nivel de empleo y productividad, (e) desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, y (f) recursos naturales y el medioambiente.

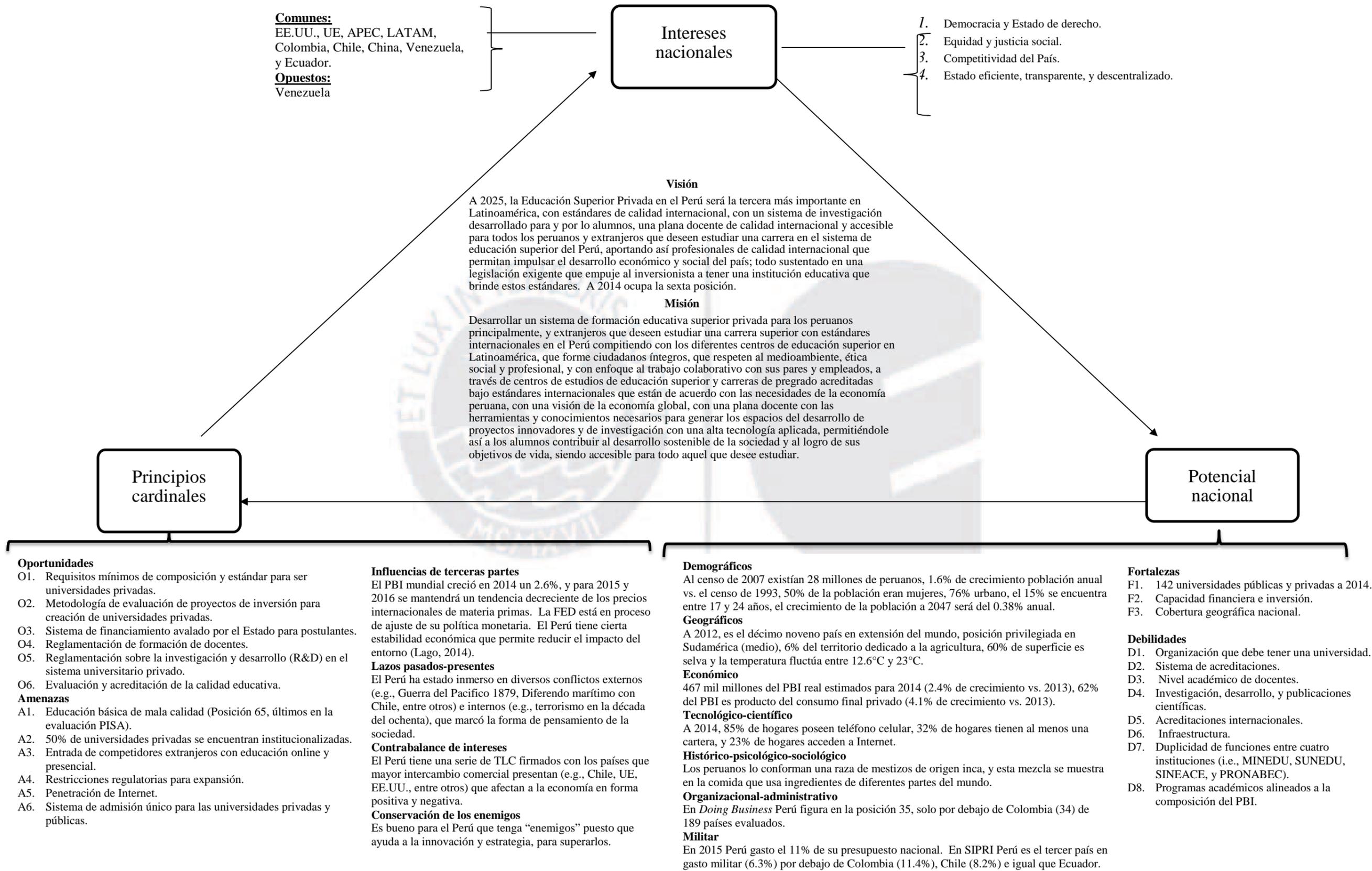


Figura 3. Teoría tridimensional de las naciones adaptada a la Educación Superior Privada en el Perú.

Tabla 6

*Matriz de Interés Nacional (MIN)*

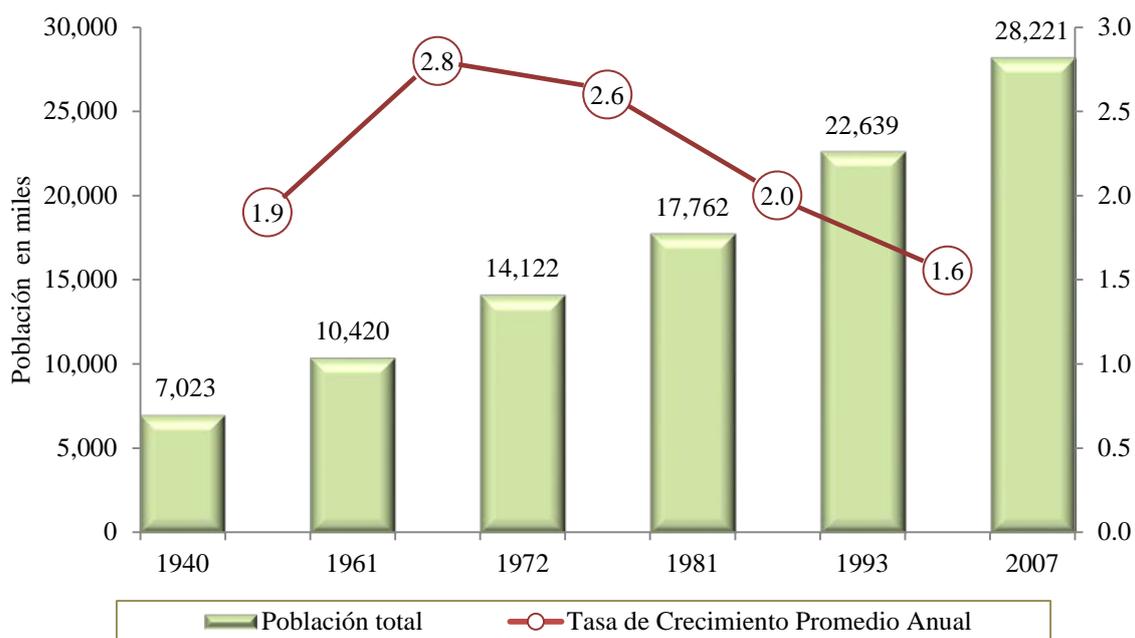
Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Democracia y Estado de derecho		* EE.UU. *UE *APEC * LATAM *Colombia *Chile	**Venezuela	
2. Equidad y justicia social			*EE.UU. *UE *APEC *Colombia *Chile	**Venezuela
3. Competitividad del País		*China *UE *APEC * LATAM *EE.UU.	* Ecuador * Colombia * Chile	
4. Estado eficiente, transparente, y descentralizado		* EE.UU. *UE *Colombia *Chile *Venezuela *APEC		

Nota. \*Intereses comunes; \*\*Intereses opuestos.

### 3.1.2 Potencial nacional

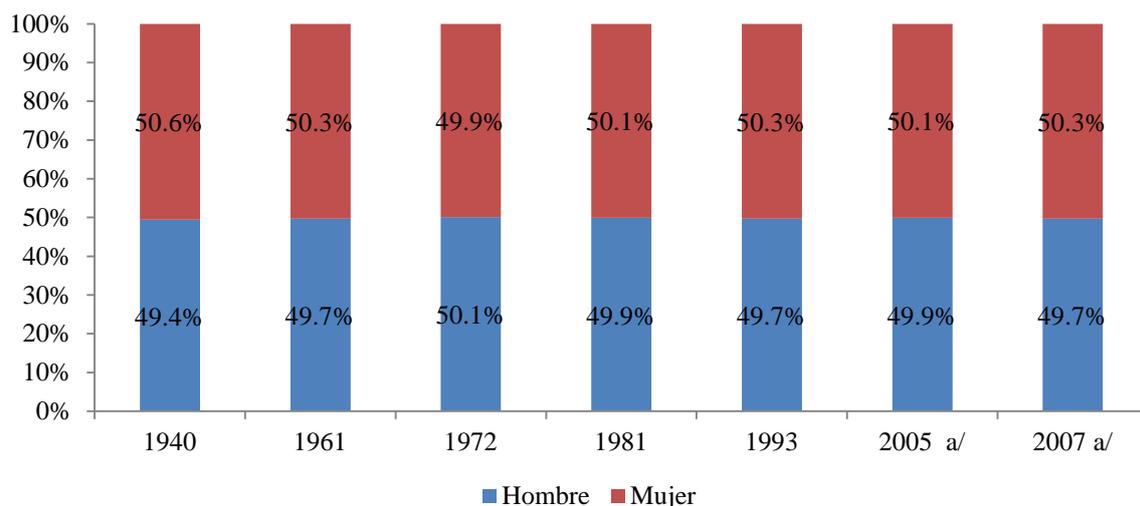
Con el fin de determinar el potencial nacional (i.e., qué tan débil o fuerte es una Nación), se analizan sus fortalezas y sus debilidades, utilizando la metodología de Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2014), que analiza los siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** A partir de lo revisado, y de acuerdo con la información de los censos de 1940 a 2007 (ver Figura 4), se puede indicar que en el Perú la población ha crecido a un ritmo constate, iniciando la desaceleración del crecimiento a partir del censo de 1961, pasando de 2.8% en ese año a 1.6% a 2015, promedio anual (INEI, 2015a; ver Tabla A4).

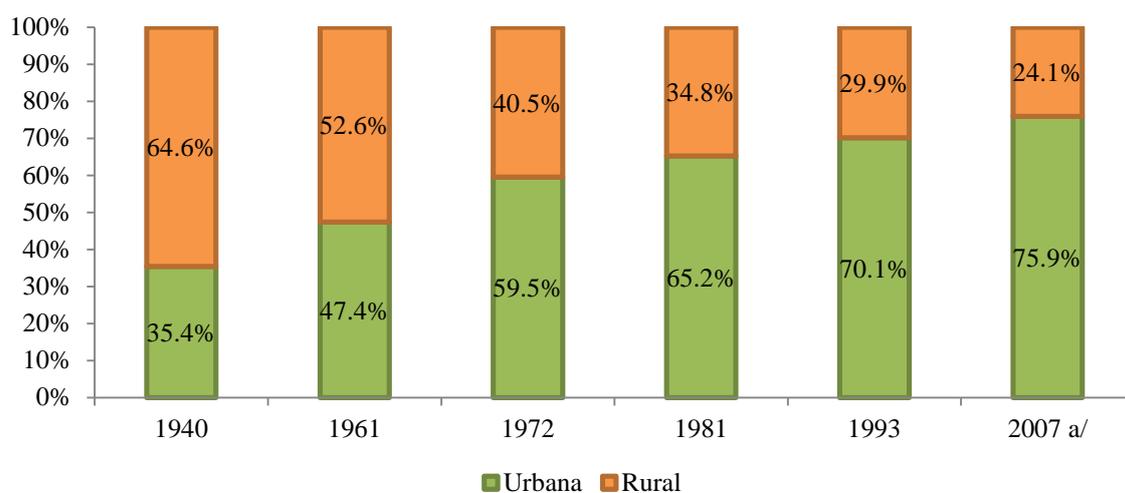


*Figura 4.* Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007. Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Asimismo, de acuerdo con los censos, la composición de sexo se ha mantenido constante en el tiempo en 50%-50% (ver Figura 5 y Tabla A5). En el caso de la composición de la población urbana, ha sufrido un cambio pasando eminentemente de una población rural a una urbana (35% en 1940 a 75.9% en 2007). A 2007, en 10 departamentos se encontraba el 78.5% de la población urbana, distribuida de la siguiente manera: Lima (40% desde el censo de 1972 mantienen el ratio), Piura (6%), La Libertad (5.9%), Arequipa (5%), Lambayeque (4.3%), Callao (4.2%), Junín (4.0%), Áncash (3.3%), Cusco (3.1%), e Ica (3.1%). Se debe resaltar que Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao tienen el 41% de la población urbana y si se suman las provincias del departamento de Lima lograrían tener el 44% de la población urbana. En el caso de la población rural, en 10 departamentos se encuentra el 72% de la población, distribuida de la siguiente manera: Cajamarca (14%), Puno (10%), Cusco (8%), Huánuco (7%), Piura (7%), Áncash (6%), Junín (6%), La Libertad (6%), Huancavelica (5%), y Loreto (6%) (ver Figura 6 y Tablas A6 y A7).



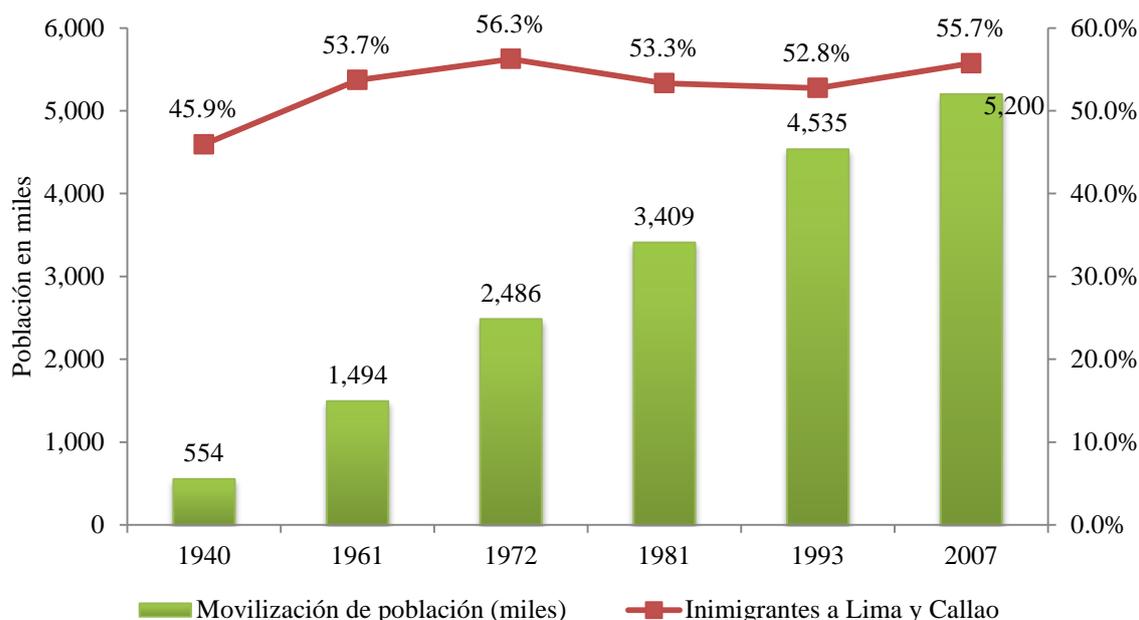
*Figura 5.* Distribución de población censada según sexo.  
a/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.



*Figura 6.* Distribución de población censada según zona de vivienda urbana o rural.  
a/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

El incremento de la población urbana obedece a la inmigración de poblaciones agrícolas. La población inmigrante creció a una tasa mayor que la de la población siendo un incremento anual promedio compuesto del 3.45%. El departamento que más inmigrantes ha recibido ha sido Lima y Callao, cuya tasa se mantuvo por encima del 50% desde 1961.

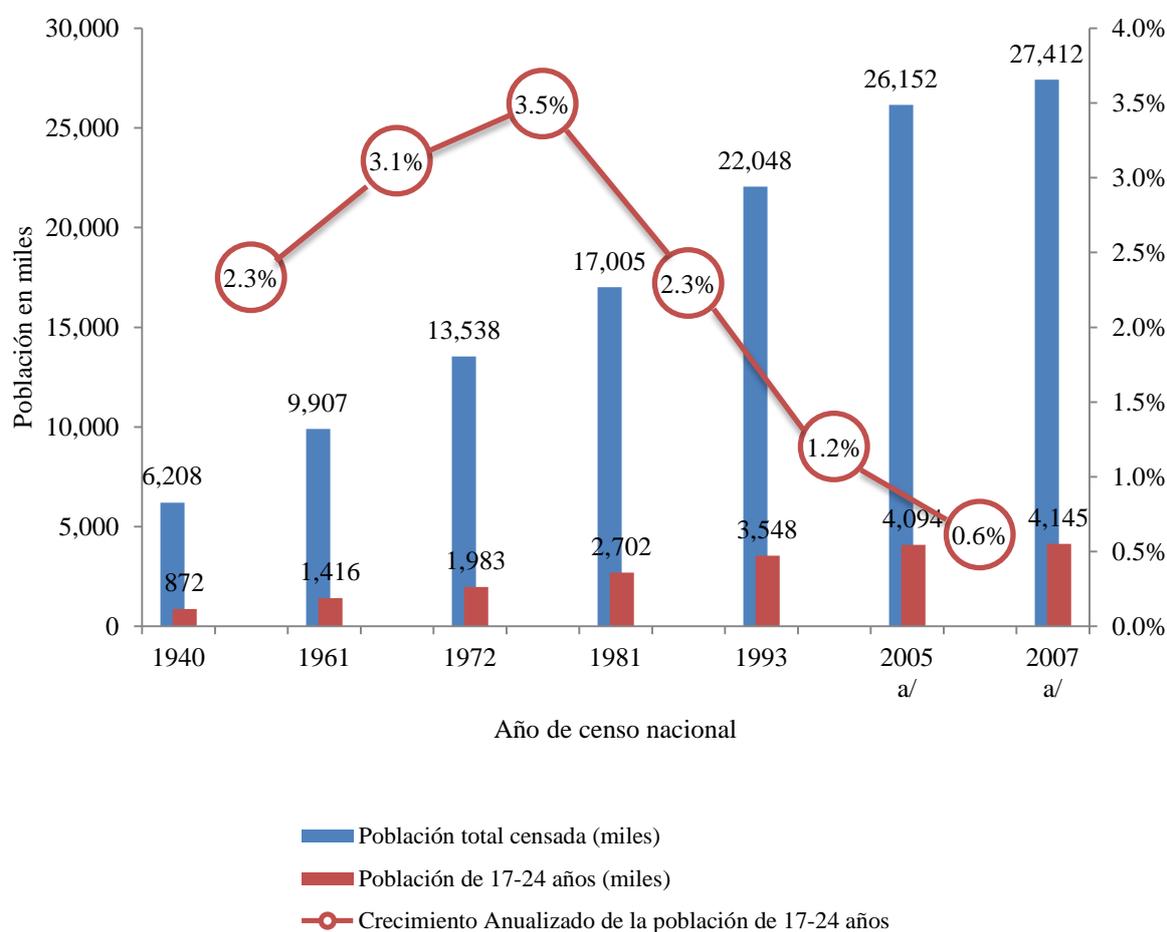
Mencionar a los departamentos que más inmigrantes reciben tiende a no ser representativo puesto que Lima y Callao recibe más del 50% de la población, en ese sentido se va a detallar a los cinco departamentos desde donde más ciudadanos emigran, siendo: Cajamarca (12%), Junín (7.7%), Áncash (7.5%), Piura (6.8%), y Puno (6.2%). Entre estas cinco ciudades se tiene el 40% de la emigración (ver Figura 7 y Tabla A8).



*Figura 7.* Inmigración de población a Lima y Callao. Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Enfocándose en la población objetivo que postularía a las universidades (i.e., población de 17 a 24 años de edad), esta ha tenido un crecimiento mayor a la población total hasta 1981 (i.e., 3.5% de la población de 17 a 24 años de edad versus 2.6% de la población total); pero desde 1981 el crecimiento de la población de 17 a 24 años de edad ha sido menor que el de la población total, llegando a ser la tercera parte desde 2005 hasta 2007 (ver Figura 8); lo cual no quiere decir que el mercado objetivo sea pequeño, sino que no crece en la misma proporción que la población total. Este es un comportamiento típico que sucede en las poblaciones en desarrollo en donde la base de la pirámide comienza a disminuir y las partes superiores de esta a aumentar. Aun así considerando estas variables, existe la oportunidad de

un mercado desatendido por las universidades privadas y públicas que equivale al 55% del total de postulantes a 2013 (ver Tabla 5), que debería de ser cubierto por una oferta adicional de universidades y desarrollar mecanismos que permitan que estos postulantes puedan estudiar en la universidad. Del total de población censada en 2007, el 44% se encuentra en edad escolar y el 15% se encuentra en edad universitaria, siendo esta última constante en el tiempo. La mayor diferencia radica en que el porcentaje de población en edad escolar se ha reducido de 55% a 44% desde 1940 hasta 2007, lo cual evidencia un envejecimiento de la población (ver Tablas A9 y A10).

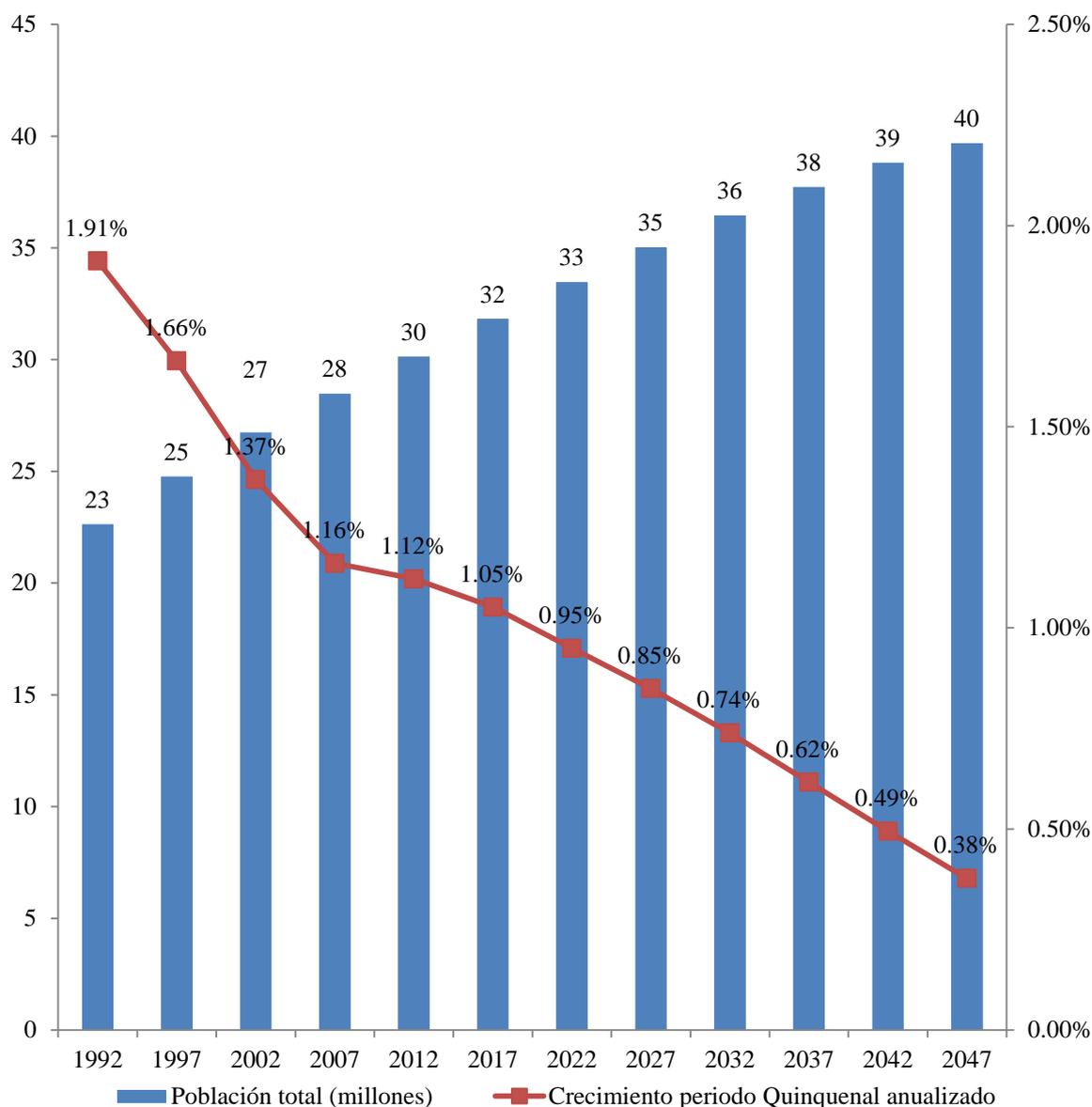


**Figura 8.** Crecimiento de la población entre 17 y 24 años.

a/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

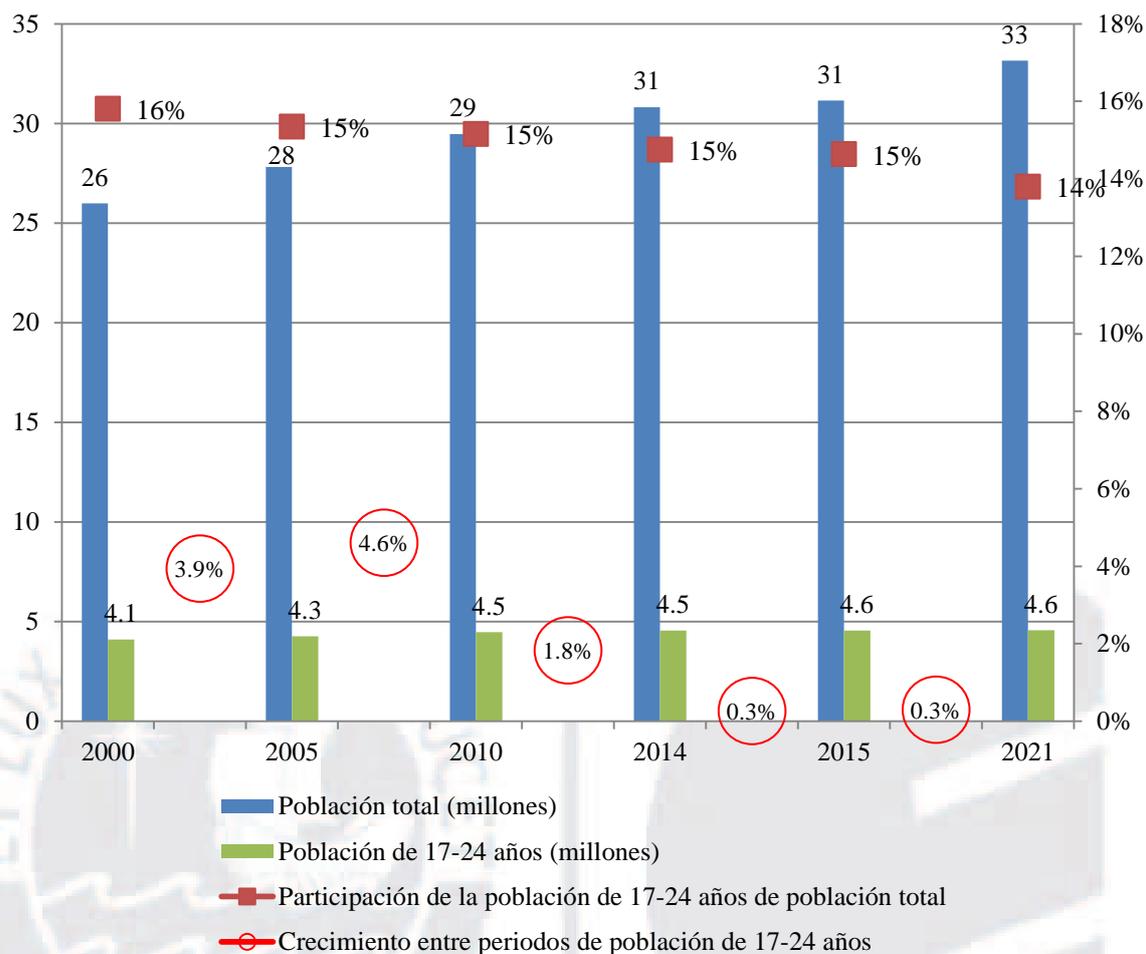
Del informe del INEI de proyecciones poblacionales, se han considerado los años quinquenales tomando como inicio 1992 y como último año proyectado 2047 (ver Figura 9).

La baja tasa de crecimiento genera que la población en el tiempo no sea joven.



*Figura 9.* Proyección de crecimiento población por quinquenios de 1992 a 2047. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Sobre el porcentaje de población que postularía a la universidad, la proporción a 2021 se mantiene en 14%, reduciéndose solo 1% vs. el último censo; lo cual evidencia un envejecimiento de la población, pasando el crecimiento poblacional de 3.9% en el periodo 2000 a 2005 a 0.3% en el periodo 2015 a 2021 (ver Figura 10).



*Figura 10.* Proyección de crecimiento población de 17 a 24 años a 2021. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

**Geográfico.** El Perú es el decimonoveno país en extensión en el mundo, lo cual representa el 0.86% del total superficie (148,900 miles de  $\text{km}^2$  del total de tierras sumergidas). Perú limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile, y el océano Pacífico. Se encuentra ubicado en el medio de Sudamérica, lo cual le ofrece una posición privilegiada en relación al potencial de desarrollo portuario que podría lograr. El Perú no es un país agrícola, solo el 6% de su superficie en total es dedicada al cultivo en el ámbito nacional, variando entre las tres regiones naturales. Una de las mayores características del Perú es que las temperaturas entre las tres regiones naturales es variada obteniendo temperaturas promedio que oscilan desde  $5.2^{\circ}\text{C}$  (Cerro de Pasco) hasta  $34^{\circ}\text{C}$  (Piura) (INEI, 2015a). Siendo las temperaturas promedio de  $12.6^{\circ}\text{C}$ ,  $20^{\circ}\text{C}$ , y  $23^{\circ}\text{C}$  en la Sierra, Costa, y Selva respectivamente (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Características del Perú*

Región natural	Superficie total		Superficie agrícola <sup>a</sup>		% de tierra agrícola según región del total	Humedad relativa (%) a 2013	Temperatura del aire (°C) a 2013	Precipitación (mm)
	Miles de hectáreas	%	Miles de hectáreas	%				
Tierras de la Costa	15,087	11.7	1,686.8	23.7	11	78.9	20.1	47.3
Tierras de la Sierra	35,899	28.0	3,296.0	46.2	9	73.1	12.6	800.8
Tierras de la Selva o Amazonía	77,535	60.3	2,142.2	30.1	3	82.3	23.0	1,715.6
Total	128,522	100.0	7,125.0	100.0	6			

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

El límite entre las regiones de la Costa y Sierra es a partir de una altitud de 2,000 m s. n. m. En la región Selva esta delimitación se basa en la cobertura vegetal.

<sup>a</sup>Información a 2012.

A 2010, el Perú es el tercer país que posee mayor proporción de su superficie cubierta por bosques, con un 53.1%, solo superado por Brasil (62%) y Colombia (54.5%). En términos de extensión, el Perú ocupa la segunda posición con 67,992 miles de hectáreas, Brasil ocupa la primera posición con 519,522 miles de hectáreas, y Colombia ocupa la tercera posición con 60,499 miles de hectáreas. El 71% de los glaciares de la cordillera de los Andes se encuentran en el Perú; esta Cordillera cruza los países de Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, y Venezuela; el 29% restante de los glaciares de la Cordillera se encuentran distribuidos entre Bolivia (22%), Ecuador (4%), y Colombia (3%) (INEI, 2015a).

**Económico.** El PBI real de la economía peruana desde 1994 hasta 2014 muestra un crecimiento anual compuesto de 4.82% en los 21 años evaluados, y en términos de PBI nominal creció 9.2% en el mismo periodo (ver Tabla A11); lo cual indica que se tuvo una inflación del 4.38% (calculado como la variación entre el crecimiento del PIB nominal y PIB real). Entiéndase por PBI real a la medida de la producción agregada calculada de las sumas

de las cantidades producidas en una economía multiplicadas por el precio en un año base (Blanchard, Amighini, & Giavazzi, 2012) y, que en este caso se utilizó como año base 2007; y según Blanchard et al. (2012), se entiende por PIB nominal a la suma de las cantidades de bienes finales producidos en una economía multiplicados por su precio corriente (ver Figura 11).

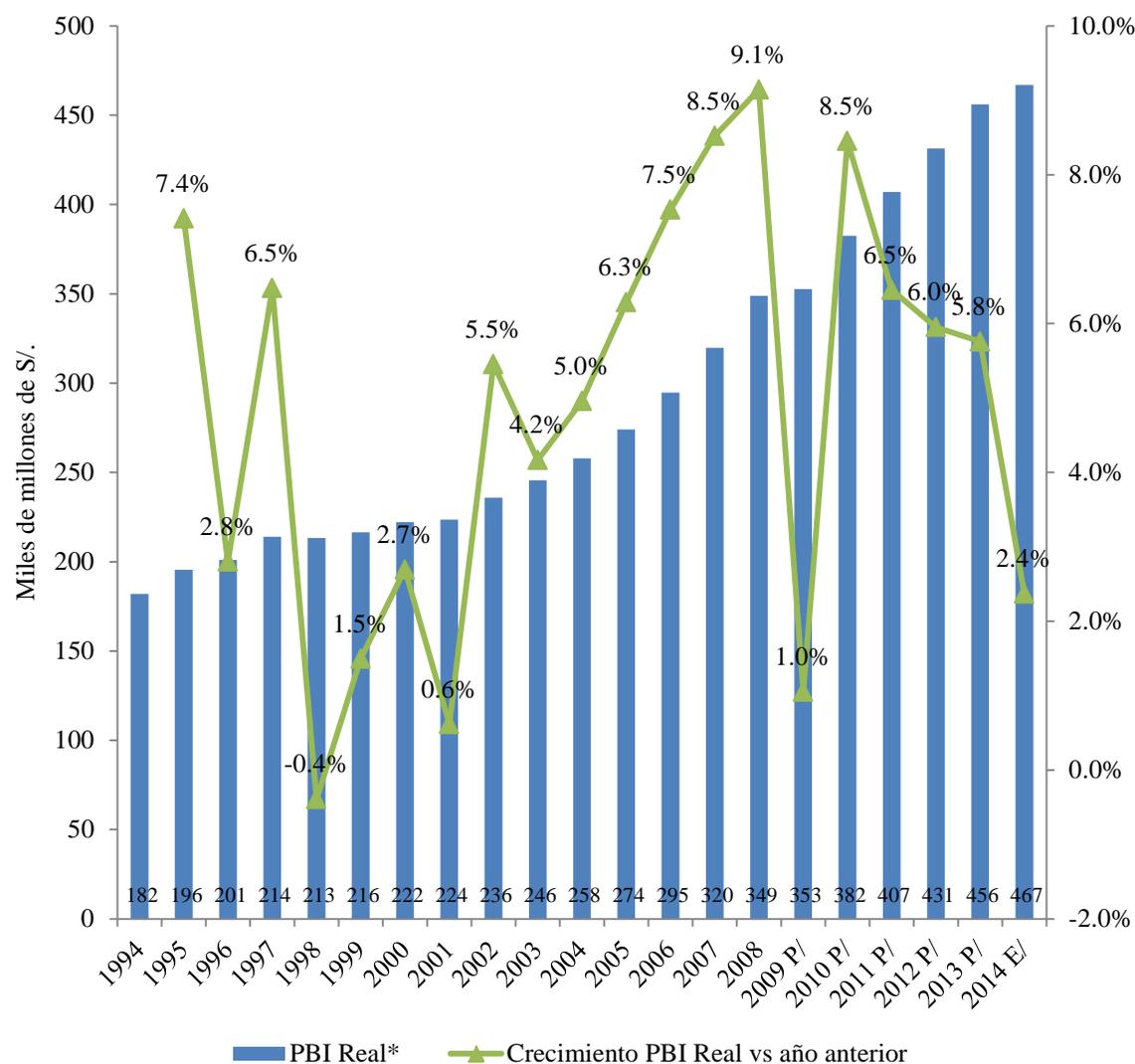


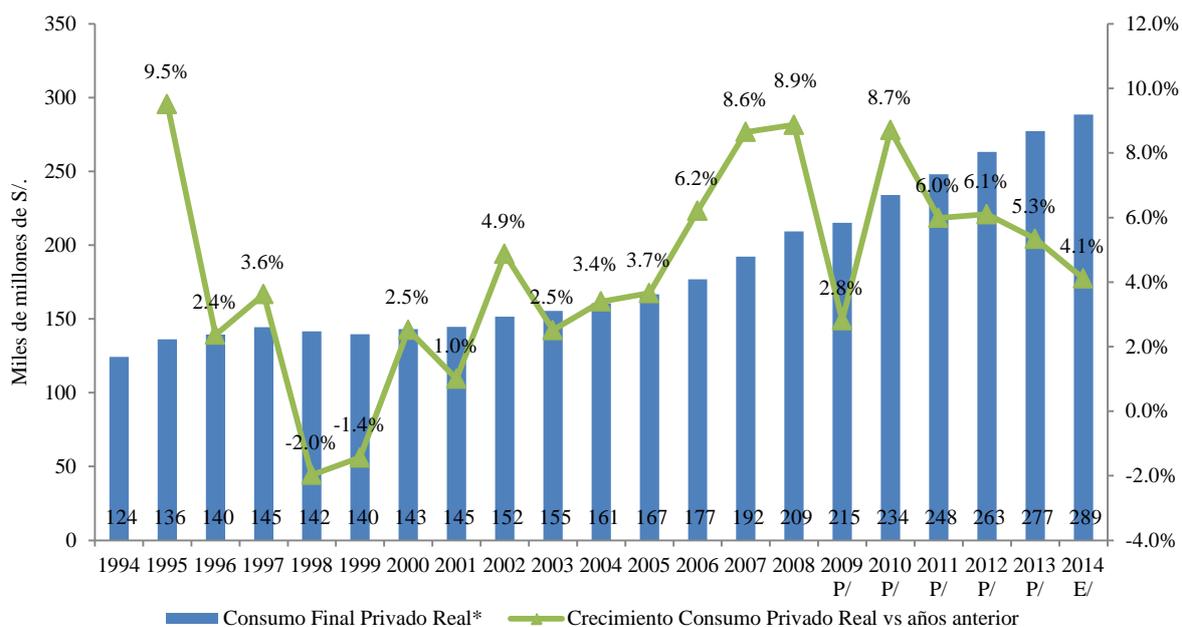
Figura 11. Evolución del PIB real.

P/=Proyección. E/=Estimado. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

\*Valores a precios constantes de 2007 (millones S/).

Se evalúa el comportamiento del consumo privado en los hogares peruanos que afecta directamente el crecimiento y dinámica de la economía interna del Perú, puesto que mide la dinámica del intercambio de bienes y servicios en el territorio nacional. En este caso, el

consumo privado real en el período 1994-2014 muestra un crecimiento anual compuesto de 4.30% en los 21 años (similar al crecimiento del PBI), y en término de consumo privado nominal creció un 8.45% (75 puntos básicos por debajo del crecimiento del PBI nominal) en el mismo periodo, lo que genera una inflación estimada del 4.15% (23 puntos básicos menor que la inflación calculada a partir del PBI), tomándose como año real base 2007. Con esto se puede concluir que el crecimiento de las familias peruanas fue beneficiado por el crecimiento de la economía en general, y que existe un reparto de la riqueza equilibrado, por lo cual hubo un crecimiento de la clase media peruana. En la Tabla A12 se encuentra el detalle de la evolución del consumo final privado. El 61% del PBI real de los últimos 10 años se explica por el consumo privado, por ende el menor impacto en la última crisis de 2008 se debió a la dinámica interna de la economía peruana, en donde el PBI real y el consumo privado real crecieron 1% y 2.8% respectivamente. Entiéndase por consumo final privado a la suma del “consumo final de hogares” y “consumo final” de las instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares (ISFLSH) (ver Figura 12); siendo el consumo final de los hogares, el que se constituye por los gastos que realizan en la compra de bienes duraderos y no duraderos y servicios para la satisfacción directa de sus necesidades. Se excluyen los gastos que realizan las familias en la adquisición de viviendas que se considera como formación bruta de capital de la economía, y las compras de objetos de valor que no se deterioran con el paso del tiempo (e.g., obras de arte, piedras, y metales preciosos). Las ISFLSH comprenden a todas las unidades institucionales que se han constituido por la libre asociación de sus miembros, con la finalidad de producir bienes o servicios no de mercado, destinados a satisfacer necesidades colectivas de determinados estratos de la población. Se incluyen principalmente: sindicatos, asociaciones profesionales o científicas, partidos políticos, iglesias o asociaciones religiosas, clubes, y asociaciones de beneficencia, de ayuda, y de asistencia (INEI, 2015a).



**Figura 12.** Evolución del consumo final privado real. P/=Proyección. E/=Estimado. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.  
\*Valores a precios constantes de 2007 (millones S/.).

**Tecnológico-científico.** Desde 2001 hasta 2014, la telefonía celular, las computadoras en el hogar, e Internet en el hogar han tenido un alto crecimiento. La penetración de la telefonía celular pasó de 8% a 84%, la de computadores de 6% a 32%, e Internet en el hogar de prácticamente 0% a 23% (ver Figura 13), y tendría su justificación debido a (INEI, 2015a):

1. El aumento de la competencia en telefónica celular, que se encuentra vinculado con el abaratamiento de los equipos celulares, en adición a que es más sencillo obtener un teléfono celular que una línea en el hogar;
2. El incremento de las grandes superficies comerciales y cadenas de tiendas retail, atado al incremento y facilidad de obtención de un crédito, que en la década de los noventa fue impulsado por la propias cadenas de tiendas retail;
3. El abaratamiento de los costos de los servicios de telecomunicaciones debido a la competencia y nuevas tecnologías; y
4. Las regulaciones que permite al consumidor de telecomunicaciones migrar con mayor facilidad de un operador a otro.

El incremento de la telefonía celular ha sido constante en todo el País: Lima Metropolitana incluyendo la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao (de 18% a 91%), en el resto del País (de 3.6% a 82.1%), urbano (de 11% a 90%), rural (de 0.6% a 69%), costa (de 13% a 90%), sierra (de 2.4% a 80%), y selva (de 1.2% a 76.6%) (ver Tabla A13). En el caso de las computadoras, el crecimiento ha sido mayor en Lima Metropolitana incluyendo la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao (de 12.5% a 51.7%), que en el resto del País (de 2.8% a 24.9%), mayor en la zona urbana (de 8.2% a 41%) que en la rural (de 0.1% a 6.1%), mayor en la costa (de 8.5% a 43%) que en la sierra (de 2.8% a 21.5%) y en la selva (de 1.7% a 19%). Lo cual no quiere decir que en donde ha crecido menos no ha sido importante; en años anteriores en el resto del País, rural, sierra, y selva, prácticamente no existía una computadora (ver Tabla A14).

En el caso de Internet en casa, en 2001 casi no existía en el ámbito nacional este servicio, sin embargo a 2014 se tiene un 23% de penetración. El mayor crecimiento ocurrió en Lima Metropolitana incluyendo la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao (de 1.3% a 44.5%), zona urbana (de 0.7% a 30.7%), y en la costa (de 0.8% a 35.3%) (ver Tabla A15).

Debido al aumento de la penetración de las computadoras y de Internet en el hogar, el porcentaje de población que usa este servicio ha aumentado pasando de un 31% en 2007 a 40% en 2014. Donde aumentó en mayor medida la penetración fue en la zona rural creciendo un 55% (de 7.4% a 11.5%), seguido por Lima Metropolitana incluyendo la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao creciendo un 31% (de 45.8% a 60%), y la costa un 30% (de 39.7% a 51.8%). Se debe resaltar que la población que más usa Internet es la que se encuentra en la edad de 17 a 24 años y superior universitaria. En el caso de las costumbres de uso, la forma de uso ha cambiado debido a la mayor penetración de Internet en el hogar y las computadoras. Las cabinas de Internet pasaron de tener una penetración en 2007 de 65% a 30.2% en 2014, y los hogares de 11.7% a 26.1% en el mismo periodo de tiempo. Las razones por la cuales la población accede a Internet son: la búsqueda de información (en el 82% de los casos se encuentra el concepto de búsqueda de información como parte del uso de

Internet), combinado con comunicación, entretenimiento, y capacitación; por ende se podría indicar que el Perú se encuentra en la era de la información (ver Figura 14 y Tabla A16).

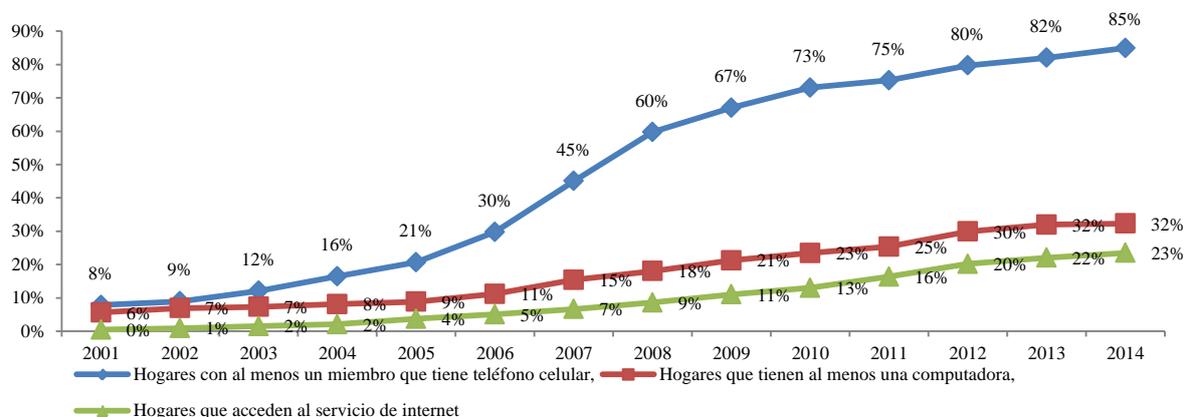


Figura 13. Hogares que acceden a teléfonos celulares, computadoras, y servicio de Internet. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

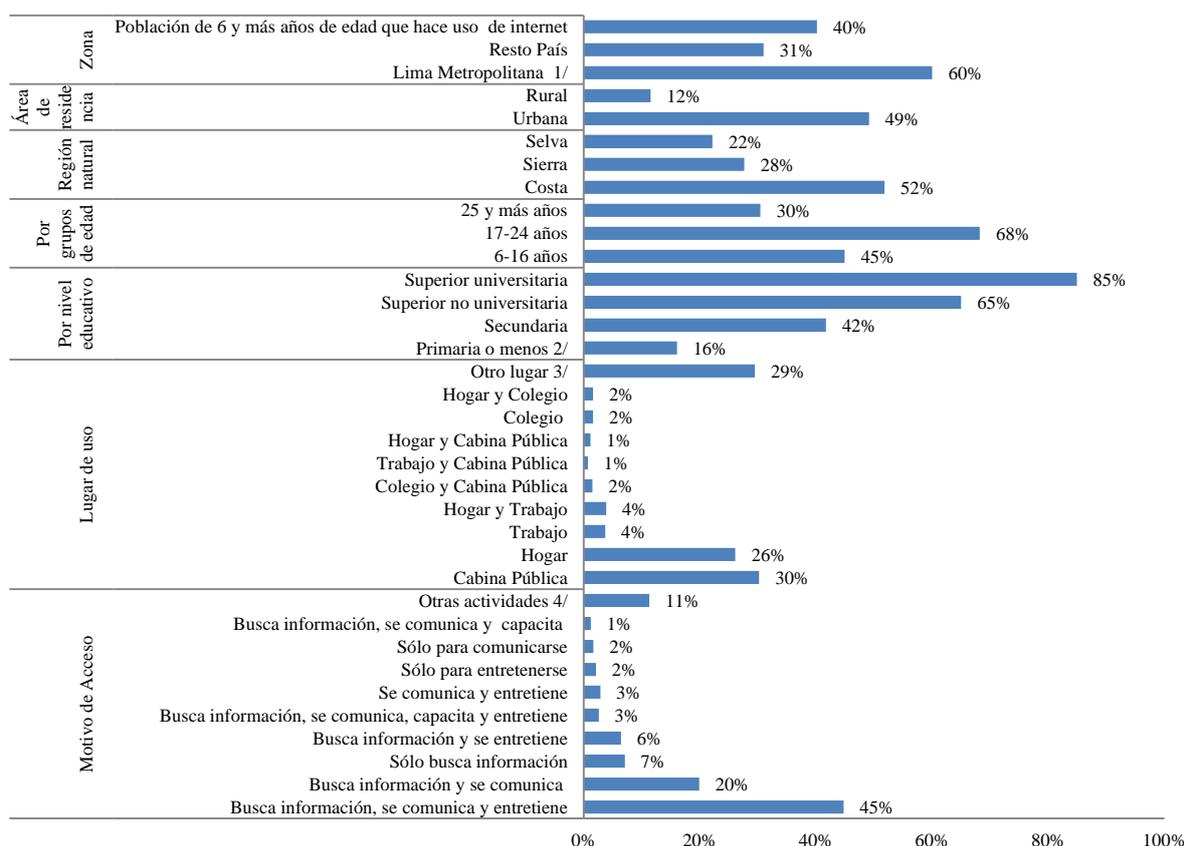


Figura 14. Uso de Internet 2014. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

1/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

2/ Incluye sin nivel e inicial.

3/ Otro lugar, considera el uso del servicio de Internet en uno o más lugares.

4/ Otras actividades: considera el uso del servicio de internet para una o más actividades distintas a las señaladas.

**Histórico-psicológico-sociológico.** El Perú es un país de mezclas, su población ya dejó de ser hace mucho tiempo original de la cultura Inca, Nazca, o Virú. Se observa influencia y/o fusiones de españoles, chinos, japoneses, africanos, franceses, entre otros; lo cual se refleja en la comida. En el Perú se usan productos de todo el mundo como la cebolla roja, brócoli, pimiento rojo, en general lo que al responsable de cocina se le ocurra. Uno de los platos representativos peruanos que es el “lomo saltado”, su principal ingrediente (i.e., la carne de vaca) es de origen europeo. Pero aunque muchos no sean del Perú original, están orgullosos de esa raza milenaria (los incas), y buscan defender lo suyo en todo momento. Los peruanos se han vuelto nacionalistas a partir del éxito y crecimiento económico que ha tenido el País en estos últimos 25 años. Se debe dejar una reflexión para las nuevas generaciones, que nunca se olviden los 20 años oscuros: (a) En donde el terrorismo y la escasez generaban un ambiente de intranquilidad en dicha época; (b) las largas esperas que se hacían para solo comprar pan o leche; y (c) no solo una persona iba a la panadería, se requería por cuestión de escasez que vaya toda la familia para conseguir el pan, leche, arroz, entre otros productos. Ese escenario se parecía a Venezuela, debido a que había escasez y apagones, se estudiaba con velas, no se salía a la calle; las fiestas eran de “toque a toque”, es decir había restricción de horas para circular por las calles (i.e., toque de queda) desde 6:00 p.m. hasta 6:00 a.m. Si se encontraba a alguna persona en la calle en dicho horario, corría el riesgo de que las fuerzas armadas lo reduzcan o disparen. Las nuevas generaciones no deben olvidar lo ocurrido en el Perú, la memoria es frágil y se debe enseñar a estas, para que no aparezcan movimientos políticos como el Movimiento por Amnistía y Derechos Fundamentales (MOVADEF) que son apoyados por los jóvenes. Se critica frecuentemente a los informales de por qué no pagan impuestos, pero el *criollismo*, algo del que los peruanos suelen enorgullecerse es el principal problema, no es correcto tomar ventaja de hacer algo en contra de las reglas. Los informales por la propia condición del Perú en épocas difíciles, aparecieron con este tipo de empleo. El País tenía una economía en recesión plena, con hiperinflación, y no existía otra opción para poder sobrevivir. Lo que se debe rescatar y

reconocer es la capacidad de creatividad e innovación que existe en los peruanos, puesto que siempre tienden a encontrar la forma de ganar dinero en el día para llevar el sustento al hogar.

La composición social ya cambió hace mucho, ahora existen los llamados “nuevos ricos”, y son los que a través del desarrollo de su capacidad de innovación y creatividad, más que todo emprendurismo, han levantado negocios (e.g., Topy Top), a través de ellos se reconstruyó la clase media, que había sido erradicada en la década de los ochenta.

Finalmente, el Perú es una mezcla de razas, emprendedora, criolla, y olvidadiza; por ende, no se deben olvidar los hechos históricos importantes y se deben cumplir las reglas.

**Organizacional-administrativo.** Este factor representa una desventaja competitiva para el País. Es un país con alta corrupción, influenciado por el narcotráfico y sin una clase política culta y preparada, caracterizada por una gestión pública burocrática y comprada, además de estar guiada por los intereses económicos y políticos de ciertos grupos de poder, siendo esta la percepción sobre la realidad nacional que no dista de ser real. Pero en el sector externo, el País está mejor posicionado, en el ranking del *Doing Business 2015*, Perú figura en la posición 35 de 189 países evaluados (ver Tabla 8). Perú está por encima de otras economías como México y Chile, dicho esto para el mercado externo analizando el ranking del *Doing Business 2015*, se puede afirmar que Perú es competitivo (BM, 2015c).

Tabla 8

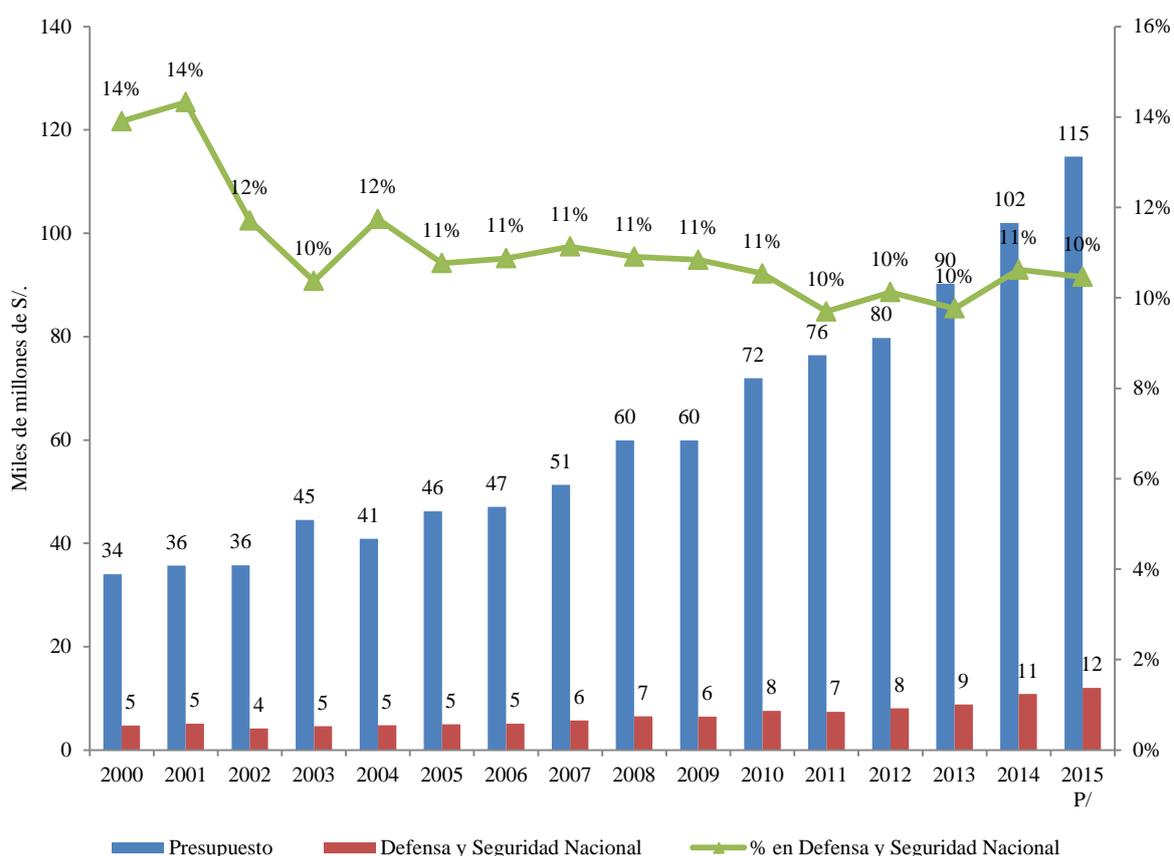
*Ranking Doing Business 2015 Comparado*

País	Colombia	Perú	Chile	Ecuador	Argentina	Bolivia	Venezuela	Brasil*	México*
Ranking en <i>Doing Business</i>	34	35	41	115	124	157	182	120	39
Apertura de un negocio	11	13	22	27	25	29	31	28	6
Manejo de permisos de construcción	12	16	16	11	32	23	27	31	20
Obtención de electricidad	19	18	15	28	22	29	31	5	25
Registro de propiedades	2	1	16	8	14	18	11	21	13
Obtención de crédito	1	4	22	14	11	20	19	14	4
Protección de los inversionistas minoritarios	1	4	22	16	5	22	30	2	5
Pago de impuestos	22	3	13	19	29	32	31	30	11
Comercio transfronterizo	21	8	25	24	29	28	32	27	4
Cumplimiento de contratos	29	14	25	10	2	17	7	20	1
Resolución de la insolvencia	4	11	31	25	13	15	28	5	3

*Nota.* Adaptado de “Economy Rankings [Rankings de Economía],” por el Banco Mundial (BM), 2015c. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/rankings>.

\*Para el ranking de las economías con poblaciones encima de 100 millones (i.e., Bangladesh, Brasil, China, India, Indonesia, Japón, México, Nigeria, Pakistán, Rusia, y EE.UU.) se utilizan dos ciudades.

**Militar.** El gasto militar del Perú se mantuvo constante desde 2000 hasta 2006 en S/.5,000 millones aproximadamente, que representaba el 14% en 2000 y 11% en 2006. Recién a partir de 2009 comenzó a subir este gasto hasta llegar en 2014 a S/.12,000 millones (se mantuvo en 10% del gasto del Estado) (ver Figura 15 y Tabla A17).



*Figura 15.* Monto y porcentaje de gasto de defensa y seguridad nacional de la distribución funcional del presupuesto inicial de gastos del sector público. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Enfocándose en el sector internacional y tomando los datos del Instituto de Investigación de la Paz en Estocolmo (Stockholm International Peace Research Institute [SIPRI], 2015), el Perú ocupa la quinta posición en gasto militar (ver Figura 16 y Tabla 9) como porcentaje del gasto del presupuesto público y como monto total gastado comparado en Sudamérica con los países que con los cuales tiene frontera y Venezuela (por el riesgo político e interno se incluye).

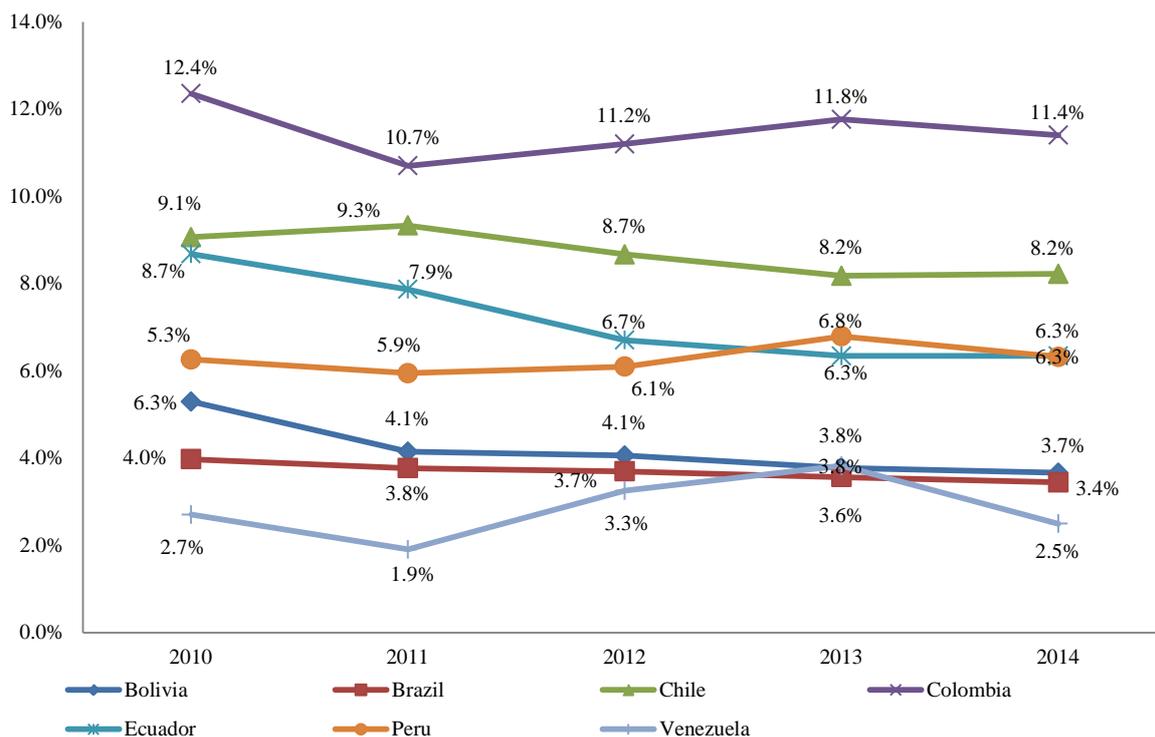


Figura 16. Porcentaje de gasto militar expresado como porcentaje del gasto del Gobierno anual.

Adaptado de “SIPRI Military Expenditure Database [Base de Datos SIPRI de los Gastos Militares],” por el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), 2015.

Recuperado de [http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex\\_database](http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database)

Tabla 9

*Gasto Anual Militar de los Gobierno en Sudamérica*

País (US\$ millones)	2010	2011	2012	2013	2014
Brasil	38,132	36,936	37,647	37,948	37,290
Colombia	11,072	10,307	11,031	12,489	13,061
Chile	5,131	5,440	5,347	5,255	5,545
Venezuela	2,552	2,385	4,101	4,400	2,921
Perú	2,074	2,026	2,198	2,724	2,621
Ecuador	2,188	2,454	2,264	2,443	2,471
Bolivia	364	351	377	401	414

Nota. Adaptado de “SIPRI Military Expenditure Database [Base de Datos SIPRI de los Gastos Militares],” por el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), 2015. Recuperado de [http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex\\_database](http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database)

Este punto representa una debilidad para el Perú; y en el contexto político en el que se encuentra Sudamérica, se debería recuperar la capacidad bélica en función de los intereses de la defensa nacional de la población y de los recursos peruanos.

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior que el Estado debe tener para alcanzar sus objetivos (Hartmann, como se citó en D'Alessio, 2014). Este análisis sirve para encontrar las oportunidades y amenazas a las que está expuesto el Estado frente al entorno mundial y los países vecinos, por lo que se deben revisar cada uno de ellos por separado, estando divididos en cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

*Influencia de terceras partes.* En 2014 la economía mundial creció a una tasa estimada de 2.6%, teniendo como amenazas los conflictos geopolíticos en diferentes regiones del mundo; y en Latinoamérica ha ocurrido una fuerte desaceleración. Para 2015 y 2016, se mantendrá una tendencia decreciente de los precios internacionales de materias primas, lo que representa una amenaza para el Perú siendo un país que depende mayormente de los minerales. Por otro lado, la Reserva Federal de EE.UU. está ajustando su política monetaria, reduciendo sus medidas de liquidez y analizando la viabilidad de un aumento de las tasas de interés, lo que podría resultar en menores ingresos de capital para economías emergentes, entre ellas el Perú. El nivel de confianza de los inversionistas en la economía del Perú cumple un rol importante para no detener los flujos de capital (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015).

Si bien existen amenazas en el ámbito global, el Perú tiene cierta estabilidad económica que permite reducir cualquier impacto del entorno, como lo sostuvo Lago (2014), economista y asesor financiero: “La economía peruana sigue teniendo pilares financieros relativamente sólidos – reservas de divisas, deuda, intermediación financiera – y por ende está mejor preparada que otros emergentes para enfrentar una eventual crisis global. Pero no es inmune al incierto marco internacional” (párr. 4).

A pesar que el Perú está pasando por un momento de desaceleración en su crecimiento, sigue siendo una de las economías que más ha crecido en la Región en los

últimos 10 años (BM, 2015d), lo que representa una oportunidad frente a los países vecinos por tener un contexto más favorable para atraer la confianza de inversionistas.

Para poder determinar qué países son los que más influencia podrían tener en el Perú, es necesario revisar con cuales se hacen la mayoría de acuerdos comerciales y relacionamiento, ya sea mediante exportaciones, importaciones, e inversión extranjera.

Con respecto a las importaciones, en lo que va de 2015, en el periodo de enero a mayo, China representó el 22.7% del total, EE.UU. el 21.3%, y la Unión Europea el 11.3%. Los países de Sudamérica, a través de los acuerdos comerciales del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Comunidad Andina (CAN) suman un 14% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015a).

En cuanto a las exportaciones, en el periodo de enero a mayo de 2015, es el mercado Europeo donde se tiene la mayor participación con un 25.3%, destacando Suiza como el país al cual más se exportó. El segundo mercado donde Perú exporta es China, con un 19.1% seguido de EE.UU. con 14.9% del total de exportaciones (MINCETUR, 2015b).

Finalmente, la inversión extranjera es lo que más podría influir en la población peruana, puesto que está directa o indirectamente relacionada con estas empresas multinacionales. Los países que más invirtieron en Perú a diciembre de 2014 son España con 19%, Reino Unido con 18%, y EE.UU. con 14% (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN], 2015); y son países desarrollados con un alto nivel de industria por lo que esto representa una oportunidad para replicar las mejores prácticas de gestión que poseen, adaptándolas a la idiosincrasia y cultura peruana.

Con respecto a influencias políticas que pudiera recibir el Perú, siempre existe una amenaza dependiendo de quien salga elegido presidente en 2016, puesto que si tiene ideologías de *izquierda* y establece algún vínculo con el Gobierno venezolano, podría traer consecuencias negativas que impacten la estabilidad política y económica del País, afectando a la inversión privada presente y futura.

***Lazos pasados y presentes.*** Considerando que el pasado se proyecta al presente y al futuro (D' Alessio, 2014), es importante repasar los conflictos externos e internos que marcaron un antes y un después en la historia del Perú. El principal conflicto externo fue la Guerra del Pacífico de 1879, y es el hecho histórico de mayores repercusiones en las relaciones con Chile y Bolivia. Este hecho ha influido en los peruanos en la manera de pensar o criticar ciertas situaciones que ocurren en el interior del País o en el mundo y ha sido la base para los posteriores acuerdos bilaterales (Guerradelpacífico.org, s.f.). En 2014 ocurrió un hecho histórico en el que la Corte Internacional de Justicia de la Haya, concedió a favor del Perú más de 50,000 km<sup>2</sup> y puso fin al diferendo marítimo entre Perú y Chile ("Humala Expresa," 2014), y al margen de los beneficios de explotación de los nuevos espacios marítimos, este fallo sirvió para sentir una sensación de victoria y revitalizar el sentimiento nacional.

Sobre los conflictos internos, el Perú vivió una época de terrorismo entre 1980 y 2000 que tuvo como consecuencia 69 mil muertos o desaparecidos. En 2001 se crea la Comisión de la Verdad y Reconciliación (Decreto Supremo N°101-2001-PCM, 2001) con el propósito de esclarecer los hechos y responsabilidades de la violación de derechos humanos que se cometieron, y así concientizar a la población para lograr una reconciliación nacional, porque un país que olvida su historia está condenado a repetirla.

El Perú ha superado momentos difíciles en su historia, y esto se traduce en oportunidades ante un entorno de paz y de identidad nacional, sin conflictos externos o internos, que pudieran entorpecer cualquier convenio con otro país que tenga intereses comunes y se pueda generar desarrollo para la población.

***Contrabalance de los intereses.*** La globalización en el ámbito económico es tan fuerte que el Perú depende mayormente de los mercados internacionales, y para poder integrarse al comercio internacional, se han hecho tratados de libre comercio (TLC) con los países que tienen más intercambio de productos con él, para consolidar una apertura

económica y de comercio amplia y permanente de productos hacia y desde distintos mercados. Existen ciertos costos comparativos como consecuencia de estos acuerdos, siendo una desventaja para la producción nacional en algunos sectores como la pequeña y mediana empresa al no poder competir con empresas transnacionales que cuentan con tecnología avanzada y mejores economías de escala. Sin embargo, las ventajas de los TLC generan mayores ganancias porque además de reducir o eliminar las barreras arancelarias de los productos de exportación y conseguir algunos bienes especializados a un menor costo, también generan oportunidades para que las empresas peruanas impulsen su competitividad, o innoven hacia otras actividades de mayor potencial de crecimiento, logrando llegar a mercados que antes no llegaban y compitan globalmente. Prueba de que son mayores las oportunidades que las amenazas, es que en los últimos años entraron en vigencia múltiples TLC, siendo los más importantes con EE.UU. desde 2009, con China desde 2010, y con la Unión Europea desde 2013. También existen otros acuerdos bilaterales con países como Chile (2009), Venezuela (2012), México (2012), Cuba (2000), Canadá (2009), Singapur (2009), Corea del Sur (2011), Tailandia (2011), Japón (2012), Panamá (2012), Costa Rica (2013), además de los acuerdos regionales como son la CAN (1993) y MERCOSUR (2006) (MINCETUR, 2015c).

***Conservación de los enemigos.*** El no tener enemigos genera monopolio y por ende se pierde innovación y estrategias (D'Alessio, 2014). Hoy en día, ante la inminente globalización de los mercados, es una situación utópica no tener rivales con quien competir en la Región de acuerdo con el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (FEM, 2014), como es el caso de Chile, que ocupa el puesto 33 y es líder del ranking latinoamericano, donde el Perú figura sexto y es puesto 65 en el ámbito global.

También es importante revisar el Índice de Capital Humano que establece el FEM (2015), puesto que mide el desempeño actual en términos de aprendizaje y empleo y ofrece una visión de cómo se posiciona cada país para utilizar el talento a futuro. El Perú ocupa el

puesto 7 en el ámbito Latinoamérica, y 61 en el ámbito mundial, siendo Chile el primer país latinoamericano en el ranking, puesto 45 en el mundo, seguido por Uruguay (47), y Argentina (48).

Tener rivales con mejores índices no solo representa una oportunidad en términos de investigación y desarrollo para alcanzarlos y superarlos, sino también como sinergias para establecer intercambios comerciales bilaterales, que según el MINCETUR (2015d), en el caso de Chile, que vendría a ser el principal rival para el Perú, es también el principal país de la región Latinoamérica al cual son exportados productos con un crecimiento promedio anual del 17%.

### **3.1.4 Influencia del análisis en el Sector de Educación Superior Privada en el Perú**

La globalización ha permitido al Perú insertarse en un mercado de intercambio comercial de bienes y servicios, que actualmente es uno de los factores de crecimiento más importante del País. A 2015 se cuentan con diversas herramientas para medir la competitividad de los países, y esto es una clara evidencia que generar productividad y competencia a través del talento humano es prioridad para el desarrollo del País frente a sus rivales.

La educación superior es el principal instrumento para asegurar el desarrollo del capital humano y así consolidar el crecimiento del Perú, pero también es la “carta de presentación” del País frente a sus potenciales inversores y socios estratégicos. Es por esto, que se debe establecer un sistema educativo que forme profesionales preparados para los desafíos internacionales que se esperan. Lograr una percepción de Estado fuerte y congruente, debe entonces ser fomentada a través de los sistemas y legislaciones educativas del País. Esta situación en retorno, debería no solo fomentar la inversión extranjera y el reconocimiento global, sino generar una identidad nacional conveniente. Las relaciones bilaterales con otras naciones, sumadas al potencial tecnológico, le permiten al Perú estar en contacto con las mejores prácticas de la industria educativa global que podrían ser aplicadas a

la realidad del País sin descuidar sus fortalezas y debilidades. Por ejemplo, el Perú cuenta con una locación geográfica única que posee diversos recursos naturales así como una posición expectante con respecto a la cuenca del Pacífico, por lo que el profesional egresado de las universidades privadas deberá tener una formación que aporte en convertir al Perú en un país industrializado y el principal nexo para los demás países a través de sus puertos y conectores globales.

La participación del Estado será importante en la medida que comprenda las amenazas en la “cadena de valor” del talento humano existente y así abordar una estrategia educativa integral desde el punto de vista organizacional. El crecimiento y la estabilidad económica le otorgan al Perú las facilidades para implementar reformas de mejora educativa, siempre y cuando la parte legislativa y ejecutiva se alineen para lograr estos objetivos.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Según el *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021* (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2015), el País tiene los siguientes objetivos:

1. Ser un país moderno, competitivo, y democrático de alto desarrollo humano, sustentado en una estructura productiva diversificada;
2. Contar con educación básica y superior de calidad;
3. Contar con una economía diversificada que impulse el crecimiento económico sostenido basado en una mayor capacidad productiva y transformadora;
4. Asegurar la universalidad de la salud;
5. Ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE);
6. Un Estado que entienda su rol en la búsqueda de la Justicia Social;
7. Que la pobreza se reduzca significativamente, que la pobreza extrema desaparezca, y que haya mayor igualdad (con diferencias entre lo urbano y rural);
8. Reducir la brecha de infraestructura, producto de un masivo programa de inversión;
9. Mercado latinoamericano integrado como plataforma principal del mercado de valores;

10. Exportaciones integradas a cadenas de mayor valor agregado; y
11. Alianza del Pacífico como principal corredor de integración comercial de América.

Asimismo, se tienen planteados los siguientes retos:

1. Crear por lo menos 3 millones de nuevos empleos;
2. Brindar mayor seguridad ciudadana;
3. Reducir drásticamente la brecha urbano-rural de provisión de servicios básicos de calidad;
4. Incrementar la inversión en educación hasta llegar al 6% del PBI;
5. Hacer frente al cambio climático;
6. Lograr la diversificación productiva e impulsar las exportaciones intensivas en conocimiento;
7. Reducir drásticamente la informalidad;
8. Que el 100% de la población esté afiliada a un seguro de salud;
9. Viabilizar el desarrollo regional sostenible, a través del cierre de brechas de la infraestructura nacional;
10. Brindar servicios previsionales a 800 mil adultos mayores;
11. Romper la inercia del continuo deterioro de la calidad educativa en todos sus niveles;
12. Superar el ciclo de los metales; e
13. Impulsar el proceso de industrialización transversal basado en las PYME.

Para analizar la competitividad de Perú, se remitirá a dos referentes importantes como lo son el *Anuario Mundial de Competitividad (AMC)* (Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD], 2015), y el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014).

El ranking AMC clasifica las economías de las más a las menos competitivas en el ámbito global e igualmente mide qué tan bien los países manejan sus recursos y competencias para facilitar la creación de valor a largo plazo, descritas desde cuatro aspectos: (a) eficiencia del Gobierno, (b) infraestructura, (c) gestión de negocios, y (d) gestión económica (IMD, 2015).

De acuerdo con el IMD (2015), el Perú se ubica en el puesto 54 (ver Tabla 10) frente a un total de 61 economías analizadas, descendiendo cuatro puestos con respecto a 2014 y 11 puestos con respecto a 2011.

Como se puede observar en la Tabla 10, con relación a 2014 Perú ha caído en tres de los cuatro componentes y tan solo en infraestructura ha mantenido la misma posición durante los últimos 3 años. Sin embargo analizando el periodo de 5 años, desde 2011 Perú presenta caída en los cuatro componentes, siendo el desempeño económico y eficiencia de los negocios los de mayor impacto. La caída en el desempeño económico del Perú ha generado una percepción de deterioro, de inestabilidad y mayor riesgo, de un mal manejo del portafolio de inversiones, y de una mala administración de las políticas económicas durante los últimos años, tanto en el ámbito local como internacional, generando así desconfianza y por ende una tendencia a la baja en la inversión extranjera.

En término de la eficiencia de los negocios, la caída esta principalmente dada por una recesión en el mercado laboral y la dificultad para obtener mano de obra calificada en el País; lo que se traduce en un sistema de educación con una baja calidad educativa tanto en el ámbito público como privado, el cual no ha contado con políticas que estén enfocadas a mejorar dicha calidad, a través de entes reguladores claramente definidos que exijan acreditaciones de las entidades educativas y de los docentes, que promuevan la inversión a través de mejores programas académicos, mejor infraestructura, y en general que hagan de la educación peruana más competitiva. Estas acciones tienen que ser generadas desde la misma educación básica.

Finalmente, la caída en el ranking global está igualmente afectada por la baja en el componente de eficiencia del Gobierno, donde la mala gestión del presidente Ollanta Humala, en términos de políticas fiscales, finanzas públicas, manejo de su gabinete, corrupción, manejo inadecuado de problemas sociales tanto urbanos como rurales, entre otros, ha generado una mayor percepción de desconfianza de los inversionistas, de los mismos empresarios, y del pueblo en general. En conclusión, el Perú está enfrentando una

situación difícil en términos de competitividad y está dejando pasar la oportunidad de un crecimiento económico importante y de bonanza generado por las reservas de minerales. Se considera que esta situación solo será mejorada con reformas en aspectos claves para el desarrollo de un país, como educación, infraestructura, tecnología, política económica, y seguridad, entre otras, que lleven al Perú a ser más protagonista en los ámbitos regional y global.

Tabla 10

*Ranking Global de IMD*

Componente	2011	2012	2013	2014	2015
Ranking promedio global	43	44	43	50	54
Desempeño económico	20	26	32	46	50
Eficiencia del Gobierno	36	27	33	33	37
Eficiencia de los negocios	39	40	41	43	50
Infraestructura	58	59	60	60	60

*Nota.* Adaptado del “Anuario Mundial de Competitividad (AMC) 2015,” por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencia (IMD), 2015. Lausana, Suiza: Autor.

Con relación al entorno global, el AMC 2015 muestra que EE.UU., China Hong Kong, Singapur, y Suiza en su respectivo orden, lideran el ranking. En el caso de Latinoamérica, se observa una tendencia de descenso. Chile que lidera la lista de países, pasó del lugar 31 al 35, Argentina del 58 al 59, y Venezuela permanece en el último lugar. Colombia continúa en el lugar 51 y Brasil pasó del puesto 55 al 56 (IMD, 2015).

Por otro parte, el FEM (2014) definió la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país y con ello el nivel de prosperidad en una economía” (p. 4). En el ámbito global, Perú desciende cuatro posiciones y se ubica en el puesto 65 sobre un total de 144 economías evaluadas. Asimismo, en el ámbito Latinoamérica se ubica en el puesto 6 detrás de Chile, Panamá, Costa Rica, Brasil, y México (ver Tabla 11), y delante de Colombia. Sin embargo, a pesar de este descenso, el Perú sigue estando en un nivel importante dentro del análisis mundial.

Tabla 11

*Análisis de Competitividad en Latinoamérica*

País/Economía	Subíndice							
	Índice general		Requerimientos básicos		Potenciadores de eficiencia		Factores de innovación y sofisticación	
	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje
Chile	33	4.60	30	5.25	29	4.68	49	3.88
Panamá	48	4.43	53	4.82	55	4.29	46	3.95
Perú	65	4.24	74	4.52	62	4.19	99	3.34
Colombia	66	4.23	78	4.45	63	4.17	64	3.65

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p. 14. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Según el FEM (2014), Chile sigue siendo el país más competitivo de Latinoamérica, ubicándose en la posición 33 y mejorando así un puesto con relación a 2014. El componente en el cual sobresale es el de *eficiencia*. Panamá aun con su caída del puesto 40 en 2014 al 48 en 2015, sigue manteniendo la segunda posición de la Región. El componente en el cual sobresale es el de *innovación*. En el caso de Perú el componente más sobresaliente es el de *eficiencia* ocupando la posición 62 (33 posiciones de distancia con Chile y siete posiciones de distancia con Panamá).

De acuerdo con la Tabla 12, bajo el componente de *requisitos básicos* se analizan cuatro pilares, de los cuales el de mejor posición para Perú es el de *medioambiente macroeconómico* (puesto 21), inclusive estando por encima de Chile, Panamá, y Colombia. El de peor posición es el de *instituciones* (118), inclusive por debajo de Colombia. Este análisis es parecido al realizado bajo el AMC, donde se observa un entorno de deterioro en la administración de entidades públicas por parte del Gobierno, un mal manejo del gasto fiscal, y un ambiente de corrupción y poca ética en el actuar de sus autoridades. En términos generales, el Perú aún tiene ratios positivos que le permiten mantener una economía estable; sin embargo se observan diversos riesgos en su gestión que podrían poner en peligro la sostenibilidad de un crecimiento económico como en años anteriores. Dentro del análisis del FEM (2014), Perú está clasificado en la etapa de desarrollo “*eficiencia conducida*”, como se

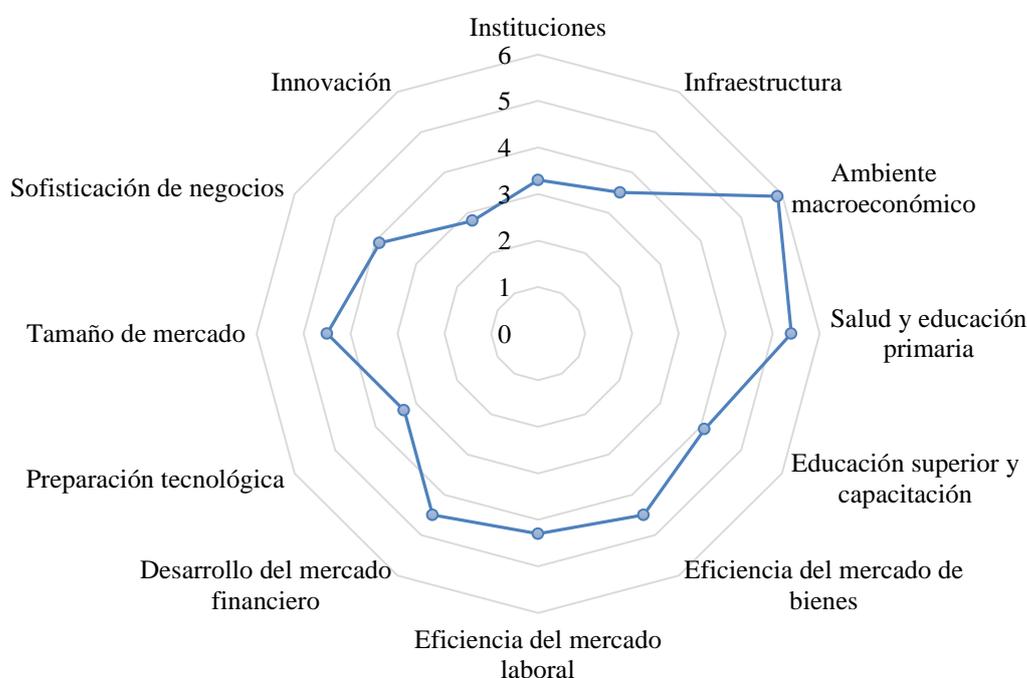
muestra en la Figura 17 donde se evalúan los pilares de Perú, y se confirma que el *ambiente macroeconómico* es el de mejor posición y los de más baja posición son: *instituciones*, *innovación*, y *tecnología*, estando muy cerca *infraestructura*. En el ámbito global Suiza, Singapur, EE.UU., Finlandia, y Alemania ocupan respectivamente los cinco primeros puestos del ranking de 2015.

Tabla 12

*Análisis de los Pilares de Requerimientos Básicos Comparado con Otros Países en Latinoamérica*

País/Economía	Subíndice									
	Requerimientos básicos		Instituciones		Infraestructura		Ambiente macroeconómico		Salud y educación primaria	
	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje
Chile	30	5.25	28	4.82	49	4.56	22	5.88	70	5.75
Panamá	53	4.82	71	3.83	40	4.77	52	5.05	79	5.63
Perú	74	4.52	118	3.26	88	3.54	21	5.89	94	5.39
Colombia	78	4.45	111	3.32	84	3.66	29	5.65	105	5.19

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p. 16. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)



*Figura 17.* Etapa de desarrollo de Perú.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

En la Figura 18, se pueden apreciar los cinco factores más significativos que generan problemas para hacer negocios en el Perú, Chile, y Colombia.

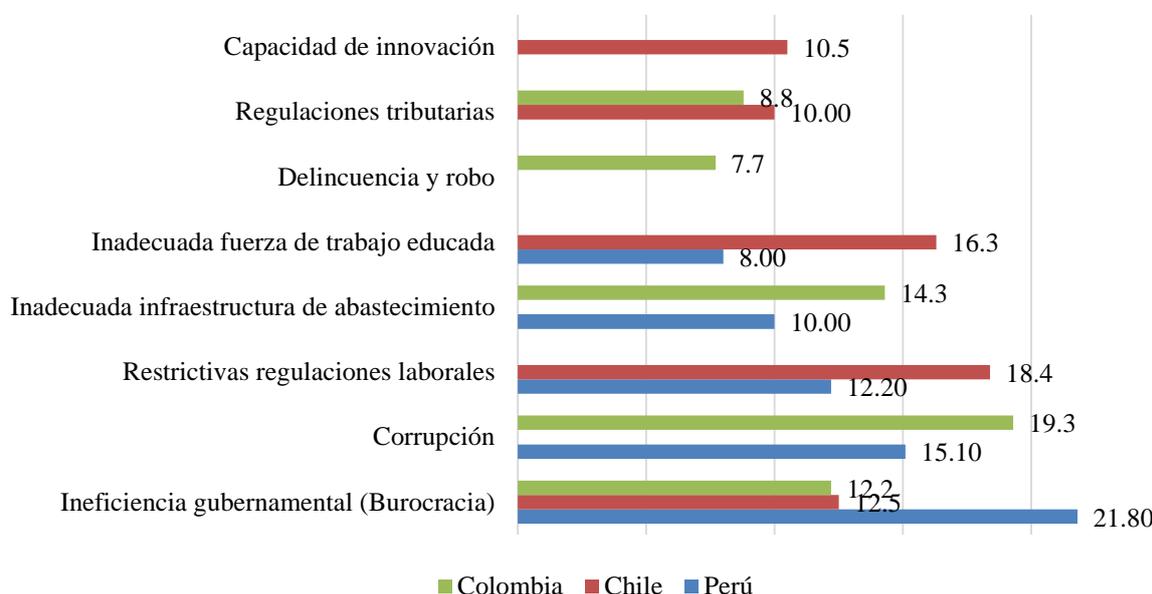


Figura 18. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú, Chile y Colombia (% de respuestas).

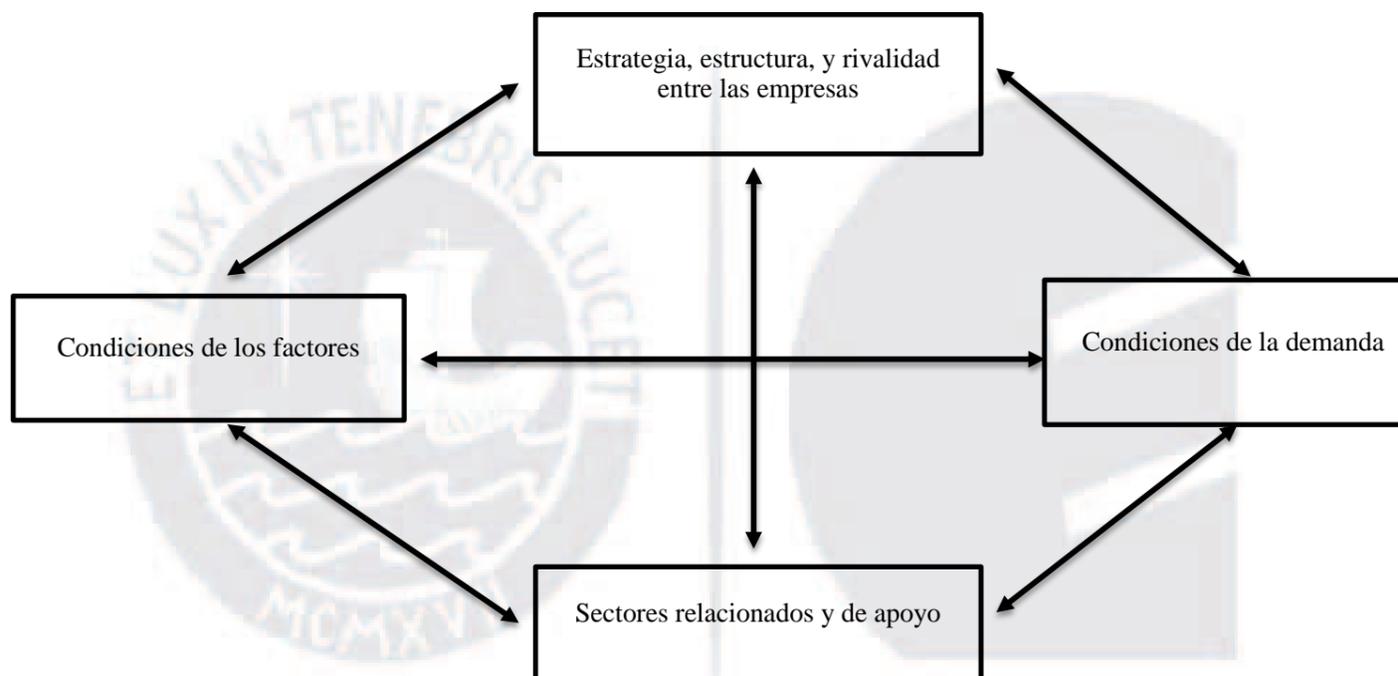
Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Para el caso de Perú, el factor más problemático para hacer negocios es la *ineficiencia gubernamental (burocracia)*, seguido por la *corrupción*. En el caso de Chile, los factores más importantes son las *restrictivas regulaciones laborales* y la *inadecuada fuerza de trabajo educada*. Finalmente, en el caso de Colombia impera mayormente la *corrupción* y la *inadecuada infraestructura de abastecimiento*.

Para el análisis de la evaluación de la competitividad en Perú, se utiliza el modelo del *Diamante de la Competitividad Nacional* de Porter, el cual se sustenta en las cuatro fortalezas del poder nacional: (a) condiciones de factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, así como (d) estrategia y rivalidad entre las empresas. En la Figura 19 se presenta el *Diamante de la Competitividad Nacional* de Porter adaptado a la Educación Superior Privada en el Perú.

“Son las condiciones del país (que rigen la creación, organización, y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomentan la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p. 105). A partir del *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014), se extrajeron las ocho variables de los pilares relacionadas, las mismas poseen resultados variados (e.g., posición 32 en número de procedimientos para iniciar un negocio y posición 108 en estado de desarrollo de clústeres locales), siendo el más preocupante el de calidad del sistema de educación en el que el Perú se encuentra en la posición 134 de 144 evaluados, que desde la óptica del FEM, se está entre los 10 peores países en relación a calidad.

Según el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015*, elaborado por el FEM (2014), de 144 países evaluados, Perú ocupa la posición 65 de 61 en el período 2012-2013. En las tres principales variables evaluadas por el FEM (que agrupan los 12 pilares) se ocupa la posición 74 en requisitos básicos de 69 en el período 2012-2013; 62 en potenciadores de eficiencia de 57 en el período 2012-2013; y 99 en factores de innovación y sofisticación de 94 en el período 2012-2013. Lo que evidencia o que se están deteriorando los indicadores de Perú o que los demás países están mejorando.



La demanda está compuesta por quienes demandan el servicio y cómo estarían dispuestos a afrontar el gasto del mismo. En el estudio “Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2012”, realizado por IPSOS Apoyo, se evidencia que la educación es el tercero (9%) en monto de gasto real, luego de alimentación (39%), y transporte (9%). Cuando se pregunta en qué invertirían en el futuro, la educación pasa a ser el segundo en intención. Lo cual no permite concluir que el peruano sí quiere invertir en educación pero tiene todavía necesidades básicas a satisfacer. Los porcentajes de gastos reales varían según el nivel socioeconómico, pero el orden de prioridad se mantiene igual.

“Indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p. 105). A partir del *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014), se extrajeron las ocho variables de los doce pilares relacionadas con los sectores relacionados y de apoyo, de la cuales se concluye que en relación a Calidad de infraestructura total se obtuvo la posición 105, en Calidad de infraestructura en transporte aéreo (posición 89), y en Calidad de infraestructura portuaria (posición 87), el Perú está entre el tercio inferior. En Cantidad de proveedores locales (posición 51), en Calidad de proveedores locales (posición 57), y en Fácil acceso a préstamos (posición 42), el Perú está en la mitad de los 144 países; y donde se tiene una ventaja comparativa solo es en Transferencia de tecnología y FDI, por ende para poder aumentar la competitividad, se debe invertir en infraestructura.

Figura 19. Diamante de la Competitividad Nacional de Porter adaptado a la Educación Superior Privada en el Perú.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

En el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* elaborado por el FEM (2014), la competitividad se evalúa desde la perspectiva de 12 pilares, los cuales están igualmente agrupados en tres “principales”: *Requisitos básicos, eficiencia, e innovación*. Como se observa en la Tabla 13, de los últimos tres periodos de evaluación, Perú muestra una caída en el ranking promedio pasando del puesto 61 al 65, afectado en los tres componentes de análisis.

Tabla 13

#### *Análisis de los Subíndices para Perú*

Periodo	Índice general		Subíndice					
	Rango	Puntaje	Requerimientos básicos		Potenciadores de eficiencia		Factores de innovación y sofisticación	
	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
2014-2015	65	4.24	74	4.52	62	4.19	99	3.34
2013-2014	61	4.25	72	4.53	57	4.20	97	3.35
2012-2013	61	4.28	69	4.57	57	4.23	94	3.31

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Para analizar más en detalle, se evalúan los pilares y factores que han afectado los dos principales componentes: (a) *requisitos básicos* y (b) *eficiencia*. En el caso del componente de *requisitos básicos* incluye los pilares de: (a) *instituciones*, (b) *infraestructura*, (c) *ambiente macroeconómico*, y (d) *salud y educación primaria*. Como se observa en la Tabla 14, este componente presenta una caída de cinco posiciones durante los últimos tres años, afectado principalmente por una baja de 13 posiciones en el pilar de *instituciones* y tres en *salud y educación primaria*.

Tabla 14

*Evolución de los Subíndices de Requerimientos Básicos para Perú*

Periodo	Requerimientos básicos		Subíndice							
			Instituciones		Infraestructura		Ambiente macroeconómico		Salud y educación primaria	
			Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
2014-2015	74	4.52	118	3.26	88	3.54	21	5.89	94	5.39
2013-2014	72	4.53	109	3.36	91	3.50	20	5.91	95	5.36
2012-2013	69	4.57	105	3.44	89	3.51	21	5.95	91	5.38

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Seguidamente, corresponde analizar el pilar de *instituciones* (ver Tabla 15), el cual presenta una caída significativa entre 2012 y 2015.

Tabla 15

*Análisis del Pilar Instituciones para Perú*

Indicador / año (puesto en ranking)	2012	2015	Variación
Despilfarro del gasto público	49	119	-70
Favoritismo en decisiones de oficiales gubernamentales	82	100	-18
Comportamiento ético de las firmas	93	115	-22

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Estos datos muestran que durante los últimos tres años ha habido un deterioro importante en la administración de las entidades públicas del Perú, añadido a una mala gestión de las finanzas públicas y un alto nivel de corrupción con favoritismos y comportamientos con poca ética. Este tipo de situaciones como restarse competitividad, también generan incertidumbre en el comportamiento de los mercados y desconfianza en los inversionistas extranjeros.

En el caso del componente de *eficiencia*, incluye los pilares de: (a) *educación superior y entrenamiento*, (b) *eficiencia en mercado de bienes*, (c) *eficiencia en mercado*

laboral, (d) desarrollo de mercado financiero, (e) preparación tecnológica, y (f) tamaño de mercado. Tal como se observa en la Tabla 16, las variaciones más importantes se están generando en los pilares de *educación superior y entrenamiento* pasando de la posición 80 a la 83 en 2015, *eficiencia en mercado laboral* pasando de la posición 45 a la 51 en 2015, y *preparación tecnológica* pasando del puesto 83 a la 92 en 2015.

Analizando cada uno de estos pilares, se encuentran los siguientes indicadores (ver Tablas 16, 17, 18, y 19) que han generado una caída en las posiciones entre 2012 y 2015, y por ende han deteriorado la competitividad del Perú en términos de Eficiencia.

Tabla 16

*Evolución del Subíndice de Eficiencia para Perú*

Subíndice		2014-2015	2013-2014	2012-2013
Eficiencia	Ranking	62	57	57
	Puntaje	4.19	4.2	4.23
Educación superior y entrenamiento	Ranking	83	86	80
	Puntaje	4.08	4.01	4.05
Eficiencia en mercado de bienes	Ranking	53	52	53
	Puntaje	4.47	4.37	4.37
Eficiencia en mercado laboral	Ranking	51	48	45
	Puntaje	4.33	4.5	4.56
Desarrollo del mercado financiero	Ranking	40	40	45
	Puntaje	4.49	4.5	4.46
Preparación tecnológica	Ranking	92	86	83
	Puntaje	3.3	3.39	3.57
Tamaño de mercado	Ranking	43	43	45
	Puntaje	4.47	4.46	4.4

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Tabla 17

*Educación Superior y Entrenamiento*

Indicador / año (puesto en ranking)	2012	2015	Variación
Matriculados en educación secundaria	59	70	-11
Calidad en administración de colegios	49	77	-28
Acceso a Internet en colegios	89	94	-5

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Tabla 18

*Eficiencia en Mercado Laboral*

Indicador / año (puesto en ranking)	2012	2015	Variación
Contratación y despido de prácticas	59	70	-11
Capacidad del país para retener talento	0	41	-41
Capacidad del país para atraer talento	0	75	-75

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Tabla 19

*Preparación Tecnológica*

Indicador / año (puesto en ranking)	2012	2015	Variación
Disponibilidad a la última tecnología	75	80	-5
% de individuos usando Internet	76	84	-8
Suscripciones de móviles a banda ancha	108	116	-8

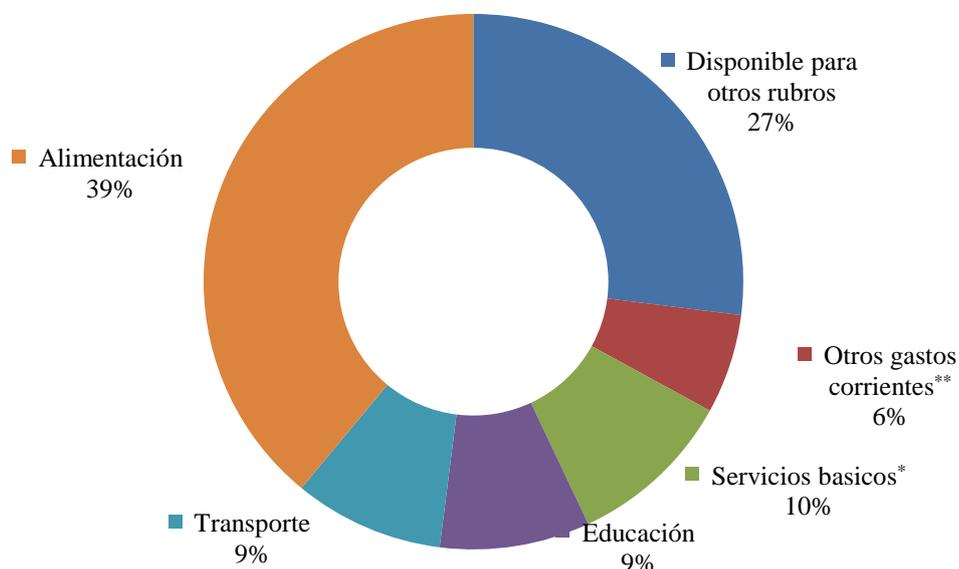
*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Como análisis general del componente de Eficiencia, se puede observar que la mayor parte de la caída de posiciones entre 2012 y 2015 se ha visto afectada por una baja en la calidad académica del sistema educativo del Perú, desde la primaria básica dictada en los colegios y con ello un efecto directo en la educación secundaria, y finalmente una pobre inserción de estudiantes a la educación superior en universidades públicas o privadas. Este impacto genera un efecto directo en el mercado laboral, donde se aprecia una alta dificultad para atraer y retener talento, que contenga las cualidades y capacidades requeridas para llevar a cabo una labor de alta calidad, impacto, y responsabilidad en las empresas locales y extranjeras que se ubican en el Perú. Este puede ser uno de los factores por los cuales existe en el Perú un alto porcentaje de informalidad en el empleo y la economía en general. Según Loayza (2008), se dice que un alto nivel educativo reduce este porcentaje de informalidad y genera por ende mayor productividad en las empresas y así un efecto directo en el desarrollo de la economía de un país.

Finalmente, una baja inserción en la última tecnología, accesos a Internet, y capacidad de banda ancha para equipos móviles tiene al Perú ubicado entre los países peor posicionados en el ámbito de este pilar (entre puesto 80 y 116 / 144) (FEM, 2014).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda está representada por la composición del gasto de la población, y según el estudio de Ipsos APOYO Opinión y Mercado (2012) de niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana, el gasto de educación es el tercero con un 9% del total del gasto que un hogar tiene típicamente; la composición del gasto tiene una variación en función de cada nivel socioeconómico (NSE) siendo en el NSE A el 9% (tercero en prioridad de gasto), en el NSE B el 10% (cuarto en prioridad de gasto), en el NSE C el 10% (tercero en prioridad de gasto), en el NSE D el 6% (último en prioridad de gasto), y en el NSE E el 4% (último en prioridad de gasto); lo cual evidencia que las prioridades que se tienen como sociedad todavía son las básicas y no existe un enfoque en invertir en educación (ver Figuras 20 y 21).



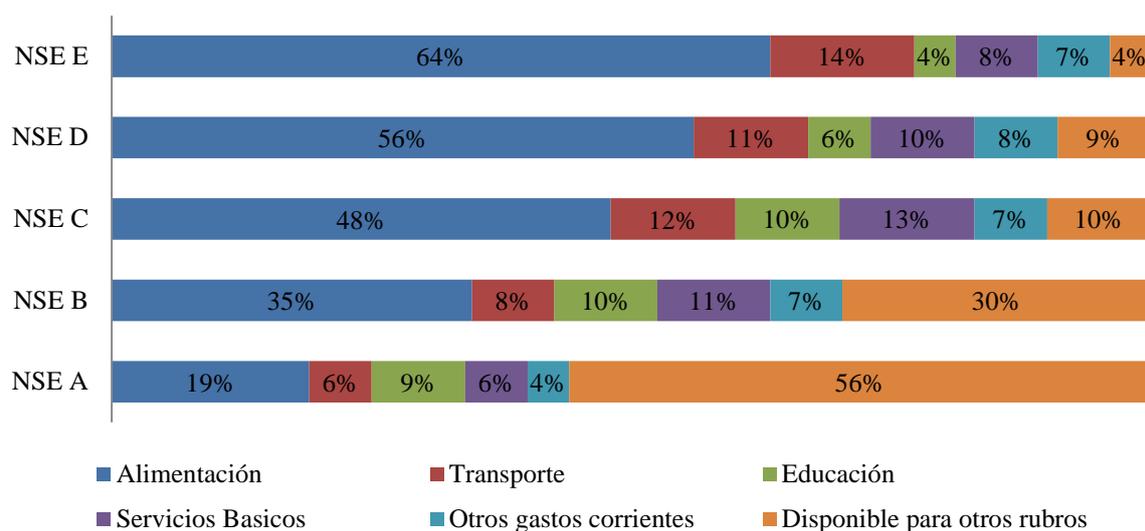
*Figura 20.* Peso de los principales rubros de gasto en el presupuesto del hogar. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2012 (Informe Gerencial de Marketing),” por Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2012. Lima, Perú: Autor.

\* Agua, luz, teléfono e Internet.

\*\* Gastos con periodicidad mensual en los hogares que los realizan.

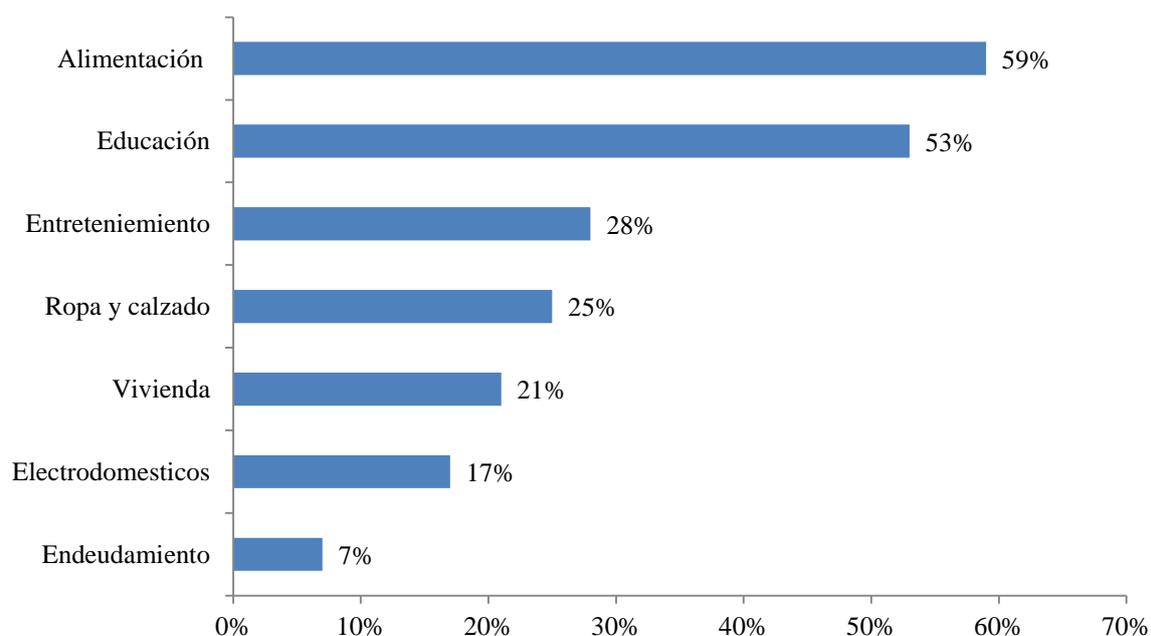
Ahora evaluando al Perú desde un punto del deseo en que invertirían en el futuro, la educación pasa a una segunda prioridad teniendo un 53% (ver Figura 22). Desde esta

perspectiva, se entiende que la población valora la educación pero adolece de los recursos económicos para poder afrontarla. En ese sentido, pensar en desarrollar mecanismos para que la población pueda acceder a la educación tiene mayor validez y sostenimiento en el tiempo (Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2012).



*Figura 21.* Peso de los principales rubros de gasto en el presupuesto del hogar según niveles socioeconómicos.

Adaptado de “Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2012 (Informe Gerencial de Marketing),” por Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2012. Lima, Perú: Autor.



*Figura 22.* Percepciones sobre el ritmo de gasto con respecto a los próximos 12 meses.

Adaptado de “Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2012 (Informe Gerencial de Marketing),” por Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2012. Lima, Perú: Autor.

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

“Son las condiciones del país (que rigen la creación, organización, y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomentan la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p. 105).

En la Tabla 20 se presentan las variables más relacionadas a la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas en el Perú; y se muestra que el País tiene ventajas competitivas sobre Chile y Colombia en número de procedimientos para iniciar un negocio. En términos de transferencia de tecnología e inversión extranjera directa (FDI, por sus siglas en inglés), los tres países presentan ventajas competitivas. Asimismo, Perú al igual que Chile tiene ventaja competitiva en el fácil acceso a préstamos en el mercado local, lo cual permite pensar en una oportunidad para obtener mayor inversión extranjera. Sin embargo a nivel de calidad educativa, Perú se encuentra por debajo de Colombia y Chile, lo cual hace pensar en una brecha entre la educación pública y la privada en el Perú. En el caso de la educación pública, se tiene el problema de baja calidad educativa y baja cobertura en el ámbito país, mientras que en el caso de la educación privada, se habla de lucro y rentabilidad de negocio, con una percepción de mala calidad y escasa inversión en infraestructura. Por lo anterior, existe una oportunidad de mejorar el nivel académico en el Perú, con programas y leyes que regulen la calidad educativa a través de: la acreditación de instituciones y docentes, y la creación de universidades, que promuevan la inversión y motiven la investigación.

Tabla 20

#### *Descripción de Algunas Variables: Estrategia, Estructura, y Rivalidad de Empresas*

Estrategia, estructura, y rivalidad de empresas	Perú	Colombia	Chile
Número de días para iniciar un negocio	101	75	18
Número de procedimientos para iniciar un negocio	32	106	78
Fácil acceso a préstamos (créditos)	42	77	20
Acceso a Internet en colegios	94	82	42
Calidad del sistema de educación	134	90	71
Intensidad de la competencia local	70	56	27
Transferencia de tecnología y FDI	27	54	12
Estado de desarrollo de clústeres locales	108	78	61

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

“Indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p. 105).

En la Tabla 21 se presentan las variables más relacionadas a la industria relacionada y de apoyo. Perú presenta ventajas competitivas en el ámbito de Transferencia de tecnología y FDI, así como en el Fácil acceso a préstamos bancarios. Estos indicadores son importantes en lo que se refiere a inversión en educación privada, puesto que al tener fácil acceso a créditos, el inversionista es atraído para proponer y construir centros educativos con un alto nivel de tecnología, capacidad, y de acuerdo con las necesidades de una educación de primera calidad. Asimismo, Perú cuenta con una ventaja competitiva de cantidad de proveedores locales frente a Chile y una mejor calidad de infraestructura portuaria frente a Colombia. Sin embargo, en calidad de transporte aéreo, Perú tiene desventaja frente a Chile y Colombia, al igual que en la calidad de los proveedores locales.

Tabla 21

#### *Descripción de Algunas Variables de Industrias Relacionadas y de Apoyo*

Industrias relacionadas y de apoyo	Perú	Colombia	Chile
Calidad de infraestructura total	105	108	50
Calidad de infraestructura en transporte aéreo	89	78	45
Cantidad de proveedores locales	51	28	81
Calidad de proveedores locales	57	41	43
Calidad de infraestructura portuaria	87	90	35
Fácil acceso a préstamos (créditos)	42	77	20
Transferencia de tecnología y FDI	27	54	12
Disponibilidad de última tecnología	80	84	31

*Nota.* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Según el ranking de *Doing Business* (BM, 2015c), Perú se encuentra ubicado en el puesto 35/189, ocupando el segundo lugar por debajo de Colombia (34/189), y por encima de Chile (41/189), en relación a la facilidad de hacer negocios. De acuerdo con el Reporte, Perú tiene ventaja competitiva en el acceso a créditos bancarios y en la protección al inversor minorista.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Educación Superior Privada en el Perú**

Aun cuando los pilares de *ambiente macroeconómico y desarrollo del mercado financiero* reflejan una percepción positiva para Perú, con ratios económico financieros en adecuado balance y un desarrollo favorable del mercado financiero a través de mejoras que facilitan el acceso a financiamientos para la empresas y unas mejores condiciones del mercado bancario, las condiciones para el desarrollo del Sector Educación Superior Privada en el Perú no están dadas totalmente y por ende diversos aspectos e indicadores deben ser evaluados, para que se pueda proyectar una educación superior privada competente y con mejores ratios de posicionamiento en los ámbitos global y regional (i.e., Latinoamérica). Como se aprecia en las tablas anteriores, en promedio el nivel de competitividad de Perú ha estado en caída durante los últimos cinco años en los ámbitos global y regional, impactado significativamente por la percepción negativa hacia la gestión gubernamental, el manejo inadecuado del gasto público, el alto grado de corrupción, el bajo nivel académico en la educación primaria y secundaria, la escasa preparación tecnológica, y finalmente la insuficiencia en la infraestructura requerida.

En materia de educación superior privada, se debe trabajar en diversos aspectos fundamentales:

- Mejorar la calidad de la base en la educación primaria, con enseñanza de mayor calidad, con instituciones y docentes 100% acreditados, y con metodologías de enseñanza

avanzadas que permitan el desarrollo competitivo de los estudiantes y así se tenga una mejor y mayor inserción a la educación superior;

- Reforzar la aplicación de tecnología de última generación en los sistemas de enseñanza;
- Reformular la actual Ley Universitaria 30220, para que esté enfocada hacia el verdadero objetivo de lograr una educación superior con mayor calidad, basada en aspectos netamente técnicos y no políticos;
- Diseñar soluciones que permitan mejor y mayor acceso a financiamientos de educación, orientados a la población de escasos recursos;
- Crear un ente privado (y no público adscrito al MINEDU) que supervise e impulse la acreditación de universidades, facultades, carreras, y docentes, guiándose a partir de los buenos modelos desarrollados en sistemas de educación de la misma Región.

Finalmente como ya se mencionó, un país con alto nivel de educación genera mayor productividad laboral y empresarial, y por ende se convierte en un aporte al crecimiento y desarrollo de la economía de un país.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Se evalúan los factores externos realizando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (análisis PESTE). A este se le añadirá las fuerzas de Competitividad donde se evalúan las tendencias de la competencia. Este estudio ayuda a determinar aquellas amenazas y oportunidades que afectan al Sector Educación Superior Privada en el Perú.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Las fuerzas políticas son aquellas formales e informales que determinan cómo debe operar la organización o el sector (D'Alessio, 2014). En este caso, primero se evalúan las fuerzas políticas que rigen los sectores en el Perú, la política educativa general, y luego las

leyes y entidades que la regulan. Luego de haber pasado por gobiernos de dictadura y corrupción, el Perú se ha caracterizado por una alta inestabilidad política. Sin embargo, recientes situaciones de crecimiento económico y avances tecnológicos globales, requieren que el Gobierno peruano realice la institucionalización de sus organismos. La institucionalidad es la base del desarrollo sostenido y debería regular la estructura y órganos del Estado para que se tenga la solidificación y reforma de sus sectores; como es en este caso el de educación.

**El Gobierno.** En el Perú el poder ejecutivo está formado por el presidente, quien representa los intereses del País y dirige la política gubernamental. El gobierno del Perú es unitario, representativo, y descentralizado, y cuenta con los poderes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo, y (c) Judicial. El presidente actual es Ollanta Humana, quien es el presidente del País hasta el 28 de julio de 2016. Según la *Constitución Política del Perú*, la cual fue promulgada el 29 de diciembre de 1992, el Perú es una república democrática, social, independiente, y soberana (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2015). Los partidos políticos en el Perú, sin embargo, se han caracterizado por falta de liderazgo político; y la insatisfacción por el sistema político y por los candidatos es fuerte por parte de la población. La política peruana está entrando a una fase que no responde al crecimiento poblacional ni a la demanda sociocultural, y es por eso que al Gobierno de las próximas elecciones le espera una difícil labor estratégica y compromiso para restaurar la democracia, eliminar la corrupción, y darle equilibrio institucional al País. Según BMI Research (2015), el ambiente político peruano para el próximo año se muestra altamente polarizado, con expectativa de las elecciones de abril de 2016, y esto dará escaso espacio para reformas políticas y económicas que tenga que realizar el Gobierno de turno, lo que podría perjudicar la percepción de los nuevos inversores hacia el País. Además, el presidente Humala se encuentra en la fase final

de su Gobierno y tiene dificultades para la formulación de nuevas políticas por escándalos de corrupción y una oposición cada vez más fuerte, mientras que la Fuerza Popular Fujimorista busca construir su momento político para la campaña electoral.

**Política económica.** Se define como los lineamientos que el Estado regula sobre el proceso económico del País, el sistema financiero de la nación, el gasto público, las empresas públicas, las relaciones con economías internacionales, la capacitación, y la productividad. Dentro de este marco es que se generan condiciones para su desarrollo, y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) está encargado de alinear las estrategias para alcanzar las metas propuestas (MEF, 2015).

A 2015, el Perú es miembro de diversos grupos económicos como parte de su plan de vinculación con economías globales. Dentro de los más importantes, se debe resaltar la CAN, MERCOSUR, la Cooperación Económica de Asia-Pacífico (APEC), y recientemente la Alianza del Pacífico, entre México, Perú, Chile, y Colombia. Adicionalmente, el TLC entre Perú y Chile fue firmado en 2006. Se debe señalar que Chile es el primer país latino que invierte en Perú y representa el 6.1% de participación entre construcción, energía, minera, finanzas, e industria. Otro acuerdo importante de mencionar es el Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y EE.UU., el cual entró en vigencia en 2009, siendo EE.UU. uno de los principales mercados destino de exportación de productos peruanos. El acuerdo entre el Perú y la CAN (i.e., Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, y Perú) en 2010, representó el 5.7% de exportaciones totales al mundo y el 10.6% de importaciones del mundo. Adicionalmente, se cuentan con acuerdos vigentes con Canadá, Costa Rica, Singapur, México, Panamá, Corea, Japón, y la Unión Europea (MINCETUR, 2015e).

**Política monetaria.** A partir de 2002, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) implementa su política monetaria a través de un sistema de metas de inflación. El BCRP es

una entidad autónoma e independiente del Gobierno. La meta de inflación actual desde su revisión en 2007 para lograr la estabilidad monetaria es de 2% con un margen de error de 1%. Este enfoque se conoce como el esquema de Metas Explícitas de Inflación (MEI). La inflación de julio de 2015 fue de 0.45% debido al aumento de tarifas de servicios públicos y de transporte, y con esto la inflación se ubicó en 3.56%. El alza de inflación se prevé por encima del rango en lo que queda de 2015 y podría deberse al alza del dólar. Una de las herramientas más importantes es la tasa de interés de referencia interbancaria, la cual se encuentra en 4.25% a agosto de 2015. Los cumplimientos de metas de años anteriores reforzaron la confianza en la moneda doméstica y se usa menos el dólar. Sin embargo, se cuenta con una economía altamente dolarizada en comparación con otros países de la Región (Castillo, Montoro, & Tuesta, 2008).

**Legislación laboral.** Existen diversas regulaciones que norman el régimen laboral peruano. La legislación laboral regula a los centros de trabajo y autoriza el funcionamiento de las empresas. En relación a leyes que estén orientadas al adolescente y en relación a su educación, existe la autorización para el trabajo adolescente y programas de formación laboral juvenil de prácticas preprofesionales. Esta última tiene por objetivo proporcionar a jóvenes de 16 a 25 años de edad, sin haber culminado sus estudios secundarios o superiores pero cursándolos, los conocimientos teóricos y prácticos para ser incorporados en la actividad económica que deseen ejercer de adultos. Los jóvenes que desean dicha formación laboral, están incluso suscritos en un Registro Especial por la dependencia del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Algunas de las obligaciones de la empresa son: dar dirección y medio para la formación, pagar la mensualidad, contratar seguro que cubra riesgos de enfermedad, y otorgar un certificado especial. La autorización para el trabajo adolescente establece que en el Perú, ningún adolescente podrá ser admitido a trabajo sin

autorización y se considera adolescente a los menores de 12 a 18 años. En caso de darse dicha autorización, será expedida por el MTPE y los empleadores deberán darle facilidades para poder asistir regularmente a la escuela. Es así que 14 años es la edad mínima para labores agrícolas no industriales, 15 para labores industriales o mineras, y 16 para labores de pesca industrial. Para el desarrollo de otras actividades es 12. Los adolescentes tampoco deben recibir una paga menos al resto de los trabajadores en la misma categoría (Resolución Ministerial N°058-97-TR, 1997).

En cuanto a los profesores, una de las leyes pertinentes al análisis es la “Ley del Profesorado” (Ley 24029, 1984) en relación al régimen laboral. Esta es aplicable en favor de los trabajadores de los sectores público y privado. Determina que la formación profesional del profesorado se realiza en las universidades y los institutos superiores pedagógicos. La formación profesional del profesorado se debe realizar en no menos de 10 semestres, y la práctica profesional es requisito indispensable. Por otro lado, el título de Profesor, es otorgado por los institutos superiores pedagógicos y las universidades otorgan el mismo o el de Licenciado en Educación. El MINEDU promueve la profesionalización, genera planes estatales, y ofrece programas de especialización. Acerca del profesorado particular, está sujeto al régimen laboral de la actividad privada y sus remuneraciones no deberían ser menores que las que reciben los profesores del Estado. Su sistema de evaluación también está sujeto al Reglamento Interno del centro educativo.

Los docentes universitarios se dividen en ordinarios, extraordinarios, y contratados. En todas las universidades públicas y privadas, el 25% de la plana docente debe ser de tiempo completo; la edad máxima para ser docente de una universidad pública es de 70 años y el docente investigador recibe un bono del 50% de su salario y solo deben dar un curso por año. Para los profesores ordinarios y contratados los requisitos son contar con una maestría para el

nivel de pregrado, tener una maestría o doctorado para dictar maestrías y programas de especialización, y tener grado de doctor para enseñar un doctorado. Los llamados docentes extraordinarios pueden ejercer en cualquier nivel de educación (MINEDU, 2015c).

**Informalidad.** Es la forma en que una economía altamente regulada responde a los vacíos o debilidades en su transición de desarrollo a la modernidad. En el Perú, la informalidad es un problema grave y muestra ratios alarmantes. Esto demuestra que existe una ineficiente asignación de recursos y utilización de los servicios del Estado; lo cual pone en riesgo el crecimiento sostenido del País. El marco normativo que afecta a las empresas del País y la deficiencia de los servicios públicos, son algunas de las causas. La presión del País es grande en cuanto a su crecimiento económico, social, y demográfico, por lo que este se vuelve más vulnerable. La educación es considerada una de las principales herramientas para contribuir con la reducción de la informalidad. De acuerdo con Loayza (2008), se utilizan cuatro perspectivas para medir la informalidad; y estas son: (a) el Índice de Economía Subterránea de Schneider, (b) el Índice de Economía Formal del Heritage Foundation, (c) el porcentaje de autoempleo, y finalmente (d) el porcentaje de la fuerza laboral sin pensión. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2013), la informalidad según nivel educativo reflejada en millones de personas indica que, el 4.4% de informalidad ocurre en personas con secundaria completa, y que el menor rango ocurre en personas con estudios superiores completos, el cual asciende a 1.2%. El 2.4% y 3.9% reflejan personas sin primaria completa y con primaria completa respectivamente.

Según la Tabla 22, de la población ocupada a 2014, el 73% tienen empleo informal, estando el 77% del empleo informal en el resto del País (el Perú menos Lima metropolitana, provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao). La zona rural tiene el mayor ratio de participación (95%) y la sierra y selva poseen ratios similares (83% y 85% respectivamente) de empleo informal.

Tabla 22

Población Ocupada por Empleo Formal y Empleo Informal, Según Ámbito Geográfico, 2012-2014

Ámbito geográfico	Total	2012		Total	2013		Total	2014	
		Empleo formal	Empleo informal		Empleo formal	Empleo informal		Empleo formal	Empleo informal
Total	15,541.5	3,993.3	11,548.2	15,683.6	4,124.1	11,559.5	15,796.9	4,291.2	11,505.7
Lima Metropolitana <sup>1/</sup>	4,885.6	1,960.9	2,924.7	4,891.0	2,017.6	2,873.4	4,869.5	2,192.9	2,676.5
Resto País	10,655.9	2,032.4	8,623.5	10,792.6	2,106.5	8,686.1	10,927.4	2,098.3	8,829.2
Área de residencia									
Urbana	11,549.6	3,830.5	7,719.1	11,760.2	3,944.2	7,816.0	11,872.5	4,101.0	7,771.5
Rural	3,991.9	162.8	3,829.1	3,923.4	179.9	3,743.5	3,924.4	190.2	3,734.2
Región natural									
Costa	8,431.7	2,879.8	5,551.8	8,471.3	2,953.6	5,517.7	8,487.5	3,131.0	5,356.5
Sierra	5,082.3	802.4	4,279.8	5,173.2	856.8	4,316.3	5,241.4	841.8	4,399.5
Selva	2,027.6	311.0	1,716.6	2,039.1	313.7	1,725.4	2,068.0	318.3	1,749.7
Análisis horizontal según total anual									
Total	100.0	25.7	74.3	100.0	26.3	73.7	100.0	27.2	72.8
Lima Metropolitana <sup>1/</sup>	100.0	40.1	59.9	100.0	41.3	58.7	100.0	45.0	55.0
Resto País	100.0	19.1	80.9	100.0	19.5	80.5	100.0	19.2	80.8
Área de residencia									
Urbana	100.0	33.2	66.8	100.0	33.5	66.5	100.0	34.5	65.5
Rural	100.0	4.1	95.9	100.0	4.6	95.4	100.0	4.8	95.2
Región natural									
Costa	100.0	34.2	65.8	100.0	34.9	65.1	100.0	36.9	63.1
Sierra	100.0	15.8	84.2	100.0	16.6	83.4	100.0	16.1	83.9
Selva	100.0	15.3	84.7	100.0	15.4	84.6	100.0	15.4	84.6
Análisis vertical por tipo de empleo según total de columna									
Lima Metropolitana <sup>1/</sup>	31.4	49.1	25.3	31.2	48.9	24.9	30.8	51.1	23.3
Resto País	68.6	50.9	74.7	68.8	51.1	75.1	69.2	48.9	76.7
Área de residencia									
Urbana	74.3	95.9	66.8	75.0	95.6	67.6	75.2	95.6	67.5
Rural	25.7	4.1	33.2	25.0	4.4	32.4	24.8	4.4	32.5
Región natural									
Costa	54.3	72.1	48.1	54.0	71.6	47.7	53.7	73.0	46.6
Sierra	32.7	20.1	37.1	33.0	20.8	37.3	33.2	19.6	38.2
Selva	13.0	7.8	14.9	13.0	7.6	14.9	13.1	7.4	15.2

Nota. <sup>1/</sup>Comprende provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)- Encuesta Nacional de Hogares., 2015a. Lima, Perú: Autor.

**Corrupción.** La corrupción sigue teniendo impacto negativo en el desarrollo, siendo la educación uno de los sectores más afectados (Pérez & Benavides, 2013). El Índice de Percepción de la Corrupción a 2014, mide el grado de corrupción que existe en el sector público de 175 países. Los resultados muestran el crítico problema que significa en las economías y la necesidad de combatirla coordinadamente. La corrupción en Latinoamérica sigue estancada y los países no se han movido de sus posiciones. El Perú se mantiene en los puestos ochentas desde los últimos años. Los peruanos perciben la corrupción como el segundo problema más grave del País después del crimen. Algunas señales son: escuelas mal equipadas, medicamentos falsificados, y elecciones compradas; y sus consecuencias son que la confianza pública se deteriora y el desarrollo económico se estanca (Transparency International, 2015). Según Pérez y Benavides (2013), la corrupción también reduce la disponibilidad de recursos públicos, lo cual significa menos hospitales y peor calidad educativa, por ejemplo. Además, aleja la inversión privada y según el *Reporte de Competitividad Mundial*, es el segundo factor que afecta la decisión de hacer negocios en el Perú.

**Política de educación superior.** Respecto a la parte legal de la educación en el Perú, y tal como lo dice la “Ley General de Educación” (Ley 28044, 2003), el sistema de educación peruano está organizado para responder a los fines y principios de la educación y para adecuarse a las necesidades y exigencias del País. Este se conforma por dos etapas: (a) educación básica y (b) educación superior, orientado a la investigación y difusión de conocimiento para lograr profesionales competitivos y de altos niveles académico y profesional. Los niveles de educación del País se conforman por: (a) inicial, (b) primaria, (c) secundaria, y (d) superior. La educación superior se divide en: (a) universitaria y (b) no universitaria, esta última está orientada al ámbito técnico. Dentro del sistema educativo

nacional, el MINEDU es el responsable de normar y evaluar, y debe asegurar a los peruanos la calidad del sistema (MINEDU, 2010).

La “Ley General de Educación” (Ley 28044, 2003):

. . . tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

(Artículo 1)

Esta Ley dentro de sus más importantes contribuciones, reconoce la necesidad de crear entes que certifiquen la calidad educativa del País. Esto había sido hecho desde 1983 hasta 2014 por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), la cual a 2015 ha sido reemplazada por la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), a raíz de la Ley 30220, la cual regula la creación de universidades, supervisa su funcionamiento y organiza el sistema de acreditación. Este cambio es determinado por los Artículos 14, 15, y 16 de la Ley 28044, los cuales mencionan que el Sistema Nacional de Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa operará a través de organismos autónomos de régimen legal y administrativo. También, mencionan que los organismos encargados para operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad son para la educación básica: el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa, y para la educación superior un organismo que será creado y normado por leyes específicas. Estos organismos tendrían como objetivos (a) promover la cultura de calidad entre docentes y las instituciones educativas; (b) evaluar la calidad de aprendizaje y de procesos pedagógicos y de gestión; (c) acreditar, periódicamente la calidad de las instituciones públicas y privadas; (d)

certificar y recertificar las competencias profesionales; (e) difundir los resultados de las acciones evaluadoras y acreditadoras de las instituciones educativas, haciendo uso de los medios de comunicación; (f) desarrollar programas orientados a formar profesionales en evaluar logros y procesos educativos; (g) compatibilizar los certificados, grados, diplomas, y títulos educativos nacionales y establecer su correspondencia con similares certificaciones expedidas en el extranjero; y (h) elaborar, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones (Ley 28044, 2003).

De acuerdo con la nueva Ley Universitaria, aprobada por el Congreso de la República del Perú en 2014 y la cual forma parte de la Reforma del Sector Educación, los artículos relevantes al análisis contienen la Ley de Autonomía Universitaria, la creación de la Superintendencia de Nacional de Educación Universitaria, el licenciamiento para la creación de universidades, y los requisitos para la acreditación y certificación de universidades. Los aspectos principales sobre estas leyes son los siguientes (Ley 30220, 2014):

- El Estado reconoce la autonomía universitaria la cual implica la potestad para estructurar, organizar, y conducir la institución universitaria, la cual formalmente depende del régimen normativo;
- Define al SUNEDU como el organismo público técnico especializado adscrito al MINEDU, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal, y administrativa, para el ejercicio de sus funciones;
- Otorga al SUNEDU la responsabilidad del licenciamiento para el servicio educativo superior, siendo el objetivo del licenciamiento la verificación del cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento, y también las responsabilidades de supervisar la calidad del

servicio educativo universitario (así como las entidades o instituciones que por normatividad pueden otorgar títulos equivalentes a los entregados por la universidades), y fiscalizar los recursos públicos y beneficios otorgados por el marco legal a las universidades para fines educativos o para el mejoramiento de la calidad;

- Generar normativas para otorgar grados y títulos, y su equivalencia;
- Determina dentro de las funciones generales del SUNEDU: (a) aprobar o denegar solicitudes de licenciamientos, (b) determinar infracciones e imponer sanciones, (c) supervisar la competencia y calidad de la prestación del servicio educativo, (d) normar y supervisar condiciones básicas de calidad exigibles, (e) supervisar el cumplimiento de requisitos mínimos exigibles para otorgar grados y títulos universitarios, (f) proponer al MINEDU políticas y lineamientos técnicos, (g) administrar el registro nacional de grados y títulos, (h) supervisar la plana docente, y (i) publicar informe sobre la realidad universitaria del País;
- Las universidades públicas se crean mediante la Ley y las privadas se constituyen por iniciativa de sus promotores;
- Los proyectos de Ley de creación de universidades públicas deben contar con opinión favorable del MEF;
- Los requisitos para la creación y licenciamiento de universidades son: (a) garantizar conveniencia y pertinencia con la política nacional de educación, (b) vincular oferta educacional con demanda laboral, (c) demostrar disponibilidad de recursos humanos y económicos, (d) existencia de objetivos académicos, grados, y títulos a otorgar y planes de estudio correspondientes, (e) previsión económica, (f) infraestructura y equipamiento, (g) investigación, (h) verificar disponibilidad del personal docente calificado, y (i) verificación de mecanismos de inserción laboral;

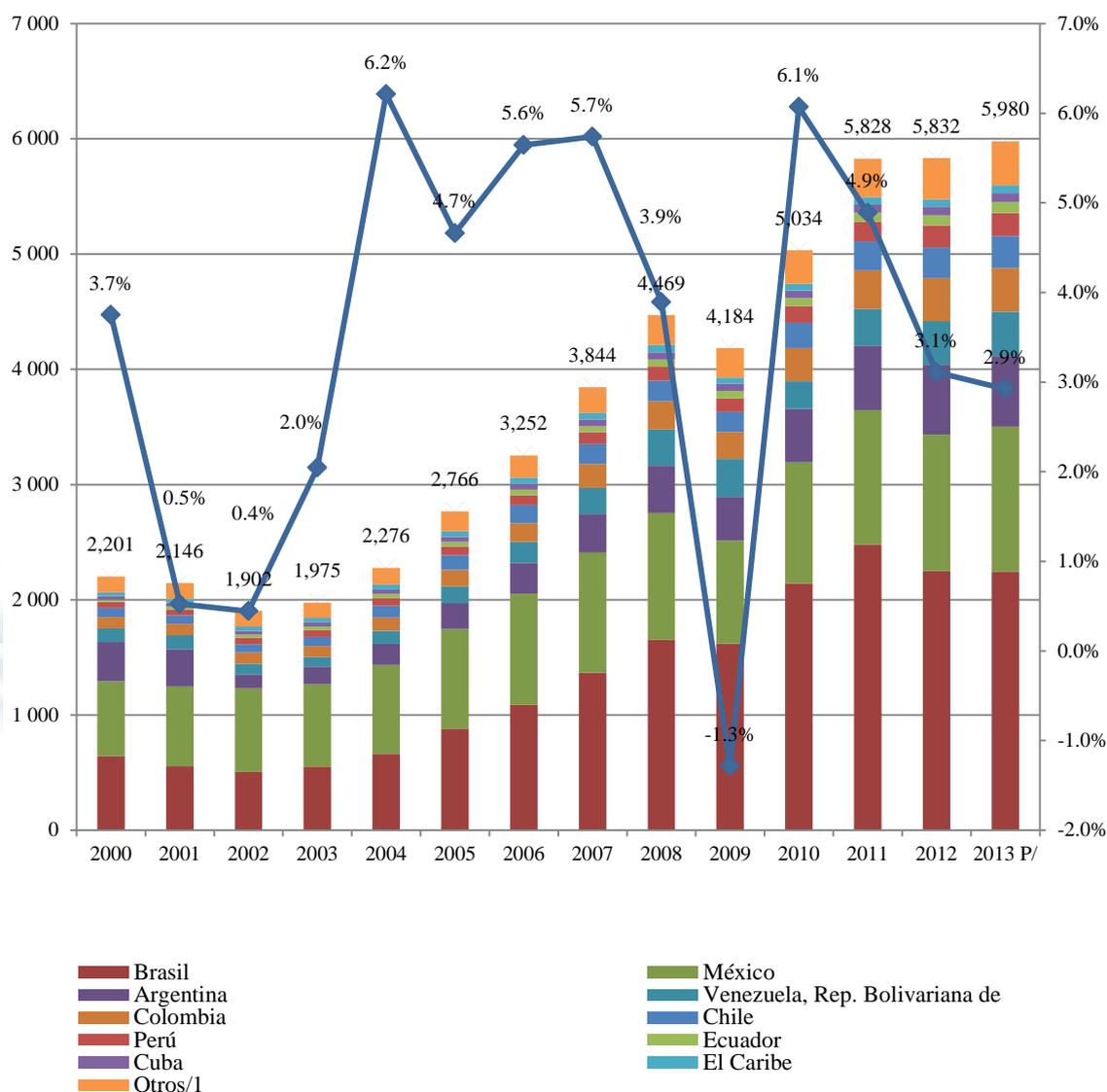
- El proceso de acreditación de la calidad educativa en el ámbito universitario es voluntario; y se establece en la Ley respectiva y se desarrolla a través de normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente;
- La existencia de institutos de investigación en las universidades se considera un criterio favorable para el proceso de acreditación de su calidad; y
- Los derechos de los estudiantes incluyen: (a) recibir una formación académica de calidad, (b) la gratuidad de la enseñanza en la universidad pública para la primera carrera, (c) participar en el proceso de evaluación de docentes, (d) participar en el Gobierno y fiscalización de la actividad universitaria, (e) acceder a escalas de pago diferenciadas en las universidades privadas, y (f) gratuidad para asesoramiento de tesis y obtención de grado de bachiller.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Las fuerzas económicas estudian la macroeconomía, las condiciones de financiamiento, y decisiones sobre la inversión en el sector (D'Alessio, 2012). Es de importancia analizar aquellas variables que tienen injerencia sobre el poder adquisitivo y el panorama económico para proyectar el potencial de desarrollo y sus variables de cambio.

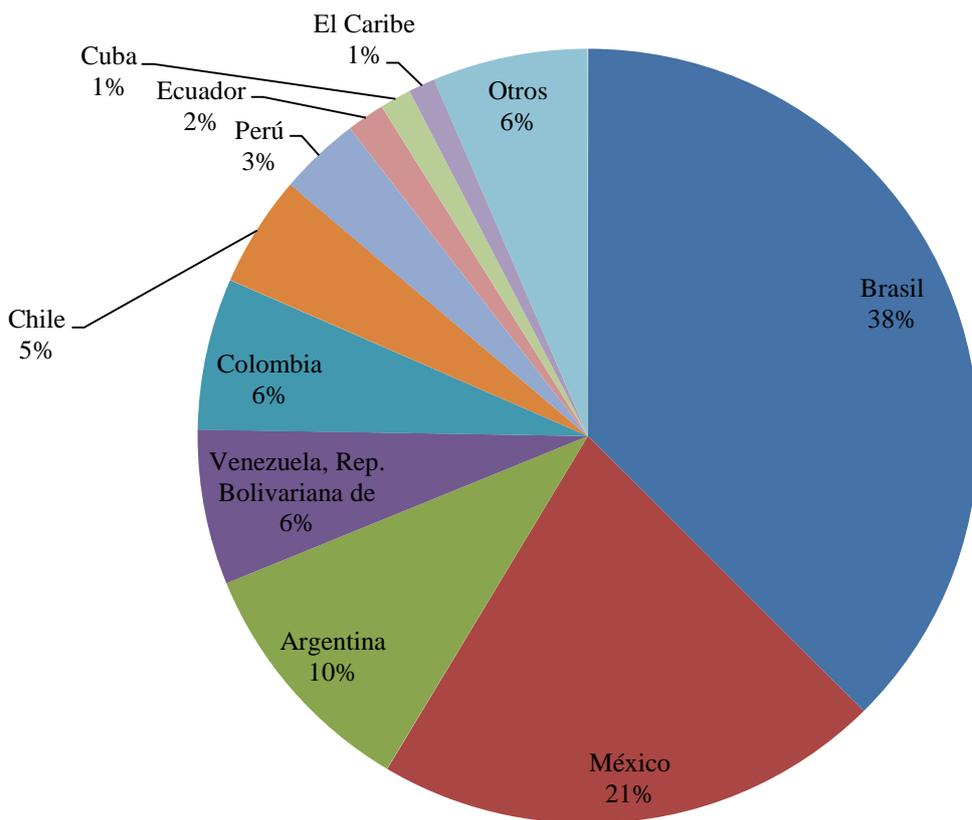
***Evolución del PBI.*** A 2015 el Perú es una de las economías latinoamericanas con más crecimiento. En el período 2002-2013, la tasa de crecimiento promedio del País fue de 5.86%, el cual se caracterizó por una inflación relativamente baja de 3.21% promedio (ver Tabla A11, Evolución del PBI Real y Nominal y Figura 26 Evolución de Inflación Calculada por Medio del Deflactor). Respecto al PBI latinoamericano y el caribe total, y según la Figura 23, el crecimiento alcanzó 6.2% en 2004 y fue prácticamente negativo en 2009, con un repunte en 2010, donde alcanzó nuevamente el 6.1%. Desde ese año este crecimiento ha disminuido y en 2013 alcanzó el 2.9%. Dentro de este análisis, se consideran países

latinoamericanos y del Caribe, y Perú representa el 3% del PBI total, Argentina el 10%, México el 21%, y Brasil el 38% (ver Figura 24) (ONU, 2014).



*Figura 23.* Crecimiento del PBI en Latinoamérica y el Caribe. Tomado de “Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2014,” por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2014. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37647/S1420569\\_mu.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37647/S1420569_mu.pdf?sequence=1)

La mayor parte del crecimiento del PBI en el Perú se debe a la alza de precios de los *commodities* exportables, fuerza de la minería, capitales de inversión, y reformas estructurales (BM, 2015d). Perú en el ámbito latinoamericano se encuentra en los primeros países productores de zinc, estaño, plomo, y oro; y es el segundo productos de oro, cobre, molibdeno, plata, selenio y cadmio, y roca fosfórica (PricewaterhouseCoopers [PWC], 2013).



*Figura 24.* Composición del PIB en 2013 de Latinoamérica y el Caribe.

Tomado de “Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2014,” por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2014. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37647/S1420569\\_mu.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37647/S1420569_mu.pdf?sequence=1)  
La sección *Otros* incluye los países de: República Dominicana, Uruguay, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Bolivia, Estado Plurinacional de Paraguay, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Haití.

Sin embargo, en 2014 presentó una notable desaceleración del crecimiento, lo que en parte de debió a la reducción de inversión y escasa confianza interna. Si bien las cifras de crecimiento del PBI se han mantenido sobre las de la región 2.4% frente a 0.8%, la inflación también se ha mantenido cerca del rango meta propuesto por el BCRP con 3.2%. Un factor que ha contribuido a la caída del PBI, como se ha indicado anteriormente, es la caída de precios de las materias primas en relación a la desaceleración del crecimiento chino que es uno de los más grandes socios comerciales de Perú, al lado de EE.UU. Es importante notar que el sector pesquero también se vio afectado por situaciones climáticas adversas y la inversión pública se redujo; lo que generó que la confianza de la inversión privada bajara.

A pesar de estos acontecimientos, se espera que el Perú siga creciendo sobre los 4% en su PBI y que los proyectos mineros del País se sigan desarrollando de manera que los inversionistas privados vuelvan a recuperar la confianza en el mercado. La recuperación de EE.UU. y la baja de precios del petróleo es un factor que podría favorecer al Perú en cuanto a la inversión extranjera (BM, 2015d). De acuerdo con el BCRP (2015), se espera que el crecimiento mundial para 2015 esté entre 3.5% a 3.2% y para 2016 entre 3.7% y 3.8%. En cuanto al Perú, se estima un crecimiento de 5% a 5.8%.

El gasto social en Latinoamérica ha sido de alta importancia en los presupuestos de gasto público. Esto se debe a las implicancias políticas y a que son un reflejo de la actividad económica y financiera de cada país para mejorar el bienestar social. La composición del mismo presta general atención en los sectores estatales de educación, vivienda, seguridad pública, y salud (Alfageme & Guabloche, 1998).

**Inflación.** Hasta abril de 2015, había una inflación acumulada del 3%, la cual está respaldada por el alza de precios de los alimentos y energía eléctrica. La proyección de la inflación para los años que vienen, considera una moderación gradual que permitiría acercarse más al 2% de meta. Se considera que los escenarios que podrían llevar a una desviación de dicha meta son: (a) desaceleración de la demanda interna, (b) menor crecimiento mundial, (c) posibles *choques* [incertidumbre en el mercado internacional por medio oriente, alza de cotizaciones de petróleo, y un Fenómeno del Niño mas severo] de la oferta, y (d) volatilidad de los mercados financieros internacionales (BCRP, 2015). En la Tabla 23 se puede apreciar la inflación en Latinoamérica durante los últimos 12 meses, donde se muestra que la mayor inflación se encuentra en Brasil con 8.2%, Chile con 4.1%, y Colombia con 4.6%, todos fuera de la meta propuesta. En cuanto a México y Perú con 3.1% y 3.0% respectivamente, y ambos se encuentran dentro de sus rangos meta.

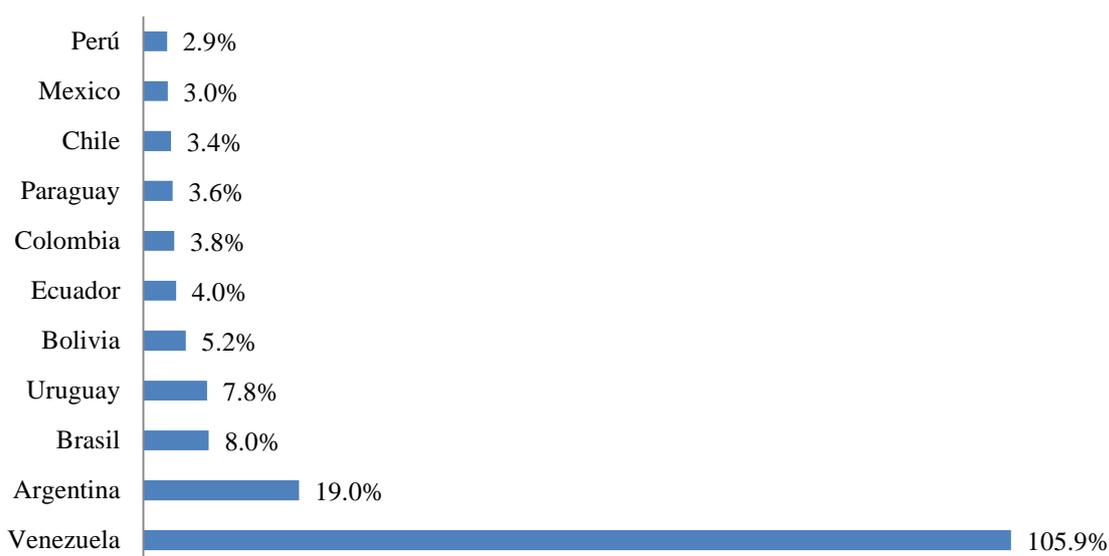
Tabla 23

*Latinoamérica: Inflación desde Diciembre de 2013 hasta Abril de 2015*

	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Rango meta	2.5-6.5	2.0-4.0	2.0-4.0	2.0-4.0	1.0-3.0
Diciembre de 2013	5.9	2.9	1.9	4.0	2.9
Marzo de 2014	6.2	3.9	2.5	3.8	3.4
Junio de 2014	6.5	4.3	2.8	3.8	3.5
Setiembre de 2014	6.8	4.9	2.9	4.2	2.7
Diciembre de 2014	6.4	4.6	3.7	4.1	3.2
Enero de 2015	7.1	4.5	3.8	3.1	3.1
Febrero de 2015	7.7	4.4	4.4	3.0	2.8
Marzo de 2015	8.1	4.2	4.6	3.1	3.0
Abril de 2015	8.2	4.1	4.6	3.1	3.0

*Nota.* Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015-2017 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reportes-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

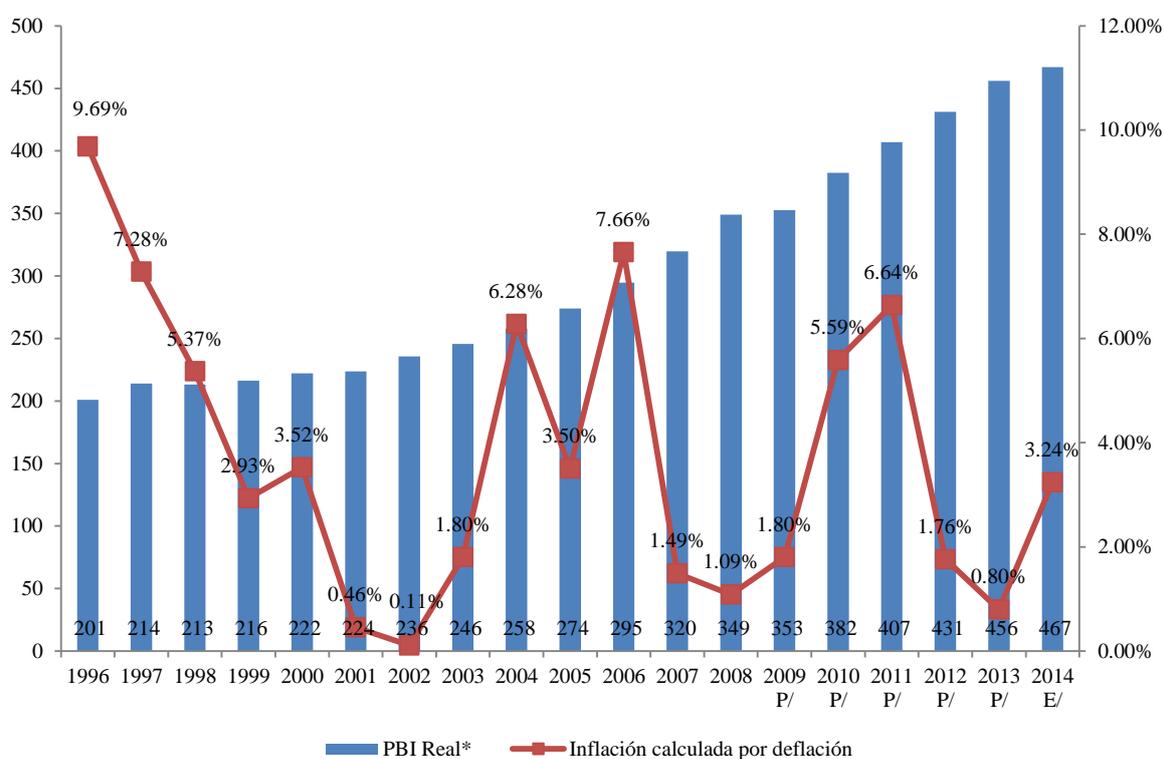
La proyección de inflación según el Latin American Consensus, proyecta a un Perú con inflación del 2.9%, dentro del rango meta definido por el BCRP (2015) (entre 1% y 3%). De esta forma, el BCRP busca definir el rango meta similar al de las economías desarrolladas para poder establecer un compromiso sólido y permanente con la estabilidad monetaria (ver Figura 25).



*Figura 25.* Proyección de inflación 2015 países en Latinoamérica.

Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015-2017 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reportes-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Sobre el caso particular de la economía peruana, se ha calculado la inflación tomando como base el deflactor del PBI (PBI nominal / PBI real) de la economía peruana, siendo la inflación o deflación calculada como la variación anual entre el año  $t$  y el año  $t-1$  ( $\text{Deflactor}_t - \text{Deflactor}_{t-1} / \text{Deflactor}_{t-1}$ ) (Blanchard et al., 2012). En ese sentido, la inflación de la economía peruana no ha sostenido una curva constante pasando de un mínimo en 2002 de 0.11% a máximos en 1996 de 9.69% o mas reciente 6.64% en 2011. Se debe resaltar que así como se ha tenido un periodo de inflación mayor a 5% también se ha tenido un periodo de crecimiento del PBI por el mismo porcentaje (ver Figura 26).



**Figura 26.** Evolución de inflación calculada por medio del deflactor. P/=Proyección. E/=Estimado. Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.  
\*Valores a precios constantes de 2007 (miles de millones de nuevos soles).

**Tasas de interés.** Entiéndase por tasa de interés de referencia la que establece el BCRP para influenciar en el precio de las operaciones de crédito entre los bancos. Esto quiere decir que a través de esta tasa, el BCRP regula y estimula la actividad económica para

aumentar niveles de crédito o disminuirlos. En el caso que la economía se encuentre *sobrecalentada* [cuando su capacidad productiva no puede seguir el ritmo de una creciente demanda agregada, siendo esta la suma de los gastos en bienes y servicios que los consumidores, las empresas, y el Estado están dispuestos a comprar a un determinado nivel de precios y depende tanto de la política monetaria y fiscal, así como de otros factores], esta tasa se aumenta para poder desacelerar la economía. En el Perú, el BCRP (2015) hace operaciones de mercado para que dicha tasa de interés interbancaria se posicione dentro de sus niveles de referencia (i.e., su rango meta). En febrero de 2015, el BCRP bajó la tasa de referencia básica en 25 puntos básicos para desacelerar la economía a partir de la actual crisis mundial y teniendo como referencia las bajas en las economías americanas, inglesas, europeas, y japonesas. Sin embargo, aún se aprecia volatilidad en las tasas de interés como resultado de mayor demanda de moneda nacional para adquirir moneda extranjera. En agosto de 2015, el BCRP ha mantenido su tasa de interés en 3.25% debido a que la actividad económica se viene recuperando pero aún por debajo de su potencial y porque la expectativa de inflación ha aumentado.

**Tipo de cambio.** Durante los primeros meses de 2015, el tipo de cambio sigue la tendencia al alza. Es así como el tipo de cambio pasó de 2.980 nuevos soles por dólar a finales de 2014 a 3.145 nuevos soles por dólar a la primera semana de mayo de 2015. Esto refleja una depreciación de 5.5% de la moneda nacional. En este mismo periodo, diversas monedas de la Región han sufrido también una depreciación similar. El peso chileno se depreció en 0.8%, el peso mexicano en 3.9%, y el real brasileño en 13.2%. Todo indica que los diversos temores a la crisis mantendrán estas tendencias y esto podría verse explicado por el temor de los inversionistas. El dólar también muestra tendencias al alza frente al yen y al euro. De hecho, los bancos centrales han visto la necesidad de vender en el mercado de

divisas dólares para evitar mayores depreciaciones. La crisis del precio de materia prima y la inversión privada son algunos de los factores que también develan esta información.

**Riesgo país.** Es un índice denominado “Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+)” que mide el grado de peligro de entrada a un país para las inversiones extranjeras, y es calculado por JP Morgan. En lo regional, los riesgos más bajos los reportan Chile, México, Colombia, y Perú. Este índice se mide en el Perú en función del rendimiento de títulos soberanos peruanos frente al bono del tesoro americano; y se considera el riesgo político y el incumplimiento de pagos de un país determinado. De acuerdo con el *Reporte de Riesgo País* de mayo, el Perú se encuentra en segundo lugar con menor riesgo país, después de Chile (“Sube el Riesgo,” 2011).

En adelante, el principal desafío para aprovechar las bajas del riesgo país es continuar fortaleciendo el crecimiento descentralizado y la igualdad; y de este modo, poder lograr un crecimiento sustentable donde se exploten y preparen los sectores para la inversión. Para asegurar esto, es indispensable que las políticas públicas generen un ambiente que potencialicen dichas relaciones y tratados con países extranjeros (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Riesgo País en Latinoamérica*

País	Diciembre de 2013	Diciembre de 2014	Mayo de 2015*
1 Chile	1.97	1.72	1.39
2 Perú	2.22	1.82	1.65
3 Colombia	2.53	2	2.06
4 México	2.61	2.17	2.18
5 Brasil	3.27	2.72	2.88
6 Argentina	8.23	7.47	5.98
7 Ecuador	11.11	8.17	6.39
8 Venezuela	31.81	24.65	21.29

*Nota.* Tomado de “Siete Grandes de América Latina: Cómo Van en Riesgo País (1ra Quincena Mayo del 2015) [Mensaje de Blog],” 2015. *Desarrollo Peruano*. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2015/05/siete-grandes-de-america-latina-como.html>

\*promedio del 1 al 12.

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

**Pobreza.** Entre 2005 y 2013, los índices de pobreza en el Perú se han reducido desde 55.6% hasta 22.7% de la población (INEI, 2015a). De hecho, para 2013 se esperaba que al menos medio millón de personas salieran de la pobreza, y que la proporción de la población que vive bajo la línea de extrema pobreza se reduzca de 15.8% a 4.7% entre los mismos años. La pobreza extrema es altamente rural y se concentra en 8% de los distritos del Perú, ubicados en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad, y Apurímac (BM, 2015d).

**Analfabetismo.** Según la UNESCO (2015), existe una disminución del analfabetismo en el ámbito mundial, pero aún existen 781 millones de adultos analfabetos en el mundo. El informe de la UNESCO que realiza seguimiento a estos números, es *La Educación para Todos, 2000-2015: Logros y Desafíos* (Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo), el cual tiene por objetivo analizar la evolución de los 160 países registrados con compromisos educativos. Dentro de este informe de seguimiento; el cual se realizó en 2000 como resultado del Foro Mundial sobre la Educación que se celebró en Dakar (Senegal), 164 Gobiernos se juntaron en el *Marco de Acción de Dakar-Educación para Todos: Cumplir Nuestros Compromisos Comunes*, iniciando un ambicioso programa orientado a lograr seis vastos objetivos educativos para 2015, cuya finalidad fue medir los avances, identificar las deficiencias persistentes, y elaborar recomendaciones para la *Agenda Mundial para el Desarrollo Sostenible* después de 2015. La intención era tratar de llegar a un incremento de 50% en el nivel de alfabetización de adultos, y de brindar acceso equitativo a la educación básica y continua para adultos. En el informe a 2015, los resultados sin embargo no fueron los esperados, puesto que de 73 países solo 17 de ellos lograron cumplir su meta de alfabetización de adultos. Mientras en el mundo la tasa de analfabetismo es de 11%, en Latinoamérica la tasa de analfabetismo es de 26%, y según UNESCO, son diversos factores los que explican por qué no se ha llegado a la meta. Dentro de ellos se encuentran: (a) el compromiso político, (b) la eficacia de los programas y campañas educativas de los países latinos inscritos, (c) el alcance para promover los esfuerzos, y (d) la capacidad de respuesta

para la demanda de estos programas. En cuanto a la relación del Acuerdo de Educación para Todos y el sector educativo, aún existen 58 millones de niños sin escolarizar y 100 millones que no terminan la educación a nivel primario. Los principales motivos de esto son: (a) las barreras para la educación, (b) la mala calidad de aprendizaje, y (c) la insuficiencia financiera a pesar que es una tendencia que los países aumenten el gasto público de educación.

En la Figura 27 se puede apreciar que en el Perú, el total de analfabetismo ha disminuido a través de los años, y en 2005 con 10% ha pasado a 6% en 2013 vía una reducción estable. También se observa que la mayor cantidad de analfabetos en relación al total de la población ocurre en adultos de 50 a 59 años de edad.

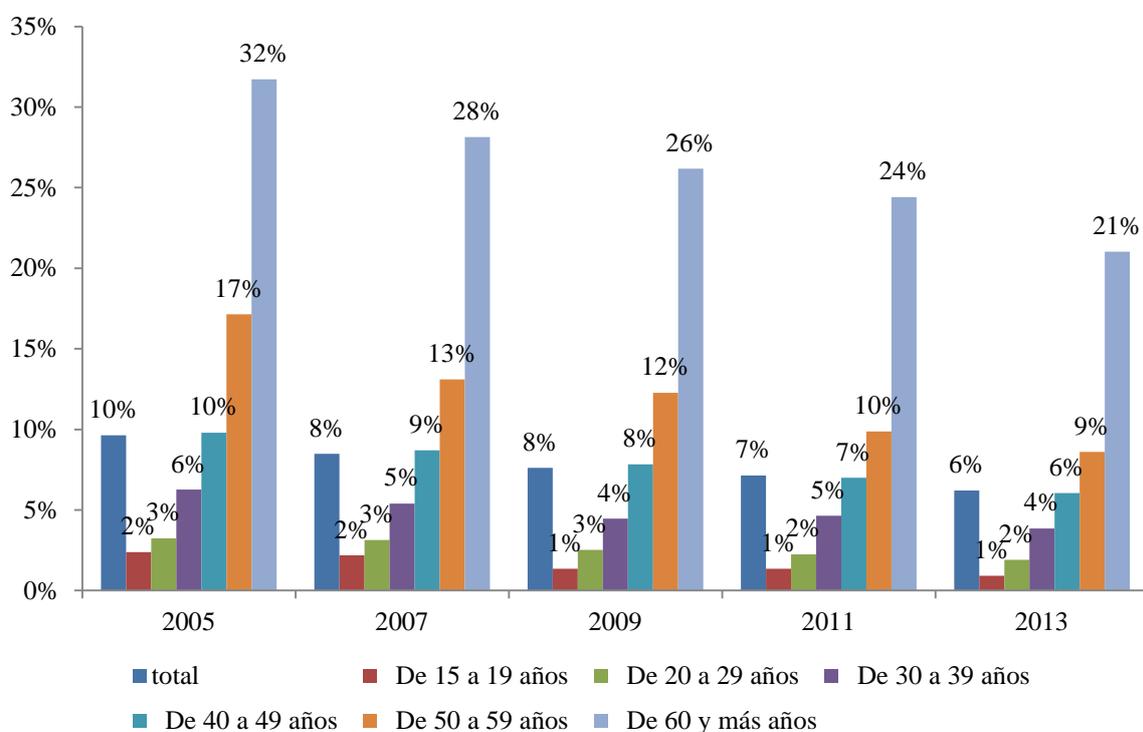


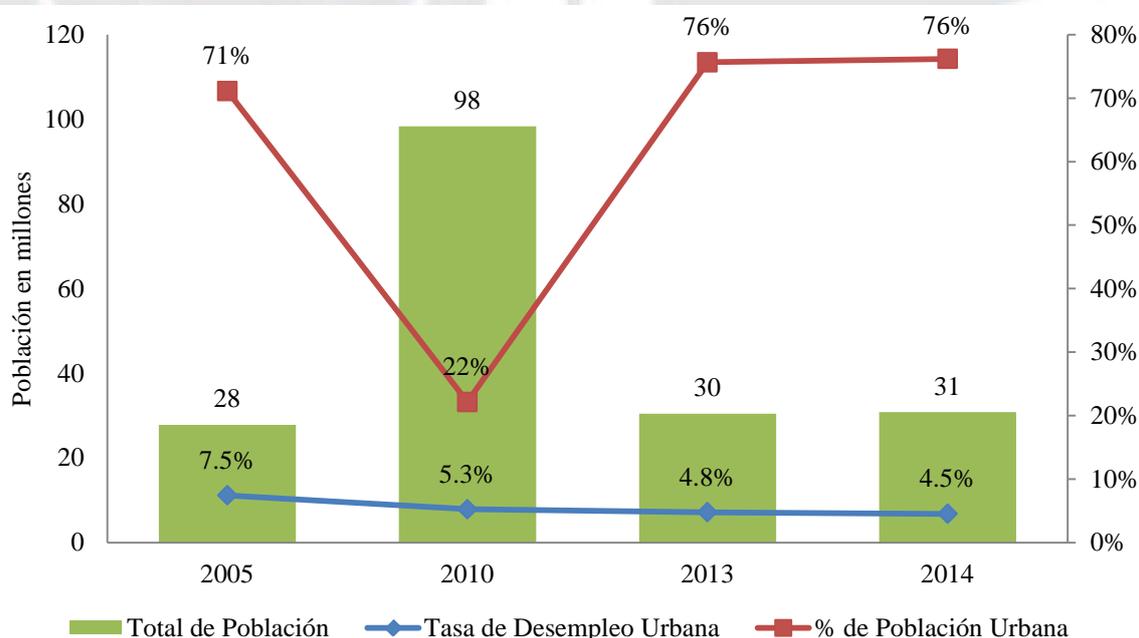
Figura 27. Evolución del analfabetismo según grupos de edades.

Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

**Desempleo.** El Ministerio de Trabajo y Producción de Empleo (MTPE, 2015) es el organismo responsable de desarrollar y evaluar las políticas de trabajo y empleabilidad, el autoempleo, y la inserción laboral de los peruanos. En junio de 2015, el MTPE indicó que el empleo formal del País creció 0.5% en relación a la misma fecha de 2014, lo cual sigue registrando incrementos continuos en la tasa de empleo. De acuerdo con este análisis, los

sectores que más crecieron fueron las actividades económicas de servicio y comercio, y las extractivas. El crecimiento en la rama de servicios tiene sus orígenes en las empresas que están dedicadas a la enseñanza, restaurantes, y hoteles en el País.

La tasa de desempleo mide la proporción de personas desocupadas que están buscando actualmente trabajo. Según el INEI (2015b), la tasa de desempleo de la ciudad de Lima metropolitana se ubicó en 6.8% entre febrero y abril de 2015, lo cual significa que 340,200 personas en la capital peruana buscan trabajo de manera activa. De este total, el 43.1% son hombres y el 56.9% son mujeres. Dentro de los últimos años, la tasa de desempleo urbano en el Perú ha ido decreciendo y ha pasado de 7.5% en 2005 a 5.3% en 2010, 4.8% en 2013, y 4.5% en 2014. Sin embargo, la desaceleración económica actual impacta el empleo; y en Lima metropolitana, la cual abarca a un tercio de peruanos y sirve de referencia nacional, ha subido a 7% en los últimos meses, subiendo un 1.2% en relación al mismo periodo del año pasado (ver Figura 28).



*Figura 28.* Evolución de la tasa de desempleo urbana.

Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

***Población económicamente activa (PEA).*** Uno de los factores dentro del desarrollo económico de un país es evaluar la evolución de la PEA, tipo de empleo, y desocupación; en

esta evaluación se evidencia qué tanta población posee hoy un empleo, siendo la PEA ocupada a 2015 de 96.3% (en 2001 fue de 94.9%). En el caso del Perú, en los 14 años evaluados la PEA total ha tenido una tendencia positiva con un crecimiento anual compuesto desde 2001 hasta 2014 del 2.1% (pasando de 12.4 millones a 16.4 millones, un incremento de 3.9 millones de personas en la PEA total), y la PEA ocupada ha crecido 2.2% en el mismo periodo (pasando de 11.8 millones a 15.8 millones, un incremento de 3.93 millones en la PEA ocupada) (INEI, 2015a) (ver Figura 29).

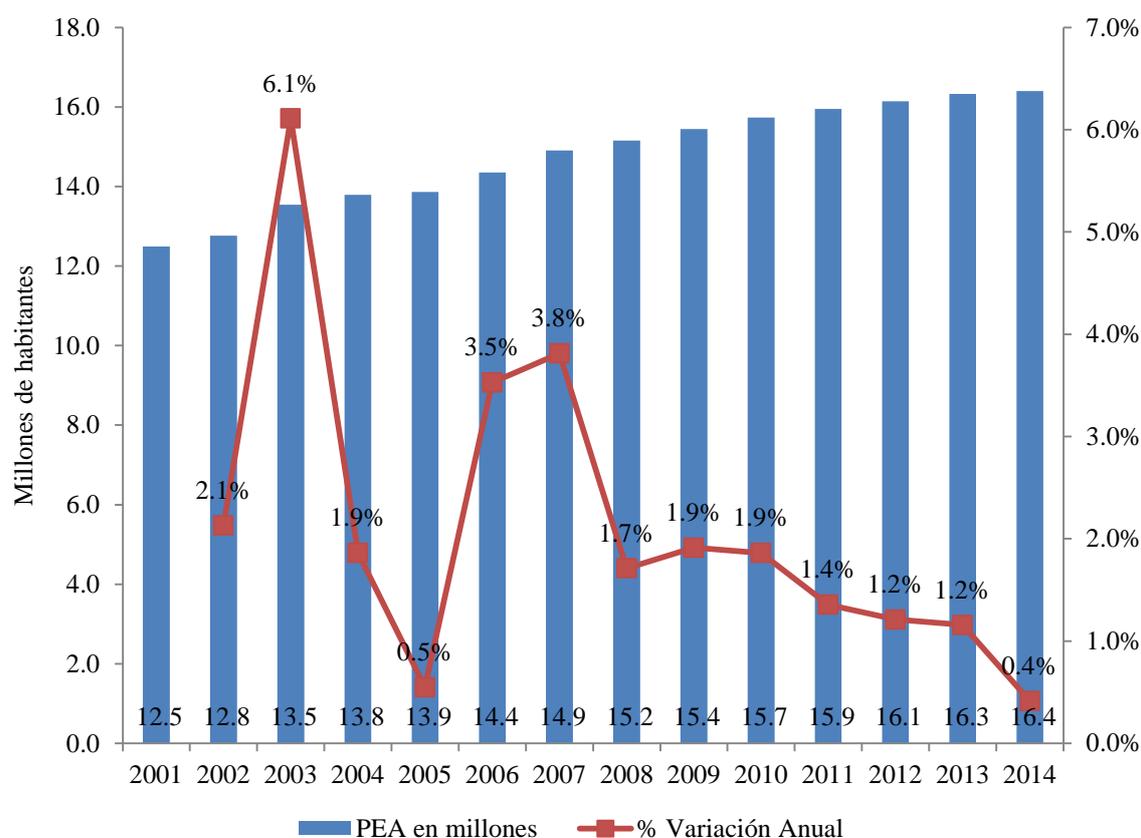
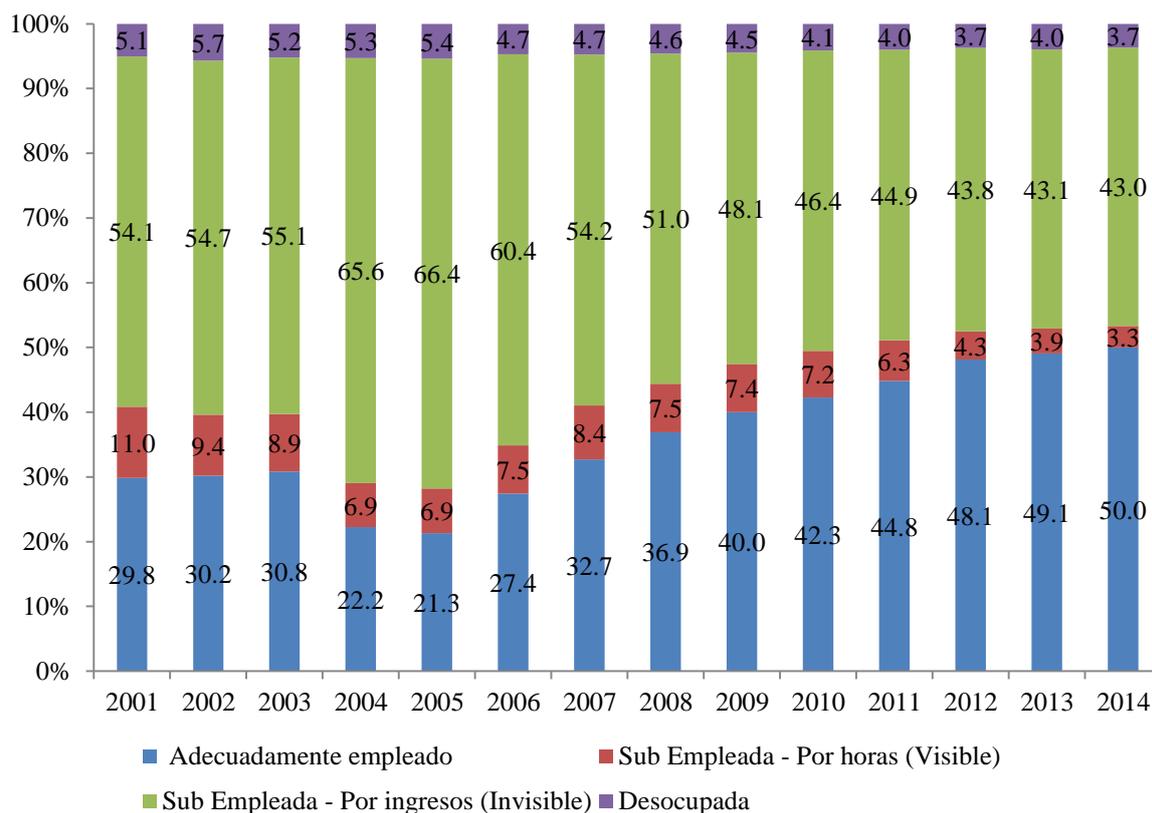


Figura 29. Evolución de la PEA.

Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Se debe resaltar la evolución positiva de la PEA en los indicadores de su composición; el empleo adecuado se ha incrementado, pasando de un 29.8% a un 50%; el subempleo se ha reducido pasando de un 65.1% a un 46.3%; y la desocupación se ha reducido pasando de un 5.1% a un 3.7%. Es decir, la calidad del empleo en la PEA ha mejorado, por ende les permite mejorar su calidad de vida (INEI, 2015a) (ver Figura 30).



*Figura 30.* Composición de la PEA. Adaptado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El desarrollo de un país se basa mayormente por la tecnología e innovación. En 2015 se creó la Ley 30309 que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico, e innovación tecnológica (I+D+i), y se estableció un beneficio (deducción) adicional para efectos de la determinación del impuesto a la renta para los contribuyentes que realicen gastos en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico, e innovación tecnológica. La entidad que califica el proyecto es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Esta Ley consiste de un incentivo tributario a la innovación empresarial que otorga un porcentaje de deducción adicional a los gastos que realicen las empresas en I+D+i. Esta deducción adicional, que puede llegar al 175% del gasto, reduce la renta neta a partir de la cual se calcula el impuesto a la renta. Es decir, reduce el impuesto a pagar, de manera proporcional al gasto en I+D+i. Esta fuerza del

entorno permite promover la investigación en rubros distintos al giro de negocio, lo que contribuye a la diversificación productiva a través de la innovación. Si bien las empresas que quieran desarrollar estos proyectos deberán tener a disposición el equipamiento, infraestructura, sistemas de información, y bienes que sean necesarios para su desarrollo, también podrán contratar a uno o más centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico, y/o de innovación tecnológica autorizados, para que presten servicios específicos relacionados al desarrollo de los proyectos (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2015). Asimismo, deberán contar con investigadores o especialistas que tengan el conocimiento necesario para desarrollar estos proyectos en una o más disciplinas de investigación, y en esa misma línea es importante mencionar que se están realizando inversiones para tener profesionales investigadores o desarrolladores de tecnología, como según Mendoza y Taípe (2014), es el caso de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC), institución que se creó con la meta de ser de las mejores del mundo y cuya inversión ascendió a US\$100 millones y posee alianzas con universidades de alto prestigio como MIT, Harvard, y Purdue.

La coyuntura busca de alguna manera mejorar el bajo nivel de inversión en ciencia, investigación, y desarrollo que se presentaba en los últimos años, y en 2014 ha sido 0.15% del PBI, por debajo de Chile (0.42%), Colombia (0.18%), e incluso Bolivia (0.16%) (“Perú, entre los Países,” 2014).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El Ministerio del Ambiente (MINAM, 2011) regula la Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental y su Reglamento, la cual tiene por objeto la creación del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental (SEIA) como sistema único para regular el impacto ambiental negativo que proviene de proyectos de inversión. Dentro de esta Ley se incluyen los criterios de protección ambiental, la categorización de proyectos de acuerdo con su riesgo ambiental, y el contenido de los estudios de impacto ambiental que sean presupuestados por el Gobierno.

A la suma de problemas que ya ocupan al Perú como son los sociales, económicos, y culturales, se ha sumado la variable de los problemas medioambientales, la cual debería ser de alta importancia para la determinación de políticas nacionales reflejadas a través de legislaciones. Por ejemplo: los sucesos con el proyecto Camisea, los reportes sobre la salud pública que tienen relación con el aire que se respira en los límites del País, y la construcción de ciudades cercanas a los mayores ríos y fuentes de agua del País son algunas variables que deben ser consideradas. Por otro lado, se tiene el problema de la conservación de la biodiversidad, recursos hídricos, y recursos naturales, que son la mayor fuente de riqueza del País, y el deterioro del ecosistema y patrimonio humano que son fuentes del turismo. También se tiene la pérdida de la biodiversidad y es tema de todos los días, que se debe ser consciente en el aspecto del impacto de la contaminación como problema para el crecimiento sostenido (Bravo, 2004).

Dentro de la Encuesta Nacional del Medioambiente, se muestra que la conciencia del peruano en cuanto a la sostenibilidad ambiental y ecológica del País es limitada. Sin embargo, es importante reconocer que se ha comenzado un fenómeno de organizaciones, comités, y ONG que han adoptado prácticas de difusión ambiental tanto en sectores públicos como privados. En algunos casos ya se observa la presencia de estos conflictos: han ocurrido protestas realizadas en Puente Piedra por la presencia de aires peligrosos, los residentes de La Oroya que reclamaban por el plomo depositado sobre la ciudad, y el levantamiento contra la empresa Yanacocha. Es probable que la población que ha hecho estas denuncias no esté familiarizada con términos modernos ni educación para evaluar el manejo ambiental de las empresas, ni con los recursos para hacer denuncias formales. Es por ello, que sin sumar temas relacionados a la salud o a producción, estos proyectos pueden llegar a impactar negativamente los ambientes naturales del País. Por el lado de las empresas, es cierto por ejemplo que la demora en permisos ambientales, afectan y demoran las inversiones (Bravo, 2004).

Por todo lo expuesto, es necesario que el Perú genere leyes de protección y responsabilidad pública para que el Estado asuma la defensa de los intereses ambientales para el desarrollo sostenible del País. El Perú ya cuenta con proyectos de Estudio de Impacto Ambiental (EAI) aprobados por US\$19.745 millones (MINAM, 2011).

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Considerando el análisis PESTEC, se han evaluado doce factores determinantes de éxito en la MEFE para el sistema de Educación Superior Privada en el Perú (ver Tabla 25), de los cuales seis son oportunidades y seis son amenazas. En el caso de las oportunidades estas tiene el 50% del peso asignado para la MEFE. El resultado de la MEFE obtuvo un valor de 1.40, lo cual indica que sus amenazas son mayores que sus oportunidades, por ende no aprovecha bien sus oportunidades y no puede mitigar sus amenazas para poder competir contra los competidores del mercado externo. Se aduce que este valor es cercano a uno ya que el entorno no ofrece un ambiente para que la educación superior privada aproveche lo que ofrece el mercado.

El objetivo estratégico del sector superior privada en el Perú es ofrecer una educación de calidad a precio accesibles para toda la población y a través de aval del gobierno nacional motivar que actores privadas provean acceso a través de financiamiento a los jóvenes que deseen estudiar. En adición debe de existir un proceso y un Centro de Altos Estudios Educativos (CAEE) en donde en forma gratuita se capacite a los profesores y se les evalúa si son o no aptos para poder enseñar. Todo esto sustentado en un marco regulatorio que impida que inversionistas improvisados sin conocimiento de la materia educativa inviertan en lo que sería el futuro del país. Para que un sistema funcione de forma adecuada se debe de controlar, medir y certificar que trabaje en forma eficiente y eficaz, para lo cual se debe de definir reglas para que actores privados, y no el gobierno, sean los que controlen las leyes y normas definidas por el gobierno, ya que es difícil que el que define las reglas sea el mismo que las controle. Dicho esto y convirtiendo nuestras oportunidades en fortalezas y minimizando nuestras amenazas podríamos lograr un sistema educativo de calidad mundial

que permita que tengamos las bases para un crecimiento sostenido en el tiempo y así el Perú no se quede en el tiempo, siendo superado por sus pares latinoamericanos por tener mejores sistemas educativos y por ende mejores recursos humanos produciendo para y por el país.

Tabla 25

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Educación Superior Privada en el Perú*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
O1	Requisitos mínimos de composición y estándar para ser universidad privada.	0.05	1	0.20
O2	Metodología de evaluación de proyectos de inversión para creación de universidades privadas.	0.10	1	0.20
O3	Sistema de financiamiento avalado por el Estado para postulantes.	0.05	1	0.15
O4	Reglamentación de formación de docentes.	0.10	1	0.15
O5	Reglamentación sobre la investigación y desarrollo (R&D) en el sistema universitario privado.	0.10	2	0.10
O6	Evaluación y acreditación de la calidad educativa.	0.10	2	0.15
Subtotal Oportunidades		0.50		0.95
<b>Amenazas</b>				
A1	Educación básica de mala calidad (posición 65, últimos, en la evaluación PISA).	0.10	1	0.10
A2	50% de universidades privadas se encuentran institucionalizadas.	0.10	1	0.10
A3	Entrada de competidores extranjeros con educación online y presencial.	0.10	1	0.10
A4	Restricciones regulatorias para expansión.	0.05	1	0.05
A5	Penetración de Internet.	0.05	1	0.05
A6	Sistema de admisión único para las universidades privadas y públicas.	0.10	1	0.05
Subtotal Amenazas		0.50		0.45
<b>Total</b>		1.00		1.40

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.

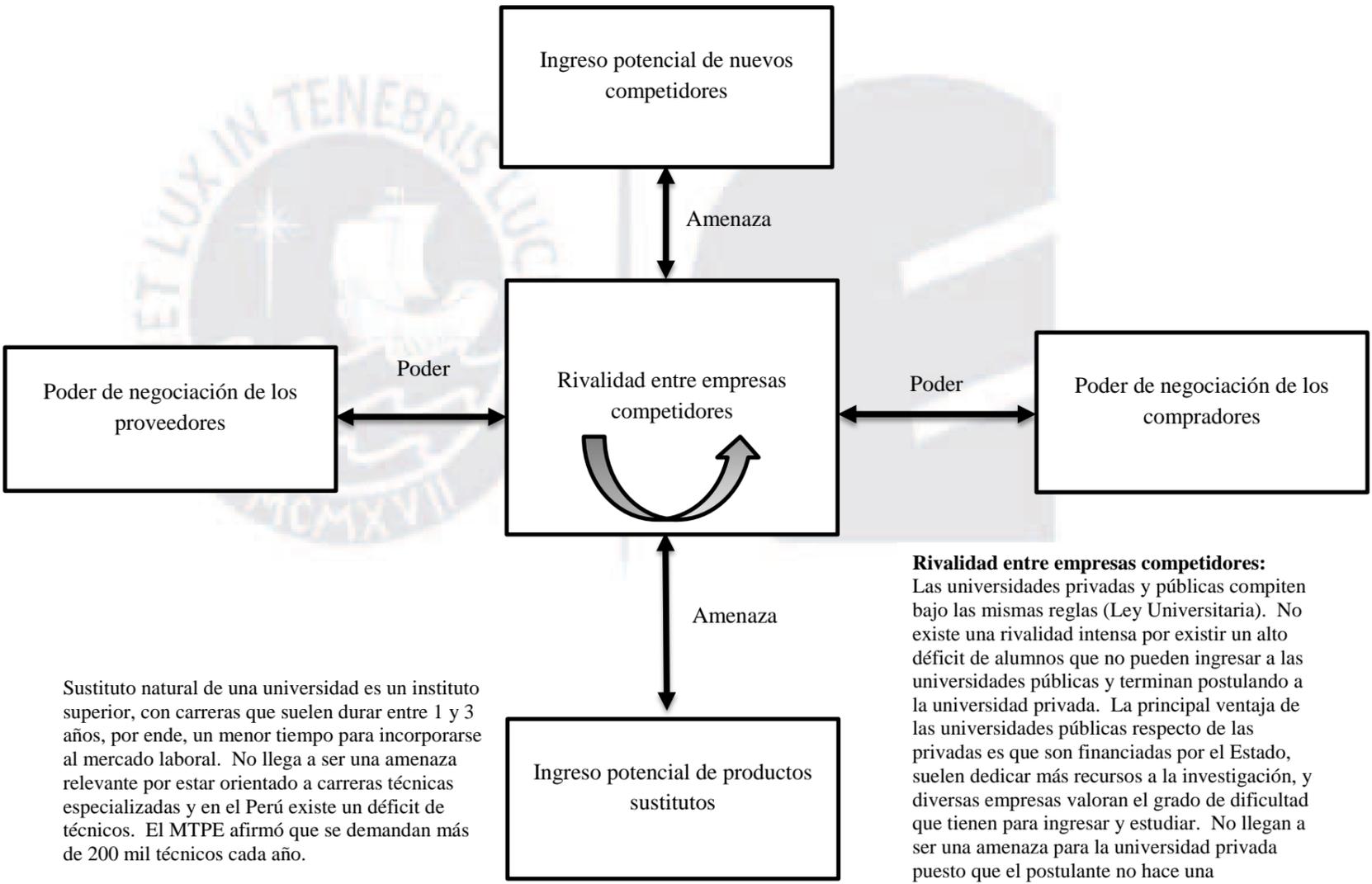
### 3.5 El Sector de Educación Superior Privada en el Perú y sus Competidores

Para poder determinar la competitividad del Sector en función de las fuerzas que lo conducen en la industria, se debe recurrir al modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (como se citó en D'Alessio, 2014): (a) poder de negociación con los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. En la Figura 31 se encuentra el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter adaptado a la Educación Superior Privada en el Perú.

Son las universidades extranjeras que ingresen con una metodología que no encaje con el sistema, o peor aún; que las universidades peruanas tomen acciones de internacionalización que las desenfocan de la mejora de la calidad educativa. La tecnología reduce las barreras de entrada de las universidades extranjeras, porque les permite ofrecer sus servicios en campus virtuales. La amenaza para universidades privadas peruanas es que los jóvenes prefieran estudiar en una universidad extranjera, pero a la vez es una oportunidad puesto que les permite analizar mejor su mercado global, repliquen mejores prácticas, y realicen convenios bilaterales.

Principales proveedores del sistema son los docentes, por ser los que generan mayor impacto en el resultado de la calidad educativa. Existen tres tipos de docentes: (a) ordinarios, (b) extraordinarios, y (c) contratados. La Ley 30220 define que para ser docente en la universidad se debe contar con grado de magíster. Su poder de negociación se basa en la escasez que puede generar no contar con los docentes capacitados y cumpliendo la Ley Universitaria de nivel mínimo académico.

Las entidades financieras son los proveedores de los alumnos en el financiamiento de sus estudios, por lo tanto influyen en el grado de accesibilidad. Siendo su poder de negociación absoluto porque ellos definen a quién le otorgan un crédito y no existe un marco legal que le facilite a las entidades financieras el otorgamiento de crédito y menos una exigencia.



Sustituto natural de una universidad es un instituto superior, con carreras que suelen durar entre 1 y 3 años, por ende, un menor tiempo para incorporarse al mercado laboral. No llega a ser una amenaza relevante por estar orientado a carreras técnicas especializadas y en el Perú existe un déficit de técnicos. El MTPE afirmó que se demandan más de 200 mil técnicos cada año.

**Rivalidad entre empresas competidores:** Las universidades privadas y públicas compiten bajo las mismas reglas (Ley Universitaria). No existe una rivalidad intensa por existir un alto déficit de alumnos que no pueden ingresar a las universidades públicas y terminan postulando a la universidad privada. La principal ventaja de las universidades públicas respecto de las privadas es que son financiadas por el Estado, suelen dedicar más recursos a la investigación, y diversas empresas valoran el grado de dificultad que tienen para ingresar y estudiar. No llegan a ser una amenaza para la universidad privada puesto que el postulante no hace una comparación para decidir, simplemente necesita acceder a una educación económica de calidad o estudiar una carrera que tenga mayor prestigio.

Los compradores son la población peruana que llegan a tener acceso a las universidades privadas, ya sea porque ingresan o poseen los recursos económicos para estudiar. No poseen un poder de negociación directo, pero sí existe un poder de negociación indirecto del mercado laboral, mediante las empresas, que perciben la calidad del profesional que egresa de la educación privada mediante la productividad y creación del valor de los egresados que contratan, por ende las universidades privadas deben definir su estándar de calidad si no están teniendo una buena inserción laboral de sus egresados. La amenaza está en que esta fuerza no genere una mejora en la calidad de los egresados de las universidades de peor prestigio, por ende la percepción del mercado laboral de calidad de los egresados no mejore. Esta situación no va a cambiar mientras que siga existiendo consumidores que demanden estas universidades con bajo nivel.

Figura 31. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas adaptado a la Educación Superior Privada en el Perú.

### 3.5.1 Poder de negociación con los proveedores

Los docentes académicos son los proveedores más importantes en el Sector porque son los que generan mayor impacto en el resultado de la calidad educativa que se espera tener durante la formación académica de los alumnos. Según el MINEDU (2015d), se dividen en: (a) *docentes ordinarios*, que pueden ser principales, asociados, y auxiliares; (b) docentes extraordinarios que son eméritos, honorarios, y visitantes, los cuales no pueden superar el 10% del número total de docentes; y (c) docentes contratados que prestan sus servicios por un plazo de tiempo determinado. La Ley Universitaria del Perú 30220 establece en su Capítulo VII, Artículo 82, que para el ejercicio de la docencia en la universidad, se debe tener el grado de magíster, cuando en la anterior Ley era suficiente ser licenciado.

Este contexto va a representar un poder de negociación para los profesores ordinarios y contratados, en la medida que no exista la oferta suficiente de profesores acreditados. Sin embargo, el grado de poder de negociación se va a limitar a un tema remunerativo puesto que la Ley Universitaria establece los parámetros y regímenes por los cuales se deben regir las universidades en cuanto a la carrera docente, requisitos, deberes, y derechos. Asimismo, las universidades cuentan con un estatuto que contiene normas y reglamentos internos dentro de su autonomía propia, de tal manera que influya esta fuerza a su favor. La amenaza no está en el poder de negociación que pudieran tener los profesores, sino en que exista la oferta que se ajuste con la Ley y las exigencias que cada universidad regula en sus estatutos.

Las entidades financieras no son proveedores directos de las universidades pero sí de los alumnos; por lo tanto influyen en el sistema educativo como una amenaza a la accesibilidad. El poder de negociación es absoluto no solo en términos de condiciones, sino en reservarse el derecho de dejar de financiar en cualquier momento. No existe una Ley u obligación que determine una cantidad de financiamiento mínimo hacia entidades educativas o a la población que desee estudiar; por lo tanto las mismas entidades educativas tendrán que ofrecer algún plan de financiamiento para defenderse de esa fuerza y no genere un efecto adverso, aun así no sean especialistas, lo cual genera otra amenaza, que las entidades educativas se desenfocuen de su actividad principal.

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

No todos los compradores, en este caso alumnos o postulantes, llegan a tener acceso a las universidades privadas, principalmente por dos motivos, la desaprobación del examen de ingreso o la falta de recursos económicos. En 2013, del total de postulantes a universidades privadas, un 21% no pudo ingresar (INEI, 2015a). Partiendo de esa premisa, y de que cada universidad tiene sus propias condiciones y regulaciones de acuerdo con la ley, no existe un poder de negociación directo de los alumnos, pero sí existe una influencia o poder de negociación indirecto del mercado laboral, a través de las empresas que perciben la calidad educativa mediante la productividad y creación de valor de los egresados que contratan. Las universidades necesitarán redefinir su nivel de calidad, si no están teniendo una buena inserción de sus egresados en el mercado laboral, y tratar de replicar las buenas prácticas que otras universidades de prestigio, en los ámbitos local e internacional poseen.

Como ejemplo, en 2013 Ipsos Perú realizó una encuesta llamada “Percepción del Egresado Universitario en las Empresas 2013” que reveló que entre las 1,000 empresas con mayor nivel de facturación del País, tres son las universidades privadas que estas prefieren para contratar egresados: (a) la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con 61% de preferencia, (b) la Universidad de Lima (UL) con 52%, y (c) la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) con 32%. Por otro lado, Ipsos también consultó a las empresas peruanas qué universidades no considerarían para contratar egresados, siendo la primera en la lista Alas Peruanas con un 33%, seguida de Norbert Weinner con un 13%, y la Universidad César Vallejo con un 12% (“Qué Universidades,” 2013). La amenaza está en que esta fuerza no influya como oportunidad de mejora para las universidades con peor prestigio, o que la percepción de calidad en el mercado laboral no sea considerada por los mismos alumnos que finalmente son los compradores directos. Mientras estos sigan postulando y llenando las matrículas, no habrá motivación para que aquellas universidades con fines de lucro y de bajo prestigio tomen alguna acción para mejorar su calidad.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

El sustituto natural de una universidad es un instituto superior. Las carreras ofrecidas en institutos de educación superior suelen durar entre 1 y 3 años. Una ventaja del instituto radica en que la incorporación al mercado laboral puede ocurrir más pronto que en una universidad, lo que resulta en un factor determinante para diversos jóvenes. No llega a ser una amenaza relevante para el Sector porque está orientado a carreras técnicas especializadas y en el Perú hay un déficit de técnicos.

El MTPE afirmó que las empresas formales demandarán más de 200 mil nuevos técnicos para este año, por lo que el mercado busca cada vez más personal especializado en distintas carreras. Asimismo, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que el mercado laboral requiere es 80% de técnicos y 20% de profesionales de dirección, planificación, e investigación (“Carreras Técnicas,” 2015).

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La amenaza de los entrantes está dada por las universidades extranjeras que quieran abrir alguna sucursal en el Perú y traigan consigo una metodología que no encajaría con el sistema, o peor aún; que las universidades peruanas se vean influenciadas en tomar alguna acción de internacionalización que las desenfocue de la mejora continua de la calidad en el Perú. El factor tecnológico cumple un rol importante en las universidades entrantes, puesto que no necesariamente requieren establecer un campus físico para dictar las clases; puede ser un campus virtual. Algunos jóvenes tenderán a valorar más el prestigio global de las universidades extranjeras sacrificando clases presenciales por clases virtuales, y esto si bien puede representar una amenaza también es una oportunidad para que las universidades analicen mejor el entorno global, repliquen las mejores prácticas de posicionamiento de las universidades con mayor prestigio, realicen convenios bilaterales, y que su estrategia de internacionalización en general sea más proactiva que reactiva.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

En el Perú, tanto las universidades privadas como públicas se rigen bajo la misma Ley Universitaria, por lo tanto compiten bajo las mismas reglas. Sin embargo, no existe una

rivalidad intensa por el hecho que existe un alto déficit de alumnos que no pueden ingresar a las universidades públicas y terminan postulando a la universidad privada. De acuerdo con la Tabla 5 (ver Capítulo I), en 2013 solo el 18% de alumnos que postularon a una entidad pública lograron ingresar. En el ranking del Perú, si se revisa la lista de las primeras 10 universidades, solo tres son públicas: (a) la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), (b) la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), y (c) la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) (Consejo Superior de Investigaciones Científicas [CSIC], 2015). Diversas universidades públicas están en proceso de redacción del estatuto que según Ley era exigencia desde 2014, y de acuerdo con la SUNEDU, tienen plazo hasta el 30 de diciembre de 2015 (“Contraloría Auditará,” 2015).

La principal ventaja de las universidades públicas respecto de las privadas es que está financiada por el Estado, por ende no se deben preocupar por la búsqueda de recursos mes a mes, suelen dedicar más recursos a la investigación que las privadas, y diversas empresas valoran el grado de dificultad que tienen para ingresar y estudiar; sin embargo no llega a ser una amenaza para la universidad privada puesto que el postulante no hace una comparación para decidir, simplemente necesita acceder a una educación económica de calidad o estudiar una carrera que tenga mayor prestigio. La segunda opción en caso de no ingresar a la pública, sería postular a la privada. En la Tabla 5 (ver Capítulo I) se evidencia la composición de postulantes e ingresantes entre universidades públicas y privadas.

### **3.6 El Sector de Educación Superior Privada en el Perú y Sus Referentes**

Perú tiene diversos retos que afrontar y a 2015 se encuentra en desventaja frente a Educación Superior Privada más competente, con mejor calidad académica, y mejor ubicada dentro de los rankings regionales (i.e., Latinoamérica) y mundiales. Asimismo, si se analiza a Perú dentro de los ámbitos económico y de posición geográfica, se identifican ventajas y oportunidades de crecimiento frente a referentes de la Región latinoamericana. En términos económicos, Perú desde 2006 hasta 2011 presentó un crecimiento promedio anual compuesto del 6.7% (INEI, 2015a), siendo el país con mayor crecimiento de Latinoamérica y una de las

economías importantes en el ámbito mundial. Sin embargo, aun cuando en los últimos años (desde 2011 hasta 2015) se ha presentado una leve desaceleración económica, la inversión y la confianza de capitales extranjeros han generado aumento en el empleo y por ende una mayor demanda de profesionales de alto nivel competitivo.

En el ámbito Latinoamérica, el Perú ocupa la quinta posición en preferencia de inversión extranjera antecedido por Brasil, México, Chile, y Colombia respectivamente (“Cuáles Son los Países,” 2015). En 2014 Perú presentó la segunda tasa de desempleo más baja de Latinoamérica con 5.7%, antecedida por México con 4.85%, y precedida por Chile con 6.5% y Colombia más abajo con 9% (“La Segunda Tasa,” 2014).

No obstante estos resultados económicos, Perú ha estado presentando durante los últimos cinco años una caída en términos de competitividad en los ámbitos mundial y regional, lo que conlleva a que el Gobierno peruano trabaje más al interior de sus instituciones, de sus políticas internas, del desarrollo tecnológico y educativo, de innovación, de eficacia e infraestructura, en donde países como Chile han mantenido un nivel sostenido durante el tiempo. En términos de calidad y nivel educativo, Perú presenta uno de los indicadores más bajos en Latinoamérica. Como referencia de este contexto, se pueden destacar dos análisis:

1. En términos de educación básica primaria, se puede referenciar los resultados de la prueba PISA (Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes, ejecutado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]), en la cual en 2013 Perú ocupó el puesto 65 entre 65 países evaluados. En el ámbito Latinoamérica Chile ocupó el puesto 51 y México el puesto 53. Esta prueba analiza el rendimiento de los alumnos de 15 años en asignaturas como matemáticas, lenguaje, y ciencia (“PISA: Perú,” 2013).

2. En términos de educación superior existe una brecha importante entre Perú y sus referentes en Latinoamérica. Analizando la tasa de matrícula (i.e., alumnos matriculados/población), al cierre de 2013 se observa que Cuba y Puerto Rico ocupan los primeros puestos con un indicador de 95%, Argentina 76%, Chile 74%, mientras que Perú presenta tan solo un 26.5% (INEI 2014).

Para este análisis de educación, se han tomado datos desde la educación básica primaria, puesto que se identifica que uno de los factores de baja calidad académica en la educación superior viene por efecto de una pobre formación escolar (i.e., primaria y secundaria) de los estudiantes, que mayormente provienen de colegios públicos en donde ni los centros educativos tienen una plana docente de calidad y mucho menos la infraestructura adecuada. En otros casos, provienen de colegios no acreditados, donde la educación es más un negocio económico que una apuesta por la educación.

Por otro lado, analizando el ranking de universidades en Latinoamérica se identifica otra brecha importante por analizar. Una de las grandes compañías de rankings es Quacquarelli Symonds (QS, 2015), que mide la calidad académica a nivel de 396 universidades en Latinoamérica (ver Tabla 26), y muestra que las 100 mejores universidades se encuentran distribuidas entre los siguientes países: encabezado por Brasil con 25, Argentina con 15, México con 14, Chile con 14, mientras que Perú solo tiene tres.

Esta brecha es a la vez una importante oportunidad para Perú, de implementar un sistema de educación superior privada de mayor calidad, apalancado con leyes que promuevan la inversión, la calidad, la accesibilidad e investigación, considerando los factores de éxito y las buenas iniciativas, metodologías, e implementaciones exitosas que han ejecutado los países referentes que muestran al período 2015 mejores indicadores de educación.

Tabla 26

*Top 100 del Ranking de Países de Universidades QS: Latinoamérica 2015*

País	Cantidad de universidades por país	% de universidades evaluadas por país
1 Brasil	25	25.00
2 Argentina	15	15.00
3 México	14	14.00
4 Chile	14	14.00
5 Colombia	12	12.00
6 Venezuela	5	5.00
7 Uruguay	4	4.00
8 Perú	3	3.00
9 Costa Rica	3	3.00
10 Ecuador	2	2.00
11 Puerto Rico	1	1.00
12 Cuba	1	1.00
13 Panamá	1	1.00
Total general	100	100.00

*Nota.* Adaptado de “QS University Rankings: Latin America 2015 [Ranking de Universidades QS: Latinoamérica 2015],” por Quacquarelli Symonds (QS), 2015. Recuperado de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latam-university-rankings/2015>

### 3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

**MPC.** A partir del análisis realizado del Sector Educación Superior Privada en el Perú, se obtuvieron ocho factores claves de éxito (FCE) que arrojan un valor de 1.65, estando por encima del Sector Educación Superior Pública en el Perú (1.20), lo cual indicaría que las debilidades del sistema educativo público son más fuertes que las del sistema privado; por ende en el sistema educativo universitario peruano predominan las debilidades, lo que dificulta su éxito en Latinoamérica; que está por debajo de Colombia (3.15) y Chile (3.15) que ya son referentes mundiales; lo cual a su vez se evidencia en el ranking de QS, en donde ocupan la tercera y cuarta posición respectivamente, por debajo de Brasil y México. Es factible que el sistema privado mejore si estos ocho factores claves de éxito se potencian proyectándose hacia los referentes en Latinoamérica, lo cual va a generar que el sistema público también se potencie. En la Tabla 27 se presenta la Matriz MPC obtenida y en la Figura 32 se muestra la dispersión de los valores de los sectores evaluados en la MPC.

Tabla 27

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector de Educación Superior Privada en el Perú*

Factores críticos de éxito	Peso	Sector de Educación Superior Privada en el Perú		Sector de Educación Superior Público en el Perú		Sector de Educación Técnico en el Perú		Sector de Educación Superior Privada en Colombia		Sector de Educación Superior Privada en Chile	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Marco legislativo.	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60	4	0.80
2. Docentes calificados.	0.20	2	0.40	1	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
3. Universidades acreditadas.	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
4. Accesibilidad a educación y financiamiento.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
5. Sistema de certificaciones y acreditaciones.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
6. Infraestructura.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
7. Investigación y publicaciones.	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.65</b>		<b>1.20</b>		<b>1.65</b>		<b>3.15</b>		<b>3.15</b>

*Nota.* 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

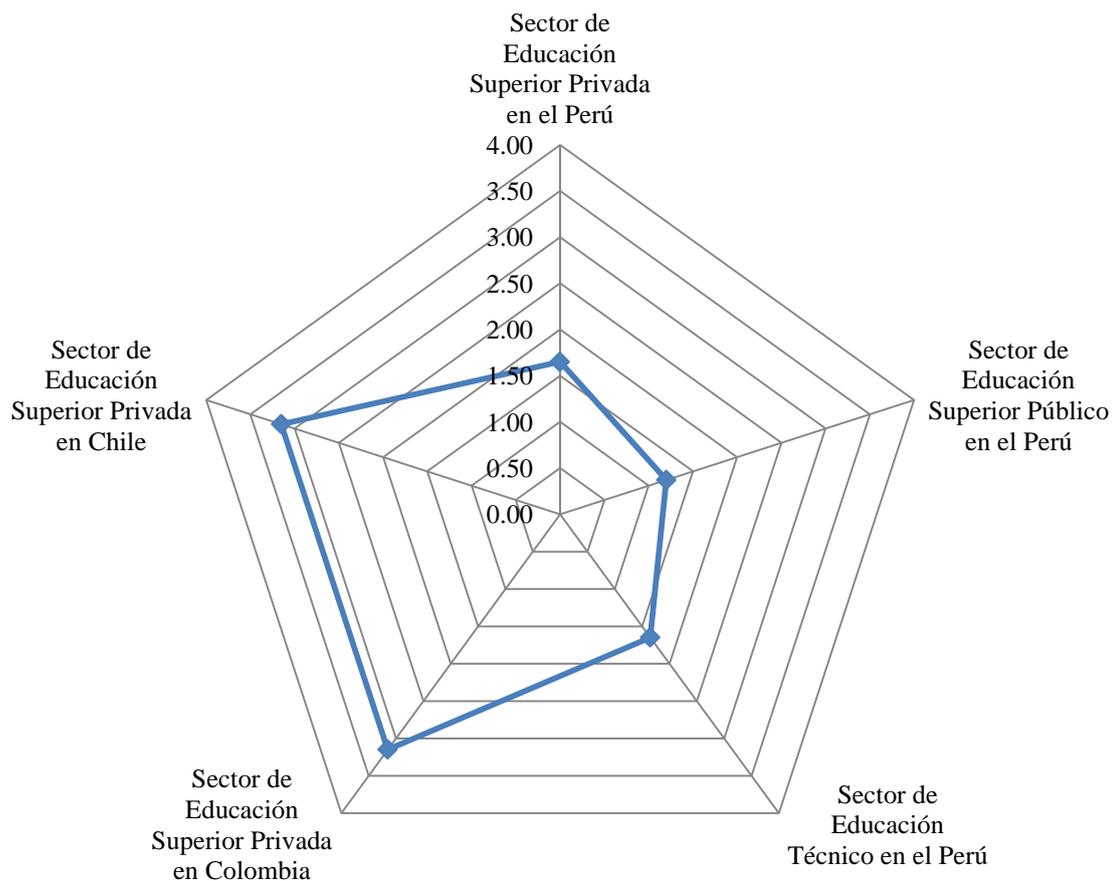


Figura 32. MPC como grafico de dispersión.

**MPR.** Para el análisis cuantitativo se utilizaron los mismos pesos de los FCE de la MPC. El cálculo arrojado (1.65) evidencia que se está por debajo de EE.UU. (3.75), Inglaterra (3.75), y Finlandia (3.75) que ya son referentes mundiales; lo que indica que para lograr mayores y mejores niveles de competitividad en el mercado latinoamericano, por no mencionar global por estar más lejos a 2015 de Perú, se debe brindar a los estudiantes universitarios mayores herramientas a través de una mejor preparación, con centros de estudios de calidad internacional, certificados, y accesibles para todos. En la Tabla 28 se presenta la Matriz MPR obtenida y la Figura 33 muestra la dispersión de los valores de los sectores evaluados en la MPR.

Tabla 28

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector de Educación Superior Privada en el Perú*

Factores críticos de éxito	Peso	Sector de Educación Superior Privada del Perú		Sector de Educación Superior Privada Estados Unidos de América		Sector de Educación Superior Privada en Inglaterra		Sector de Educación Superior Privada en Finlandia	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Marco legislativo.	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Docentes calificados.	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Universidades acreditadas.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4. Accesibilidad a educación y financiamiento.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Sistema de certificaciones y acreditaciones.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Infraestructura.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Investigación y publicaciones.	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.65</b>		<b>3.75</b>		<b>3.75</b>		<b>3.75</b>

*Nota.* 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

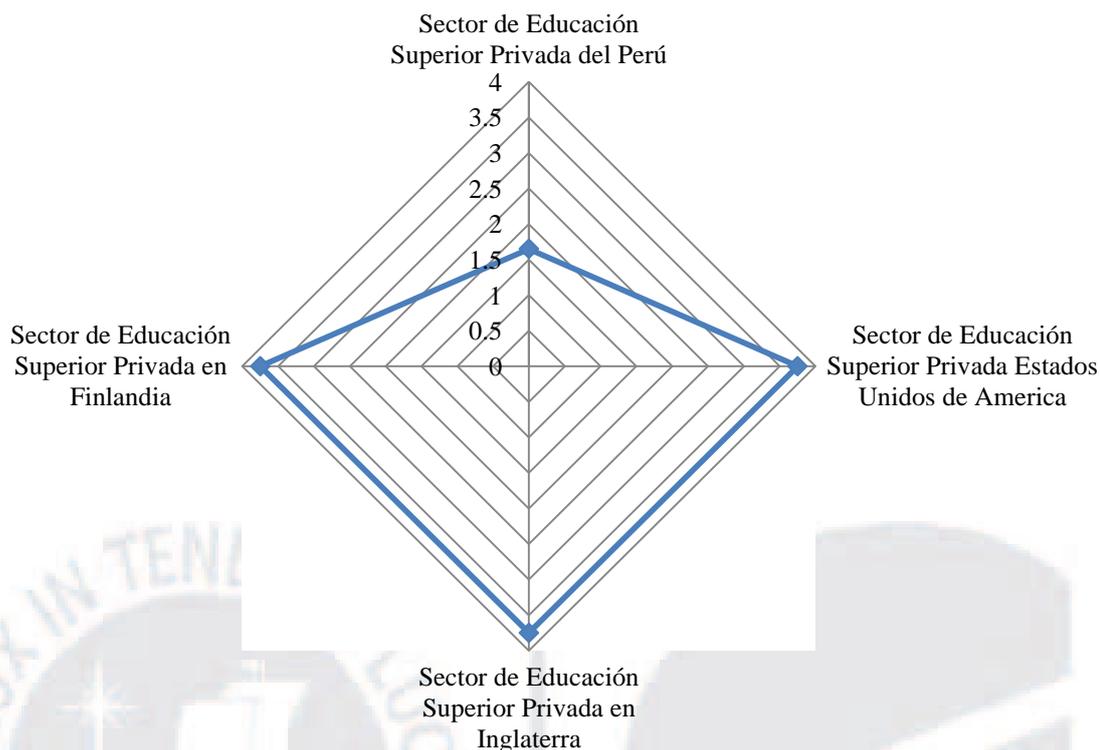


Figura 33. MPR como grafico de dispersión.

### 3.8 Conclusiones

Perú está catalogado como una de las economías más estables en el ámbito mundial y uno de los países con mayor crecimiento en Latinoamérica. Sin embargo, la continua baja que ha estado teniendo durante los últimos 5 años en términos de competitividad y productividad, hace pensar en un inminente riesgo de la sostenibilidad y viabilidad que pueden tener los indicadores de crecimiento esperados hacia 2025. El Gobierno peruano debe trabajar intensamente en el fortalecimiento y credibilidad de sus instituciones, en el establecimiento de políticas socioeconómicas que estén enfocadas en generar un verdadero bienestar a la población peruana, que prioricen la ética y la integridad sobre la corrupción y el favoritismo actual, que estén enfocadas hacia las empresas permitiendo a ellas mayor inversión y mejores retornos, que se aproveche la ventaja geográfica del País como centro de Latinoamérica para desarrollar e implementar una mejor infraestructura con una economía descentralizada, donde se promueva el desarrollo no solo urbano sino también rural. Dentro

de todos estos aspectos de desarrollo actual y pensando en el futuro del Perú, la educación será uno de los pilares fundamentales.

A partir de la Misión y Visión planteada en este *Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú*, se tiene un importante trabajo a realizar por parte del Gobierno peruano (a través del MINEDU) en términos de ejecutar de una manera más intensa, eficaz, y decidida la nueva “Ley Universitaria de Educación” (Ley 30220, 2014) (deroga el Decreto Legislativo N°882), la cual busca principalmente alcanzar un nivel de educación superior de mayor calidad, a través de la formalización y mejor regulación del sistema educativo en el Perú; con normas que están enfocadas a la acreditación y expansión de instituciones y carreras en el ámbito País. Sin embargo, esta Ley debería profundizar más en la definición y estándares mínimos para que una institución en este caso se pueda llamar universidad y así pueda lograr la acreditación correspondiente. Asimismo, se considera que la función de la SUNEDU debería ser primero ejecutada por una entidad privada e independiente al MINEDU que en lugar de hacer una función fiscalizadora y burocrática, efectúe una labor de coordinación y acompañamiento de las instituciones, que igualmente incentive la inversión en educación a través de beneficios fiscales. Por otro lado, será fundamental la intervención del Gobierno y la inversión de las entidades privadas, para generar una mayor accesibilidad a educación de calidad en términos de cobertura y financiamiento a estudiantes de zonas rurales y de bajos ingresos económicos. Finalmente y no menos importante, generar una cultura de investigación y desarrollo en las instituciones y en los estudiantes, acompañado de un mayor y mejor acceso a la tecnología. A 2015, Perú se encuentra en el puesto 6 a nivel de Calidad Académica de Universidades en Latinoamérica (ver Tabla 3) con 18 universidades (4.55% del total de universidades) de 396 evaluadas y con tan solo tres en las 100 mejores (ver Tabla 25), ocupando el puesto 8, y uno de los indicadores importantes que se evalúan en el ranking QS, es la cantidad de publicaciones, papers, y actividades de investigación y desarrollo que tengan las universidades.

El reto es grande y el compromiso mayor; sin embargo con compromiso y voluntad de todas las partes, se lograrán alcanzar los retos y objetivos planteados hacia 2025.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2012), el análisis interno se centra en identificar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización. En ese sentido, con el fin de obtener una ventaja diferencial a la competencia que no pueda ser fácilmente copiable, lo crucial en este análisis interno es poder ubicar las ventajas competitivas para poder diseñar una estrategia exitosa para el Sector. Son dos las herramientas que se emplean: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización, a través de un proceso de auditoría, siendo las áreas evaluadas: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas & contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información & comunicaciones (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T). Este proceso permite identificar los aspectos relevantes de cada una de las áreas, para dar como resultado la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades a través de una metodología de ponderación (D'Alessio, 2012). En la Figura 34 se muestra detalladamente el ciclo operativo de la organización adaptado para la Educación Superior Privada en el Perú.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Sector Educación Superior Privada en el Perú es dirigido básicamente por dos entidades: (a) el MINEDU y (b) la SUNEDU; siendo sus funciones complementarias como entes macro. En términos de operación el MINEDU es el ente rector y definidor del marco de acción en la educación y la SUNEDU es el ente ejecutor solo en la parte de la educación superior. Por ende, respecto al ámbito de competencia del MINEDU, se puede afirmar que:

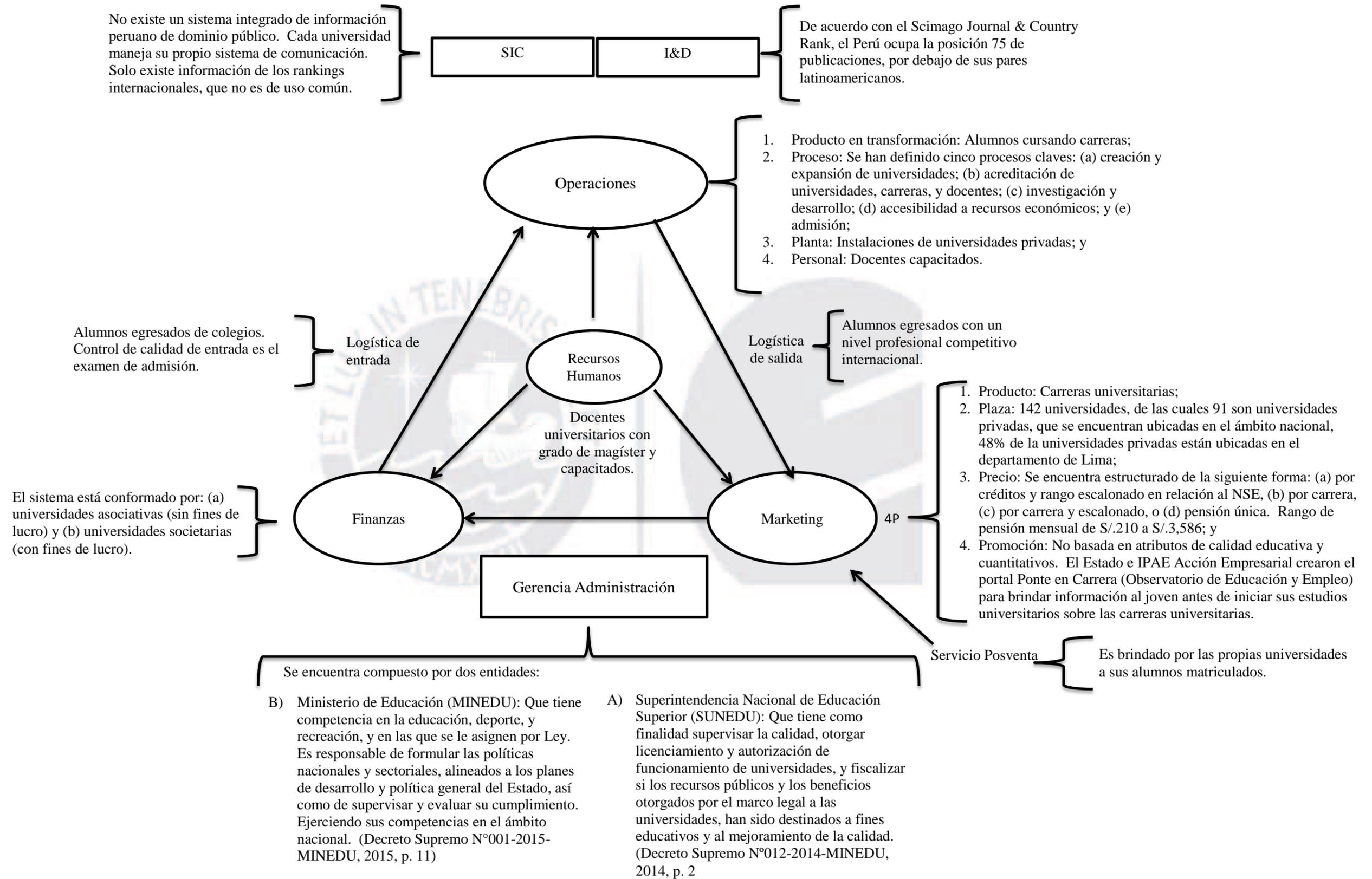


Figura 34. Ciclo operativo de la organización adaptado a la Educación Superior Privada en el Perú.

El MINEDU tiene competencia en materia de educación, deporte y recreación, y en las demás que se le asignen por Ley. Es responsable de formular las políticas nacionales y sectoriales, en armonía con los planes de desarrollo y política general del Estado, así como de supervisar y evaluar su cumplimiento. Ejerce sus competencias a nivel nacional. (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015, p. 11)

Y respecto al ámbito de competencia de la SUNEDU: “Ejecuta sus funciones en el ámbito nacional, público y privado, de acuerdo a su finalidad y conforme a las políticas y planes nacionales y sectoriales aplicables y a los lineamientos del Ministerio de Educación” (Decreto Supremo N°012-2014-MINEDU, 2014, p. 2), teniendo como finalidad “Supervisar la calidad, otorgar licenciamiento y autorización de funcionamiento de universidades y fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades, han sido destinados a fines educativos y al mejoramiento de la calidad” (Decreto Supremo N°012-2014-MINEDU, 2014, p. 2).

En la definición macro queda claramente identificado qué hace cada uno dentro de su ámbito de acción: uno define el marco legal y el otro ejecuta el marco legal. Pero en los siguientes niveles comienza a existir cruce de funciones y se debería buscar que sean complementarias más que superpuestas, y siendo la SUNEDU un organismo público del propio MINEDU podría coordinar mejor y trasladar funciones. En la Figura 35 se resume la estructura de relación entre universidades y entes nacionales en forma general.

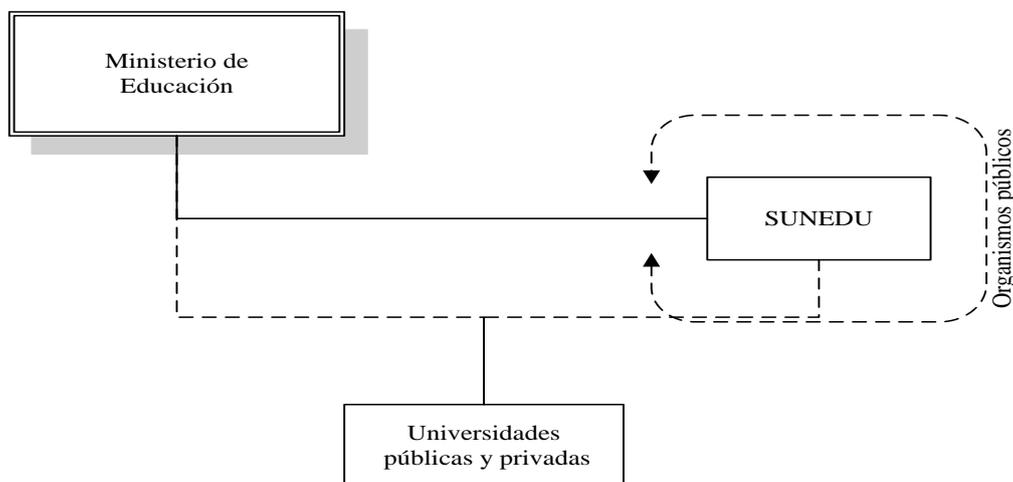


Figura 35. Esquema de supervisión de universidades públicas y privadas.

**MINEDU.** En el MINEDU las diferentes áreas que intervienen o que no intervienen (pero que deberían de intervenir) en la educación superior privada son:

*I. Despacho Viceministerial de Gestión Pedagógica.* Tienen dentro de sus roles:

. . . así como de dirigir el diseño, implementación y supervisión de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria y técnica, así como de dirigir de manera articulada la implementación de las acciones para promover el acceso, permanencia y culminación oportuna de la educación superior universitaria y técnica. (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015, p. 20)

Dentro de sus funciones se encuentran algunas que entran en completo cruce con las que realiza la SUNEDU, como: “Fomentar la investigación y el desarrollo del conocimiento en las instituciones de educación técnico-productiva y superior, así como promover la permanencia de la oferta educativa que brindan dichas instituciones con las necesidades del sector productivo” (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015, p. 21), que se debe de ejecutar a través de la SUNEDU de acuerdo con la “Ley Universitaria: Capítulo VI Investigación” (Ley 30220, 2014). Dentro del Viceministerio las direcciones que se encuentran enfocadas (o que deberían) en el desarrollo del sistema educativo superior son:

1. Dirección de Innovación Tecnológica en Educación: Cuyo rol es formular y proponer las políticas para innovación en tecnología de la información y comunicación para los procesos educativos en el aula; no lo circunscribe a un solo ámbito, por ende se entiende que aplica para toda la cadena de la educación desde la primaria hasta la de posgrado (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015).
2. Dirección General del Desarrollo del Docente: Cuyo rol es “. . . conducir, coordinar, supervisar, y evaluar un sistema docente que integre y articule las políticas de evaluación, carreras, bienestar, reconocimiento, formación, y contratación docente, así como el aseguramiento de la calidad de la educación superior pedagógica”(Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015, p. 94). Estando esta dirección altamente enfocada en el docente público, dejando de lado el docente privado, en donde también se debe de enfocar

los recursos para perfeccionarlo, mejorando así la calidad del mismo. Dentro de esta dirección se encuentran (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015):

- Dirección Técnico Normativa de Docentes: Enfocada en el desarrollo del docente de educación básica y técnico productivo de la implementación de lineamientos de políticas, debiendo enfocarse también en el de educación superior pública y privada;
  - Dirección de Evaluación Docente: Enfocada en los procedimientos de evaluación de ingreso de docentes de la carrera pública magisterial, dejando de lado los del sistema privado, donde también debería de normar y definir mayores reglas;
  - Dirección de Promoción del Bienestar y Reconocimiento Docente: Enfocada en las estrategias y promoción del bienestar, reconocimiento, e innovación del docente, orientando sus recursos hacia el docente público, se debería enfocar reglas también para el bienestar mínimo que debería tener el docente privado;
  - Dirección de Formación Inicial Docente: Enfocada en la formación inicial de docentes en institutos y escuelas de educación pedagógica. Debería considerarse la formación al profesional que iniciará su carrera de docente, puesto que no por ser un buen profesional va a saber trasladar el conocimiento adquirido en su carrera profesional en las aulas de clase donde inicie su carrera; y
  - Dirección de Formación Docente en Servicio: Enfocada en la formación del docente que se encuentra en servicio. Es crucial la formación continua y como se menciona, se asume que incluye al docente desde la educación primaria hasta la educación de posgrado; debiendo definir cuál deben de ser las reglas mínimas de capacitación que debe seguir un docente en todos los niveles en el tiempo que ejerce la docencia.
3. Dirección General de Educación Superior Universitaria: Es responsable de dirigir, coordinar, promover, efectuar el seguimiento, y evaluar las políticas para el desarrollo y aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, así como de proponer normas que regulen la vinculación del Ministerio con las universidades públicas y privadas, y que promuevan la mejora y el uso eficaz de los recursos públicos por las

universidades, en el marco de su competencia (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015, p. 102). Siendo esta definición de rol muy similar a la que posee la SUNEDU, por ende se tiende a duplicar funciones y directrices, generando confusión en su marco de acción. Dentro de esta Dirección se encuentran (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015):

- Dirección de Políticas para el Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria: Su rol es promover la calidad de educación superior, teniendo funciones similares a algunas direcciones de la SUNEDU; y
- Dirección de Coordinación y Promoción de la Calidad de la Educación Superior Universitaria: Cuyo rol es el fortalecimiento de la educación superior universitaria. Siendo un rol similar al de la SUNEDU.

*II. Despacho Viceministerial de Gestión Institucional.* Que dentro de su rol tiene “. . . responsable de formular, normar, articular, coordinar, dirigir, supervisar, y evaluar la implementación de las políticas, planes, proyectos, y documentos normativos para la mejora de la calidad de la gestión del sistema educativo, becas y créditos educativos, e infraestructura y equipamiento educativo. . .” (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015, p. 22), que es un rol que se considera que debe de ser potenciado puesto que el crédito educativo para los que desean estudiar es casi inexistentes. La infraestructura educativa de las nuevas universidades no posee áreas verdes, a comparación de las universidades clásicas (e.g., PUCP, UL, UNSM, etc.). Dentro de este Viceministerio se encuentran:

1. Dirección General de Infraestructura Educativa: “. . . responsable de formular, proponer, supervisar, y evaluar las políticas y planes de inversión pública y privada en materia de infraestructura y equipamiento educativo. . .” (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015, p. 122); encontrándose dentro de esta Dirección dos unidades que velan por la infraestructura e inversión que deberían incluir la educación superior universitaria en el Perú, y son: (a) Dirección de Planificación de Inversiones (i.e., en infraestructura

educativa) y (b) Dirección de Normatividad de Infraestructura (i.e., como sería la infraestructura).

2. Dirección General de Becas y Créditos Educativos: Como su mismo nombre lo dice su rol principal es definir las políticas, estrategias, mecanismos, y planes para facilitar el acceso al otorgamiento de becas y créditos educativos, siendo el último pobremente desarrollado (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015).

*III. Secretaría de Planificación Estratégica.* Que es el órgano de asesoramiento responsable de coordinar, integrar, formular, monitorear, y evaluar la política, objetivos, y estrategias del sector educación; tiene dentro de sus funciones la de proponer el plan de evaluaciones de logros de aprendizaje de estudiantes de educación básica. Debería también proponer el Plan de Evaluación de Logros de Aprendizaje de Otros Niveles de la Educación, como el de educación superior. Dentro de su estructura con dependencia directa se encuentran (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015):

1. La Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica: Que tiene como rol la consolidación y análisis de información estadística de desempeño y de impacto de la política educativa. Dentro de la oficina tiene dos unidades: (a) Unidad de Estadística (que tiene como rol manejar la información estadística) y (b) Unidad de Seguimiento y Evaluación (medición y seguimiento de las intervenciones de la política educativa). Este rol la SUNEDU lo hace por su interacción con las universidades y por tener la información de primera fuente para la toma de decisiones.
2. La Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes: Que tiene como rol planificar diseñar, implementar, y ejecutar las evaluaciones de logros de aprendizajes de los estudiantes de educación básica, así como de producir estadísticas e indicadores de logros de aprendizaje que sirven para formular y retroalimentar la política educativa (Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, 2015). Esta área debería incluir también otros niveles educativos, puesto que la educación no solo es la primaria, sino inicia desde antes de la primaria y concluye en la superior, técnica, o posgrado (ver Figura 36).

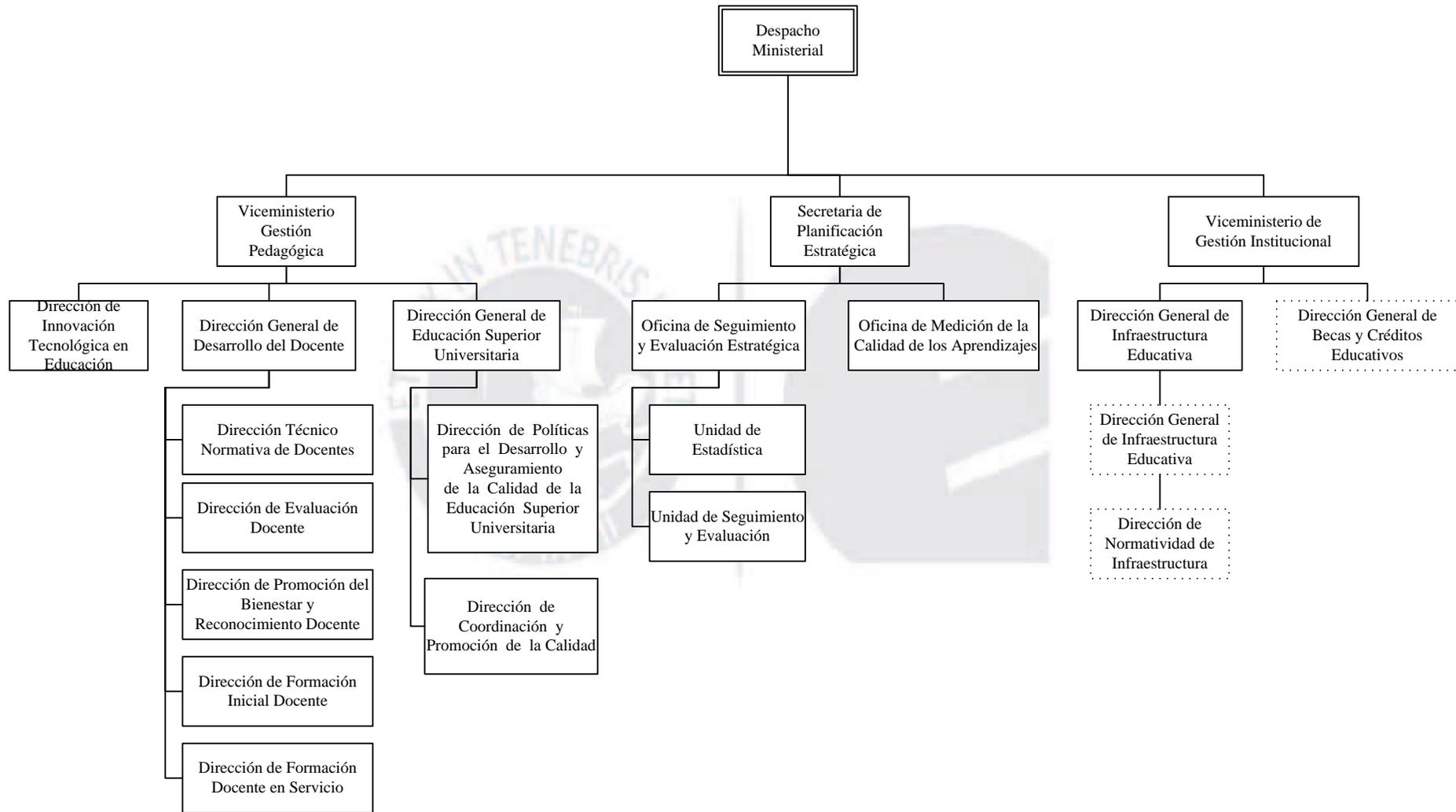


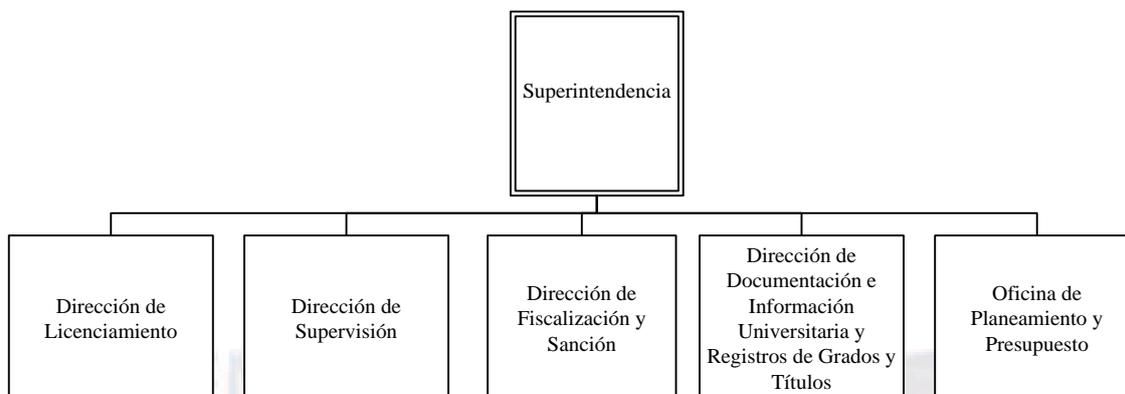
Figura 36. Áreas del organigrama del MINEDU que deberían de estar orientada al sector universitario. Adaptado de “Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU. Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Educación,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2015, pp. 7-9.

**SUNEDU.** En la SUNEDU, las áreas u organismos que intervienen en forma directa con el sistema universitario son (Decreto Supremo N°012-2014-MINEDU, 2014):

1. Dirección de Licenciamiento: Se encuentra encargada de dirigir, coordinar, y ejecutar el proceso de creación y licenciamiento; siendo sus principales funciones formular y proponer las condiciones básicas de calidad del servicio educativo para aprobar o denegar la creación y/o funcionamiento; sistematización y administración de la información de la oferta educativa, entre otras.
2. Dirección de Supervisión: Realiza el proceso de supervisión de las universidades, filiales, facultades, escuelas, y programas de estudios adecuados a grado académico, verificando el cumplimiento de las disposiciones de la Ley, las normas de licenciamiento, las normas sobre el uso educativo de los recursos públicos y/o beneficios otorgados por el marco legal a las universidades. Siendo sus principales funciones: supervisar las condiciones básicas de calidad o servicio educativo adecuados al otorgamiento de grados y títulos, así como las condiciones de calidad del servicio educativo, si los recursos públicos, la reinversión de excedentes, y los beneficios otorgados a las universidades han sido destinados a fines educativos, elaborar un informe bienal sobre la realidad universitaria, difundir ranking universitario (e.g., incluyendo el indicador de publicaciones indexadas, etc.), entre otros.
3. Dirección de Fiscalización y Sanción: Realiza las labores de fiscalización y sanción por el no cumplimiento de las disposiciones legales y el marco normativo vigentes, pudiendo llegar hasta la cancelación de la licencia.
4. Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos: Responsable del proceso de documentación e información universitaria y registro de grados y títulos.
5. Oficina de Planeamiento y Presupuesto: Es responsable por el asesoramiento en el proceso de planeamiento estratégica y presupuesto. Siendo sus principales funciones la de proponer a la alta dirección planes, lineamientos, y estrategias, conducir el proceso

presupuestario de la entidad, conducir la elaboración de la memoria anual e informes de gestión, entre otros.

El organigrama de la SUNEDU se muestra en la Figura 37.



*Figura 37.* Organigrama de la SUNEDU.

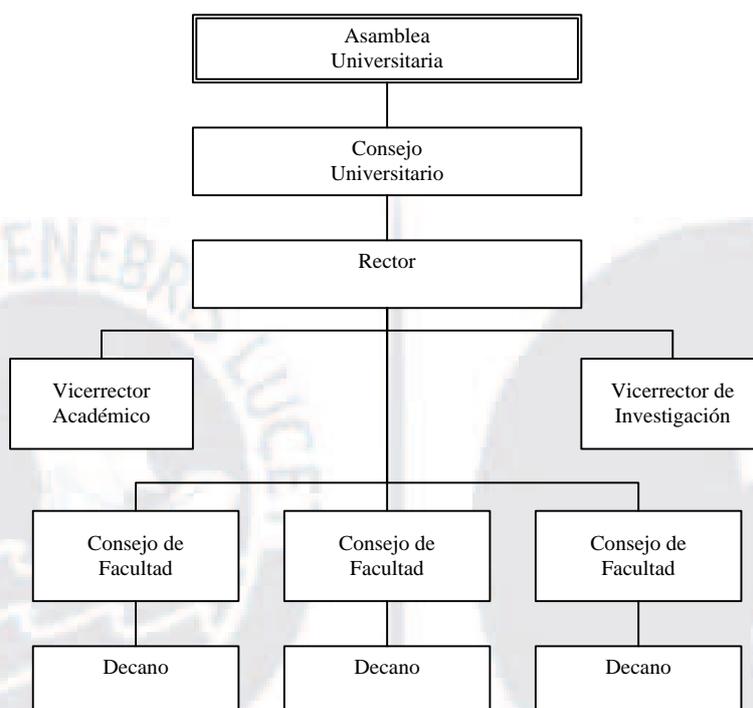
Adaptado de “Decreto Supremo N°012-2014-MINEDU. Aprueban el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2014.

**Gobierno de la universidad.** Dentro del marco de organización, la Ley 30220 define la organización (gobierno) que debe de poseer una universidad (ver Figura 38), ya sea universidad pública y privada, siendo está conformada por:

1. **Asamblea Universitaria:** Es un órgano colegiado que representa a la comunidad universitaria, encargándose de dictar las políticas generales, siendo sus principales funciones: aprobar las políticas de desarrollo universitario, modificar los estatutos de la universidad, velar por el cumplimiento de los instrumentos de planeamiento de la universidad aprobados por el Consejo Universitario, declarar la revocatoria del rector o vicerrectores, designar a los integrantes de la comisión de fiscalización, evaluar, y aprobar los informes de gestión (e.g., memoria anual, informe semestral, etc.), modificación y creación de facultades, y declarar en receso temporal a la universidad.
2. **Consejo Universitario:** Es el máximo órgano de gestión, dirección y ejecución académica y administrativa, siendo sus principales funciones: proponer al Consejo Universitario la contratación, nombramiento, ratificación, y remoción de los docentes; aprobar los currículos y planes de estudio, y dictar el reglamento académico.

3. Rector: Es el personero y representante legal de la universidad; tiene a su cargo y en dedicación exclusiva el liderazgo y administración del gobierno universitario, siendo sus principales funciones: presidir el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria, dirigir la actividad académica, presentar al Consejo Universitario los instrumentos de planeamiento institucional, refrendar los diplomas y grados, expedir las resoluciones de carácter previsional de docentes y administrativos, presentar los informes (e.g., memoria anual, informe semestral, etc.) de la universidad a la Asamblea Universitaria para aprobación y hacer transparente la información económica y financiera.
4. Vicerrector Académico: Responsable de dirigir y ejecutar la política general de formación académica en la universidad, supervisando las actividades académicas para garantizar la calidad y atender las necesidades de capacitación permanente del personal docente.
5. Vicerrector de Investigación: No es obligatorio que exista un Vicerrectorado de Investigación, sin embargo sus funciones son: dirigir la política general de investigación, supervisar las actividades de investigación con el fin de garantizar su calidad, organizar la difusión del conocimiento y los resultados de las investigaciones, gestionar el financiamiento de la investigación y promover la generación de recursos para la universidad a través de la producción de bienes y prestación de servicios derivados de las actividades de investigación y desarrollo y la obtención de regalías por patentes u otros derechos de propiedad intelectual. Debería de ser algo obligatorio, sumado a que todo aquel que desee llamarse universidad debería tener un centro de investigación o varios que se encuentren relacionados con las carreras que se dicten en la universidad.
6. Consejo de Facultad: Es dirigido por el decano de la facultad a la cual corresponde, siendo sus atribuciones: proponer al Consejo Universitario la contratación, nombramiento, ratificación, y remoción de docentes, aprobar los currículos y planes de estudio y dictar el reglamento académico.
7. El Decano: Es la máxima autoridad en la facultad, la representa frente el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria, siendo sus principales atribuciones: presidir el

Consejo de Facultad, dirigir administrativamente y académicamente la facultad, representar a la facultad frente a los órganos de gobierno, designar a los directores de las escuelas e institutos de investigación, proponer sanciones a los docentes y presentar el plan anual de funcionamiento y desarrollo de la facultad, así como la presentación del informe de gestión.



*Figura 38.* Gobierno de la universidad: Organigrama de la universidad. Adaptado de “Decreto Supremo N°012-2014-MINEDU. Aprueban el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria,” por el Ministerio de Educación (MINEDU), 2014.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El MINEDU, órgano rector y promotor de las políticas educativas del País, tiene por misión lo siguiente (Resolución Ministerial N°0518-2012-ED, 2012):

Garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad. (p. 6)

El marketing y las estrategias de venta en este caso, deben tratar de unir a los estudiantes potenciales de universidades privadas del País con los centros educativos

superiores existentes. Para realizar dicho análisis, se considera como los productos a los tipos de universidades superiores privadas con sus carreras y su relación con la demanda actual. También, se analizan los precios fijados por el mercado como pensiones educativas, y el alcance geográfico de las universidades en el País. Finalmente, se revisa la promoción adecuada que deben tomar dichas universidades en relación al objetivo común de la educación en el Perú, la cual asegura un sistema de calidad a los peruanos. De tal manera, poder lograr reconocimiento por el consumidor y comunicar los productos educativos de manera eficiente a la población, con el fin de que pueda tomar la decisión correcta y estar informado a la hora de escoger un centro de estudio de educación superior.

La Educación Superior Privada en el Perú, en cuanto a su producto, debe ofrecer carreras relevantes a su situación económica actual que aporten al sistema laboral y a incrementar la producción, conocimiento, e investigación. Según Díaz (2008), en 2005 habían 584 mil peruanos que postularon a universidades e institutos superiores, de los cuales ingresaron únicamente 370 mil. En el mismo año la matrícula total fue de 559 mil estudiantes y el País contaba con 84 universidades, de las cuales 49 eran privadas. Como se revisó en la Tabla 4 del Capítulo I, en 2014 el número total de universidades privadas ascendió a 141, de las cuales 91 son privadas. De tal modo, se puede concluir que se han abierto 52 nuevas universidades privadas en un lapso de 10 años.

Dado que la escolaridad general de la población ha mejorado en las últimas décadas, ha aumentado la cantidad de personas que llegan a estudiar el nivel secundario educativo. Desde 1940 hasta 2005, el número de personas que tienen 15 años y ha llegado a cursar nivel superior se ha multiplicado por 144 veces. Este fenómeno no solo se ha dado en el Perú, sino más bien ha sido un crecimiento mundial de acuerdo con la UNESCO y está directamente relacionado con la urbanización en el mundo (Díaz, 2008).

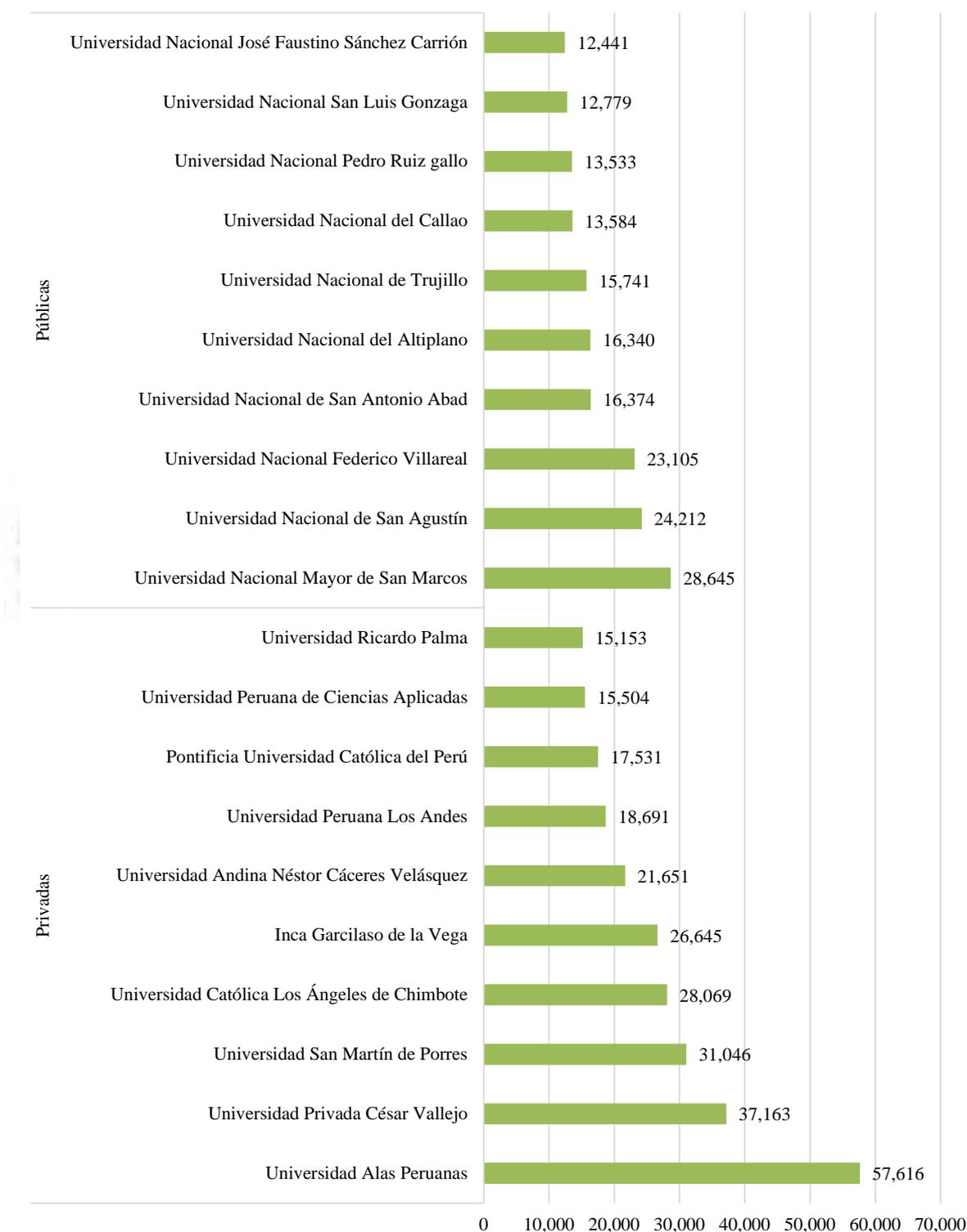
En cuanto a la demanda de universidades privadas, se debe señalar que la educación privada en el País no es obligatoria, sino una vía para mejorar las posibilidades de ingreso a la fuerza laboral y remuneración personal. A 2005, ya se podía observar que el porcentaje de la

población que deseaba educación superior había ido creciendo de la misma manera que la oferta de universidades en Lima y en las distintas regiones del Perú. La cantidad de postulantes se había incrementado a ese año en 12.7% de la población entre 17 y 20 años versus 4.4% de la misma población en 1970 (Díaz, 2008).

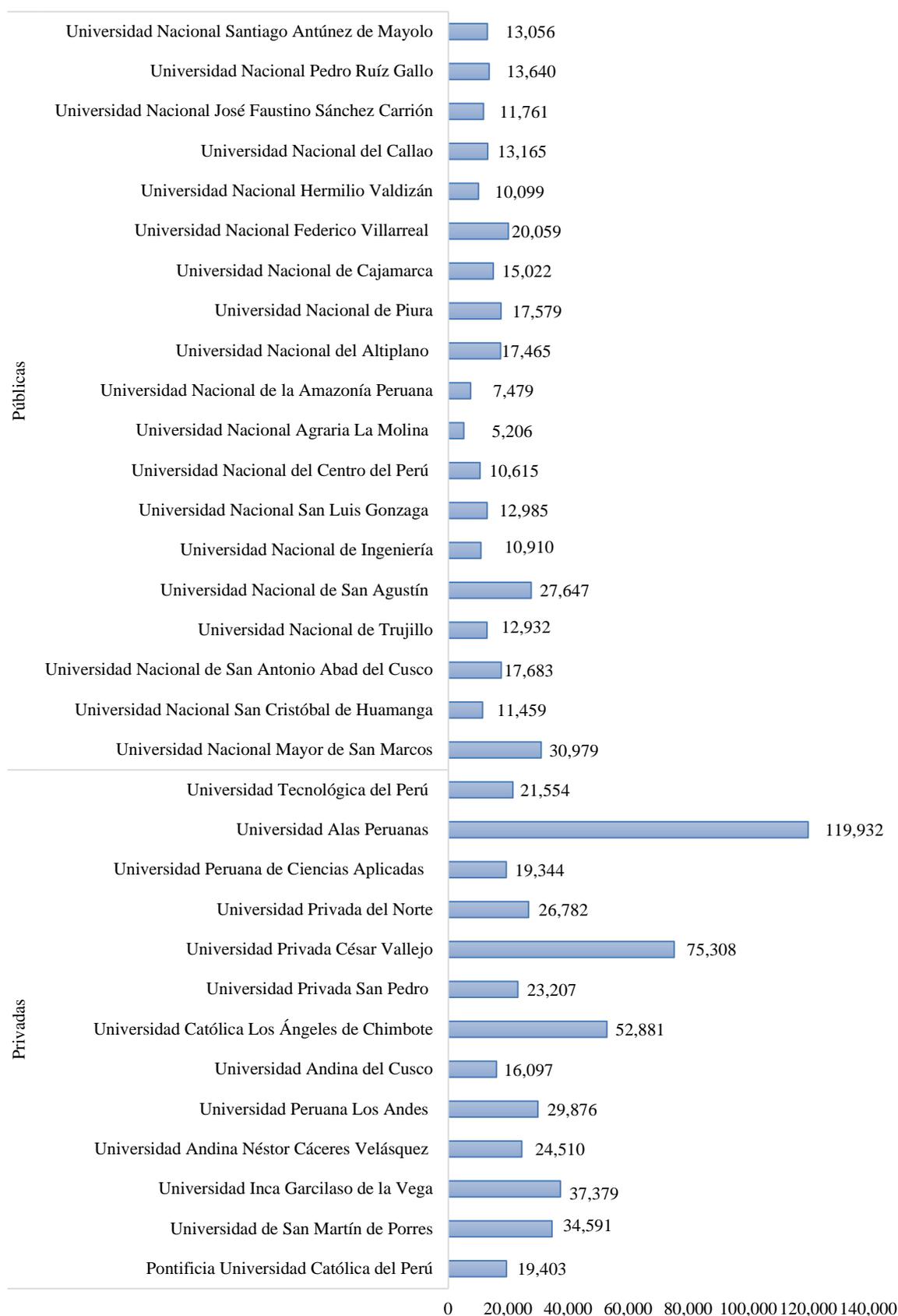
A pesar de la aparición de nuevas universidades privadas, la proporción de estudiantes que postula a universidades públicas sigue siendo mayor a la de universidades privadas por la gratuidad de las mismas. A 2005 y con tendencias similares de 2014, el 73% de los postulantes iban a universidades públicas, mientras que el 27% del total de postulantes iban a las universidades privadas. Con la excepción, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), el porcentaje de postulantes en el ámbito nacional que aplica a una universidad ha ido decreciendo por la aparición de competencia en el mercado. En el caso de las universidades privadas, las que mayor demanda han tenido fueron la Universidad Alas Peruanas y la Universidad Cesar Vallejo (ver Figura 39), donde se muestra las universidades privadas con mayor número de alumnos a 2010 (Díaz, 2008). Según el INEI (2015a), a 2013 la Universidad Alas Peruanas fue la universidad que más creció con 119,932 alumnos (ver Figura 40), puesto que a 2010 tenía 57,616. En la Universidad Cesar Vallejo, se pasó de 37,163 alumnos a 119,932 (ver Tablas A18 y A19).

El aumento de universidades privadas en el Perú también se debe al Decreto Legislativo 882 de 1996, llamada la “Ley de Promoción de la Inversión en la Educación”, la cual ha permitido que universidades privadas puedan operar como empresas con fines de negocio. De las 19 universidades que se crearon entre 1995 y 2005, únicamente siete de ellas han sido públicas. La apertura de universidades con fines de lucro y la oferta de carreras sobresaturadas generada por las oportunidades de inversión en universidades peruanas, descuida la visión general de un sistema de desarrollo para el País (Díaz, 2008). En la Tabla 29 se puede evidenciar el número de universidades privadas que existieron a 2011, la

ubicación geográfica de su sede, y su año de creación, de las cuales el 48% se encuentran ubicadas en el departamento de Lima.



*Figura 39.* Perú: Universidades privadas con mayor número de alumnos a 2010. Adaptado de “Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010,” por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 10. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)



*Figura 40.* Perú: Universidades con mayor número de alumnos a 2013. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla 29

## Perú: Universidades Privadas por Sede y Fecha de Creación 2011

	Universidad privada	Ciudad	Departamento	Fecha de creación		Universidad privada	Ciudad	Departamento	Fecha de creación
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	Lima	1917	42	Universidad Peruana de Ciencias e Informática	Lima	Lima	2002
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Lima	Lima	1961	43	Universidad Particular Sergio Bernales S.A.C	Cañete	Lima	2002
3	Universidad Católica de Santa María	Arequipa	Arequipa	1961	44	Universidad Peruana de las Américas SAC	Lima	Lima	2002
4	Universidad del Pacífico	Lima	Lima	1962	45	Universidad Antonio de Ruiz de Montoya	Lima	Lima	2003
5	Universidad de Lima	Lima	Lima	1962	46	Universidad ESAN	Lima	Lima	2003
6	Universidad San Martín de Porres	Lima	Lima	1962	47	Universidad Particular Telesup SAC	Lima	Lima	2004
7	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Lima	Lima	1962	48	Universidad Particular de Pucallpa SAC	Pucallpa	Ucayali	2005
8	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	Lima	Lima	1964	49	Universidad Particular de Ica	Ica	Ica	2005
9	Universidad de Piura	Piura	Piura	1968	50	Universidad Ada Byron SAC	Chincha	Inca	2006
10	Universidad Ricardo Palma	Lima	Lima	1969	51	Universidad Peruana Simón Bolívar	Lima	Lima	2006
11	Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	Juliaca	Puno	1983	52	Universidad Particular de Trujillo	Trujillo	La Libertad	2006
12	Universidad Peruana de los Andes	Huancayo	Junín	1983	53	Universidad Particular San Carlos	Puno	Puno	2006
13	Universidad Peruana Unión	Ñaña	Lima	1983	54	Universidad Peruana del Oriente SAC	Iquitos	Loreto	2006
14	Universidad Andina del Cusco	Cusco	Cusco	1984	55	Universidad de Ciencias y Humanidades	Lima	Lima	2006
15	Universidad de Huánuco	Huánuco	Huánuco	1989	56	Universidad Peruana de Integración Global	Lima	Lima	2007
16	Universidad Tecnológica de los Andes	Abancay	Apurímac	1984	57	Universidad Autónoma del Perú	Lima	Lima	2007
17	Universidad de Tacna	Tacna	Tacna	1985	58	Universidad Jaime Bausate y Meza	Lima	Lima	2008
18	Universidad Particular de Chiclayo	Chiclayo	Lambayeque	1985	59	Universidad Particular Juan Mejía Baca	Chiclayo	Lambayeque	2008
19	Universidad San Pedro	Chimbote	Ancash	1988	60	Universidad Peruana del Centro	Junín	Huancayo	2009
20	Universidad Antenor Orrego	Trujillo	La Libertad	1988	61	Universidad Particular Arzobispo Loayza	Lima	Lima	2009
21	Universidad Particular Marcelino Champagnat	Lima	Lima	1990	62	Universidad Le Cordon Bleu	Lima	Lima	2009
22	Universidad José Carlos Mariátegui	Moquegua	Moquegua	1989	63	Universidad Particular de Huancayo Franklin Roosevelt	Huancayo	Junín	2009
23	Universidad Científica del Perú	Iquitos	Loreto	1990	64	Universidad de Lambayeque	Chiclayo	Lambayeque	2010
24	Universidad César Vallejo	Trujillo	La Libertad	1991	65	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	Lima	Lima	2010
25	Universidad Privada del Norte	Trujillo	La Libertad	1994	66	Universidad Peruana del Arte Orval	Lima	Lima	2010
26	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Lima	Lima	1994	67	Universidad Ciencias de Salud	Arequipa	Arequipa	2010
27	Universidad Católica de los Ángeles Chimbote	Chimbote	Ancash	1985	68	Universidad Particular de la Selva Peruana	Iquitos	Loreto	2010
28	Universidad Particular San Ignacio de Loyola	Lima	Lima	1995	69	Universidad de Ayacucho Federico Froebel	Ayacucho	Ayacucho	2010
29	Universidad Alas Peruanas	Lima	Lima	1996	70	Universidad Peruana de la Investigación y Negocios	Lima	Lima	2010
30	Universidad Particular Norbert Wiener	Lima	Lima	1996	71	Universidad Peruana Austral de Cusco	Cusco	Cusco	2010
31	Universidad Católica San Pablo	Arequipa	Arequipa	1997	72	Universidad Autónoma San Francisco	Arequipa	Arequipa	2010
32	Asociación Universidad Privada San Juan Bautista	Lima	Lima	1997	73	Universidad San Andrés	Lima	Lima	2010
33	Universidad Tecnológica del Perú	Lima	Lima	1998	74	Universidad Interamericana para el Desarrollo	Lima	Lima	2010
34	Universidad Científica de Sur	Lima	Lima	1998	75	Universidad Particular Juan Pablo II	Lima	Lima	2010
35	Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería	Huancayo	Junín	1998	76	Universidad Particular Leonardo Da Vinci	Trujillo	Libertad	2010
36	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Chiclayo	Lambayeque	1998	77	Universidad de Ingeniería y Tecnología	Lima	Lima	2010
37	Universidad Particular Antonio Guillermo Urredo	Cajamarca	Cajamarca	1998	78	Universidad La Salle	Arequipa	Arequipa	2011
38	Universidad Particular Señor de Sipán SAC	Chiclayo	Lambayeque	1999	79	Universidad Latinoamericana CIMA	Tacna	Tacna	2011
39	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Lima	Lima	1999	80	Universidad Particular Autónoma del Sur	Arequipa	Arequipa	2011
40	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	Trujillo	La Libertad	2000	81	Universidad María Auxiliadora	Lima	Lima	2011
41	Universidad para Desarrollo Andino	Urcay- Angares	Huancavelica	2002	82	Universidad de la Amazonia Mario Peláez Bazán	Bagua Grande	Amazonas	2011

Nota. Adaptado de "Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010," por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 19. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)

Las universidades con más restricciones para los ingresos o menor tasa de aceptación tienden a ser las públicas (Díaz, 2008); solo uno de cada 5.6 postulantes entra a una universidad pública y 10 de cada 13 postulantes ingresan a la universidad privada (INEI, 2015a). A 2004, la Universidad Peruana Unión y la Universidad para el Desarrollo Andino tenían una tasa de admisión del 100% según la Figura 41 (Díaz, 2008). Asimismo, las universidades tienen una tendencia al crecimiento de ingresantes cada año (INEI, 2015a).

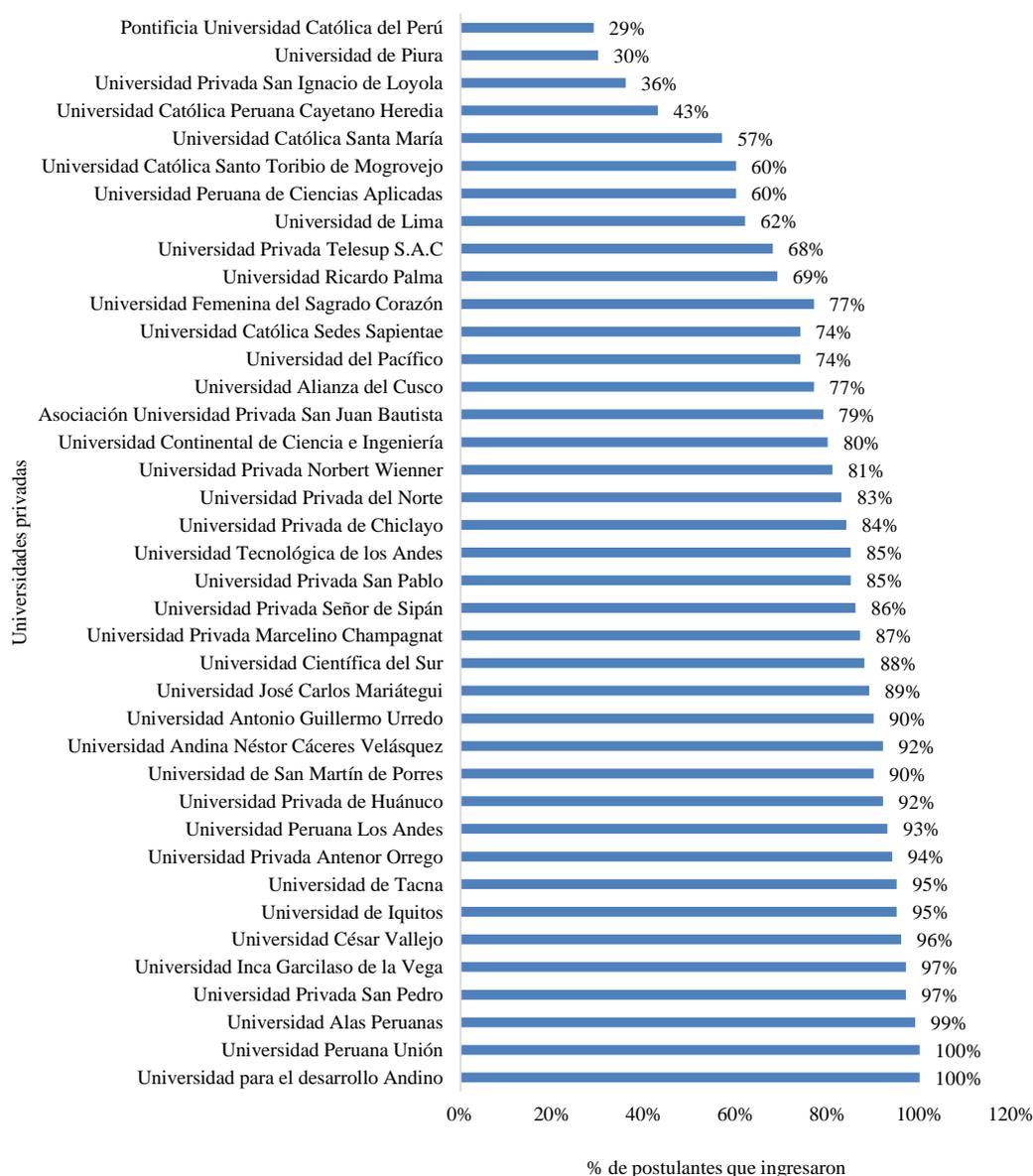
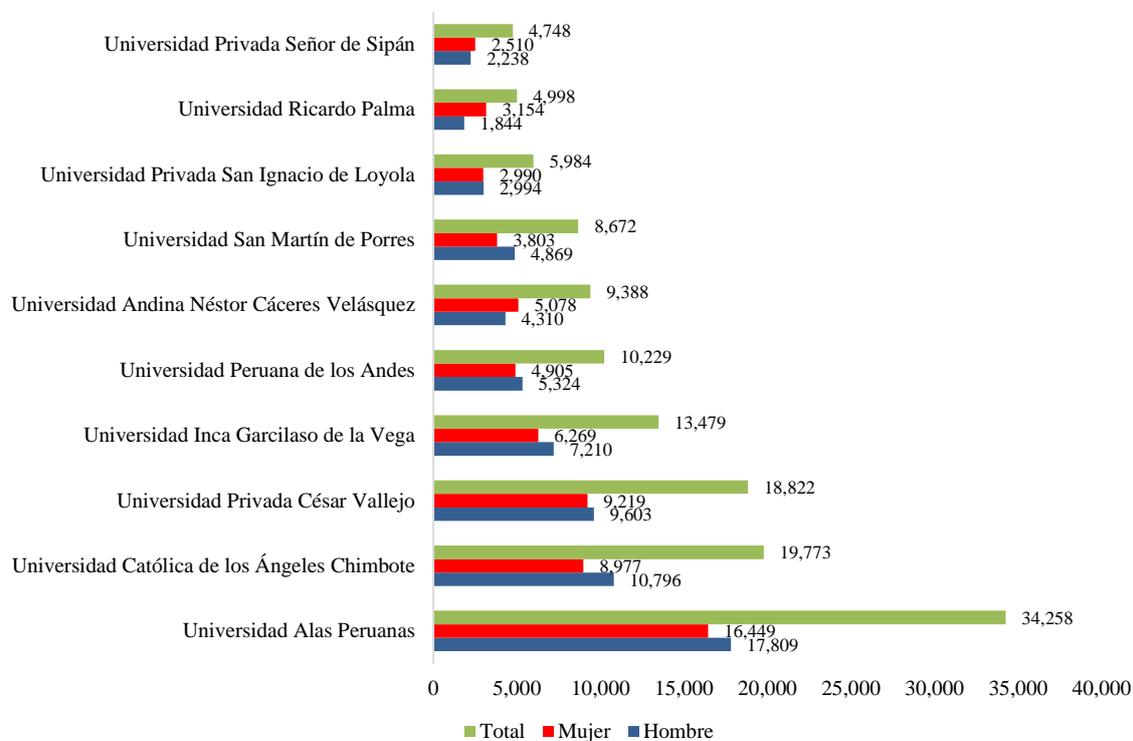


Figura 41. Tasa de admisión por universidad a 2004 (% de ingresantes respecto de postulantes).

Adaptado de “Educación Superior en el Perú: Tendencias de la Demanda y la Oferta,” por J. J. Díaz, 2008, p. 93. En M. Benavides (Ed.), *Análisis de Programas, Procesos y Resultados Educativos en el Perú: Contribuciones Empíricas para el Debate*. Lima, Perú: Grade.

En el caso de la composición por sexo, viene a ser 51% hombres y 49% mujeres en las 10 universidades evaluadas (ver Figura 42). Por ende, no es representativo un análisis a futuro por sexo.

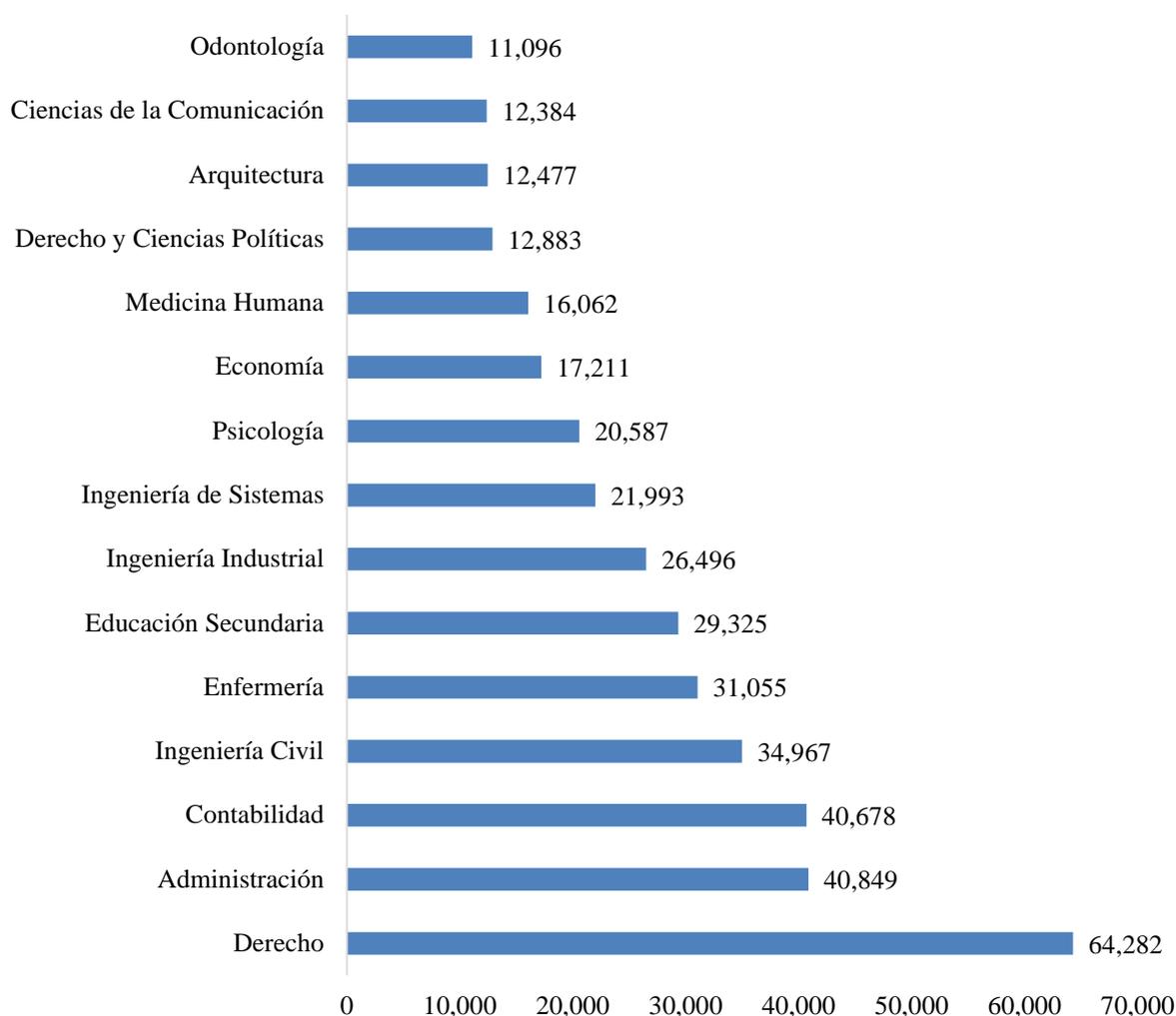


*Figura 42.* Perú: Universidades privadas con mayor cantidad de ingresantes por sexo: 2010. Adaptado de “Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010,” por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 14. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)

Las carreras profesionales que más se demandan están vinculadas a Humanidades, Educación, Derecho, Ingeniería, y Ciencias Administrativas. Estas carreras son a 2011: Derecho, Administración, Contabilidad, Ingeniería Civil, Enfermería y Educación Secundaria, como se muestra en la Figura 43. Por otro lado, las carreras más ofertadas por las universidades del Perú estuvieron encabezadas por Administración, Contabilidad, Educación Secundaria, y Derecho (Díaz, 2008).

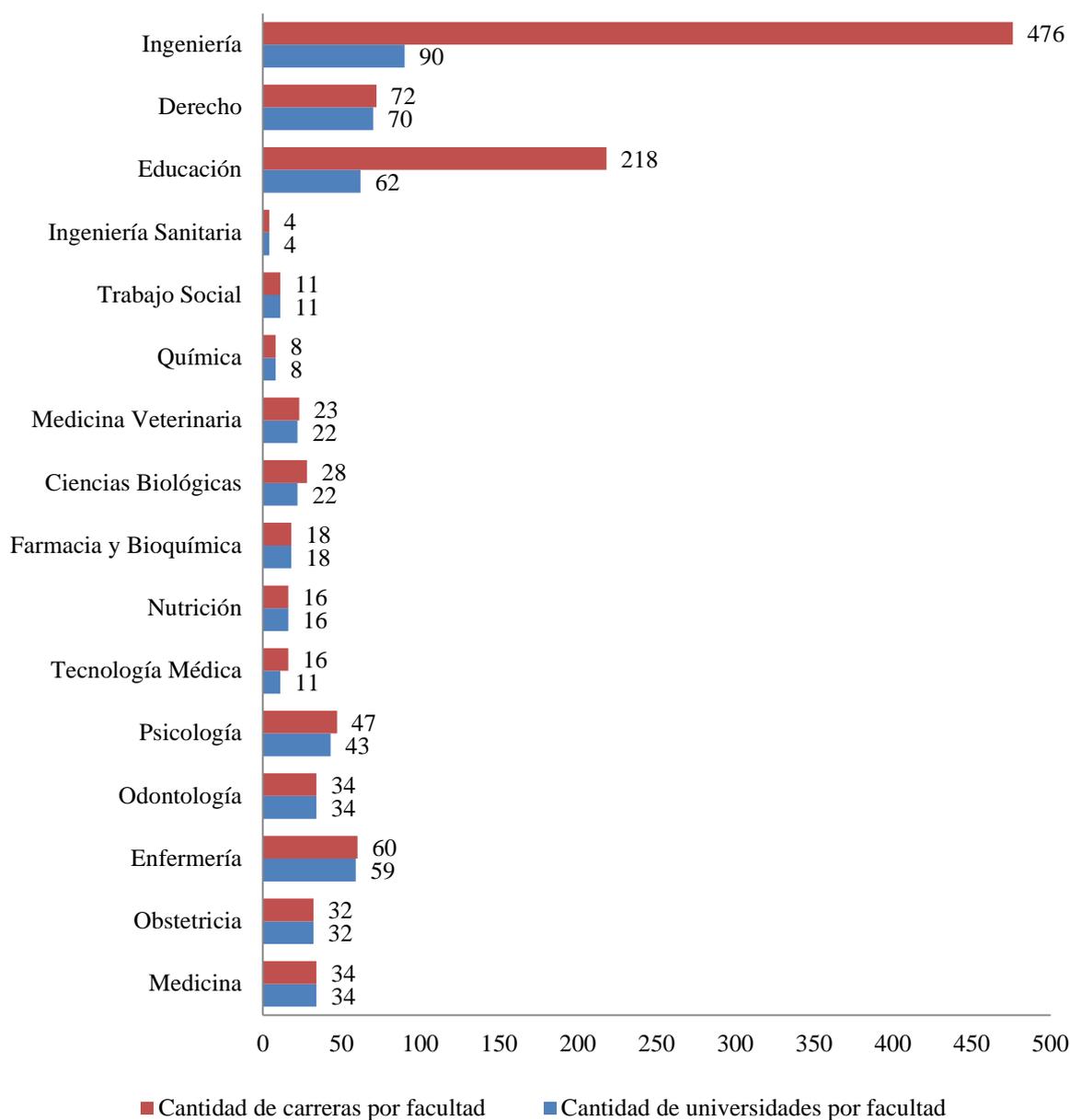
A 2011, en el sistema de educación universitario peruano existían 16 facultades distribuidas en 100 universidades evaluadas (representan el 75% del total de universidades a esa fecha). Las 100 universidades han generado en total 536 facultades y 1,097 carreras, siendo las cinco facultades que más existen en universidades las de: Ingeniería (17%),

Derecho (13%), Educación (12%), Enfermería (11%), y Psicología (8%); las cinco facultades que tienen más carreras serían: Ingeniería (44%), Educación (20%), Derecho (6.6%), Enfermería (5.5%), y Psicología (4.3%) (ver Figura 44 y Tabla A20).



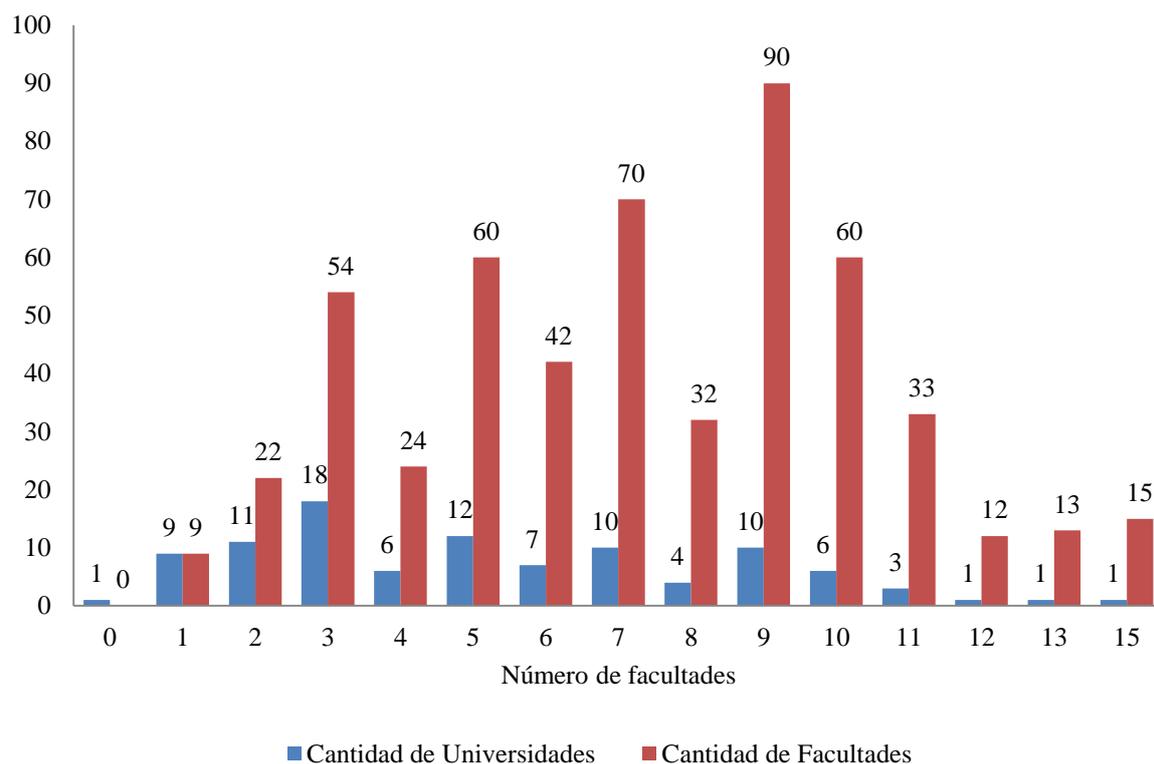
*Figura 43.* Perú: Carreras profesionales con mayor cantidad de alumnos matriculados: 2010. Adaptado de “Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010,” por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 16. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)

Analizando en forma independiente cuantas facultades tiene cada una de las universidades evaluadas (ver Tabla A21), el 39% de universidades tiene tres o menos facultades en su currícula, el 35% tiene entre cuatro y siete, y el 26% tiene entre ocho y 15. En correlación con el tamaño de las universidades en los mismos tramos evaluados del total de facultades existentes, se encuentran el 16%, 37%, y 47% respectivamente (ver Figura 45).

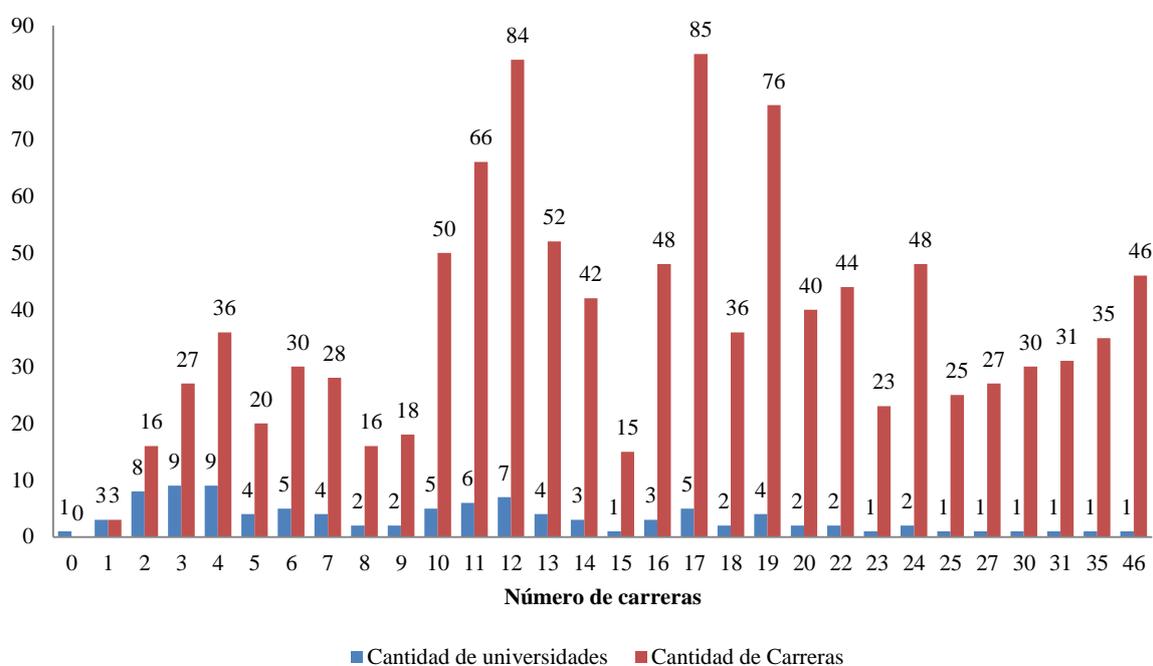


*Figura 44.* Cantidades de universidades y carreras por facultad. Adaptado de “Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010,” por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 16. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)

Analizando en forma independiente las carreras por universidad (ver Tabla A22), el 34% de universidades tienen cinco o menos carreras, el 18% entre seis y 10 carreras, el 21% entre 10 y 15 carreras, el 16% entre 16 y 20 carreras, y el 11% entre 22 y 46 carreras. En correlación con el tamaño de las universidades en los mismos tramos evaluados del total de carreras existentes, se encuentran el 9.3%, 13%, 24%, 26%, y 28% respectivamente (ver Figura 46).



*Figura 45.* Cantidades de universidades y carreras por facultad.  
Adaptado de “Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010,” por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 16. Recuperado de [http://censos.inei.gov.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gov.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)



*Figura 46.* Cantidad de carreras por universidad.  
Adaptado de “Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010,” por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 16. Recuperado de [http://censos.inei.gov.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gov.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)

En cuanto a los niveles de educación de los alumnos, existe una relación positiva entre el nivel socioeconómico y la participación en la educación superior. La matrícula se concentra en el quintil de mayores recursos con 43% mientras que en el quintil más pobre con 2%. Los números evaluados hasta ahora, no solo indican que existen más matriculas en las instituciones de educación superior, sino también un aumento en la oferta del sistema universitario en la medida que se ajusta la presión del número de postulantes a las mismas. En la situación de incremento de las universidades públicas del País, estas son la respuesta de los Gobiernos actuales y de la presión política y social del País. Mientras que por el lado universitario privado, los incrementos van más por factores como la Ley que permite la creación de universidades privadas con fines de lucro. Lamentablemente, esta Ley evidencia que se está produciendo un crecimiento distanciado de los principios y necesidades educativas del País y su mercado laboral. Esta expansión privada también puede estar vinculada a la presión que ejercen los postulantes a universidades públicas y la baja tasa de admisión que existe en ellas como se ha podido ver anteriormente. Una de las tendencias negativas más recientes es la creación y oferta de programas educativos alternativos que algunas universidades ofrecen a través de sus filiales o sedes. Por ejemplo, en 2005, se consolidó con autorización de la ANR y sin reconocimiento del Consejo Nacional para el Funcionamiento de las Universidades (CONAFU) las filiales de Ica, Piura, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho, Pucallpa, Iquitos, y Huancayo de la Universidad Alas Peruanas (Díaz, 2008).

Si bien la demanda de educación nacional también es el resultado de la situación económica general del País, el crecimiento tiene que ver con los incentivos económicos del mercado laboral y la urbanización de la sociedad peruana. La calidad siendo lo más importante en cuanto a la infraestructura, nivel de docentes, y sistema educativo, existe el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad (SINEACE) que tiene como finalidad garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad (Díaz, 2008). Sus objetivos incluyen evaluar,

acreditar, y certificar la calidad educativa del País, mejorar continuamente acreditando para la mejor información de los padres de familia y futuros estudiantes con el fin de tener una óptima selección del centro de estudio y garantizar que las competencias de los profesionales acreditados sean eficientes (SINEACE, 2015).

En relación al precio, se puede observar en diversas universidades las siguientes estructuras: (a) cobrar por créditos y rango escalonado en relación al nivel socioeconómico, (b) existen costos diferenciados por carrera, (c) con costo diferenciado por carrera y escalonado, o (d) universidades con pensión única. De acuerdo con un reporte realizado por el Grupo Educación al Futuro en 2014, las universidades de Lima incrementaron su pensión en 6% promedio. Las universidades ESAN y Universidad de Ciencias Aplicadas subieron en 9% y 8% mientras que la Universidad del Pacífico y la Universidad de Lima en 5% y 6%. En el ranking de pensiones se observa que las universidades más caras en el País son: la Universidad del Pacífico, la Universidad de Piura, la Universidad de Lima, la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina, la Universidad San Ignacio de Loyola, Científica del Sur, Pontificia Universidad Católica del Perú, y Universidad ESAN (ver Tabla 30). Asimismo, las más económicas son la Universidad Las Américas, César Vallejo, Católica Sedes Sapientiae, y la Wiener (Educación al Futuro, 2014).

En relación a la promoción que realizan las universidades privadas, se encuentra orientada a las facilidades en lo que se refiere a: poder ingresar, el costo mensual, el tiempo que les toma estudiar, becas que ofrecen, y las carreteras que ofrecen; y nada sobre: la calidad educativa que poseen, nivel de inserción en el mercado laboral, entre otros indicadores clave que deberían de comunicar al mercado para que puedan tomar una decisión acertada. Debido a la comunicación no clara de las universidades privadas, el Estado a través del MTPE, el MINEDU, e IPAE Acción Empresarial, se unieron en una alianza estratégica para desarrollar e implementar el Observatorio de Educación y Empleo denominado Ponte en Carrera, que brinda información confiable sobre la oferta de educación superior privada y demanda laboral para que los egresados de la educación secundaria puedan tomar mejores decisiones sobre su

futuro profesional. Esta página posee información de la educación superior (siendo la principal fuente de información el Sistema de Recajo de Información[SRI], que tiene como base la información proporcionada por las instituciones de educación superior), y de la demanda laboral (información que proviene principalmente de las planillas electrónicas, planilla electrónica del MTPE), sobre la base de distintas fuentes de información como INEI, MINEDU, MTPE, IPSOS Perú, Manpower, entre otros (MTPE, MINEDU, & IPAE Acción Empresarial, 2016).

Tabla 30

*Ranking de Pensiones y Costo Total de Universidades Privadas del Perú (en Nuevos Soles)*

Ranking de pensiones	Pensión			Costo total (10 ciclos)		
	Universidad	Mínima	Máxima	Número de escalas	Mínimo	Máximo
	Universidad del Pacifico	1,424	3,196	4	71,200	159,800
	Universidad de Piura	1,315	2,925	5	65,750	146,250
	Universidad de Lima	1,248	2,500	4	62,400	125,000
	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	1,196	2,396		59,800	119,800
	Universidad San Ignacio de Loyola	1,033	2,800		51,650	140,000
	Universidad Ricardo Palma	950	1,590	4	47,500	79,500
	Universidad Científica del Sur	900	2,600	6	45,000	130,000
	Pontificia Universidad Católica del Perú	890	2,790	5	44,500	139,500
	Universidad ESAN	800	2,000	7	40,000	100,000
	Universidad Antonio de Ruiz de Montoya	800	1,900	5	40,000	95,000
	Universidad Tecnológica del Perú	720	720	1	36,000	36,000
	Universidad Peruana Unión	720	750	2	36,000	37,500
	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	200	3,060	25	35,000	153,000
	San Martín de Porres	580	3,586	22	29,000	179,300
	Universidad Jaime Bausate y Meza	550	550	1	27,500	27,500
	Universidad Privada del Norte	545	545	1	27,250	27,250
	Universidad Peruana Cayetano Heredia	500	2,600	14	25,000	130,000
	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	500	100	6	25,000	55,000
	Universidad Alas Peruanas	495	670	3	24,750	33,500
	Asociación Universidad Privada San Juan Bautista	450	1,650		22,500	82,500
	Universidad Peruana de las Américas	495	450	2	20,000	22,500
	Universidad César Vallejo	400	500	3	20,000	25,000
	Universidad Católica Sedes Sapientiae	400	490	3	20,000	24,500
	Universidad Particular Norbert Wiener	210	665		10,500	33,250

*Nota.* Adaptado de “En una Universidad Peruana: ¿Cuánto Cuesta Estudiar?,” por Educación al Futuro, 2011. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/mundo-educativo/cuanto-cuesta-estudiar/>

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Este proceso aborda lo que es la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realiza este proceso. Para el caso de la Educación Superior Privada en el Perú, se han definido cinco procesos claves a tratar: (a) proceso de creación y expansión de universidades; (b) proceso de acreditación de universidades, carreras, y docentes; (c) proceso de investigación y desarrollo; (d) proceso de accesibilidad a recursos económicos; y (e) proceso de admisión.

El proceso de creación de universidades hasta antes de la promulgación y entrada en vigencia de la Ley 30220 del 9 de julio de 2014, estaba a cargo de la Asociación Nacional de Rectores (ANR) a través del Consejo Nacional para la Autorización de Universidades (CONAFU). El CONAFU era un órgano autónomo de la ANR que autorizaba y supervisaba el funcionamiento de las universidades del Perú. Con la nueva Ley Universitaria 30220, el Gobierno dispone la extinción de la ANR y del CONAFU como organismos públicos, para dar paso a la creación de la SUNEDU. Las principales funciones de la SUNEDU se centran en regular y supervisor a las universidades, otorgando o denegando licencias para su creación y funcionamiento, buscando que estas cumplan niveles mínimos de ejecución, y enfocada a fortalecer y a mejorar la calidad educativa. La SUNEDU a su vez está organizada por un Consejo Directivo, el cual está conformado por una mayoría de miembros provenientes de la sociedad civil (cinco de siete). Los miembros son: un representante del MINEDU (que será el superintendente), un representante del CONCYTEC, tres docentes universitarios (dos de universidades públicas y uno de universidad privada), y dos ciudadanos con las mismas características de excelencia y prestigio, los cuales serán elegidos por concurso público, con opinión favorable del Consejo Nacional de Educación.

Antes de que se publicara la Ley 30220, algunas universidades públicas se creaban por Ley, sin contar con la opinión favorable del MEF; lo que permitió la creación de

universidades públicas que no pueden funcionar por falta de recursos. A partir de estas deficiencias detectadas, la nueva Ley 30220 establece parámetros para la creación de universidades, que en el caso de las públicas deben contar obligatoriamente con la aprobación del MEF. Bajo la Ley anterior, las universidades pasaban por un proceso de autorización de funcionamiento provisional antes de institucionalizarse, lo que ha generado informalidad y reflejo de ello es que actualmente existen 53 universidades en esta situación, varias de ellas por más de 10 años. Con la Ley Universitaria se extingue esta práctica y se darán licencias oficiales por un periodo no menor a 6 años.

A 2015 no se tiene el pronunciamiento oficial del MINEDU sobre los requisitos mínimos para la creación de universidades; sin embargo, se considera que estas deben estar enfocadas a:

- Evaluar a los accionistas e inversionistas que aportan el capital para la creación de las universidades (i.e., procedencia de recursos y fuentes de capital).
- Establecer una estructura organizacional tanto en el ámbito academia como de su plana de docentes, con requisitos mínimos de su formación académica y profesional que se encaminen a asegurar la calidad de estudiantes que egresen de las universidades.

Asimismo, debe establecer parámetros de la estructura organizacional administrativa y de gerencia con la que deben contar las universidades, de manera tal que asegure la adecuada administración e inversión de los recursos.

- Parámetros sobre los programas académicos y/o carreras que se enseñarán en cada institución. Duración y requisitos mínimos de su currícula.
- Parámetros sobre los requisitos mínimos de infraestructura que una institución debe tener, en términos de construcción y equipamiento de aulas y laboratorios, bibliotecas, centros de investigación y desarrollo, áreas administrativas, sistemas de seguridad, áreas verdes, y zonas comunes. Esto para contrarrestar el hecho de que fácilmente se creen centros de educación superior en cualquier local comercial y/o casa habitacional.

La SUNEDU se pronunció sobre el trabajo que viene realizando para la creación de universidades y en sus apartes sostuvo que (“Universidades Provisionales,” 2015):

- Universidades provisionales serán evaluadas a partir de noviembre de este año hasta agosto de 2016. Estiman que 20 universidades serán evaluadas este año;
- A partir de setiembre de 2016 continuarán con las universidades que tienen licencia definitiva;
- Se verificará si tienen docentes a tiempo completo, bibliotecas, infraestructura, laboratorios, o si carecen de equipamiento, así como toda exigencia establecida en la Ley Universitaria;
- La SUNEDU hará recomendaciones y establecerá un plazo para que se implementen las mejoras; de no implementarse podrán imponerse sanciones; y
- La SUNEDU viene elaborando dos reglamentos: Uno sobre infraestructura y otro sobre infracciones y sanciones.

El proceso de acreditación de universidades hasta antes de la entrada de la Ley 30220, estaba a cargo del SINEACE a través del Consejo de Evaluación, Acreditación, y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU). Este organismo fue creado con la Ley 28740 “Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)”, y contaba entre otras con las siguientes funciones: (a) Establecer los estándares que deberían cumplir las instituciones educativas para ofrecer el servicio educativo; (b) Establecer criterios e indicadores nacionales y regionales de evaluación y acreditación de los aprendizajes, de los procesos pedagógicos, y de la gestión que desarrollan las instituciones educativas; y (c) Desarrollar las capacidades de los profesionales y técnicos especializados en evaluar logros y procesos educativos en los ámbitos nacional, regional, y local (Zárate, 2015).

Con la entrada en vigencia de la Ley 30220, en su décimo segunda disposición complementaria transitoria, autoriza al MINEDU, a que mediante Resolución Ministerial, se constituya un grupo de trabajo para que evalúe al SINEACE y elabore en 90 días calendarios

un Proyecto de Ley para su reforma. Su reorganización se plantea con la finalidad de establecer un nuevo modelo y una nueva estructura y funciones que aseguren su gobernabilidad y eficacia. Adicionalmente, la Ley contempla beneficios e incentivos diferenciados respecto de las universidades no acreditadas para fomentar la acreditación, los cuales serán elegidos por concurso público, con opinión favorable del Consejo Nacional de Educación.

El 26 de mayo de 2015 el Gobierno somete a consideración del Congreso de la República el proyecto “Que Propone la Creación del Consejo Peruano de Acreditación Superior (COPAES)” (Proyecto de Ley N°4534/2014-PE, 2014). Es competencia del COPAES el proceso de acreditación de las universidades, institutos, y escuelas de educación superior, nacionales, o extranjeras, que funcionen dentro del territorio nacional, y de los programas de educación superior. El COPAES tiene como finalidad promover la mejora en la calidad educativa superior en el Perú (Proyecto de Ley N°4534/2014-PE, 2014).

Si bien es cierto, la Ley 30220 en uno de sus cambios establece parámetros para los docentes y la exigencia de que las universidades cuenten con al menos 25% de su plana docente a tiempo completo y que los mismos docentes tengan un nivel de maestro en un plazo de 5 años; aún no se establecen parámetros para que estos docentes sean acreditados y tampoco existe una entidad que tenga a cargo esta función. Acreditar y certificar docentes, le generaría el verdadero impacto en calidad académica que la Educación Superior Privada en el Perú está requiriendo (Ley 30220, 2014).

Otro de los procesos importantes es el de *investigación y desarrollo*, en el cual Perú ocupa uno de los últimos puestos en el ámbito de universidades del mundo y de la Región. Uno de los cambios que promueve la nueva Ley Universitaria es la investigación. La Ley Universitaria busca promoverla a través de fondos cuyo desembolso estará vinculado a la evaluación del desempeño, así como a la presentación de proyectos de investigación en gestión, en ciencia, y tecnología. Además, se establece la obligatoriedad de la existencia de

al menos un instituto de investigación en todas las universidades públicas y se incentiva la creación de estos en las universidades privadas, considerándolo como un indicador positivo para su acreditación (Ley 30220, 2014).

En un ranking como el QS en la categoría de “Papers per Faculty”, Perú ocupa en el ámbito Latinoamérica uno de los últimos lugares y tan solo tiene una universidad (i.e., Cayetano Heredia) entre las 100 mejores (puesto 33) (QS, 2015).

Con el fin de aumentar la cantidad de jóvenes que estudian en las universidades, se deben eliminar las restricciones de acceso a las universidades; y se pueden tomar dos estrategias base claramente definidas: (a) la de subsidios a través de becas del Estado o de las universidades o (b) motivando a que el sector privado de financiamiento intervenga a través de mecanismos como el Fondo MIVIVIENDA que en un inicio avalaba el 100% de los créditos otorgados de los segmentos de menor ingresos de la población peruana.

Existe en el Viceministerio de Gestión Institucional, la Dirección General de Becas y Créditos Educativos que se encarga de definir las reglas y facilitar el acceso a becas y créditos educativos. Una de las formas que se tiene de operativizar estas definiciones es a través del Programa Nacional de Becas (PRONABEC), fundado en 2012, que sustituyó al Instituto Nacional de Becas y Crédito (INABEC), que se encuentra a cargo del MINEDU, que tiene como fin otorgar becas y créditos educativos para estudios en el ámbito nacional o en el extranjero a alumnos de escasos recursos y de alto desempeño, además de becas y créditos educativos especiales destinados a atender a poblaciones vulnerables o situaciones especiales, así como velar porque cumplan su permanencia y culminación del mismo, a través de (Ley 29837, 2012; Decreto Supremo N°013-2012-ED, 2012; Decreto Supremo N°008-2013-ED, 2013):

1. Becas de pregrado: Orientadas a alumnos egresados de la educación secundaria con alto rendimiento y de bajos recursos económicos de acuerdo con el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH), en carreras vinculadas al desarrollo científico y tecnológico del País. Esta es la denominada “Beca 18 de pregrado”.

2. Becas de posgrado: Orientadas a graduados universitarios que hayan obtenido un grado académico o título profesional, priorizando aquellos con un excelente rendimiento académico y pertenecientes al tercio superior de la promoción de egreso al finalizar los estudios de pregrado o haber obtenido las calificaciones establecidas en las bases de postulación; buen perfil profesional y/o de investigación e insuficientes recursos económicos o haber sido beneficiario de la beca de pregrado (igual nivel de exigencia académica), con énfasis en estudios vinculados al desarrollo científico y tecnológico del País. Las becas de posgrado presentan las siguientes clases: Beca para Maestría y Doctorado, denominada también “Beca Presidente de la República”; Beca de Alta Excelencia, para Doctorado y posdoctorado en las 10 mejores universidades del mundo; y Becas para Estudios de Especialización de Posgrado.
3. Becas especiales: Son todas aquellas que no se encuentran contempladas dentro de las becas de pregrado y posgrado; en todos los casos de las becas especiales se incluyen otros que determine la Dirección Ejecutiva de PRONABEC conforme al Artículo 4° de la Ley 29837, siendo las modalidades de becas:
- Becas para poblaciones vulnerables: Se considera población vulnerable a: los pobladores del Valle de los ríos Apurímac, Ene, y Mantaro (VRAEM); licenciados del servicio militar voluntario; adolescentes en situación de abandono y/o tutelados por el Estado, y personas con discapacidad.
  - Becas para situaciones especiales: Se considera a personas en situaciones especiales a: las víctimas de la violencia habida en el País desde 1980 y/o sus familiares, debidamente reconocidas y acreditadas por la entidad oficial competente y deportistas calificados.
  - Beca de gestión de la cooperación nacional (“Beca Perú”): Son las becas obtenidas como donación de las instituciones educativas nacionales, siguiendo el procedimiento de selección definido por la Dirección Ejecutiva del PRONABEC.

- Beca de gestión de la cooperación internacional: Son las becas financiadas por cooperantes provenientes del extranjero, que pueden ser de dos clases: (a) Becas de canalización (PRONABEC sirve como canal de comunicación o seleccionador en algunos casos, que son canalizadas en coordinación con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]) y (b) Becas administradas por PRONABEC (son becas con fondos de la cooperación internacional que PRONABEC administra íntegramente).
  - Beca de reciprocidad: Es aquella beca que se otorga a extranjeros que viven en el País, en compensación a los países por las que ellos otorgan a ciudadanos peruanos.
  - Beca técnico productiva: Es aquella beca orientada a jóvenes pertenecientes a poblaciones vulnerables, de cursos formativos ocupacionales a corto o mediano plazo.
  - Beca de formación en educación intercultural bilingüe: Orientada en la formación de pedagogos en educación intercultural bilingüe.
  - Beca de especialización en pedagogía: Orientada a especializar pedagogos en: gestión pedagógica, administrativa, y otros temas priorizados en institutos superiores pedagógicos y universidades.
  - Beca de permanencia de estudios: Subvención otorgada a quien posee alto rendimiento y no puede continuar solventando sus estudios de educación de pregrado y posgrado en el extranjero.
4. Créditos educativos: Orientados a estudios de pregrado o posgrado de alto rendimiento y con insuficientes recursos económicos, que financia total o parcialmente los estudios de educación superior de pregrado o posgrado, diplomados, especializaciones, capacitaciones, obtención de grados académicos de pregrado y posgrado, títulos universitarios y técnicos, adquisición de materiales educativos, obtención de colegiatura, elaboración de investigaciones, así como pasajes, alojamiento, manutención (en los ámbitos nacional e internacional), que guarden relación con cualesquiera de los conceptos antes señalados y que son objeto del financiamiento. Son otorgados a una tasa

preferencial que no es mayor a la tasa de interés interbancaria. Teniendo las siguientes modalidades:

- Crédito ordinario: Para cualquier individuo con fondos del PRONABEC;
- Crédito por convenio: Para cualquier individuo que la institución donde trabaja haya suscrito un convenio con el PRONABEC, con fondos del PRONABEC, pagado mediante descuento por planilla del empleado;
- Crédito especial: Orientado a segmentos poblacionales determinados que cuenten con alto rendimiento académico y bajos recursos económicos con fondos del PRONABEC; y
- Crédito por administración: Con fondos provenientes de personas naturales o jurídicas, y organismos cooperantes nacionales y extranjeros, dirigido a los segmentos pactados en el acuerdo.

PRONABEC posee la facultad de poder crear otras modalidades de becas especiales o créditos especiales educativos para atender las necesidades del país, así como a poblaciones vulnerables o situaciones especiales de educación, siempre de acuerdo con la disponibilidad presupuestal, conforme a lo establecido por el Artículo 4° de la Ley 29837. Se debe resaltar que cualquier carrera o programa que se desea participar en el PRONABEC, debe de haber sido acreditado por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación, y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Dentro del marco del PRONABEC, los beneficiarios firman un “Compromiso de Servicio al Perú” en donde se comprometen a devolver lo invertido en ellos en la región de donde proviene por un periodo de hasta de tres años; si lo incumplen deben devolver el dinero invertido en ellos.

Dentro del marco del PRONABEC, este es financiado con el presupuesto del MINEDU y también puede recibir donaciones no reembolsables del sector privado (i.e., nacional e internacional), y de fondos de cooperación técnica (i.e., nacional o internacional), lo cual limita su margen de acción a lo que estos fondos poseen en forma directa para su ejecución, no logrando maximizar los recursos (Ley 29837, 2012; Decreto Supremo N°013-2012-ED, 2012; Decreto Supremo N°008-2013-ED, 2013).

Se considera que la forma de subsidio directo es ineficiente en el uso de los recursos económicos, siendo más marcado en el caso de los créditos puesto que el PRONABEC no es un especialista en el otorgamiento de créditos debiendo dejárselo a las entidades financieras que conforman el sistema financiero peruano que son los especialistas en el otorgamiento de créditos. Como ejemplo de maximización de recursos económicos por parte del Estado y creación de mecanismos para motivar que los entes privados participen de una iniciativa del Gobierno para atender un segmento de la población desatendida es el Fondo MIVIVIENDA, que es un caso de éxito en el Perú y un referente en Latinoamérica. El Fondo MIVIVIENDA creó el Crédito del Fondo MIVIVIENDA, Bono del Buen Pagador, Bono Familiar Habitacional y Techo Propio (Fondo MIVIVIENDA, 2012, 2015), diseñando mecanismos para cada una de las necesidades, buscando finalmente satisfacer la necesidad de cubrir el déficit habitacional existente en el Perú. Haciendo un paralelo, en la Educación Superior Privada en el Perú también existe déficit, por ende una solución tipo el Fondo MIVIVIENDA para cubrir este déficit viene siendo también una solución viable.

Tomando como base la definición de un proceso de producción en la cual la materia prima ingresa a un proceso productivo para sufrir una transformación y luego entregar un bien terminado; se definen diferentes etapas de control de calidad, siendo el primer control de calidad el que se realiza sobre la materia prima que ingresa al proceso, en ese sentido llevando el mismo concepto de Sistema de Control de Calidad como parte de la operación de la universidad, el “examen de admisión” que es la forma de admitir alumnos al Sistema de Educación Superior Privada en el Perú, sería el control de calidad de la materia prima que ingresa al proceso de producción. En este caso el proceso de admisión de alumnos es dejado al albedrío de las universidades y desde el punto de vista legal y regulatorio solo se le confiere el Artículo 98 de 133 artículos redactados en toda la Ley 30220. A las universidades solo se les exige que comuniquen el número de plazas por ciclo, que tome un examen de conocimientos a los postulantes como proceso obligatorio, una evaluación de aptitudes y actitudes de forma complementaria adicional, con excepciones de quienes deben postular

para ingresar a la universidad. Dicho esto, los exámenes de admisión tienden a ser un mero formalismo sin un control real de qué le están solicitando al alumno para que pueda ingresar a la universidad. En ese sentido y viéndolo desde un óptica de proceso de producción, se deberían establecer mejores definiciones al marco legal y exigencias mínimas de conocimientos para el alumno, y si en caso tenga deficiencias no impedirle el ingreso sino exigirle una nivelación de conocimientos previo al inicio de clases, siempre y cuando cumpla requisitos mínimos. Se debe resaltar que el nivel de la universidad y la exigencia de la misma hace que su examen de admisión sea más o menos exigente, por ende segmenta a la población, aun así suceda esto se deben definir requisitos mínimos que debe cumplir un alumno (Ley 30220, 2014).

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

La Educación Superior Privada en el Perú está conformada por: (a) universidades asociativas y (b) universidades societarias. Las universidades asociativas son sin fines de lucro y sus excedentes deben ser reinvertidos en la mejora de la calidad educativa, a través de nueva tecnología, infraestructura, equipamiento de aulas y laboratorios, investigación y desarrollo, y becas estudiantiles, entre otros. En ningún momento estos excedentes pueden ser distribuidos entre sus miembros ni utilizados por ellos. El 6 de noviembre de 1996, durante el Gobierno de Alberto Fujimori se anunció la “Ley de Promoción de la Inversión en la Educación” (Decreto Legislativo N°882, 1996), donde se introdujo el concepto de “universidad privada con fines de lucro”. Este tipo de universidades no están obligadas a reinvertir sus excedentes, por lo cual los mismos se consideran utilidades y están afectos al pago del impuesto a la renta. Sin embargo, tal como lo establecía este Decreto Legislativo en su Artículo 13, reguló para las entidades educativas de educación privada superior, el crédito tributario por reinversión. Bajo este beneficio las universidades que reinvertían sus excedentes en infraestructura, equipamiento, becas, investigación, y desarrollo educativo, podrían aplicar a un beneficio de renta (i.e., crédito a la reinversión), equivalente al 30% sobre lo reinvertido en estos conceptos aprobados por el MINEDU. Estos créditos se

aplicarían contra los pagos a cuenta del impuesto a la renta de tercera categoría o contra el saldo por regularizar.

Sin embargo, desde 2011 se ha estado discutiendo en el ámbito del Congreso sobre la vigencia de este beneficio, puesto que existen diversas interpretaciones del Decreto por parte de las instituciones, la SUNAT, y el Gobierno. La nueva Ley 30220 en sus Artículos 119° y 120° retoma el beneficio de “crédito a la reinversión” y entre otros estipula lo siguiente:

Artículo 119°. Reinversión de excedentes y utilidades.

119.1. Las universidades privadas asociativas que generan excedentes tienen la obligación de reinvertirlos en la mejora de la calidad de la educación que brindan.

119.2. Las universidades privadas societarias que generan utilidades se sujetan al régimen del impuesto a la renta, salvo que reinviertan dichas utilidades en la mejora de la calidad de la educación que brindan, caso en el que pueden acceder a un crédito tributario por reinversión equivalente hasta el 30% del monto reinvertido.

Artículo 120°. Programas de reinversión.

120.1. Las universidades privadas asociativas y societarias deben presentar un informe anual de reinversión de excedentes o utilidades a la SUNEDU y a la SUNAT, para efectos de verificación del cumplimiento de lo dispuesto por la presente Ley. El informe debe contener la información detallada y valorizada sobre las inversiones, la adquisición de bienes, y la contratación de servicios, así como de las donaciones y becas; publicado en su página web. El incumplimiento de las disposiciones de este Artículo acarrea la suspensión o el retiro del régimen de reinversión de excedentes, según la gravedad de la falta, y el pago, según el caso, de las multas o las deudas tributarias generadas.

120.2. Los programas de reinversión de utilidades de las universidades privadas societarias deben contener la información sobre la universidad, incluyendo: la designación de sus representantes legales y la persona responsable del programa durante su período de desarrollo, la exposición de motivos, el informe de

autoevaluación general, y la definición de los objetivos del programa, de acuerdo con la finalidad de la presente Ley, la información detallada, priorizada, y valorizada sobre las inversiones, la adquisición de bienes y la contratación de servicios, las donaciones y el monto estimado y número de becas; así como la declaración de acogimiento al beneficio y el compromiso de cumplimiento de sus disposiciones y del propio programa. Su presentación, ejecución, fiscalización, ajustes, términos, y renovación se rigen por las normas sobre la materia (Ley 30220, 2014), como se muestra en las Tablas 31, 32, 33, y A23.

A 2015 casi un 50% de las universidades privadas que existen en el Perú están aún en proceso de institucionalizarse y el 80% de ellas son con fines de lucro, lo cual denota aún más la posibilidad de incrementar la inversión en educación, a través de la aplicación del beneficio del “crédito a la reinversión”. Se debe resaltar que el 95% de estas universidades que están en proceso de institucionalización, corresponden a sociedades anónimas cerradas (S.A.C.) cuyo capital proviene de aportes familiares y que frecuentemente representan ejemplos de informalidad educativa, en la manera de gobernar, invertir, gestionar, y operar.

Tabla 31

*Status Actual de Universidades Privadas en el Perú*

Universidad privada	Con fin de lucro	Sin fin de lucro	Total
Institucionalizada <sup>a</sup>	15	30	45
En proceso de institucionalizarse	36	10	46
Total	51	40	91

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Universidades por Régimen,” por la Dirección Nacional de Educación Superior, 2015.

Lima, Perú: Autor.

<sup>a</sup>Autorizadas por el MINEDU.

Tabla 32

*Universidades Institucionalizadas*

Personería jurídica	Con fin de lucro	Sin fin de lucro
Persona jurídica		19
Asociación civil		11
Sociedad Anónima S.A.	2	
Sociedad Anónima Cerrada S.A.C.	13	
Total	15	30

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Universidades por Régimen,” por la Dirección Nacional de Educación Superior, 2015.

Lima, Perú: Autor.

Tabla 33

*Universidades en Proceso de Institucionalización*

Personería jurídica	Con fin de lucro	Sin fin de lucro
Persona jurídica		5
Asociación civil		5
Sociedad Anónima S.A.	2	
Sociedad Anónima Cerrada S.A.C.	34	
Total	36	10

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Universidades por Régimen,” por la Dirección Nacional de Educación Superior, 2015. Lima, Perú: Autor.

La nueva “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014) establece que las universidades privadas, ya sean asociativas o societarias, deben poseer un estatuto el cual debe definir:

- El gobierno de la universidad;
- La modalidad de elección o designación de las autoridades, las cuales deben cumplir con los requisitos que estipula la Ley Universitaria;
- El derecho de participación de los profesores, estudiantes, o graduados en los órganos de gobierno;
- El proceso de selección, contratación, permanencia, y promoción de los docentes;
- Todas las personas, naturales o jurídicas tienen derecho a la libre iniciativa privada con la finalidad de abrir una universidad. Para iniciar las actividades deben contar con la autorización de la SUNEDU; y
- La Ley Universitaria prohíbe el cambio de personería jurídica, de universidades asociativas a societarias.

Las universidades privadas en el Perú tiene diferentes fuentes de financiamiento: (a) por recursos propios a través de aportes de los socios accionistas, (b) por recaudación de pensiones, y (c) por financiamientos con entidades financieras. En términos de recaudación de pensiones, se tienen diversas diferencias entre los montos mínimos y máximos que se cobran. En la Tabla 34 se puede observar un análisis de mínimos y máximos en cada una de ellas.

Como se puede apreciar en la Tabla 34, existe una brecha grande entre los montos mínimos promedio y máximo promedio de pensión mensual, costo de ciclo, y costo total de los 10 ciclos. Esto ocurre porque existen universidades que cobran pensiones diferenciadas por tipo de carrera, nivel socioeconómico de las familias, así como por tipo de ingreso, en donde los estudiantes que provienen de colegios menos clasificados pagan menos que otros que provienen de colegios mejor clasificados; lo cual tiene un impacto directo en los niveles de facturación que tienen las universidades. En la Tabla 35 se encuentran las universidades por niveles de facturación; siendo la universidad con mayor facturación la PUCP y la última la Norbert Wiener.

Tabla 34

*Comparación de Precios Basado en 20 Créditos y en Nuevos Soles (Ranking Global)*

Universidad	Pensión		Costo ciclo		Costo total (10 ciclos)	
	Mínima	Máxima	Mínima	Máxima	Mínima	Máxima
Universidad del Pacifico	1,596	3,576	7,980	17,880	79,800	178,800
Universidad de Ingeniería y Tecnología	1,450	3,050	7,251	15,250	72,513	152,502
Universidad de Piura	1,410	3,100	7,050	15,500	70,500	155,000
Universidad San Ignacio de Loyola	1,383	3,230	6,915	16,150	69,150	161,500
Universidad de Lima	1,333	2,869	6,665	14,344	66,650	143,440
Universidad Ricardo Palma	1,250	2,100	6,250	10,500	62,500	105,000
Universidad Científica del Sur	1,200	3,500	6,000	17,500	60,000	175,000
Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	1,190	2,690	5,950	13,450	59,500	134,500
Universidad ESAN	1,050	2,885	5,250	14,425	52,500	144,250
Pontificia Universidad Católica del Perú	1,036	3,238	5,179	16,190	51,788	161,898
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	1,009	3,553	5,045	17,765	50,450	177,650
Universidad Antonio de Ruiz de Montoya	880	2,100	4,400	10,500	44,000	105,000
Universidad Peruana Cayetano Heredia	725	2,900	3,625	14,500	36,250	145,000
Universidad Tecnológica del Perú	720	720	3,600	3,600	36,000	36,000
Universidad San Martín de Porres	612	3,766	3,058	18,832	30,580	188,320
Universidad Privada del Norte	560	620	2,800	3,100	28,000	31,000
Universidad César Vallejo	450	450	2,250	2,250	22,500	22,500
Universidad Alas Peruanas	320	1,500	1,600	7,500	16,000	75,000
Universidad Católica Sedes Sapientiae	414	650	2,070	3,250	20,700	32,500
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	600	1,225	3,000	6,125	30,000	61,250
Promedio	959	2,386	4,797	11,931	47,969	119,306

*Nota.* Tomado de “Cuánto Cuestan los Estudios Universitarios en el Perú?,” por Educación al Futuro, 2013. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/vocacional/hurgando-en-el-criterio-de-clasificacion-cuanto-cuestan-los-estudios-universitarios/>

Tabla 35

*Ranking a 2011 del Monto Facturado por Universidades*

Ranking 2006	Ranking 2011	Institución	Rango	Monto facturado (millones US\$)	
				Desde	Hasta
154	159	Pontificia Universidad Católica del Perú	18	198.89	217.55
386	252	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	25	123.28	138.14
	265	Universidad de San Martín de Porres	25	123.28	138.14
570	295	Universidad Alas Peruanas	26	109.50	123.27
568	322	Universidad César Vallejo	27	96.08	109.49
5957	431	Universidad de Lima	29	75.05	83.39
723	524	Universidad San Ignacio de Loyola	31	63.45	69.25
1120	546	Universidad Tecnológica del Perú	31	63.45	69.25
490	677	Universidad Ricardo Palma	34	48.22	50.39
1147	702	Universidad ESAN	35	44.96	48.22
	782	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	36	42.78	44.96
827	811	Universidad del Pacífico	37	40.61	42.78
	861	Universidad Privada San Juan Bautista	38	36.26	40.60
562	919	Universidad Peruana Cayetano Heredia	39	35.17	36.25
2047	953	Universidad de Piura	40	33.36	35.17
876	967	Universidad Privada Antenor Orrego	40	33.36	35.17
1991	1178	Universidad Privada del Norte	41	24.55	33.35
1019	1180	Universidad Peruana Unión	41	24.55	33.35
	1184	Universidad Peruana de Los Andes	41	24.55	33.35
	1336	Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	42	20.38	24.54
2867	1607	Universidad Científica del Sur	43	16.68	20.37
2719	1626	Universidad Señor de Sipán	43	16.68	20.37
1356	1684	Universidad San Pedro	43	16.68	20.37
	1889	Universidad de Ciencias y Humanidades	44	14.87	16.67
	2011	Universidad Santo Toribio de Mogrovejo	45	12.32	14.86
5092	2202	Universidad Continental de Ciencia e Ingeniería	45	12.32	14.86
2033	2218	Universidad Privada Norbert Wiener	45	12.32	14.86

*Nota.* Adaptado de “En una Universidad Peruana: ¿Cuánto Cuesta Estudiar?,” por Educación al Futuro, 2011. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/mundo-educativo/cuanto-cuesta-estudiar/>

Las cuatro universidades que se muestran en la Tabla 36, reflejan en sus números e indicadores financieros una sólida inversión en activos (i.e., infraestructura, aulas, y laboratorios), la cual está prácticamente a nivel del total de su patrimonio y que al mismo tiempo se sustenta en los resultados netos positivos de la operación en todos los casos.

Para los próximos años habrá una inversión de aproximadamente US\$200 millones en proyectos de educación, los cuales serán ejecutados por grandes grupos económicos que están entrando al rubro de educación superior, tales como: Intercorp, Hoschild, UPC, USIL, UPN,

y PUCP, entre otros (“Habrá Inversión,” 2015). Esta situación significa una apuesta positiva por el crecimiento de la oferta académica con calidad por parte de estos grupos económicos privados. De la misma manera, se estima que durante los próximos años la inversión en educación por parte del Gobierno ascenderá de un 4% del PBI en 2016 a 6% en 2021 (Contreras, 2015).

Tabla 36

*Principales Indicadores Financieros de Cuatro Universidades en el Perú*

Cuenta	Universidad del Pacífico (UP)	Universidad Tecnológica del Perú (UTP)	Universidad Privada del Norte (UPN)	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
Total de Activo	273,843	381,166	170,768	3,050,323
Total de Pasivo	93,893	193,061	92,378	410,059
Patrimonio	179,950	188,105	78,389	2,640,264
Ingresos netos	173,225	192,865	204,211	722,855
Resultado neto	28,507	29,136	19,968	290,650
ROA	0.10	0.08	0.12	0.10
ROE	0.16	0.15	0.25	0.11
Apalancamiento	0.52	1.03	1.18	0.16

*Nota.* Expresado en miles de S/., al 31 de diciembre de 2014, a excepción de la Universidad del Pacífico que son de 2013. Adaptado de “Memoria del Rector 2013,” por la Universidad del Pacífico (UP), 2014, recuperado de <http://issuu.com/upacificoup/docs/memoria-up-2013-1>; de “Estados Financieros UTP 2014,” por la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), 2015, recuperado de [https://www.utp.edu.pe/sites/default/files/estados\\_financieros\\_utp\\_2014\\_0.pdf](https://www.utp.edu.pe/sites/default/files/estados_financieros_utp_2014_0.pdf); de “Estados Financieros Auditados de 2014,” por la Universidad Privada del Norte (UPN), 2015, Lima, Perú: Autor; y de “Estados Financieros Auditados 2014,” por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), 2015. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/textos/ver2/4441>

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Las dos funciones principales del personal docente para la Educación Superior Privada en el Perú son: (a) la investigación y (b) el mejoramiento de la enseñanza. De acuerdo con la “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014), el docente debe contar con los siguientes requisitos: (a) tener el grado de maestro para la formación de nivel pregrado, (b) el grado de maestro o doctor para la enseñanza de maestrías y programas de especialización, y (c) el grado de doctor para la formación del doctorado. La admisión de la carrera para docentes se hace a través de un concurso de mérito que es público. Dicho concurso evalúa la

calidad intelectual y académica del postulante y se efectúa de acuerdo con los lineamientos específicos de cada universidad. En todas las universidades del Perú, se requiere que el 25% del total de docentes trabaje a tiempo completo.

A 2015, los docentes se pueden clasificar en tres tipos: (a) ordinarios, (b) extraordinarios, y (c) contratados. La diferencia radica en que los ordinarios postulan al puesto de trabajo por concurso público comenzando como auxiliares y los extraordinarios ya tienen grados de méritos, honorarios, investigadores, y visitantes. Los contratados son aquellos que prestan sus servicios a plazos determinados (Ley 30220, 2014).

Los docentes pueden trabajar de manera exclusiva para las universidades, a tiempo completo o a tiempo parcial. Cada universidad nuevamente define las condiciones de servicio que presta cada docente en sus instituciones. También existe la carrera del docente investigador, el cual tiene por objetivo la generación de información e investigación, y recibe un bono del 50% de sus haberes totales. Este hecho es importante para fomentar que los profesores estén dispuestos a ampliar sus capacidades y aportar continuamente a la innovación. Dentro de las funciones y deberes más importantes están: ejercer la docencia con ética, generar conocimiento e innovación a través de la investigación constante, perfeccionar su conocimiento y capacidad, brindar tutoría a los estudiantes de manera continua, participar del mejoramiento de los programas y carreras que se enseñan en el centro de estudio donde trabajan, presentar informes sobre sus actividades, y respetar las normas y conductas internas de la universidad (Ley 30220, 2014).

En relación a las remuneraciones de los docentes, estas se diferencian entre los que laboran en universidades públicas y privadas. Aquellos de universidades públicas gozan de una remuneración establecida por categorías y el financiamiento viene de los fondos del tesoro público. Los docentes de las privadas se rigen bajo las leyes y estatutos de los mismos centros educativos en cuanto a sus temas remunerativos (Ley 30220, 2014).

Se puede observar que la diferenciación entre los docentes públicos y privados es amplia, puesto que se rigen bajo distintas normas; lo que puede generar que la calidad de la enseñanza se vea afectada por los intereses particulares de las empresas privadas y no haya motivación suficiente para ejercer la docencia en el País en el ámbito público. En cuanto a la calidad, la SUNEDU no evalúa a los profesores, lo que hace que peligre la calidad de los docentes en el Perú, puesto que no existe un medidor real de su condición.

A 2004 existían 19,915 docentes trabajando en las universidades privadas peruanas del País. A 2013 ya existían 50,982 puestos de docentes en las mismas. Aquellas universidades con mayor plana de docentes son: Universidad Alas Peruanas, Universidad César Vallejo, Universidad San Martín de Porres, y Pontificia Universidad Católica del Perú (ver Figura 47). Los aumentos en personas que se pueden apreciar desde 2004 hasta 2013, reflejan el crecimiento de las mismas universidades y la apertura de diversas de ellas, pero principalmente demuestra que existe la tendencia a una demanda más alta por docentes de calidad en el País. En cuanto a las universidades públicas, estas emplearon en 2004 a 21,869 docentes mientras que en 2013 tenían 24,179. Este dato refleja que el crecimiento de la carrera en el ámbito público ha sido mucho menor (INEI, 2015a) (ver Tablas A24 y A25).

La investigación es la esencia de la calidad de los profesores, puesto que esto determina cuan actualizados están, y si bien la nueva “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014), incluye dicho requisito, la realidad es que en el Perú, según el MEF, se cuenta con 0.24 investigadores a tiempo completo por cada 1,000 participantes de la PEA. Esto no representa mayor significado hasta que se compara con los datos de Chile donde dos de cada 1,000 participantes son investigadores. El MEF también señaló que las universidades públicas del Perú han dejado de invertir S/.1,500 millones en investigación entre 2004 y 2012. Estos fondos son normalmente proporcionados por los sectores mineros de la Región con el objeto de aportar en los proyectos vigentes (“Ciencia en Perú,” 2014). Se espera que el hecho de recibir 50% adicional de su sueldo, incentive a los docentes a incurrir en prácticas de investigación. EL ranking QS, el cual mide la reputación académica de las universidades y

de sus empleados, es un buen indicador en relación a la calidad de la docencia peruana. En los primeros puestos se encuentran: una universidad pública (Universidad Nacional Mayor de San Marcos) y una universidad privada (Pontificia Universidad Católica del Perú).

Finalmente, se debe comentar que la calidad educativa de una universidad, no la hace la infraestructura de la misma por sí sola, sino se refleja en la calidad de enseñanza de la misma.

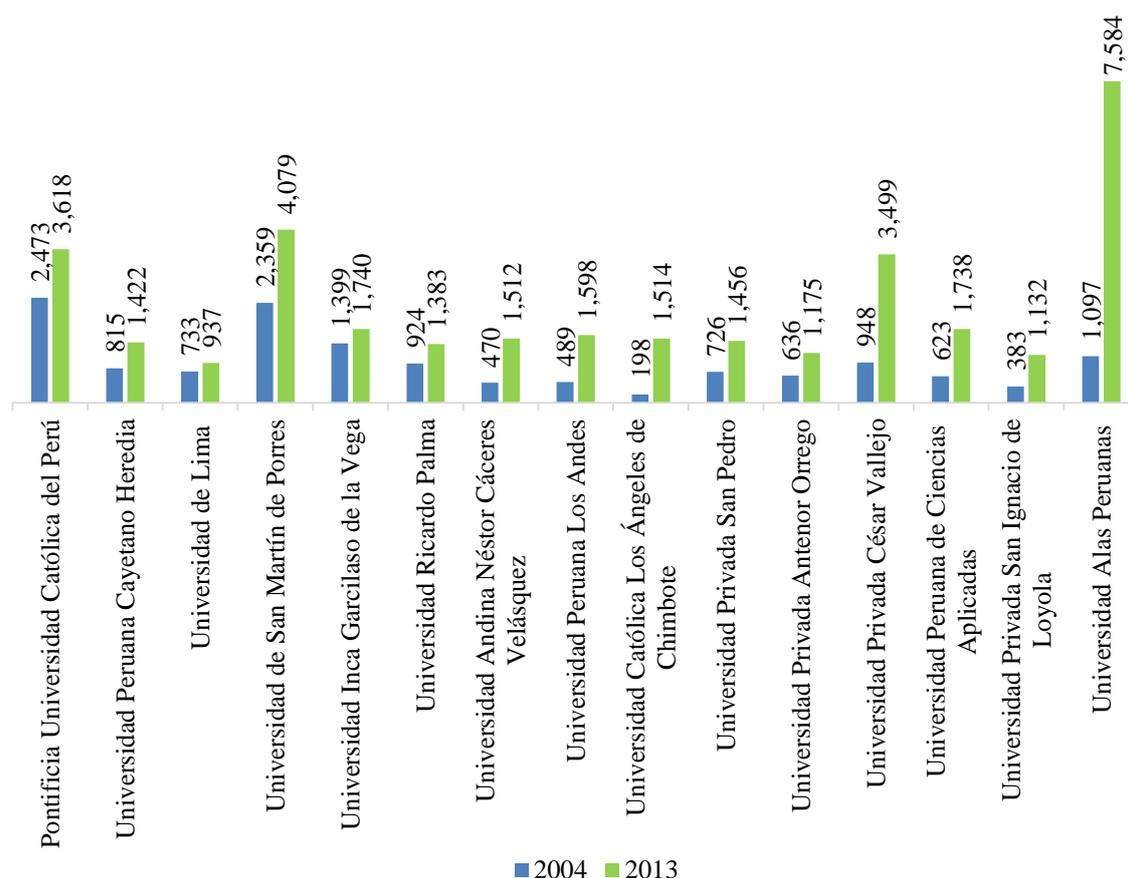


Figura 47. Cantidad de docentes 2004-2013.

Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

#### 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Un sistema de comunicación crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentiva la participación de todos en la organización (D'Alessio, 2012). El sistema de integración antes estaba regido por la ANR la cual se disolvió en 2014. Esta tenía por objetivo coordinar, orientar, y dar servicio a las universidades para elevar sus niveles

académicos y obtener una buena gestión, la cual estaba dirigida por los rectores de las universidades. A 2015, esta ha sido reemplazada por la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU); de acuerdo con la “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014). Son funciones de la SUNEDU: (a) proponer planes para la documentación e información universitaria, (b) llevar la administración del Registro Nacional de Grados y Títulos, (c) proponer al superintendente los criterios técnicos para convalidación de estudios en otros países, (d) llevar la administración del registro de trabajos de investigación y proyectos y difundir en coordinación con la Oficina de Comunicaciones, (e) dirigir procesos de carnés universitarios, (f) asesorar a la Dirección, (g) supervisar certificación de grados y títulos profesionales expedidos por las universidades del País, (h) supervisar certificación de títulos otorgados en el extranjero, (i) elaborar documentos para la gestión universitaria, y (j) realizar funciones que encargue la Superintendencia (SUNEDU, 2015).

Dicho esto, es oportuno mencionar que en el ámbito de sistema de integración, no existe una institución que integre a todas las universidades del Perú ni que reúna oficialmente a los rectores de las mismas. De hecho, cada una de las universidades cuenta con su propio sistema de comunicación y este se va acomodando de acuerdo con sus propias necesidades. Por otro lado, en cuanto a la comunicación externa, si los postulantes no reciben información adecuada y certera sobre los resultados que obtienen los egresados, es difícil que ellos se inserten en el mercado laboral luego de haber sido titulados. Es por ello, que diversas universidades generan sus propias herramientas para darse a conocer en el mercado aparte de los rankings que existen de calidad, como el QS que no representa mayor información para el postulante. Las acreditaciones independientes son aquellas que las universidades privadas usan para comunicar sus aptitudes y reconocimientos internacionales a los estudiantes. Es común que aparte de convenios internacionales de trabajo y estudio, las universidades planeen sus acreditaciones a largo plazo en los ámbitos local e internacional.

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La universidad actual no solo debe formar profesionales, sino también producir ciencia y tecnología a través de la investigación científica, para que los estudiantes desarrollen capacidad de análisis, pensamiento analítico, y aprendan nuevos conocimientos. Se requiere de una participación activa en investigación científica para el desarrollo sostenible del Perú. Para saber cuál es esa brecha en desarrollo científico versus otros países de Sudamérica y los mejores del mundo, se muestra el ranking mundial de producción científica que se produjo entre 1996 y 2014 (ver Figura 48). El Perú ocupa el puesto 75 en el mundo con 12,367 publicaciones, por debajo de sus pares sudamericanos, por ejemplo Chile que ocupa el puesto 45 con 90,216 publicaciones. Brasil es el país sudamericano mejor clasificado en el puesto 15 con 598,234 publicaciones en el período 1996-2014. Es importante reflexionar sobre la importante brecha que existe entre la cantidad de documentos de investigación científica que publica EE.UU. en comparación con el resto de países, dejando en evidencia por qué es el país que más premios nobeles tiene en ciencias.

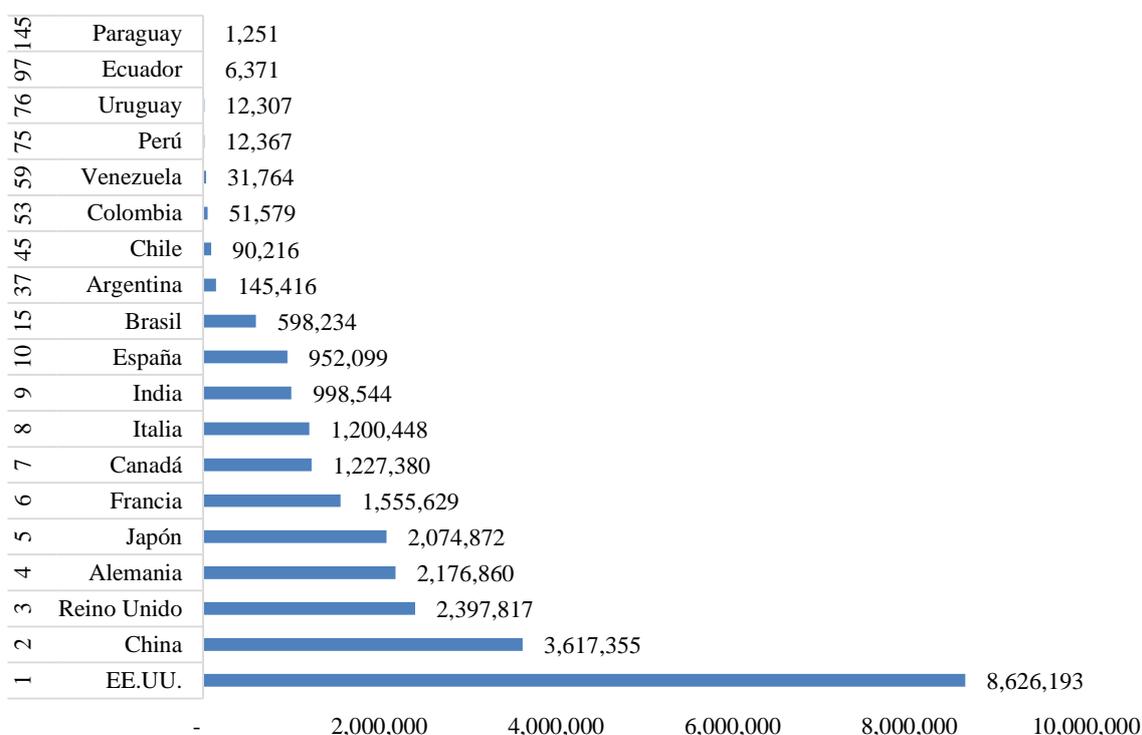


Figura 48. Documentos de investigación científica desde 1996 hasta 2014. Adaptado de “Country Rankings [Clasificación de Países],” por Scimago Journal & Country Rank (SJR), 2015. Recuperado de <http://www.scimagojr.com/countryrank.php>

Importante cantidad de universidades del Perú priorizan la formación de alta cantidad de profesionales para generar rentabilidad económica dejando de lado la investigación científica. Para entender mejor la capacidad de producción científica de las distintas universidades del Perú, se presenta la Tabla 37 que publica Scimago Research Group para todas las instituciones de educación superior de los países que componen Iberoamérica. El Scimago Institutions Rankings (SIR) muestra una serie de indicadores del rendimiento de la investigación de las universidades, cuya fuente de datos es Scopus, la mayor base de datos del mundo de literatura científica, que a enero de 2015 tenía una cobertura de 21,000 revistas, 5,000 editoriales, y 6.5 millones de *conference papers*. Para la elaboración del ranking se consideró a las instituciones que en el último año del quinquenio analizado (2009-2013), publicaron documentos científicos de cualquier tipo (i.e., artículos, revisiones, cartas, conferencias) en la base de datos Scopus (Scimago Research Group, 2015a, 2015b) (ver Tabla A26: Producción Científica Relativa al Periodo 2009-2013 Total en Perú).

La Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) se ubica primera en el País con un total de 1,228 documentos publicados entre 2009 y 2013, mientras que en Latinoamérica se posiciona en el puesto 98. Las tres primeras universidades en el ranking aportan con el 64% del total de producción científica. Entre las primeras 10 universidades, solo cuatro son privadas. Es importante considerar el grado de participación o colaboración que tienen las instituciones extranjeras sobre la producción científica de todas las universidades peruanas, con un promedio de más de 60% de colaboración; lo que significa que aún existe una fuerte dependencia del conocimiento en tecnología, investigación, y desarrollo de otros países. La Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco tienen un alto índice de normalización en comparación al resto de universidades; lo que quiere decir que sus documentos son citados por encima de la media mundial, siempre que su puntuación sea mayor a 1. Respecto al Índice de Especialización, la mayoría de universidades tienen un alto grado de concentración temática en su producción, siendo la

Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), las únicas dos instituciones generalistas (Scimago Research Group, 2015a, 2015b).

Tabla 37

*SIR 2015. Top 10 de Producción Científica Relativa al Periodo 2009-2013 en Perú*

LAC	CO	Universidad	O	% IC	NI	% Q1	SPEC	% EXC	% LEAD	% EWL
98	1	Universidad Peruana Cayetano Heredia	1,228	72.64	1.18	55.86	0.58	11.27	41.12	1.74
123	2	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	892	49.33	0.58	26.79	0.58	4.20	48.65	0.34
151	3	Pontificia Universidad Católica del Perú	644	63.35	1.44	37.89	0.21	13.50	62.11	2.67
284	4	Universidad Nacional Agraria La Molina	188	77.66	1.15	54.79	0.73	12.71	37.77	3.87
306	5	Universidad Nacional de Ingeniería	153	75.16	0.83	33.99	0.35	11.64	37.25	2.74
331	6	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	116	84.48	1.87	61.21	0.74	27.19	18.97	.00
335	7	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	112	47.32	0.63	31.25	0.74	6.31	46.43	1.8
358	8	Universidad Nacional de San Agustín	83	74.7	0.58	28.92	0.56	5.06	34.94	.00
359	9	Universidad San Martín de Porres	82	54.88	0.63	25.61	0.66	7.50	51.22	1.25
371	10	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	70	90.00	1.43	70.00	0.75	20.00	12.86	.00

*Nota.* LAC = Posición que ocupa la universidad en el contexto latinoamericano. CO: Posición que ocupa la universidad en el contexto nacional. O: Output. Número total de documentos publicados en revistas académicas. % IC: International Collaboration: Porcentaje de la producción de la institución publicada en colaboración con instituciones de fuera del país. NI: Normalized impact: La normalización de los valores de citación se hace en un nivel de artículo individual; los valores (en %) muestran las relaciones entre el impacto científico medio de una institución y el conjunto promedio mundial con una puntuación de 1, es decir, una puntuación de NI de 0.8 significa que la institución es citada un 20% por debajo del promedio mundial y un valor de 1.3 significa que la institución es citada un 30% superior a la media del mundo. %Q1: High Quality Publications; es el ratio de documentos que publica una institución en la revistas con más influencia del mundo, aquellas ubicadas en el primer cuartil (25%) de categoría según la ordenación derivada del indicador Scimago Journal Rank. Spec: Specialization Index: El índice de especialización indica el grado de concentración o dispersión temática de la producción científica de una institución; el rango de valores se establece entre 0 y 1, indicando instituciones generalistas o especializadas respectivamente. %Exc: Excellence Rate; indica la cantidad (en %) de producción científica de una institución que se ha incluido en el grupo del 10% de trabajos más citados de su campo científico; es una medida de la cantidad de producción científica de alta calidad de las instituciones de investigación. %Lead: Scientific Leadership; el Liderazgo se define como la producción de una institución en la que ésta es el principal contribuidor pertenece a la institución. %EWL: Excellence with Leadership; la Excelencia con Liderazgo indica en cuántos documentos incluidos en el Ratio de Excelencia es la institución el principal contribuidor. Adaptado de "SIR Iber Perú 2015 (2009-2013)," por Scimago Research Group, 2015a. Recuperado de [http://www.scimagoir.com/pdf/iber\\_new/SIR%20Iber%20PER%202015%20HE.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SIR%20Iber%20PER%202015%20HE.pdf); y de "Scimago Institutions Rankings: Only Ranks, Far More than Raw Data [Clasificación de Instituciones Scimago: Solo Clasificaciones, Mucho más que Datos en Bruto]," por Scimago Research Group, 2015b. Recuperado de [http://www.scimagoir.com/pdf/iber\\_new/SCIImago%20Institutions%20Rankings%20IBER%20es.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SCIImago%20Institutions%20Rankings%20IBER%20es.pdf)

De acuerdo con la "Ley Universitaria" (Ley 30220, 2014), la investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, sin embargo, en la práctica no todas las universidades publican investigaciones. Esto evidencia una debilidad con respecto a la profesionalización de la investigación científica y de la masificación de la cultura científica. Si las universidades no investigan y no producen ciencia y tecnología, no tendrán la capacidad de formar profesionales altamente competitivos. Un tema a considerar es el caso

de universidades que no cuentan con medios de difusión para divulgar el producto de sus investigaciones, y si los resultados de las investigaciones no se publican en el ámbito de la comunidad científica, es como si no se hubieran realizado.

Con respecto a la inversión en infraestructura, de las dos universidades privadas que más producción científica realizan, la Universidad Peruana Cayetano Heredia tiene 40 laboratorios y seis centros de investigación, y en 2014 invirtió US\$12 millones en investigación. La Pontificia Universidad Católica del Perú destina aproximadamente S/.60 millones anuales a investigación, lo que representa un 8% de su presupuesto total, y cuenta con 71 grupos de investigación y 17 centros de investigación (Flores, 2014).

Las principales fuentes de financiamiento para la investigación de las universidades siguen siendo sus propios recursos e ingresos que provienen del extranjero. La “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014) establece que las universidades pueden acceder a fondos de investigación de acuerdo con la evaluación de su desempeño en la presentación de proyectos de investigación a las autoridades correspondientes. En ese sentido, el Estado tiene un rol cada vez más participativo a través del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2015a), que realiza convocatorias diversas para financiar proyectos de investigación y centros de excelencia, los mismos que deberán realizar actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), innovación, comercialización, y difusión de las tecnologías generadas, y formación de capital humano altamente especializado. La subvención por parte del Estado para la propuesta ganadora puede llegar a ser hasta S/.20 millones para permitir su ejecución.

Existe también un incentivo para promover la investigación colaborativa realizada por equipos de investigación interinstitucionales, con el nombre de Círculos de Investigación en Ciencia y Tecnología que pueden recibir un subsidio del estado hasta por S/.1.5 millones por Círculo; sin embargo estas convocatorias están dirigidas a universidades públicas que pueden

asociarse con universidades privadas, lo que demuestra que el MINEDU aun prioriza y dirige sus esfuerzos en el destino de sus subsidios hacia universidades públicas (CONCYTEC, 2015b).

Con respecto al recursos humano disponible para la ciencia, tecnología, e innovación, el CONCYTEC creó el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA, 2015), que es una base de datos que registra las hojas de vida de los profesionales peruanos que realizan actividades de ciencia, tecnología, e innovación (CTI), tanto en el País como en el extranjero. Esto es un aporte para que potenciales investigadores encuentren oportunidades al ser una base de datos pública que favorece la formación de redes de investigación, y promueve la visibilidad nacional e internacional de los investigadores, grupos de investigación, y centros de investigación.

Considerando la cifra actual de investigadores registrados en el CONCYTEC (2014), la brecha a 2021 será de alrededor de 15,700 investigadores con grado de doctor, puesto que de acuerdo con la meta del *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, se establece que el PBI per cápita a 2021 debe estar entre US\$8,000 y US\$10,000, y para poder lograrlo se debería tener 1,600 investigadores por cada millón de habitantes. Los graduados de programas doctorales permiten importantes impulsos en innovación a través del conocimiento y consecuentemente en el crecimiento económico, generando a su vez un efecto positivo sobre las tasas de crecimiento de la productividad.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Considerando el análisis AMOFHIT, se han evaluado quince factores determinantes de éxito en la MEFI para el sistema de Educación Superior Privada en el Perú (ver Tabla 38), de las cuales cuatro son fortalezas y 11 son debilidades. El resultado de la MEFI obtuvo un valor de 1.70, lo cual indica que sus debilidades son mayores que sus fortalezas, por ende no tiene las habilidades para poder competir contra los competidores del mercado externo. Se

aduce que este valor es cercano a uno ya que el crecimiento del sector educativo privado ha sido explosivo, desordenado, y poco regulado, lo cual desde nuestra óptica lo sigue siendo. En el momento que se generó la apertura de inversión no existía mayor opción ya que la oferta educativa era limitada y la demanda por estudios superiores era creciente, lo cual no justifica que las universidades con fines de lucro sacrifiquen la calidad por la rentabilidad del negocio, ya que hay mucho más en juego. Debiendo trabajar en las debilidades de valor uno como plan de acción de corto plazo ya que las vulnerabilidades son altas y no permite que el sector se desarrolle con calidad.

Tabla 38

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Educación Superior Privada en el Perú*

Factor determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1 142 universidades públicas y privadas a 2014.	0.05	4	0.20
F2 Capacidad financiera e inversión.	0.10	4	0.40
F3 Cobertura geográfica nacional.	0.05	4	0.20
Subtotal	0.20		0.80
Debilidades			
D1 Organización que debe tener una universidad.	0.10	2	0.20
D2 Sistema de Acreditaciones.	0.15	1	0.15
D3 Nivel académico de docentes.	0.15	1	0.15
D4 Investigación, desarrollo, y publicaciones científicas.	0.15	1	0.15
D5 Acreditaciones internacionales.	0.05	1	0.05
D6 Infraestructura.	0.05	1	0.05
D7 Duplicidad de funciones entre cuatro instituciones (i.e., MINEDU, SUNEDU, SINEACE, y PRONABEC).	0.10	1	0.10
D8 Programas académicos alineados a la composición del PBI.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.80		0.90
Total	1.00		1.70

*Nota.* 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

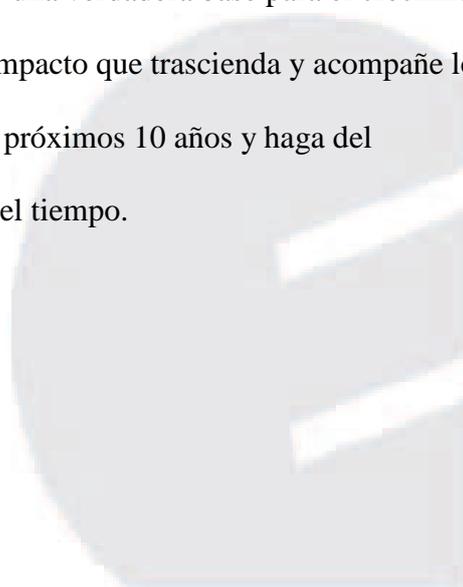
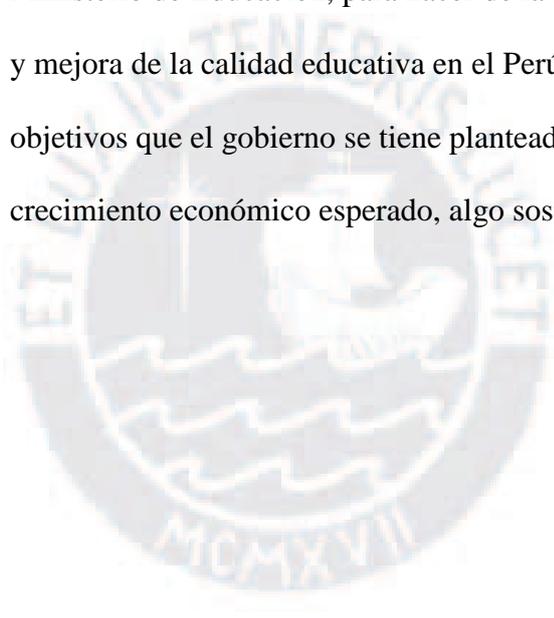
Durante los últimos cinco años el Perú ha venido presentando crecimientos económicos importantes, llegando a tener una de las economías más estables a nivel mundial

y de la región. De la misma manera, las expectativas de crecimiento que tiene el gobierno para los siguientes 10 años, son positivas y están enfocadas entre otras a: (a) incrementar la inversión privada, (b) lograr una mayor diversificación productiva, (c) llegar a un PBI el 6% (d) mayor seguridad ciudadana, (e) disminuir la informalidad de la economía a nivel de Pymes, y (f) lograr un mejor nivel educativo. Todas estas iniciativas esperadas están totalmente dadas sobre la base de una mejor calidad educativa en el Perú. Es precisamente en términos de educación donde el gobierno actual a través de la promulgación de la reciente “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014), ha enfocado sus esfuerzos para regular y mejorar la calidad educativa en el Perú. Si bien es cierto, esta Ley plantea 10 cambios con relación a la anterior Ley 882, tales como: (a) la creación de SUNEDU, (b) nuevos lineamientos para la creación y licenciamiento de Universidades, (c) la acreditación y el aseguramiento de la calidad de las universidades y programas, y (d) requisitos mínimos para la docencia, aún quedan varios interrogantes que despejar que no se incluyen en la Ley: ¿Quién controla la calidad de los profesores? ¿Quién controla la calidad de los inversionistas? ¿Quién regula la exigencias de lo que se va solicitar como requisito mínimo para que un alumno ingrese?

Mientras la Ley 30220 entra en ejecución formal, hoy en el Perú existen 91 Universidades Privadas, de las cuales tan solo 45 están institucionalizadas. Estos números comparados con países como Chile con 34 Universidades Privadas y Colombia con 48, demuestran la sobre oferta de servicios de educación superior que se tiene en el Perú. Tanta proliferación de universidades y donde casi el 50% no están institucionalizadas, reflejan claramente la falta de una regulación formal que establezca los requisitos mínimos para la creación y acreditación de instituciones de educación superior y si un mayor foco en la generación de lucro económico empresarial, que de una verdadera calidad educativa hacia el estudiante. Este alto nivel de informalidad educativa en el Perú, acompaña los indicadores existentes de informalidad en el mercado labor y económico del país, donde el 19% del Producto Bruto Interno y el 61% del Empleo lo genera la economía informal.

Adicionalmente, el sistema de educación privada superior tiene una problemática muy grande a nivel de infraestructura, donde se tienen centros de educación privada que no cumplen inclusive los requisitos mínimos que establece el INDECI a nivel de seguridad y defensa civil, no cuenta con laboratorios especializados y aulas con equipamientos que permitan el adecuado aprendizaje y enseñanzas de las carreras, no cuenta con biblioteca ni suficientes recursos de tecnología que permitan y promuevan la investigación y desarrollo.

En general, es un esfuerzo grande el que debe hacer el gobierno nacional a través del Ministerio de Educación, para hacer de la Ley 30220 una verdadera base para el crecimiento y mejora de la calidad educativa en el Perú, con un impacto que trascienda y acompañe los objetivos que el gobierno se tiene planteado para los próximos 10 años y haga del crecimiento económico esperado, algo sostenible en el tiempo.



## Capítulo V: Intereses y Objetivos a Largo Plazo de la Educación Superior Privada en el Perú

En este capítulo se analizan: (a) los intereses de la Educación Superior Privada en el Perú, (b) su potencial (c) los principios cardinales, y (d) la Matriz de los Intereses de la Organización. Este análisis permite concluir y plantear los objetivos a largo plazo del Sector que se encuentran basados en la información de los análisis realizados en los capítulos anteriores y han sido determinados a partir de los FCE de la MPR y la MPC, así como de las oportunidades y amenazas de la MEFE y las fortalezas y debilidades de la MEFI, a su vez tomando como base el análisis realizado en la MIN, lo cual servirá como base para la construcción de los OLP.

### 5.1 Intereses de la Educación Superior Privada en el Perú

Los intereses del Sector se explican a continuación, siendo estos la base fundamental para la elaboración de los OLP del mismo.

1. *Calidad educativa como factor favorable para la competitividad y desarrollo nacional:* Mejorar el nivel de la educación, las mediciones que lo sustenten, y generar competencias y enseñanzas apropiadas para una rápida inserción en el mercado laboral que permita incrementar la productividad del País.
2. *Estudiantes que logran aprendizajes pertinentes y de calidad:* Impartir educación relevante que contribuya al desarrollo del sector industrial de sus regiones.
3. *Rendimiento académico medible y comparable con países de la Región:* Poder ser incluido dentro de un sistema internacional relevante, donde los estudiantes y las universidades sean reconocidos por su éxito y califiquen adecuadamente dentro de los rankings.
4. *Oportunidades de acceso social y económico a mayor cantidad de peruanos a la educación superior:* Llegar a más peruanos, indistintamente de su ubicación, y sin la necesidad de migrar hacia la capital. Podría ser a través de nuevas formas de educación

virtual. Asimismo, crear un sistema estatal de financiamiento que permita el acceso a la educación superior a personas de distintos niveles adquisitivos.

5. *Generación de sistema de acreditación confiable*: Generar un sistema interno de acreditación que institucionalice y penalice a las universidades de acuerdo con requisitos estrictos que vayan de acuerdo con los intereses generales del Sector.
6. *Disponer de docentes nacionales capacitados*: Asegurar que el ingreso de los docentes a los centros de conocimiento se encuentre regulado por requisitos y niveles de preparación académica apropiados. Apoyar el desarrollo y preparación de los docentes.
7. *Universidades que promuevan la innovación y la investigación*: Incentivar a que la investigación, y la infraestructura adecuada para hacerlo, sea prioridad dentro de las universidades para que los docentes puedan compartir dichos conocimiento a los alumnos e inculcar el sentido de innovación dentro de la cultura general del País.
8. *Gestión descentralizada, democrática, y que logra resultados*: Velar por los intereses fuera de la capital; que las decisiones incluyan a todas las regiones, y que lleguen sin demora a todos los centros del Perú.

## 5.2 Potencial de la Educación Superior Privada en el Perú

El potencial nacional tiene su analogía con el potencial de la organización (D'Alessio, 2014). En este caso, para analizar una industria se deben utilizar los siete dominios de Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2014): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** A 2014, habían 1'125,010 alumnos matriculados en universidades públicas y privadas, donde el 70% pertenecen a universidades privadas y representan un 2.55% de la población total. En el censo de 2007, la población que se encontraba en edad universitaria, es decir de 17 a 24 años, era de 4'145,000, lo que representa un 15% del total, y según la proyección de crecimiento de población por quinquenios de 1992 a 2047, a 2025 la proporción sería de 14%, lo cual evidencia que existe una importante brecha entre la

cantidad de estudiantes universitarios matriculados y el potencial de alumnos que pueden postular a la universidad (INEI, 2015a).

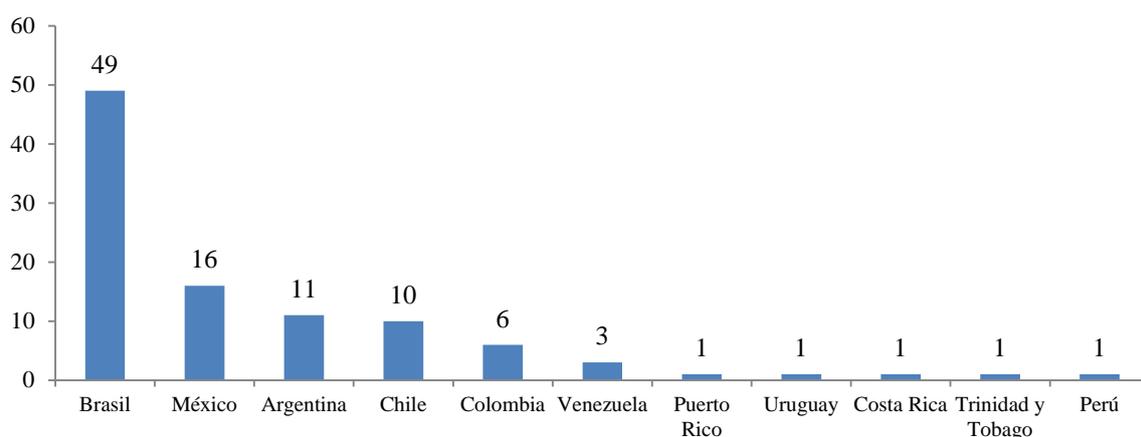
**Geográfico.** El Perú aún está lejos de tener una descentralización de universidades privadas, puesto que la mayoría de estas se encuentran en Lima. Si bien en los últimos años se han creado un número significativo de universidades nuevas producto de la apertura para la inversión, la mayoría de estas se han creado en Lima y con fines de negocio sin que el Estado haya puesto alguna restricción para evitar tanta concentración en la capital en vez de impulsar el desarrollo descentralizado mediante reformas que favorezcan las inversiones en aquellas ciudades donde todavía no existen universidades privadas. En el “Ranking de Universidades Peruanas 2014” (América Economía, 2014), se destaca tan solo una universidad del interior del País, la Universidad de Piura (que también tiene sede en Lima) ubicada en el séptimo lugar, lo cual refleja una centralización de universidades de mayor calidad en Lima y puede representar una debilidad para el desarrollo descentralizado del Perú.

**Económico.** Las universidades privadas pueden ser con o sin fines de lucro, también llamadas societarias o asociativas, respectivamente. Solo las universidades privadas asociativas tienen la obligación de reinvertir sus excedentes en la mejora de la calidad de la educación; sin embargo existe un incentivo tributario para que las universidades privadas societarias hagan lo mismo y puedan acceder a un crédito tributario por reinversión equivalente hasta el 30% del monto reinvertido (Ley 30220 en sus artículos 119° y 120°, 2014).

Las universidades reciben sus ingresos a través del cobro de matrículas, y pensiones que tienen un amplio rango siendo la más baja la de la Universidad Alas Peruanas de S/.320 y la más alta de la Universidad del Pacífico de S/.3,576 (Educación al Futuro, 2011), lo que resulta en una fortaleza en términos de accesibilidad desde un punto de vista de nivel socioeconómico pero una debilidad desde un punto de vista del nivel de calidad educativa considerando que en la mayoría de casos, la calidad es directamente proporcional al monto de las pensiones.

Con respecto a la inversión privada, se estima que entre 2015 y 2016 habrá una inversión de US\$200 millones, siendo los más grandes proyectos el de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTECH) y las aperturas de nuevos campus de las universidades UPC, UPN, USIL, y UTP, así como la creación de la universidad de gastronomía de Gastón Acurio y la PUCP (“Habrá Inversión,” 2015). Todo esto evidencia que grandes grupos económicos desean invertir en la educación, siendo un negocio muy rentable por haber una demanda insatisfecha por la oferta, siendo diversos casos inversiones de calidad deficiente.

**Tecnológico y científico.** Entre 1996 y 2012 las universidades y centros de investigación peruanos pasaron de publicar 164 artículos científicos en 1996 a más de 1,200 en 2012 (i.e., 7.3 veces de incremento), lo cual muestra una mejora de la producción científica; sin embargo el Perú aún está lejos de otros países de la Región. Entre las 100 universidades que publican más artículos científicos en Latinoamérica, solo existe una universidad peruana y es privada, la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Brasil tiene 49 universidades, luego México con 16, Argentina con 11, Chile con 10, y Colombia con seis (Mori, 2014). En la Figura 49 se muestra el origen por países de las primeras 100 universidades de Latinoamérica y el Caribe en producción de documentos indexados en el periodo 2007-2011.



**Figura 49.** Producción de documentos indexados en el periodo 2007-2011. Tomado de “¿Quién Escribe Más y Sobre Qué?: Cambios Recientes en la Geopolítica de la Producción Científica en América Latina y el Caribe (Documento de Trabajo No 205),” por el Instituto de Estudios Peruanos (IPE), 2014. Recuperado de <http://198.57.164.64/~iepor/textos/DDT/quienescribemas.pdf>

En el periodo 2007-2011, el 32% de los documentos fueron producidos por la UPCH que asciende a 965, seguido por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) con 20% (603 publicaciones), PUCP con 13% (392 publicaciones), y otros 35% (1,055 publicaciones) que es producido por la Universidad Nacional Agraria La Molina, Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco (UNSAAC), Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (situada en Iquitos), y la Universidad Federico Villareal, siendo el total de documentos producidos en dicho periodo de 3,016 (IPE, 2014).

Existe una baja producción científica de las universidades peruanas aun cuando es una exigencia de la “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014); y el Estado está tratando de revertir esta situación con el MINEDU y el CONCYTEC, creando CIENCIACTIVA, entidad que busca promover la investigación y desarrollo tecnológico a través de convocatorias para financiar becas, proyectos, publicaciones, y premios por resultados que aporten a la producción científica (CONCYTEC, 2015c).

***Histórico, psicológico, y sociológico.*** Al inicio del siglo XX, entre el Gobierno de Leguía de 1919 y hasta finalizar el primer Gobierno de Prado en 1945, la historia universitaria data de una política autoritaria, antidemocrática, y vertical donde el Gobierno tenía absoluta injerencia sobre los estatutos de las universidades. Recién en el Gobierno de Bustamante y Rivero, se realiza una nueva reforma universitaria que introducía el cogobierno, la autonomía, la flexibilidad del plan de estudios, y la admisión justa de estudiantes y docentes en la universidad. En 1969 el Presidente General de División del Ejército Peruano Juan Velasco proclamó la “Ley Orgánica de la Universidad Peruana” (Decreto Ley N°17437) para priorizar el carácter nacional y científico de la universidad

frente a los problemas del País. En 1983 y después de pasar por la dictadura militar, con el presidente Fernando Belaunde se regresa a un Estado democrático y se crea la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) con la “Ley Universitaria” (Decreto Ley N°23733) con fines de estudio, coordinación, y orientación general de las actividades universitarias en el País, permitiendo así el desarrollo de las universidades privadas como principal fortaleza. El presidente Alberto Fujimori en 1996, y con el objetivo de masificar la educación superior impulsando la inversión privada, promulga la “Ley de Promoción de Inversión en la Educación” (Decreto Legislativo N°882) que desencadena en una alta cantidad de universidades nuevas y privadas (Sumi, 2014).

Pero este crecimiento tuvo mayor motivación en el lucro de los accionistas en vez de aportar una educación de calidad al País, puesto que la mayoría de universidades que se crearon carecen de certificaciones, de una adecuada infraestructura, y de docentes calificados y certificados. El Estado trata de revertir esta debilidad con la nueva “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014).

**Organizacional y administrativo.** Con la creación de la nueva “Ley Universitaria”, el MINEDU es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria y se dispone la extinción de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y del Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) como organismos públicos, para dar paso a la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), que es un organismo técnico especializado adscrito al MINEDU, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal, y administrativa. Con esta Ley se dan los lineamientos para la creación y licenciamiento de universidades, la acreditación y el aseguramiento de la calidad entran en reforma, se establecen mayores niveles de exigencia académica, se instauran requisitos

mínimos para la docencia, se promueve la transparencia de la información, se establece un sistema de elección más democrático, se crean nuevos beneficios para el estudiante, y se da mayor promoción a la investigación (MINEDU, 2015a). Si bien este aspecto puede ser una fortaleza porque es un punto de partida para una reforma educativa que busca fortalecer la calidad, esta Ley aún no llega a tener los niveles de exigencia que se requieren para que el País tenga una mejor competitividad o por lo menos igual a la de países competidores como Chile y Colombia en la Región y apostar a tener una Educación Superior Privada en el Perú como los de los referentes EE.UU., Finlandia, o Inglaterra.

**Militar.** Todas las universidades tienen autonomía y es reconocida por la Ley que señala que es inherente a las universidades. Esta se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución y en la “Ley Universitaria”. Para que La Policía Nacional o el Ministerio Público puedan ingresar al campus universitario, tendría que haber un mandato judicial o una aprobación del Consejo Universitario que preside el Rector, o que se haya declarado Estado de emergencia, se haya producido un delito comprobado, o que exista riesgo de asalto o secuestro. En los casos mencionados, el accionar de la fuerza pública de la Ley no debería afectar la autonomía universitaria (MINEDU, 2015e).

### 5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales exponen los factores que el Sector debe evaluar para poder alcanzar sus objetivos, en relación a las oportunidades y amenazas descritos en el análisis MEFE. Para la realización de dicho análisis, se evalúan para la Educación Superior Privada en el Perú: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D’Alessio, 2014).

**Influencia de terceras partes.** La calidad y percepción de la excelencia educativa peruana se influyen por los sistemas educativos y universidades que existen en el extranjero. Los rankings de universidades mundiales y los convenios internacionales son una

muestra que el Perú quiere y debe acreditarse de manera equivalente, para poder generar un sistema compatible y reconocido en el ambiente educativo y laboral para el estudiante peruano. El sistema estudiantil de financiamiento chileno por ejemplo, que ofrece mayor cobertura a los jóvenes que desean educación superior, y el Sistema Nacional de Acreditación financiado por el Estado (SNA), son modelos que deben influir sobre las decisiones de nivelar la propia Educación Superior Privada en el Perú. Dicho sistema educativo también debería estar afectado y regulado por las necesidades reales de producción y especialización del País. Por otro lado, según el MINEDU (2010), el Estado propone indicadores, los cuales también son una influencia sobre el desempeño del Sector. La propuesta actual de metas e indicadores educativos a 2021, descrita por el MINEDU, se elabora a partir de un compromiso de países latinoamericanos para llegar a acuerdos comunes y lograr compromisos en llevarlos a cabo. Estos también son influenciados por los indicadores propuestos por la UNESCO. Finalmente, los inversionistas de las universidades deben buscar intervenir en el resultado de calidad de las mismas.

***Lazos pasados y presentes.*** Las universidades en el Perú han afectado directamente el desarrollo de sus regiones. La historia universitaria del País comienza con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en 1551, y el inicio de la universidad privada se remonta a la creación de la Universidad Católica del Perú en 1917. Durante la década de los noventa, la cantidad de universidades privadas en el País aumentó rápidamente, y se generaron indicios que la calidad académica era baja (Rodríguez, 2015).

Es así como a través de la nueva “Ley Universitaria” (Ley 30220, 2014), la ANR es reemplazada por la SUNEDU en 2014. La ANR se caracterizó en el pasado por niveles de corrupción y favoritismo entre los rectores que la conformaban. La nueva “Ley Universitaria” entonces, fomenta regulación pero al mismo tiempo promueve inversión, la cual debe ser cuidadosamente monitoreada para no volver a situaciones donde los centros de conocimiento del País prioricen el negocio antes que la educación, aun así se estén generando

estas condiciones, se debe definir reglas más estrictas y normas más contundentes en la educación universitaria para lograr una educación de calidad.

***Contrabalance de intereses.*** Los intereses de todas las partes (i.e., el estudiante peruano, la universidad, el sistema de educación privada peruana, el Estado, el mercado laboral, y los inversionistas), deberían apoyar los intereses hacia un sistema educativo de calidad. El Estado se centra en promulgar las leyes que lo fomenten, los centros de estudio en ceñirse a dichas leyes, los inversionistas en priorizar la excelencia, y los estudiantes en obtener resultados que paguen su inversión y generen progreso. Sin embargo, la realidad difiere de la situación ideal, en la que la inversión de tiempo y dinero en producir investigación, tener buena infraestructura y material de enseñanza, y acreditarse apropiadamente no necesariamente funciona en paridad. A 2015 diversas universidades privadas crean y establecen sus propias políticas de acuerdo con sus intereses propios, los cuales tienden a ser puramente económicos.

***Conservación de los enemigos.*** Se puede afirmar que los enemigos de la Educación Superior Privada en el Perú son la competencia interna (sistema educativo universitario público y sistema educativo técnico); y la Educación Superior Privada de los países vecinos como Chile, Argentina, Colombia, y México, los cuales motivan al Perú a mejorar su propio sistema y competir mejor en el ámbito global. También a través de esta competencia es posible acceder a intercambios y alianzas que generen conocimientos internacionales para los jóvenes peruanos. Sin embargo, la competencia interna genera desorden en una situación donde la oferta de universidades privadas está creciendo rápidamente, puesto que captar más alumnos para pagar a los inversionistas se vuelve inevitable. Al aumentar las tasas de admisión de las universidades, se altera tanto la preparación preuniversitaria como la calidad del sistema, puesto que se obvian los requisitos y preparación necesaria para formar estudiantes competentes.

#### 5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de la Educación Superior Privada en el Perú (MIO)

En la Tabla 39 se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales de la Educación Superior Privada en el Perú en los que se registran a (a) Educación Superior Público y Privada, (b) Educación Tecnológica, (c) el mercado laboral, (d) el Estado, (e) sistemas extranjeros universitarios, (f) el MINEDU, (g) estudiantes, (h) la SUNEDU, (i) familias peruanas, (j) SINEACE, (k) PRONABEC, (l) docentes, (m) Chile, (n) Colombia, e (o) inversionista, siendo estos los principales stakeholders, donde todos tienen intereses comunes; por ende, no se han identificado organizaciones con intereses opuestos.

Tabla 39

*Matriz de Intereses de la Educación Superior Privada en el Perú*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Calidad educativa como factor favorable para la competitividad y desarrollo nacional.	Educación Superior Público y Privada, Educación Tecnológica, Mercado laboral, Estado, Chile), (Colombia), y (sistemas extranjeros universitarios).		
2. Estudiantes que logran aprendizaje pertinente y de calidad.	Educación Superior Público y Privada, Educación Tecnológica, sistemas extranjeros universitarios, mercado laboral, PRONABEC, MINEDU, SUNEDU, estudiantes, (Inversionista), (Chile), (Colombia), y (sistemas extranjeros universitarios).		
3. Rendimiento académico medible y comparable con países de la Región.	(Chile), (Colombia), y (sistemas extranjeros universitarios).	Educación Superior Público y Privada, Educación Tecnológica, sistemas extranjeros universitarios, mercado laboral, PRONABEC, MINEDU, estudiantes, SUNEDU, e (Inversionista).	
4. Oportunidades de acceso social y económico para mayor cantidad de peruanos a la educación superior.	Estudiantes, familias peruanas, e inversionista.	Educación Superior Público y Privada, Educación Tecnológica, sistemas extranjeros universitarios, mercado laboral, PRONABEC, MINEDU, (Chile), (Colombia), y (sistemas extranjeros).	
5. Sistema de Certificación y Acreditación regulado.	SINEACE, inversionista, (Chile), (Colombia), y (sistemas extranjeros).	Educación Superior Público y Privada, Educación Tecnológica, sistemas extranjeros universitarios, MINEDU, SUNEDU, y estudiantes.	
6. Formación de docentes nacionales capacitados.	MINEDU, SUNEDU, estudiantes, docentes, inversionista, (Chile), (Colombia), y (sistemas extranjeros).	Educación Superior Público y Privada, Educación Tecnológica, y sistemas extranjeros universitarios.	

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

## 5.5 Objetivos a Largo Plazo de la Educación Superior Privada en el Perú

Considerando los análisis de factores internos y externos, se presenta la Matriz de Objetivos a Largo Plazo en la Tabla 40 agrupando las OLP en función de las áreas de resultado clave (ARC), siendo las ARC, áreas de la actividad de la organización en la que el sistema debe de desatacar (ser los mejores) para satisfacer las necesidades de los consumidores, vencer a la competencia, y cumplir las expectativas de los stakeholders, debiendo estar siempre los OLP alineados a la visión del negocio (D'Alessio, 2014).

Tabla 40

### *Matriz de Objetivos a Largo Plazo de la Educación Superior Privada en el Perú*

ARC	OLP	Descripción	Métodos de medición
Accesibilidad	OLP1	A 2025, al menos el 10% de las universidades privadas se encontrarán en el top 100 de Latinoamérica con programas online. A 2015 son el 2%.	Informe del MINEDU o la SUNEDU de cursos de carreras en entornos virtuales y Webometrics.
	OLP2	A 2025, los bancos del sistema financiero peruano ofrecerán productos educativos que financien a los estudiantes de la Educación Superior Privada en el Perú avalados por el Estado los cuales serán avalados por un fondo de garantías constituido en el PRONABEC. A 2015 solo existe el financiamiento mediante el PRONABEC.	Informe de la SBS de bancos con productos para financiamiento de estudios en el sistema de educación superior peruano.
Calidad	OLP3	A 2025, al menos el 75% de las universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú se encontrarán acreditadas por un sistema de acreditación privado. A 2015 no existe un sistema privado.	Informe emitido por organismos nacionales (i.e. el MINEDU o la SUNEDU), que liste las universidades acreditadas y en el ranking de <i>América Economía</i> .
Internacionalidad	OLP4	A 2025, el 30% de carreras en universidades contarán con convenios internacionales. A 2015 se encuentran el 5% de carreras con convenios.	Informe de rankings emitido por <i>América Economía</i> y organismos nacionales.
	OLP5	A 2025, se tendrán 10 universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú, dentro de las 100 mejores del mundo. En el ranking QS de 2015 solo se encuentran tres universidades peruanas.	Informe de ranking de QS.
Investigación y desarrollo	OLP6	A 2025, se producirán y publicarán al menos 5,000 documentos científicos por año, y el 70% deben provenir de universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú. En 2014 la producción fue de 1,508 documentos científicos, y en 2004 fue de 437, los cuales deben de ser publicados en medios acreditados.	Ranking de publicaciones de institutos de prestigio (e.g., QS y SCImargo).

## 5.6 Conclusiones

La propagación de universidades sin mayor control de: (a) los programas que ofrecen, los docentes que enseñan (b), y (c) la insuficiente y mala infraestructura; han afectado notablemente la calidad educativa del Perú desde la educación básica hasta la educación superior, tanto en universidades públicas como privadas. El posicionamiento tan bajo en los rankings mundiales a nivel de los principales indicadores académicos, la baja empleabilidad por carreras profesionales que no están alineadas a las necesidades de la económica peruana, y una constante caída en los índices de competitividad en los últimos 5 años, generan diversas oportunidades y retos, tanto para el Gobierno nacional como para los inversionistas privados. Estos retos están enfocados en: accesibilidad, calidad, internacionalidad, e investigación y desarrollo.

En términos de accesibilidad, llevando la educación hacia donde los estudiantes están y dando a ellos facilidades de financiamiento que permita hacer sostenible el beneficio de educarse, logrando así una mayor cobertura de personas beneficiadas, bajo un contexto de tecnología altamente aplicada.

En términos de calidad educativa, logrando un mejor posicionamiento en los rankings regionales y mundiales, a través de programas, instituciones, y docentes formalmente acreditados de una manera profesional, basado más en aspectos técnicos que políticos. Asimismo, ofreciendo programas totalmente ligados a las necesidades de la sociedad y de la economía peruana, que ofrezcan al País mayor sostenibilidad de los crecimientos esperados.

En términos de internacionalidad, con programas que ofrecen dobles titulaciones con universidades del exterior y programas académicos que contienen currículas homologables en países con un alto desarrollo educativo.

Finalmente, en términos de investigación y desarrollo, con una mayor aportación de papers académicos y científicos, que aporten al desarrollo no solo del Perú, sino del mundo. De la misma forma, un desarrollo en formación de docentes de calidad que cuyos escritos sean marco de referencia para otros investigadores en los ámbito nacional y mundial.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se elaboran y presentan las matrices que ayudan a diseñar y luego depurar aquellas estrategias que ayuden a conseguir la Visión.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La primera matriz que se presenta es la MFODA; la cual viene de la Matriz EFE y la Matriz EFI. En esta matriz se emparejan las Oportunidades con las Fortalezas y luego las Amenazas con las Debilidades para llegar a estrategias que estén compuestas de los factores que evidencien potencial de éxito. La matriz MFODA que se presenta para el Sector Educación Superior Privada en el Perú; consigue estrategias para explotar, buscar, confrontar, y finalmente aquellas a evitar. De esta forma se han identificado 12 estrategias. En la Tabla 41 se muestra la MFODA de la Educación Superior Privada en el Perú

### 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz MPEYEA muestra la posición del Sector Educación Superior Privada en el Perú en relación a la fortaleza de la industria (FI), la estabilidad del entorno (EE), la fortaleza financiera (FF), y finalmente la ventaja competitiva (VC). Los resultados de este análisis se muestran en un polígono que se inclina hacia alguno de sus lados indicando hacia donde se está situando la Educación Superior Privada del Perú, estando el vector resultante del análisis en el cuadrante de una postura estratégica competitiva. En la Tabla 42 se muestra la MPEYEA de la Educación Superior Privada en el Perú y en la Figura 50 se muestra la representación gráfica PEYEA de la Educación Superior Privada en el Perú.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG es una matriz de cartera de negocio que se usa para realizar un análisis estratégico. Los resultados ayudan a hacer una planificación estratégica del Sector, puesto que muestra la participación actual que tiene el Sector dentro del mercado. De acuerdo con el resultado es que se puede decidir cuáles estrategias serán más apropiadas para la organización, de este análisis se desprende que está ubicada en el cuadrante estrella. En la Figura 51 se muestra la MBCG de la Educación Superior Privada en el Perú.

Tabla 41

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la Educación Superior Privada en el Perú

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	142 universidades públicas y privadas a 2014.	D1	Organización que debe tener una universidad.
		F2	Capacidad financiera e inversión.	D2	Sistema de Acreditaciones.
		F3	Cobertura geográfica nacional.	D3	Nivel académico de docentes.
				D4	Investigación, desarrollo, y publicaciones científicas.
				D5	Acreditaciones internacionales.
				D6	Infraestructura.
				D7	Duplicidad de funciones entre cuatro instituciones (i.e., MINEDU, SUNEDU, SINEACE, y PRONABEC).
				D8	Programas académicos alineados a la composición del PBI.
Oportunidades		Estrategias FO-Explotar		Estrategias DO-Buscar	
O1	Requisitos mínimos de composición y estándar para ser universidad privada.	FO1	Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7).	DO1	Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa, acreditación, y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7).
O2	Metodología de evaluación de proyectos de inversión para creación de universidades privadas.	FO2	Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3).	DO2	Eliminar instituciones y consolidar funciones en el MINEDU con órganos de control y tercerización (privatización) en el sistema privado (D7, O1, O3, O4, O5, y O6).
O3	Sistema de financiamiento avalado por el Estado para postulantes.	FO3	Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6).	DO3	Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5 y O6).
O4	Reglamentación de formación de docentes.	FO4	Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6).		
O5	Reglamentación sobre la investigación y desarrollo (R&D) en el sistema universitario privado.	F05	Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5 y O6).		
O6	Evaluación y acreditación de la calidad educativa.				
Amenazas		Estrategias FA-Confrontar		Estrategias DA-Evitar	
A1	Educación básica de mala calidad (posición 65, últimos, en la evaluación PISA).	FA1	Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5).	DA1	Creación de filiales con una infraestructura adecuada, derogando la Ley 29971. (D1, D6, F3, A3, A4, y A5).
A2	50% de universidades privadas se encuentran institucionalizadas.	FA2	Instituir un fondo de aporte obligatorio de las universidades privadas para el fortalecimiento de la calidad educativa básica (F2 y A1).	DA2	Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5).
A3	Entrada de competidores extranjeros con educación online y presencial.				
A4	Restricciones regulatorias para expansión.				
A5	Penetración de Internet.				
A6	Sistema de admisión único para las universidades privadas y públicas.				

Tabla 42

## Matriz PEYEA de la Educación Superior Privada en el Perú

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos.	4	1. Retorno en la inversión.	6
2. Tasa de inflación.	2	2. Apalancamiento.	5
3. Variabilidad de la demanda.	3	3. Liquidez.	5
4. Rango de precios de los productos competitivos.	0	4. Capital requerido versus capital disponible.	4
5. Barreras de entrada al mercado.	0	5. Flujo de caja.	6
6. Rivalidad / presión competitiva.	3	6. Facilidad de salida del mercado.	1
7. Elasticidad de precios de la demanda.	1	7. Riesgo involucrado en el negocio.	3
8. Presión de los productos sustitutos.	0	8. Rotación de inventarios.	2
		9. Uso de economías de escala y de experiencia.	2
Promedio -6: -4.38		Promedio: 3.78	
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento.	6	1. Participación de mercado.	3
2. Potencial de utilidades.	6	2. Calidad del producto.	2
3. Estabilidad financiera.	5	3. Ciclo de vida de los productos.	6
4. Conocimiento tecnológico.	1	4. Ciclo de reemplazo del producto.	3
5. Utilización de recursos.	3	5. Lealtad del consumidor.	5
6. Intensidad de capital.	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores.	2
7. Facilidad de entrada al mercado.	1	7. Conocimiento tecnológico.	3
8. Productividad / utilización de la capacidad.	1	8. Integración vertical.	0
9. Poder de negociación de los productores.	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	3
Promedio: 3.67		Promedio -6: -3.00	
X= FI + VC		X = 3.67 - 3.00 = 0.67	
Y= EE + FF		Y = -4.38 - 3.78 = -0.60	
		f (x,y)=(0.67,-0.6)	

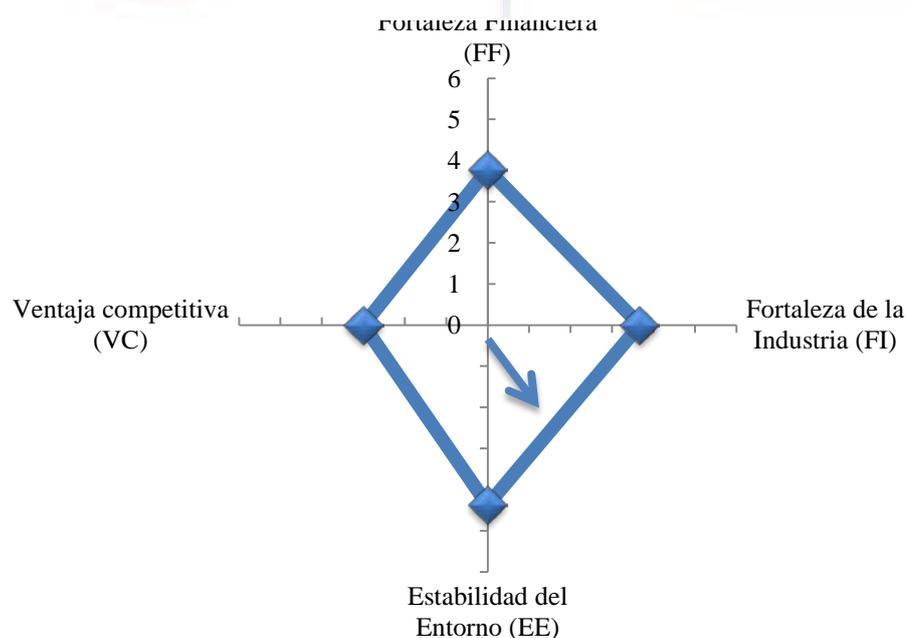


Figura 50. Figura de PEYEA de la Educación Superior Privada en el Perú.

Con el fin de estimar lo posición de la Educación Superior Privada en el Perú, se ha tomado como indicador la cantidad de alumnos matriculados en la Educación Superior en el Perú, que son los generadores de ingresos de las universidades privadas y puesto que en las universidades públicas el Estado es el que asume los costos, que es algo ampliamente diferente a la generación real de caja que pueden generar; sería el mejor estimador para construir su posición en la matriz BCG. En ese sentido, se ha tomado el promedio de los últimos 5 años de porcentaje de participación de alumnos matriculados y del porcentaje de crecimiento de los alumnos matriculados. En la Tabla 43 se muestra detalladamente la evolución de alumnos matriculados en la Educación Superior del Perú con la cual se realizaron las estimaciones.

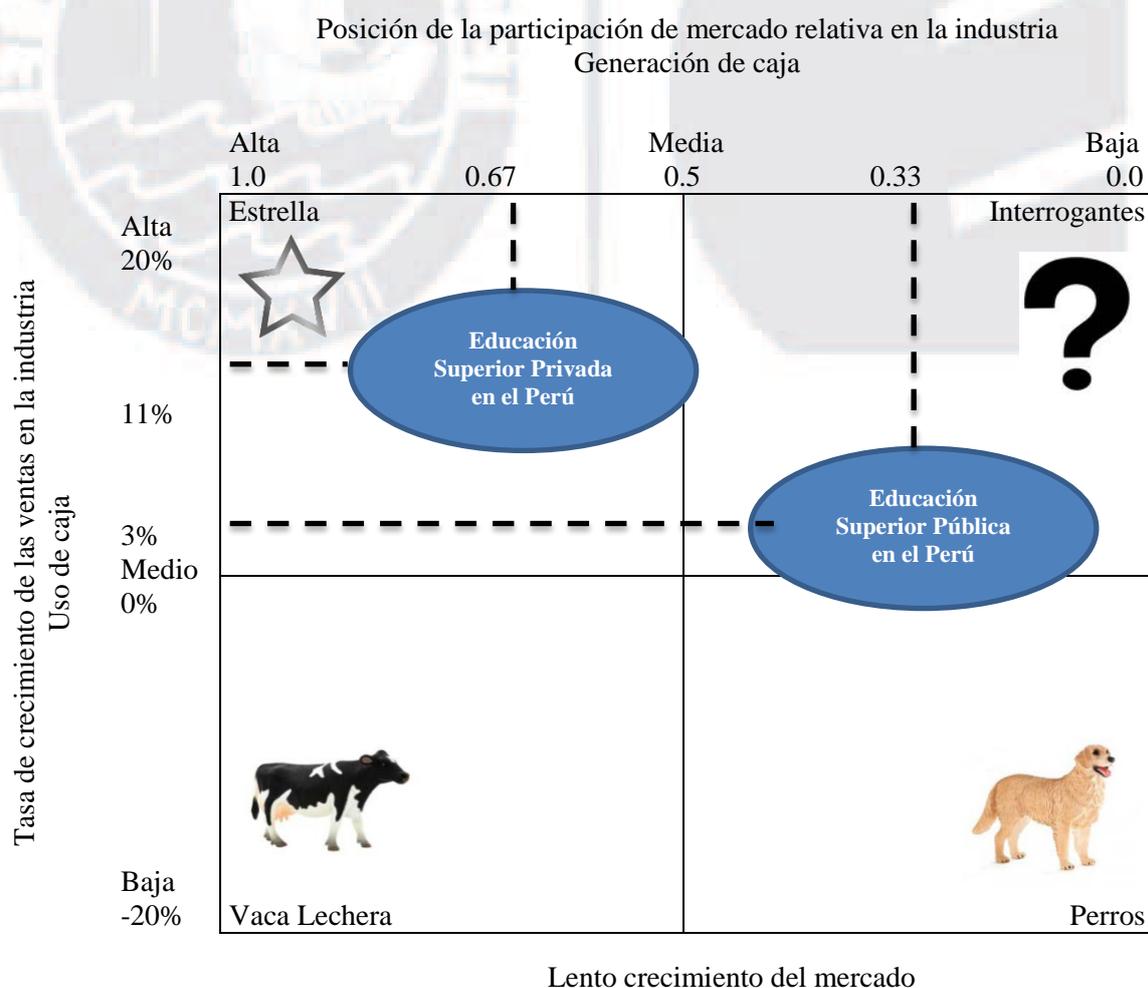


Figura 51. MBCG de la Educación Superior Privada en el Perú.

Tabla 43

*Evolución de Alumnos matriculados en la Educación Superior del Perú*

Año	Alumnos matriculados			Participación (%)			Crecimiento anual (%)		
	Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas	Total
2004	282,485	232,632	515,117	54.8	45.2	100.0			
2005	281,374	277,906	559,280	50.3	49.7	100.0	-0.39	19.46	8.57
2006	288,505	307,243	595,748	48.4	51.6	100.0	2.53	10.56	6.52
2007	285,978	363,521	649,499	44.0	56.0	100.0	-0.88	18.32	9.02
2008	286,031	418,600	704,631	40.6	59.4	100.0	0.02	15.15	8.49
2009	291,652	486,817	778,469	37.5	62.5	100.0	1.97	16.30	10.48
2010	309,175	473,795	782,970	39.5	60.5	100.0	6.01	-2.67	0.58
2011	314,504	618,974	933,478	33.7	66.3	100.0	1.72	30.64	19.22
2012	331,593	697,581	1,029,174	32.2	67.8	100.0	5.43	12.70	10.25
2013	345,422	762,002	1,107,424	31.2	68.8	100.0	4.17	9.23	7.60
2014 E/	339,111	785,899	1,125,010	30.1	69.9	100.0	-1.83	3.14	1.59
Promedio 11 años ( de 2004 a 2014)				40.2	59.8		1.9	13.3	8.2
Promedio últimos 5 años (de 2010 a 2014 E/)				33.3	66.7		3.1	10.6	7.8

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

<sup>E/</sup>Cifras estimadas.

#### 6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La MIE también está diseñada para la toma de decisiones y estrategias particulares de carteras de negocios. Esta matriz se basa en los ponderados del EFI en un eje y en los ponderados del EFE en el otro. De acuerdo con la posición que tome el Sector en una de las nueve celdas es que se deben crear las estrategias. Las celdas de acuerdo con su posición, están categorizadas con las prescripciones de crecer y construir, retener, y mantener, o cosechar y desinvertir; y están alineadas a las siguientes estrategias respectivamente: intensivas y de integración, penetración en el mercado y desarrollo de producto, y estrategias defensivas, siendo el resultado en el cuadrante IX que es una prescripción de cosechar con

estrategias defensivas. En la Figura 52 se muestra la Matriz Interna-Externa de la Educación Superior Privada en el Perú.

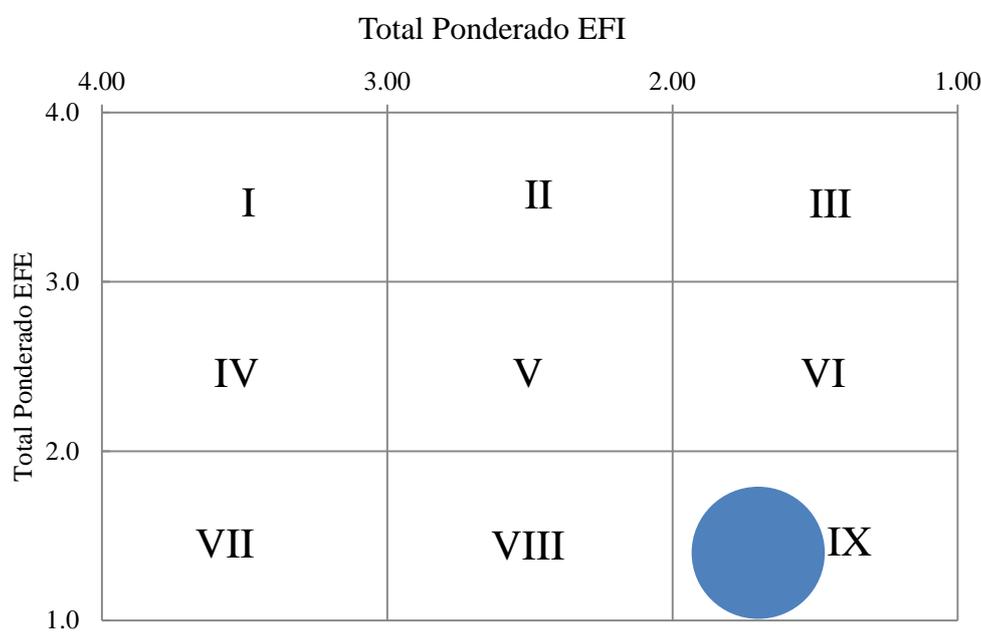


Figura 52. Matriz Interna-Externa de la Educación Superior Privada en el Perú.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE analiza la posición competitiva y la velocidad de crecimiento del Sector a través de cuatro cuadrantes. Al evaluar estas variables, el Sector puede encontrarse en uno de cuatro cuadrantes categorizados como: (a) posición competitiva fuerte en mercado de crecimiento, (b) posición competitiva débil en mercado de crecimiento lento, (c) posición competitiva fuerte en mercado de crecimiento lento, y (d) posición competitiva débil en mercado de crecimiento rápido. Cada uno de estos cuadrantes sugiere una serie de estrategias que deben ser adoptadas al concluir la evaluación, siendo el cuadrante II donde la Educación Superior Privada en el Perú se ubicaría. En la Figura 53 se muestra la MGE de la Educación Superior Privada en el Perú.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE considera las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y la MGE. Para este análisis, se copian las estrategias externas específicas del MFODA y se indica a qué

estrategia externa alternativa le corresponde. Luego, se calzan estas estrategias con las de cada matriz analizada, y finalmente se suman los resultados para retener aquellas estrategias con mayor repetición, siendo el criterio utilizado las que se repiten tres o más veces. Las de dos y una repetición se consideran como estrategias de contingencia. De esa forma quedan 12 estrategias retenidas y ninguna de contingencia. En la Tabla 44 se muestra Matriz de Decisión Estratégica de la Educación Superior Privada en el Perú.

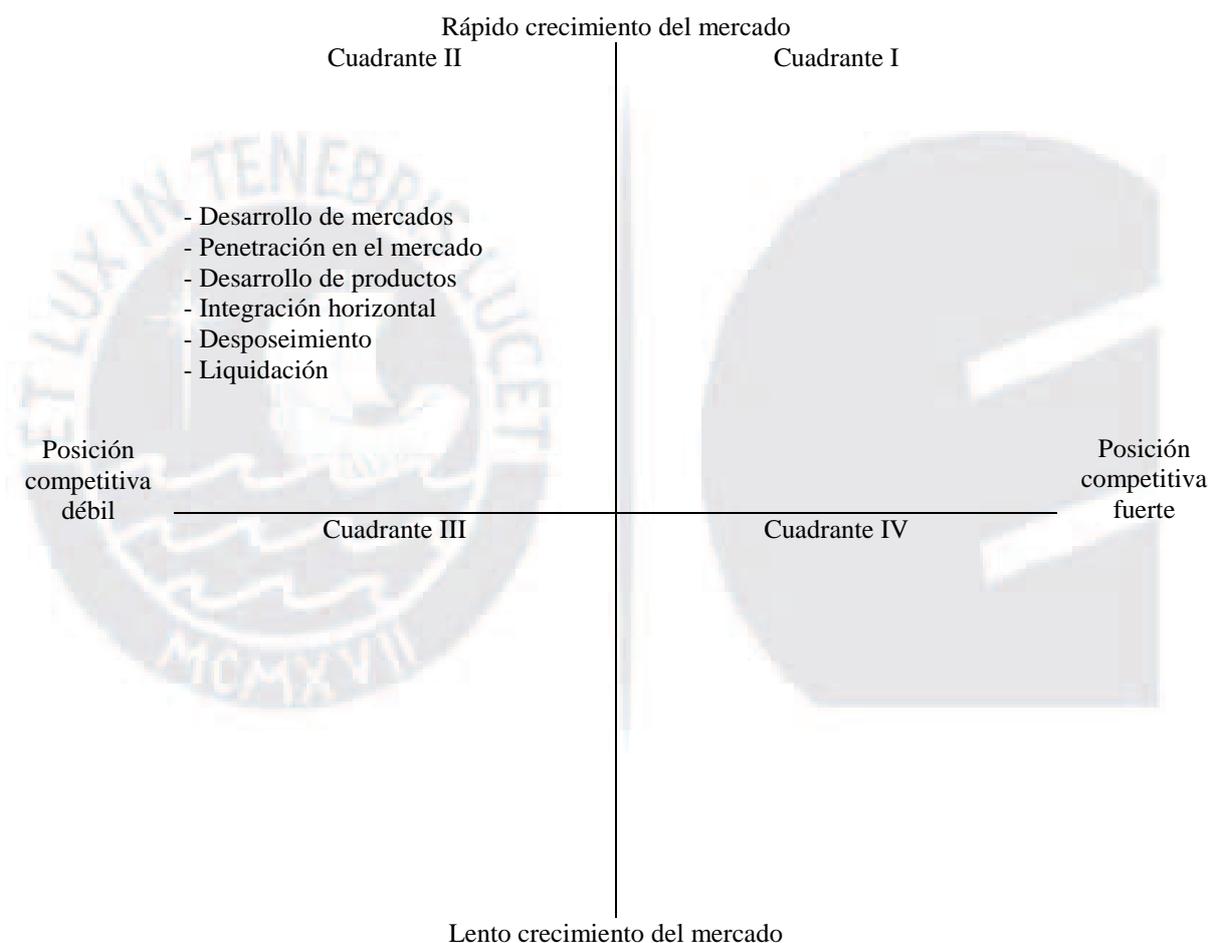


Figura 53. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Educación Superior Privada en el Perú.

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE solo considera a aquellas estrategias que han sido retenidas a través de la evaluación de la MDE. Esta matriz muestra cuáles son las estrategias que son las mejores, y estas son evaluadas contra las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas para posteriormente realizar una evaluación de puntaje a criterio del uno al cuatro. Luego, a través

del peso que lleva cada factor, se calcula el total de cada estrategia y se considera que son aceptables aquellas que suman más de cinco, siendo este el valor promedio. En la Tabla 45 se muestra la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Educación Superior Privada en el Perú.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

En la MR se vuelven a evaluar a las estrategias que se han retenido dentro de las matrices anteriores. A continuación, esto se realiza a partir de cuatro factores de evaluación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. Después de pasar esta prueba, las estrategias son nuevamente validadas y retenidas para su ejecución las que han pasado los cuatro factores de evaluación. En la Tabla 46 se muestra la Matriz Rumelt de la Educación Superior Privada en el Perú.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La ME comprueba que las estrategias retenidas en las matrices anteriores no violen aspectos relacionados con la justicia, los derechos, y el utilitarismo. Cada criterio define si estos aspectos son aprobados, y luego las estrategias pueden considerarse validadas por esta auditoría ética de manera estratégica si no han violado ninguno de los tres aspectos. En la Tabla 47 se muestra la Matriz de Ética para la Educación Superior Privada en el Perú.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Después de todos los filtros a los cuales han sido sometidas las estrategias, se consideran retenidas a aquellas que han pasado por todas las evaluaciones y sobre las cuales se ejecutan los planes. Las estrategias que no fueron seleccionadas son categorizadas como las de contingencia, y deben quedar pendientes para cambios y futuras reevaluaciones para formularlas de acuerdo con las necesidades del Sector. En la Tabla 48 se muestran las Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Educación Superior Privada en el Perú.

Tabla 44

## Matriz de Decisión Estratégica de la Educación Superior Privada en el Perú

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas													N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
	Integración		Intensivas		Diversificación			Defensivas													
	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrincheramiento / reducción	Desposeimiento / desinversión	Liquidación								
Diferenciación						X	X							1	FO1 Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7).	X	X	X		X	4
Enfoque					X			X	X					2	FO2 Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3).	X		X	X	X	4
Diferenciación					X		X		X					3	FO3 Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6).	X	X	X	X	X	5
Diferenciación						X								4	FO4 Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6).	X		X		X	3
Liderazgo en Costos						X								5	FO5 Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6).	X	X	X		X	4
Enfoque						X		X						6	FA1 Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5).	X		X		X	3
Liderazgo en Costos	X								X					7	FA2 Instituir un fondo de aporte obligatorio de las universidades privadas para el fortalecimiento de la calidad educativa básica (F2 y A1).	X		X	X		3
Diferenciación						X	X							8	DO1 Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7).	X	X	X		X	4
Liderazgo en Costos			X									X		9	DO2 Eliminar instituciones y consolidar funciones en el MINEDU con órganos de control y tercerización (privatización) en el sistema privado (D7, O1, O3, O4, O5, y O6).	X		X	X	X	4
Diferenciación						X								10	DO3 Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6).	X	X	X		X	4
Enfoque						X								11	DA1 Creación de filiales con una infraestructura adecuada, derogando la Ley 29971. (D1, D6, F3, A3, A4, y A5).	X		X		X	3
Enfoque						X								12	DA2 Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5).	X		X		X	3

Tabla 45

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Educación Superior Privada en el Perú

		FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FA1	FA2	DO1	DO2	DO3	DA1	DA2														
		Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7)	Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3)	Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6)	Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6)	Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5)	Instituir un fondo de aporte obligatorio de las universidades privadas para el fortalecimiento de la calidad educativa básica (F2 y A1)	Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7)	Eliminar instituciones y consolidar funciones en el MINEDU con órganos de control y tercerización (privatización) en el sistema privado (D7, O1, O3, O4, O5, y O6)	Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6)	Creación de filiales, con una infraestructura adecuada, derogando la Ley 29971 (D1, D6, F3, A3, A4, y A5)	Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5)														
Factores claves		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																											
O1	Requisitos mínimos de composición y estándar para ser universidad privada.	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	
O2	Metodología de evaluación de proyectos de inversión para creación de universidades privadas.	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	
O3	Sistema de financiamiento avalado por el Estado para postulantes.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
O4	Reglamentación de formación de docentes.	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	
O5	Reglamentación sobre la investigación y desarrollo (R&D) en el sistema universitario privado.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	
O6	Evaluación y acreditación de la calidad educativa.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	
Amenazas																											
A1	Educación básica de mala calidad (posición 65, últimos, en la evaluación PISA).	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	
A2	50% de universidades privadas se encuentran institucionalizadas.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	
A3	Entrada de competidores extranjeros con educación online y presencial.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
A4	Restricciones regulatorias para expansión.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	
A5	Penetración de Internet.	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	
A6	Sistema de admisión único para las universidades privadas y públicas.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	
Fortalezas																											
F1	142 universidades públicas y privadas a 2014.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
F2	Capacidad financiera e inversión.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
F3	Cobertura geográfica nacional.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	
Debilidades																											
D1	Organización que debe tener una universidad.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
D2	Sistema de Acreditaciones.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	1	0.15	4	0.60	
D3	Nivel académico de docentes.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60	1	0.15	4	0.60	
D4	Investigación, desarrollo, y publicaciones científicas.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60	
D5	Acreditaciones internacionales.	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
D6	Infraestructura.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	
D7	Duplicidad de funciones entre cuatro instituciones (i.e., MINEDU, SUNEDU, SINEACE, y PRONABEC).	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
D8	Programas académicos alineados a la composición del PBI.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	
Total		2.00	6.10	5.25	5.70	7.00	6.15	5.45	4.65	7.10	4.00	5.95	3.80	6.15													

Nota. El criterio utilizado ha sido retener las estrategias con más de cinco puntos en la evaluación realizada a más.

Tabla 46

*Matriz Rumelt de la Educación Superior Privada en el Perú*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo**

Para confirmar que las estrategias retenidas correspondan correctamente a los OLP que han sido anteriormente definidos, estas se evalúan en una matriz que verifica la congruencia entre ambas. En la Tabla 49 se muestra la Matriz de Estrategias vs. OLP de la Educación Superior Privada en el Perú.

Tabla 47

## Matriz de Ética para la Educación Superior Privada en el Perú

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7).	N	P	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3).	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6).	N	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6).	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5 Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5).	N	N	P	N	P	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO1 Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7).	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3 Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6).	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DA2 Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5).	N	N	N	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos: N= Neutral; P=Promueve; V = Viola; J = Justo; E = Excelente; Justicia: J = Justo; N = Neutro; I = Injusto ; Utilitarismo: E = Excelentes; N = Neutro; P = Perjudicial

## 6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

En la MEPCS, la organización evalúa a los competidores actuales, los sustitutos, y entrantes, de manera que se pueda realizar una confrontación entre cada una de las estrategias retenidas y estos para definir las posibles acciones para poder responder ante ellos. Se toma para la evaluación como competidores o sustitutos al Sector Educación Superior Pública en el Perú, al Sector Educación Superior Privada en Colombia, y al Sector Educación Superior Privada en Chile. En la Tabla 50 se muestra la Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS) de la Educación Superior Privada en el Perú.

Tabla 48

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Educación Superior Privada en el Perú*

Estrategias retenidas	
FO1	Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7).
FO2	Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3).
FO3	Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6).
FO4	Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6).
FO5	Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6).
FA1	Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5).
DO1	Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7).
DO3	Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6).
DA2	Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5).
Estrategias de contingencia	
Primer Grupo: Las que no pasaron la Matriz de Rumelt.	
No existen estrategias retenidas en el Primer Grupo.	
Segundo Grupo: Las que no pasaron la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.	
FA2	Instituir un fondo de aporte obligatorio de las universidades privadas para el fortalecimiento de la calidad educativa básica (F2 y A1).
DO2	Eliminación de instituciones y consolidación de funciones en el MINEDU con organos de control y tercerización (privatización) en el sistema privado (D7, O1, O3, O4, O5, O6)
DA1	Creación de filiales con una infraestructura adecuada, derogando la Ley 29971 (D1, D6, F3, A3, A4, y A5).
Tercer Grupo: Las que no pasaron la Matriz de Decisión Estratégica (MDE).	
No existen estrategias retenidas en el Primer Grupo.	

Tabla 49

## Matriz de Estrategias vs. OLP de la Educación Superior Privada en el Perú

		Visión					
A 2025, la Educación Superior Privada en el Perú será la tercera más importante en Latinoamérica, con estándares de calidad internacional, con un sistema de investigación desarrollado para y por lo alumnos, una plana docente de calidad internacional y accesible para todos los peruanos y extranjeros que deseen estudiar una carrera en el sistema de educación superior del Perú, aportando así profesionales de calidad internacional que permitan impulsar el desarrollo económico y social del país; todo sustentado en una legislación exigente que empuje al inversionista a tener una institución educativa que brinde estos estándares. A 2014 ocupa la sexta posición.							
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	
1	Calidad educativa como factor favorable para la competitividad y desarrollo nacional.						
2	Estudiantes que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.		A 2025, los bancos del sistema financiero peruano ofrecerán productos educativos que financien a los estudiantes de la Educación Superior Privada en el Perú avalados por el Estado los cuales serán avalados por un fondo de garantías constituido en el PRONABEC. A 2015 solo existe el financiamiento mediante el PRONABEC				
3	Rendimiento académico medible y comparable con países de la Región.	A 2025, al menos el 10% de las universidades privadas se encontrarán en el top 100 de Latinoamérica con programas online. A 2015 son el 2%		A 2025, al menos el 75% de las universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú se encontrarán acreditadas por un sistema de acreditación privado. A 2015 no existe un sistema privado	A 2025, el 30% de carreras en universidades contarán con convenios internacionales. A 2015 se encuentran el 5% de carreras con convenios	A 2025, se tendrán 10 universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú, dentro de las 100 mejores del mundo. En el ranking QS de 2015 solo se encuentran tres universidades peruanas	
4	Oportunidades de acceso social y económico a mayor cantidad de peruanos a la educación superior.					A 2025, se producirán y publicarán al menos 5,000 documentos científicos por año, y el 70% deben provenir de universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú. En 2014 la producción fue de 1,508 documentos científicos, y en 2004 fue de 437, los cuales deben de ser publicados en medios acreditados	
5	Sistema de certificación y acreditación regulado.						
6	Formación de docentes nacionales capacitados.						
Estrategias							
FO1	Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7).			X	X	X	X
FO2	Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3).		X			X	X
FO3	Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6).			X	X	X	X
FO4	Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6).	X		X	X	X	X
FO5	Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6).	X		X		X	X
FA1	Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5).	X		X	X	X	X
DO1	Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7).	X		X	X	X	X
DO3	Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6).	X		X		X	X
DA2	Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5).	X		X	X	X	X

Tabla 50

*Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS) de la Educación Superior Privada en el Perú*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Sector Educación Superior Pública en el Perú	Sector Educación Superior Privada en Colombia	Sector Educación Superior Privada en Chile
FO1 Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7).	Utilizar los subsidios e incentivos que brinda el Estado para desarrollar nuevos Centros de Investigación.	Crear nuevos Centros de Investigación o potenciar los ya existentes.	Crear nuevos Centros de Investigación o potenciar los ya existentes.
FO2 Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3).	Sumarse a la iniciativa del Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado.	Potenciar los actuales Sistemas de Financiamiento y brindar acceso a los alumnos nacionales e internacionales.	Potenciar los actuales Sistemas de Financiamiento y brindar acceso a los alumnos nacionales e internacionales.
FO3 Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6).	Sumarse a la iniciativa de fomentar la educación de los docentes en este Centro.	Potenciar los estándares de calidad de los docentes universitarios.	Potenciar los estándares de calidad de los docentes universitarios.
FO4 Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6).	Alinearse al nuevo Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado.	Mantener y potenciar el Sistema Nacional de Acreditaciones.	Mantener y potenciar el Sistema Nacional de Acreditaciones.
FO5 Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6).	Invertir en formación de docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D).	Invertir en formación de docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D).	Invertir en formación de docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D).
FA1 Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5).	Crear nuevos programas online.	Incrementar programas online enfocados exclusivamente a estudiantes fuera del País.	Incrementar programas online enfocados exclusivamente a estudiantes fuera del país.
DO1 Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7).	Alinearse a los estándares de evaluación de la calidad educativa y licenciamiento.	Elevar los estándares de calidad de la educación.	Elevar los estándares de calidad de la educación.
DO3 Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6).	Mejorar su infraestructura.	Igual su infraestructura a la que poseen las universidades en el Perú.	Igual su infraestructura a la que poseen las universidades en el Perú.
DA2 Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5).	Implementarlo, debido a que sería obligatorio para todas las universidades en el Perú.	Mejorar sus procesos de control de plagio.	Mejorar sus procesos de control de plagio.

### 6.13 Conclusiones

En este capítulo, se han presentado diversas matrices que conforman el Proceso Estratégico, las cuales permiten identificar y validar aquellas estrategias que serán usadas para alcanzar la Visión general trazada para el Sector. Aquellas estrategias que no califican para la ejecución del Plan Estratégico, son consideradas las de contingencia, y se mantienen en caso que alguna de las estrategias retenidas deje de ser válida. El ciclo de vida de la industria y la ventaja competitiva del Sector han sido evaluados en matrices como la MPEYEA, MIE, MGE, y BCG.

Las estrategias retenidas muestran finalmente una congruencia con la Visión trazada en el sentido que obedecen a los conceptos más importantes de la misma. Estos incluyen, lograr mejor accesibilidad a través de programas estilo online, calidad internacional a través de Sistemas de Acreditación basados en normas internacionales, requisitos mínimos del docente a través de creación de Centros de Preparación para Profesores, Centros de Investigación a través de legislaciones exigentes; y posicionamiento competente en Latinoamérica en relación al sector público y a los Sistemas de Educación Privada en países como Chile y Colombia, quienes se pueden considerar como sectores sustitutos o competencia al Sector Educación Superior Privada en el Perú.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

### **7.1 Objetivos a Corto Plazo**

Los objetivos a corto plazo son aquellos que desagregan a los objetivos a largo plazo y aquellas acciones a través de las cuales se alcanzan las estrategias. Todos los objetivos deben seguir un orden jerárquico específico y deben tener congruencia entre sí mismos para poder usar los recursos del Sector apropiadamente. En la Tabla 51 se muestra la Matriz de Objetivos a Corto Plazo para la Educación Superior Privada en el Perú.

### **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo**

Para que puedan ejecutarse correctamente las estrategias es importante considerar y analizar aquellos recursos que son necesarios para efectuarlas. Los recursos son asignados entonces a los objetivos a corto plazo y están divididos en cuatro tipos: (a) recursos financieros, (b) recursos humanos, (c) recursos tecnológicos, y (d) recursos físicos. Es así que en la Tabla 52 se resume la Matriz de Recursos para la Educación Superior Privada en el Perú.

#### **7.2.1 Recursos financieros**

Los recursos financieros son aquellos que financiarían las estrategias para el Sector. A 2015, las acciones universitarias se financian tanto por el Estado, como por las mismas universidades a través de sus fondos propios. Adicionalmente, la “Ley general de educación” (Ley 23384, 1982), establece que los servicios educativos en el País se financian por el aporte del Estado, la comunidad, y los particulares de conformidad por la Constitución y las leyes actuales. La educación peruana y sus organismos entonces, se financian con recursos del Tesoro público, endeudamiento, e ingresos propios. Según Echevarría (2011), de acuerdo con la Ley vigente, las universidades privadas tienen la opción de generar utilidades con la opción a una exoneración del 30% de impuestos, siempre que esta utilidad sea usada como reinversión en infraestructura y becas.

Tabla 51

## Matriz de Objetivos de Corto Plazo para la Educación Superior Privada en el Perú

Objetivo a largo plazo (OLP)	2017	2019	2021	2023	2025
OLP1. A 2025, al menos el 10% de las universidades privadas se encontrarán en el top 100 de Latinoamérica con programas online. A 2015 son el 2%.	OCP 1.1. A 2017, preparar un Plan para la Educación a Distancia que fomente la descentralización de la educación universitaria en el País.	OCP 1.3. A 2019, elaborar reglamentación para cursos en modo online.	OCP 1.5. A 2021, lograr que el 6% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	OCP 1.6. A 2023, lograr que el 8% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	OCP 1.7. A 2025, lograr que al menos el 10% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.
	OCP 1.2. A 2017, hacer un benchmarking de actividades necesarias para calificar al top 100 de Latinoamérica en prácticas internacionales online de éxito.	OCP 1.4. A 2019, lograr que el 4% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.			
OLP2. A 2025, los bancos del sistema financiero peruano ofrecerán productos educativos que financien a los estudiantes de la Educación Superior Privada en el Perú avalados por el Estado, fortaleciendo el PRONABEC con un fondo educacional que avale el riesgo crediticio de dichas operaciones. A 2015 solo existe el financiamiento mediante el PRONABEC.	OCP 2.1. A 2017, incorporar en el MOF del PRONABEC una Dirección especializada para administrar el Fondo de Garantía Educativo para cobertura de riesgos.	OCP 2.2. A 2019, tener firmado los convenios de Fondo de Garantía Educativo con todos los bancos del sistema financiero peruano.	OCP 2.3. A 2021, iniciar la operación de colocación de créditos en los bancos del sistema financiero peruano.	OCP 2.4. A 2023, el 10% de alumnos matriculados hayan solicitado un crédito estudiantil avalado por el Estado.	OCP 2.5. A 2025, el 20% de los alumnos matriculados hayan solicitado un crédito estudiantil avalado por el Estado.
OLP3. A 2025, al menos el 75% de las universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú se encontrarán acreditadas por un sistema de acreditación privado. A 2015 no existe un sistema privado.	OCP 3.1. A 2017, contar con el 70% de instituciones con informes de autoevaluación, mediante un Plan de Acreditación basado en tres etapas: Autoevaluación, Evaluación Externa, y Acreditación.	OCP 3.4. A 2019, contar con el 95% de instituciones con informes de autoevaluación.	OCP 3.7. A 2021, contar con el 55% de universidades privadas con evaluación externa.	OCP 3.10. A 2023, contar con el 80% de universidades privadas con evaluación externa.	OCP 3.13. A 2025, contar con el 75% de las universidades totalmente acreditadas.
	OCP 3.2. A 2017, definir requisitos mínimos de admisión que deben cumplir los postulantes que deseen ingresar a las universidades según especialidad.	OCP 3.5. A 2019, preparar la Ley y Reglamento de Requisitos Mínimos de Admisión a Universidades.	OCP 3.8. A 2021, aprobar la Ley y Reglamento de Requisitos Mínimos de Admisión a Universidades, y el Cronograma de Adecuación de Universidades a Requisitos Mínimos.	OCP 3.11. A 2023, realizar el primer examen de admisión con requisitos mínimos para la admisión a universidades en el ámbito nacional.	
	OCP 3.3. A 2017, definir Misión, Visión, objetivos, funciones, y fuentes de ingresos (los docentes privados son pagados por las universidades y los docentes públicos son gratuitos) que desempeñarán el Centro de Altos Estudios Educativos.	OCP 3.6. A 2019, preparar la Ley, Reglamento, Norma, y MOF para la creación del Centro de Altos Estudios Educativos.	OCP 3.9. A 2021, aprobar la Ley, Reglamento, Norma, y MOF para la creación del Centro de Altos Estudios Educativos.	OCP 3.12. A 2023, abrir el Centro de Altos Estudios Educativos.	OCP 3.14. A 2025, graduar a la primera promoción de docentes certificados por el Centro de Altos Estudios Educativos.
OLP4. A 2025, el 30% de carreras en universidades contarán con convenios internacionales. A 2015 se encuentran el 5% de carreras con convenios.	OCP 4.1. A 2017, lograr congruencia internacional a través del análisis de currículas globales y sistemas de convalidación internacional.			OCP 45. A 2023, lograr que el 25% de universidades cuenten con convenios internacionales.	OCP 4.6. A 2025, comenzar a preparar el establecimiento de leyes para exigir convenios internacionales dentro de las currículas universitarias de manera obligatoria.
	OCP 4.2. A 2017, lograr que el 10% de universidades cuenten con convenios internacionales.	OCP 4.3. A 2019, lograr que el 15% de universidades cuenten con convenios internacionales.	OCP 4.4. A 2021, lograr que el 20% de universidades cuenten con convenios internacionales.		OCP 4.7. A 2025, lograr que el 30% de universidades cuenten con convenios internacionales.
OLP5. A 2025, se tendrán 10 universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú, dentro de las 100 mejores del mundo. En el ranking QS de 2015 solo se encuentran tres universidades peruanas.	OCP 5.1. A 2017, elaborar un ranking nacional que califique los factores de calificación para el Ranking QS. Acción: Incorporar en la medición el rendimiento académico.	OCP 5.2. A 2019, contar con cinco universidades peruanas en el Ranking QS. Acción: Comparar el rendimiento académico de las universidades peruanas con los países de la región.	OCP 5.3. A 2021, contar con siete universidades peruanas en el Ranking QS.	OCP 5.4. A 2023, contar con nueve universidades en el Ranking QS.	OCP 5.5. A 2025, contar con 10 universidades en el Ranking QS.
OLP6. A 2025, se producirán y publicarán al menos 5,000 documentos científicos por año, y el 70% deben provenir de universidades que componen la Educación Superior Privada en el Perú. En 2014 la producción fue de 1,508 documentos científicos, y en 2004 fue de 437, los cuales deben de ser publicados en medios acreditados.	OCP 6.1. A 2017, lograr que el 100% de universidades privadas publiquen al menos 10 documentos científicos al año en la base de datos Scopus.	OCP 6.2. A 2019, lograr que el 100% de universidades privadas cuenten como mínimo con un Centro de Investigación Científica.	OCP 6.4. A 2021, lograr que las 10 primeras universidades privadas del Ranking SIR hayan publicado al menos 2,000 documentos científicos al año.	OCP 6.5. A 2023, lograr que el 100% de universidades peruanas privadas publiquen producción científica relacionada a todas las disciplinas académicas que ofrecen.	OCP 6.6. A 2025, lograr que las universidades privadas publiquen al menos 3,500 documentos científicos al año, y que el 60% provengan de las 10 primeras universidades privadas del ranking del Scimago.
		OCP 6.3. A 2019, lograr que el 50% de los docentes estén registrados como investigadores en CONCYTEC.			

Esto quiere decir que cada universidad puede decidir invertir sus utilidades en cualquier proyecto que fomente mejora continua; y estas lo harán con el interés de conseguir mayor cantidad de matrículas, competencia, y prestigio. Es por ello, que aquellos objetivos de planeamiento y estrategia, apertura de mercados nuevos, convenios internacionales, y de calidad e investigación, deberían ser prioritarios siempre que el marco legal y estatal permita y apoye dichas acciones. De acuerdo con el estudio de solvencia económica de las universidades privadas, el crecimiento del sector, y la posición económica del país, el ambiente para la inversión en calidad es apropiado. El Estado mediante los fondos que destina a la educación privada, estos deben aprovecharse en el contexto actual favorable para reorganizar sus entidades y definir objetivos comunes para establecer una congruencia de todas las acciones de inversión de las universidades. De esta manera, se apoya la mejora de la educación superior del Perú como una entidad única, y a su vez mejorar su rendimiento y reconocimiento en el ámbito internacional. Parece evidente también, que si las universidades peruanas pueden lucrar, este lucro debería poder también aportar a la organización del Estado que regula al sector, y de esa manera que el inversionista les exija y tenga interés en que estas enmarquen las acciones que beneficien al grupo en conjunto.

### **7.2.2 Recursos humanos**

Los recursos humanos deben tener como objetivo contribuir al éxito del Sector, garantizar el cumplimiento de las leyes, y guiarse por los lineamientos para alcanzar la satisfacción de los consumidores, el Estado, y los inversionistas. Los recursos humanos se han dividido para su evaluación en: (a) entidades del Estado, (b) líderes de las universidades privadas, (c) docentes, (d) personal administrativo, y (e) alumnos.

Los entes reguladores del sistema, conformados por el MINEDU, SINEACE, y SUNEDU, deben contar con un Consejo Directivo formado para cumplir los requisitos establecidos por la Política Nacional de la Educación. Del mismo modo, aquellos que ejercen los liderazgos dentro de las universidades, como son los rectores o decanos de las

universidades privadas del País, deben ser los mejores académicos del mismo, puesto que son los principales agentes para liderar instituciones que cumplan las normas y se ciñan a los procesos descritos para mejorar el sistema. Esto lo deben fomentar paralelamente con el plantel de docentes de cada universidad, lo cual debe ser apropiado en cantidad y calidad. De acuerdo con la “Ley General de Educación” (Ley 28044, 2003): “El profesor es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano” (Artículo 56). Y también debe coordinar actividades para contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo del País, así como el local y el regional. En lo que respecta a su capacitación, este debe participar en capacitación y actualización profesional constante.

Los objetivos del sistema deben ser también impulsores de actitudes, para lo que se propone la creación de un Sistema de Altos Estudios Educativos para los docentes universitarios del Perú. El personal administrativo debe también cooperar con un ambiente favorable para el aprendizaje y debe participar en la formulación y en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Finalmente, se ha considerado a los alumnos como factor humano del desempeño del Sector, debido a que son ellos quienes deben lograr, a través del impulso de los educadores, las metas trazadas y las exigencias necesarias al Sector para mejorar las tasas de empleabilidad y la percepción positiva del sistema en el exterior.

### **7.2.3 Recursos tecnológicos**

Ante un mundo más digital, la educación privada debe aprovechar las nuevas tecnologías como recurso para mejorar e innovar en métodos educativos creativos que lleguen de manera eficaz y a más personas. Es importante analizar la situación actual del Sector en materia de tecnología y cómo este está respondiendo, de manera que se busque desde el Estado aquellas leyes que lo acompañen, y donde las instituciones empleen las tendencias vigentes para favorecer la calidad educativa y su alcance. El proyecto Huascarán evidencia a pesar de sus resultados, que el Estado puede generar políticas que acompañen los

desarrollos tecnológicos en la educación. Según el MINEDU (2001), este proyecto tuvo como objetivo la interconexión para optimizar los servicios de educación, incrementar la oferta de educación de calidad en zonas rurales, promover capacitación de docentes, garantizar conectividad de centros educativos, atender servicios de educación a distancia, y ampliar la cobertura de las zonas educativas.

El recurso tecnológico más importante para la Educación Superior Privada en el Perú, es la inclusión digital y el aumento de las zonas de conectividad, puesto que esto regula la cantidad de información virtual que se puede acceder en cada institución y donde puede ofrecerse la educación a distancia. De acuerdo con “Ley General de Educación” (Ley 28044, 2003): “la educación a distancia tiene como objetivo complementar, reforzar o reemplazar la educación presencial atendiendo las necesidades y requerimientos de las personas. Contribuye a ampliar la cobertura y las oportunidades de aprendizaje (Artículo 27). De la misma manera, el acceso a información a través de Internet y un buen sistema de interconectividad universitaria donde se pueda compartir conocimiento, bibliotecas, bases de datos y centros de investigación y análisis, son importantes recursos para el docente y estudiante. Mientras que acceso a la información del Sector en general, es importante para los líderes de centros educativos y debe venir desde sus regidores en el Estado para mantener coherencia.

En un encuentro de la SUNEDU con CONCYTEC, se recuerda que “Es necesario realizar un estudio para saber, no solo si es que se están empleando los recursos; sino también para conocer cómo se están usando y que equipamiento se está comprando” (CONCYTEC, 2015d, párr. 5). Es importante mencionar que los centros educativos son también un centro de creación de ideas y transferencia de conocimientos, de donde pueden surgir nuevas aplicaciones tecnológicas con los recursos correctos.

#### **7.2.4 Recursos físicos**

El crecimiento de la demanda y oferta universitaria en el País, desató en los últimos años un aumento de edificaciones e infraestructura universitaria. Es por ello que adquiere importancia la regulación de las mismas para asegurar un correcto desarrollo que vincule la educación universitaria con la investigación y la práctica preprofesional. Si bien la reforma educativa se fundamenta en mejorar la infraestructura bajo la “Ley de promoción de la inversión en la educación” (Decreto Legislativo N°882, 1996), se considera una de las oportunidades más grandes del Sector, todo lo referente a la mejora de infraestructura en los centros educativos, puesto que las oficinas administrativas, aulas, laboratorios, campus universitarios, y centros de información e investigación, son los que generarán el ambiente correcto para realizar las reformas y metas de calidad trazadas para el Plan Institucional.

Efectivamente, el licenciamiento de universidades que está actualmente regulado por la SUNEDU; es de carácter obligatorio e incluye a la infraestructura como uno de sus requisitos. Para el primer trimestre de 2016, la SUNEDU planea implementar un Plan para concluir el proceso de licenciamiento de las 65 universidades que se encuentren en condición de licenciadas provisionales, tanto privadas como nacionales, y luego se realizará el Plan de Licenciamiento del resto universidades (“En 2016 se Evaluarán,” 2015).

#### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia (D’Alessio, 2012). Estas políticas están alineadas con los valores creados para la organización y cada estrategia tiene sus propias políticas, las cuales mantienen también un orden jerárquico de acuerdo con la importancia que adquieren dentro del Sector. En la Tabla 53 se muestra la Matriz de Políticas por Estrategia de la Educación Superior Privada en el Perú.

## Matriz de Recursos para la Educación Superior Privada en el Perú

Objetivo a corto plazo	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1 A 2017, preparar un Plan para la Educación a Distancia que fomente la descentralización de la educación universitaria en el País.	Fondos del Estado para planes educativos y fondos o inversión de las universidades privadas.	Oficinas de investigación y campus universitarios.	Entidad del Estado que elabora el Plan, decanos, y rectores de las universidades privadas.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 1.2 A 2017, hacer un benchmarking de actividades necesarias para calificar al top 100 de Latinoamérica en prácticas internacionales online de éxito.	Fondos del Estado para planes educativos y fondos o inversión de las universidades privadas.	Oficinas y campus universitarios.	Entidad del Estado que elabora el Plan, decanos, y rectores de las universidades privadas.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 1.3 A 2019, elaborar reglamentación para cursos en modo online.	Fondos del Estado para planes educativos y fondos o inversión de las universidades privadas.	Oficinas y equipo de oficinas.	El Estado y personal capacitado e informado con experiencia internacional en educación superior.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 1.4 A 2019, lograr que el 4% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	Fondos e inversión de las universidades privadas para difundir y generar carreras online.	Infraestructura virtual online adecuada y que cumpla estándares.	Decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Incremento de conectividad y disminución de costos de acceso a Internet.
OCP 1.5 A 2021, lograr que el 6% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	Fondos e inversión de las universidades privadas para difundir y generar carreras online.	Infraestructura virtual online adecuada y que cumpla estándares.	Entidad del Estado que elabora el Plan, decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Incremento de conectividad y disminución de costos de acceso a Internet.
OCP 1.6 A 2023, lograr que el 8% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	Fondos e inversión de las universidades privadas para difundir y generar carreras online.	Infraestructura virtual online adecuada y que cumpla estándares.	Decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Incremento de conectividad y disminución de costos de acceso a Internet.
OCP 1.7 A 2025, lograr que al menos el 10% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	Fondos e inversión de las universidades privadas para difundir y generar carreras online.	Infraestructura virtual online adecuada y que cumpla estándares.	Decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Incremento de conectividad y disminución de costos de acceso a Internet.
OCP 1.8 A 2025, difundir mejoras continuas e incremento de universidades con programas online que fomenten la educación a distancia en el Perú.	Fondos del Estado para planes educativos y fondos o inversión de las universidades privadas.	Oficinas y equipo de oficinas.	Personal que le hará un seguimiento y evaluación al Sector, y personal de administración de las universidades privadas.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 2.1 A 2017, incorporar en el MOF del PRONABEC una Dirección especializada para administrar el Fondo de Garantía Educativo para cobertura de riesgos.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU para construcción de oficinas de la entidad financiera.	Personal que realizará las actividades de adjudicación y administración de créditos educativos.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 2.2 A 2019, tener firmado los convenios de Fondo de Garantía Educativo con todos los bancos del sistema financiero peruano.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU para las oficinas de PRONABEC.	Personal que realizará las actividades de adjudicación y administración de créditos educativos.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 2.3 A 2021, iniciar la operación de colocación de créditos en los bancos del sistema financiero peruano.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU para las oficinas de PRONABEC.	Personal que realizará las actividades de adjudicación y administración de créditos educativos.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 2.4 A 2023, el 10% de alumnos matriculados hayan solicitado un crédito estudiantil avalado por el Estado.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU para las oficinas de PRONABEC.	Personal que realizará las actividades de adjudicación y administración de créditos educativos.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 2.5 A 2025, el 20% de los alumnos matriculados hayan solicitado un crédito estudiantil avalado por el Estado.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU para las oficinas de PRONABEC.	Personal que realizará las actividades de adjudicación y administración de créditos educativos.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.1 A 2017, contar con el 70% de instituciones con informes de autoevaluación, mediante un Plan de Acreditación basado en tres etapas: Autoevaluación, Evaluación Externa, y Acreditación.	Recursos del Estado y las entidades privadas.	Infraestructura del MINEDU para gestión y administración.	Personal que realizará las actividades de establecimiento de parámetros, revisión y autoevaluación de las instituciones.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.2 A 2017, definir requisitos mínimos de admisión que deben cumplir los postulantes que deseen ingresar a las universidades según especialidad.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU y SUNEDU.	Personal que define las políticas de admisión de universidades.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.3 A 2017, definir Misión, Visión, objetivos, funciones, y fuentes de ingresos (los docentes privados son pagados por las universidades y los docentes públicos son gratuitos) que desempeñarán el Centro de Altos Estudios Educativos.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU y SUNEDU.	Personal del MINEDU y SUNEDU.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.4 A 2019, contar con el 95% de instituciones con informes de autoevaluación.	Recursos del Estado y las entidades privadas.	Infraestructura del MINEDU para gestión y administración.	Personal que realizará las actividades de establecimiento de parámetros, revisión, y autoevaluación de las instituciones.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.5 A 2019, preparar la Ley y Reglamento de Requisitos Mínimos de Admisión a Universidades.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU y SUNEDU.	Personal del MINEDU y SUNEDU.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.6 A 2019, preparar la Ley, Reglamento, Norma, y MOF para la creación del Centro de Altos Estudios Educativos.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU y SUNEDU.	Personal del MINEDU y SUNEDU.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.7 A 2021, contar con el 55% de universidades privadas con evaluación externa.	Recursos del Estado, universidades, y acreditadoras privadas.	Infraestructura del MINEDU para gestión y administración.	Personal que realizará las actividades de revisión de las evaluaciones externas de las instituciones.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.8 A 2021, aprobar la Ley y Reglamento de Requisitos Mínimos de Admisión a Universidades, y el Cronograma de Adecuación de Universidades a Requisitos Mínimos.	Recursos del Estado y universidades.	Infraestructura del Congreso de la República del Perú, MINEDU, SUNEDU, y universidades.	Personal del Congreso de la República del Perú, MINEDU, SUNEDU, y universidades.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.9 A 2021, aprobar la Ley, Reglamento, Norma, y MOF para la creación del Centro de Altos Estudios Educativos.	Recursos del Estado.	Infraestructura del Congreso de la República del Perú, MINEDU, y SUNEDU.	Personal del Congreso de la República del Perú, MINEDU, y SUNEDU.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.10 A 2023, contar con el 80% de universidades privadas con evaluación externa.	Recursos del Estado y las entidades privadas.	Infraestructura del MINEDU para gestión y administración.	Personal que realizará las actividades de revisión y seguimiento de las evaluaciones externas de las instituciones.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.11 A 2023, realizar el primer examen de admisión con requisitos mínimos para la admisión a universidades en el ámbito nacional.	Recursos del Estado y universidades.	Infraestructura del SUNEDU y universidades.	Personal del SUNEDU y universidades.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.12 A 2023, abrir el Centro de Altos Estudios Educativos.	Recursos del Estado.	Infraestructura del MINEDU, SUNEDU, y Centro de Altos Estudios Educativos.	Personal del MINEDU, SUNEDU, y Centro de Altos Estudios Educativos.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.13 A 2025, contar con el 75% de las universidades totalmente acreditadas.	Recursos del Estado y las entidades privadas.	Infraestructura del MINEDU para gestión y administración.	Personal que realizará las actividades de revisión y calificación final de las acreditaciones de las instituciones.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 3.14 A 2025, graduar a la primera promoción de docentes certificados por el Centro de Altos Estudios Educativos.	Recursos del Estado y universidades.	Infraestructura del Centro de Altos Estudios Educativos.	Personal del Centro de Altos Estudios Educativos.	Herramientas tecnológicas y de apoyo a la gestión: Internet y equipos de computo.
OCP 4.1 A 2017, lograr congruencia internacional a través del análisis de currículas globales y sistemas de convalidación internacional.	Fondos del Estado para planes educativos y fondos o inversión de las universidades privadas.	Oficinas y campus universitarios.	Entidad del Estado, decanos, y rectores de las universidades privadas.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 4.2 A 2017, lograr que el 10% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Fondos e inversión de las universidades privadas para captar convenios internacionales.	Oficinas y campus universitarios.	Decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 4.3 A 2019, lograr que el 15% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Fondos e inversión de las universidades privadas para captar convenios internacionales.	Oficinas y campus universitarios.	Decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 4.4 A 2021, lograr que el 20% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Fondos e inversión de las universidades privadas para captar convenios internacionales.	Oficinas y campus universitarios.	Decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 4.5 A 2023, lograr que el 25% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Fondos e inversión de las universidades privadas para captar convenios internacionales.	Oficinas y campus universitarios.	Decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 4.6 A 2025, comenzar a preparar el establecimiento de leyes para exigir convenios internacionales dentro de las currículas universitarias de manera obligatoria.	Fondos del Estado para planes educativos.	Oficinas y campus universitarios.	Entidad del Estado, decanos, y rectores de las universidades privadas.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 4.7 A 2025, lograr que el 30% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Fondos e inversión de las universidades privadas para captar convenios internacionales.	Oficinas y campus universitarios.	Decanos y rectores de las universidades privadas, personal de ventas, y docentes.	Acceso a Internet, información, y bases de datos nacionales e internacionales.
OCP 5.1 A 2017, elaborar un ranking nacional que califique los factores de calificación para el Ranking QS.	Fondos de las universidades privadas.	Aulas, laboratorios, centros de investigación, y oficinas.	Decanos y Comité asignado por la universidad, docentes, y alumnos.	Interconexión e integración de todas las universidades para tener acceso al ranking nacional.
OCP 5.2 A 2019, contar con cinco universidades peruanas en el Ranking QS.	Fondos de las universidades privadas.	Aulas, laboratorios, centros de investigación, y oficinas.	Decanos y Comité asignado por la universidad, docentes, y alumnos.	Interconexión e integración de todas las universidades para tener acceso al ranking nacional.
OCP 5.3 A 2021, contar con siete universidades peruanas en el Ranking QS.	Fondos de las universidades privadas.	Aulas, laboratorios, centros de investigación, y oficinas.	Decanos y Comité asignado por la universidad, docentes, y alumnos.	Interconexión e integración de todas las universidades para tener acceso al ranking nacional.
OCP 5.4 A 2023, contar con nueve universidades en el Ranking QS.	Fondos de las universidades privadas.	Aulas, laboratorios, centros de investigación, y oficinas.	Decanos y Comité asignado por la universidad, docentes, y alumnos.	Interconexión e integración de todas las universidades para tener acceso al ranking nacional.
OCP 5.5 A 2025, contar con 10 universidades en el Ranking QS.	Fondos de las universidades privadas.	Aulas, laboratorios, centros de investigación, y oficinas.	Decanos y Comité asignado por la universidad, docentes, y alumnos.	Interconexión e integración de todas las universidades para tener acceso al ranking nacional.
OCP 6.1 A 2017, lograr que el 100% de universidades privadas publiquen al menos 10 documentos científicos al año en la base de datos Scopus.	Fondos e inversión de las universidades privadas, fondos, y subsidios del Estado.	Centros de investigación, aulas, y laboratorios.	Decanos, rectores, docentes, y alumnos de universidades privadas nacionales e internacionales.	Medios de difusión aceptados por la Comunidad Científica, interconexión con entidades extranjeras especializadas en investigación, y acceso a la información.
OCP 6.2 A 2019, lograr que el 100% de universidades privadas cuenten como mínimo con un Centro de Investigación Científica.	Fondos e inversión de las universidades privadas y financiamiento externo.	Centros de investigación, aulas, y laboratorios.	Entidad del Estado, CONCYTEC, decanos y rectores de las universidades privadas, y docentes.	Conectividad a Internet, bases de datos, y acceso a información científica nacional e internacional; e interconexión con CONCYTEC.
OCP 6.3 A 2019, lograr que el 50% de los docentes estén registrados como investigadores en CONCYTEC.	Fondos del Estado para impulsar el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA), y fondos de las universidades privadas para capacitar a los docentes.	Centros de investigación, aulas, y laboratorios.	Docentes y decanos.	Conectividad a Internet, bases de datos, y acceso a información científica nacional e internacional; e interconexión con CONCYTEC.
OCP 6.4 A 2021, lograr que las 10 primeras universidades privadas del Ranking SIR hayan publicado al menos 2,000 documentos científicos al año.	Fondos e inversión de las universidades privadas, fondos, y subsidios del Estado.	Centros de investigación, aulas, y laboratorios.	Decanos, rectores, docentes, y alumnos de universidades privadas nacionales e internacionales.	Medios de difusión aceptados por la Comunidad Científica, interconexión con entidades extranjeras especializadas en investigación, y acceso a la información.
OCP 6.5 A 2023, lograr que el 100% de universidades peruanas privadas publiquen producción científica relacionada a todas las disciplinas académicas que ofrecen.	Fondos e inversión de las universidades privadas, fondos, y subsidios del Estado.	Centros de investigación, aulas, y laboratorios.	Decanos, rectores, docentes, y alumnos de universidades privadas nacionales e internacionales.	Medios de difusión aceptados por la Comunidad Científica, interconexión con entidades extranjeras especializadas en investigación, y acceso a la información.
OCP 6.6 A 2025, lograr que las universidades privadas publiquen al menos 3,500 documentos científicos al año, y que el 60% provengan de las 10 primeras universidades privadas del ranking del Scimago.	Fondos e inversión de las universidades privadas, fondos, y subsidios del Estado.	Centros de investigación, aulas, y laboratorios.	Decanos, rectores, docentes, y alumnos de universidades privadas nacionales e internacionales.	Medios de difusión aceptados por la Comunidad Científica, interconexión con entidades extranjeras especializadas en investigación, y acceso a la información.

Tabla 53

## Matriz de Políticas por Estrategia de la Educación Superior Privada en el Perú

		Estrategias Retenidas								
		FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FA1	DO1	DO3	DA2
Políticas por estrategia		Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, O4, O6, y O7)	Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3)	Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6)	Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización, y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6)	Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5)	Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7)	Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6).	Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1 y A5)
P1	Promover la Educación Superior Privada como fuente de crecimiento económico.	X		X		X			X	X
P2	Ampliar la cobertura de la Educación Superior Privada del País como fuente de descentralización.	X	X	X			X			
P3	Promover la educación para todos, con igualdad de derechos para el docente y el alumno.		X	X		X	X		X	X
P4	Fomentar el cumplimiento de las leyes establecidas por el Estado para el desarrollo eficiente del Sector.				X	X		X	X	
P5	Generar investigación, análisis, y reportes relevantes para la evaluación del Sector y el progreso de la industria.	X		X		X	X		X	X
P6	Fomentar la competencia de universidades privadas para lograr mejoras de calidad.			X		X		X	X	X
P7	Fomentar la comunicación fluida entre el Estado y las universidades privadas.							X		X
P8	Incentivar la internacionalización de la educación a través de la implementación de rankings internacionales para la medición de calidad.				X		X	X	X	X
P9	Promover la participación constante y coordinación de los miembros del Sector para realizar prácticas de mejora continua.				X	X		X	X	X

#### 7.4 Estructura de la Educación Superior Privada en el Perú (EE)

D'Alessio (2012) señaló que para poder implementar estrategias nuevas, se debe contar con una nueva organización que se encuentre adaptada a las nuevas estrategias. En ese sentido y habiendo revisado la estructura de la Educación Superior Privada en el Perú en el Capítulo IV, se propone un cambio en su estructura organizacional. En la Figura 54 se muestra el nuevo organigrama, donde en color plomo se encuentran las nuevas organizaciones o áreas propuestas, teniendo las nuevas las siguientes estructuras y/o funcionalidades.

1. La SUNEDU y el SINEACE dejarían de tener labores de ejecución en el licenciamiento, certificación, y acreditación de las universidades; solo tendrían una labor de definición de “reglas de juego”. En el tiempo las funciones realizadas por el SINEACE pasarían a la SUNEDU. La función de ejecución pasaría a ser realizada por acreditadoras privadas (tipo SGS o Bureau Veritas, que realizan las certificaciones ISO), que serían las instituciones encargadas de realizar dichas labores, creando así la figura de Certificadoras Universitarias, siendo la autorización final otorgada por la SUNEDU. Para realizar la supervisión de las Certificadoras Universitarias se crearía la Dirección de Supervisión de Certificadoras Universitarias. También se crearía la Dirección de Admisión a Universidades, que sería la responsable de la definición de reglas para la admisión a las universidades así como de la creación del banco de preguntas universal para los exámenes de admisión y supervisaría a las universidades la ejecución de la aplicación de dichas reglas. Esta organización debería de seguir adscrita al MINEDU y regirse con el mismo sentido de independencia que se viene rigiendo.
2. En el PRONABEC, crear la Dirección de Administración de Fondo Educativos, cuyo rol principal sería el administración el fondo de garantías de propiedad del Estado para que avale el riesgo de los créditos otorgados por instituciones financieras privadas a los estudiantes, definiendo las reglas de funcionamiento y adherencia a dicho programa, tomando como base la experiencia del Fondo MIVIVIENDA.

3. La estructura organizacional del MINEDU es sobrecargada, y en el Capítulo IV se definieron los cambios que se deben realizar a las funciones. En adición a los ya detallados se debe:
- Crear el Centro de Altos Estudios Educativos como un órgano adscrito al MINEDU, que como rol tiene el de formar y certificar a los docentes en el ámbito nacional.
  - Crear la Dirección del Deporte Universitario en la Dirección General de Educación Superior Universitaria, que tendría como función formular e implementar políticas y planes para motivar y desarrollar el deporte en las universidades, puesto que el deporte tiene un impacto directo en la disciplina y por ende en la educación. Se debe resaltar que las mejores universidades del mundo (e.g., Harvard, Yale, Stanford, etc.) tienen equipos deportivos en diferentes especialidades de alto desempeño y ser un buen deportista es premiado con becas y apoyo para el alumno; es más, para un alumno pertenecer al equipo deportivo de una universidad es un orgullo.
4. En el caso del MINEDU, para despolitizar sus funciones y comenzar a construir estrategias técnicas a largo plazo, se debe nombrar a las personas que ocupan las posiciones en la estructura del Ministerio por concurso público y por un periodo de 5 años contados a partir de la toma del puesto; y en el caso de las personas que se encuentran ocupando el puesto al final del periodo de 5 años, serán evaluadas y rotadas en otras posiciones en el mismo Ministerio, para de esta manera evitar el “círculo vicioso de corrupción”, poder, e inercia que se puede generar por una misma persona en el mismo puesto por muchos años, debido a que prescindir de ella sería otro error dado que tienen un curva de aprendizaje y experiencia adquirida. Se debe resaltar que para que las personas se mantengan trabajando en el Ministerio, se deben haber capacitado y haber tenido logros reales en el desarrollo de la educación en el Perú, midiendo su desempeño con un Tablero de Control Integrado (BSC, por sus siglas en inglés), teniendo objetivos

concretos y reales. En el caso de ministros, viceministros, y secretarios del MINEDU, deberían ser nombrados por periodos de 5 años, seleccionados mediante concurso público, y confirmados por el Congreso de la Republica del Perú (2002), siempre demostrando una trayectoria en el desarrollo de la educación y con estudios doctorales; un ejemplo de ello es el superintendente de la SBS el cual es elegido por el mismo periodo constitucional del Gobierno que lo designa y también las personas que dirijan el MINEDU deberían tener el antejudio político.

5. En el caso del Gobierno de Universidades, se debería crear la función de *Chief Operating Officer*, que sería el responsable de la gestión administrativa, financiera, recursos humanos, operación, etc., no relacionado con el ambiente académico, con reporte directo a la Asamblea Universitaria. Adicionalmente, en el Vicerrectorado de Investigación, se crearía la función de director de Centro de Investigación, que existiría uno por cada Centro de Investigación existente y a tiempo completo, así como la obligatoriedad de un Centro de Investigación por cada universidad.

### **7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

El éxito de los planes de responsabilidad social de un sector, se deben al trabajo conjunto de todas las partes que lo componen. Lamentablemente, si esta función se centraliza en una sola organización del sector, los resultados no serían favorables. Así las estrategias para el sector hayan pasado un filtro importante como es la Matriz de Ética, esto no es suficiente para lograr que todas las partes trabajen de manera uniforme para este fin común. Se puede definir a la responsabilidad social como una función que debe cumplir el sector para lograr un ambiente de carácter económico, social, y ambiental con impactos positivos para el mismo y para toda la comunidad. Para incorporar en las estrategias y en su accionar este importante elemento, se debe generar un plan común.

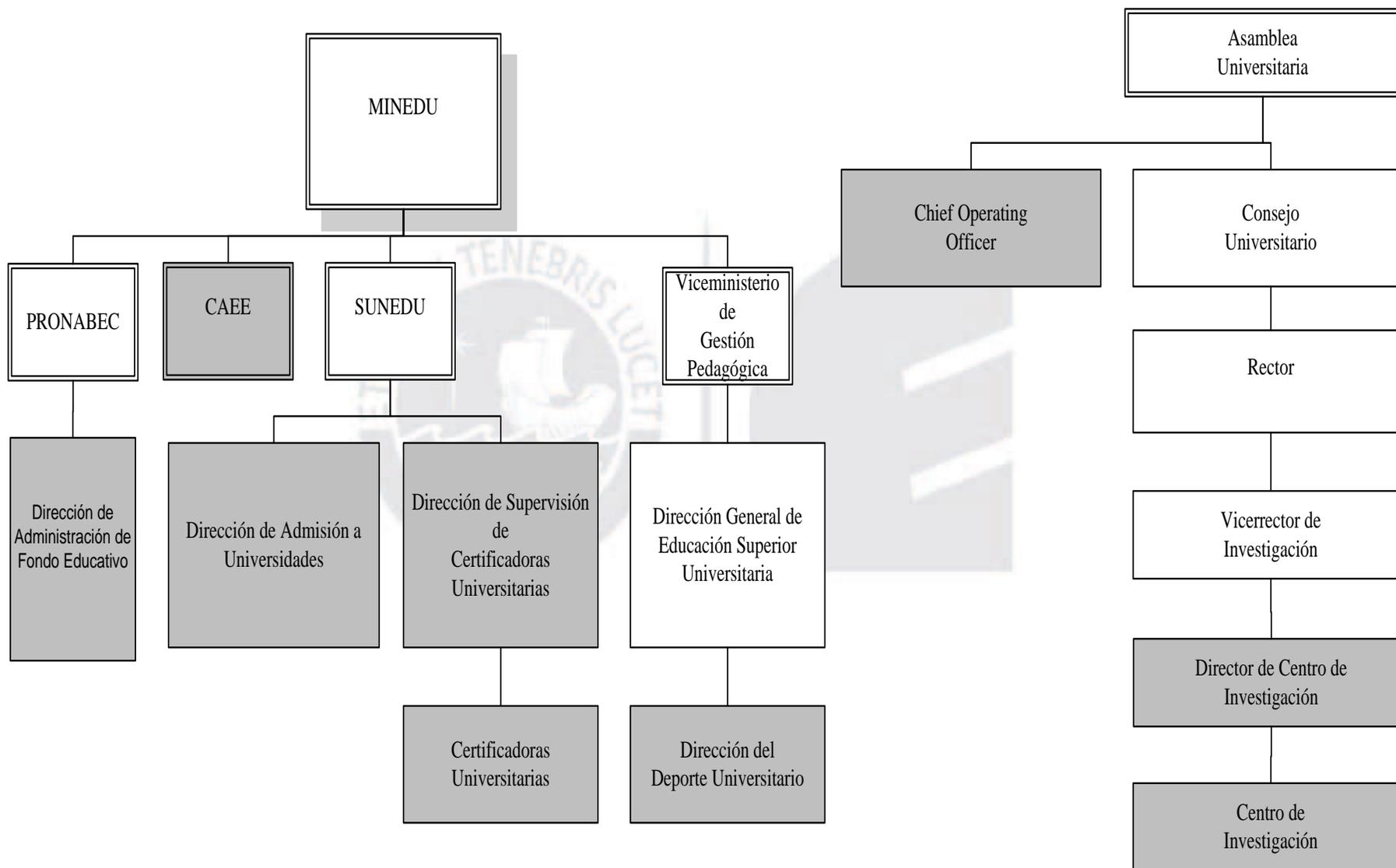


Figura 54. Organigrama propuesto de la Educación Superior Privada en el Perú.

En una declaración internacional en 2009, convocada por la UNESCO; esta resalta cinco puntos sobre la responsabilidad social a considerarse en la educación superior mundial, y que deben ser aplicados a la educación superior peruana. El primer punto trata sobre la dependencia que tiene el bienestar de una Nación sobre la calidad de sus sistemas educativos y la importancia de la investigación, creatividad, e innovación para mejorar los sistemas educativos. Como segundo punto, refiere al hecho que la educación superior es un bien público de los ciudadanos, y es responsabilidad del Gobierno, ejecutarlo. La tercera observación, comenta que la crisis económica de diversos países presenta desafíos adicionales de acceso y calidad general, temas que deben ser abordados en los planes estratégicos de la educación. Luego, se observa que para ayudar en la mejora de la educación, es importante entender las dimensiones sociales, económicas, científicas, y culturales, para hacer frente a ellas promoviendo bienestar, igualdad, y desarrollo. Finalmente, se define la relevancia de los docentes en los planes sociales, puesto que son ellos quienes deben tener enfoques modernos y conocimientos de nuevas tecnologías, para plantear y planificar orientaciones que sirvan para mejorar los planes pedagógicos del país (“Responsabilidad Social,” 2009).

## **7.6 Recursos Humanos**

La estructura organizacional planteada para el Sector detalla los cambios y los puestos adicionales que deben ser creados para alcanzar las estrategias del Sector Educación Superior Privada en el Perú. Eso quiere decir que los nuevos roles en tanto cargos de gestión como los cargos académicos deben estar alineados y motivados para generar el cambio. Es cierto que en otros sectores la tecnología ha llegado a reemplazar la parte humana de trabajo; sin embargo, el elemento esencial en la educación es la comunicación, la motivación, el ejemplo, el conocimiento, y la empatía. Además, las organizaciones sin liderazgo, así tengan una visión clara, no serán exitosas. Es importante que haya también comunicación entre las

partes, motivación entre los miembros, perseverancia, y disciplina continua para cumplir con los retos y para hacer frente a los cambios que se presenten durante la ejecución del Plan Estratégico.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión de implementación de las estrategias definidas genera cambios estructurados y culturales; lo que exige que el cambio se plantee adecuadamente y por partes para no abrumar ni alejar a los miembros del proyecto. Las estrategias que se diseñan a lo largo del Capítulo VI y los cambios de estructura que se han descrito en el presente capítulo, comprometen al sistema actual a aceptarlos y actuar a favor de ellos. Sin embargo, se planea que estos cambios ocurran de manera incremental para implicar a todas las partes y evitar las percepciones negativas. A modo de ejemplo, se tiene la Reforma Universitaria, la cual sigue generando polémica y disputa entre la SUNEDU y diversos rectores de las universidades, quienes sugieren aún, que esta sea modificada cuanto antes. Si bien esta situación se puede repetir o incrementar al regularizar el sistema para mejorar la calidad y generar mayor control, es importante mencionar que la Ley es un “estado de derecho”, y esta no debe ser resistida. Ciertamente, sucede que las personas siempre temen que los cambios tengan consecuencias negativas. O’Toole (como se citó en D’Alessio, 2012) sugirió que los humanos se resisten al cambio por razones como: (a) creer que se les obligará más de su capacidad, (b) tener que romper hábitos positivos o negativos, y (c) por percepción de las posibles consecuencias para ellos. Para evitar esta serie de compromisos con el Plan, Conner y Kotter (como se citó en D’Alessio, 2012) plantearon que la confirmación de un equipo directivo que lleve a cabo el cambio es esencial, y se debe buscar a personas que estén convencidas del proyecto, estén disconformes con lo que existe, compartan la misma visión planteada para el sector, tengan una buena reputación, controlen y premien pero también castiguen lo que no es correcto, y tengan un compromiso a largo plazo.

Los cambios que hay que realizar para que el planeamiento funcione son: (a) Eliminación del SINEACE y consolidación de funciones en la SUNEDU, quitándole a la SUNEDU la labor de ejecución de licenciamiento, certificación, y acreditación de universidades; (b) Creación de la figura de Certificadoras Universitarias; (c) Creación de dos nuevas direcciones en la SUNEDU: Dirección de Admisión a Universidades y Dirección de Supervisión de Certificadoras Universitarias; (d) Incorporar en los dos viceministerios del MINEDU las nuevas funciones relacionadas con la definición de reglas y supervisión de universidades; (e) Crear el Centro de Altos Estudios Educativos; (f) Creación de la Dirección de Administración del Fondo Educativo en el PRONABEC; y (g) Modificar el Gobierno de Universidades creando la función de Chief Operating Officer.

Las organizaciones que se opondrían a estos cambios serían:

1. SINEACE, MINEDU, Congreso de la República del Perú, SUNEDU, y PRONABEC, que pasarían a desempeñar diferentes funciones, en algunos casos perderían poder sobre el sistema y en otros casos desaparecerían;
2. Las universidades públicas pasarían a ser evaluadas por una entidad privada que definiría quién aprueba las reglas de certificación, acreditación, y licenciamiento, pasando a ser un proceso técnico;
3. Los docentes públicos y privados, que tendrían que pasar por un proceso de evaluación y capacitación técnico que pondría en evidencia sus debilidades;
4. Los dueños de universidades que ya no pasarían por un proceso de certificación, acreditación, y licenciamiento político; sino que sería técnico y realizado por un ente privado, en adición a que tendrían que realizar un pago por pasar el proceso realizado por la Certificadoras Universitarias e invertir en la capacitación y certificación de sus docentes en el Centro de Altos Estudios Educativos;
5. El Instituto Peruano del Deporte (IPD), que el MINEDU tendría un director que motive a las personas a practicar deportes en las universidades; y

En cambio, la sociedad civil en su totalidad estaría a favor del cambio porque la Educación Superior Privada en el Perú tendría mayor calidad.

### **7.8 Conclusiones**

La Implementación Estratégica es fundamental para el cumplimiento de la Visión, que con los objetivos a corto plazo gradualmente se lograr cumplir cada uno de los objetivos a largo plazo, y con la estructura planteada la implementación de los mismos será posible. Las políticas harán que sea más sencilla la ejecución de cada estrategia. Dentro de la implementación se debe evitar que se impacte el medioambiente, la ecología; y se debe mantener siempre el criterio de responsabilidad social del entorno. Se debe identificar el recurso humano necesario para la implementación estratégica, cuidándolos, capacitándolos, y en los casos que sea necesario cambiarlos; así como identificar los que se opondrían al cambio, mitigando su oposición con estrategias que permitan realizar la implementación.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

En este capítulo se establecieron objetivos a corto plazo, los cuales se enfocan con cada uno de los planes estratégicos planteados y brindan la pauta para su logro. Asimismo, sustentan el logro de la Misión y Visión, bajo mecanismos de seguimiento y control a través del *Balance Scorecard* [Tablero de Control Balanceado] (BSC, por sus siglas en inglés). Esta es una herramienta que permite a las empresas hacer un enlace entre los objetivos y la estrategia con el desempeño y logros parciales y finales, a través de cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) de procesos, y (d) de aprendizaje interno.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva de aprendizaje interno se tiene una alta cantidad de objetivos planteados, puesto que se han identificado debilidades significativas que están afectando la calidad académica de la Educación Superior en el Perú, viéndose reflejado esto en: (a) el bajo posicionamiento y liderazgo de las diferentes instituciones educativas dentro de los rankings mundiales de academia, (b) el bajo nivel de investigación y desarrollo, y (c) los bajos resultados obtenidos por los estudiantes peruanos en las diferentes pruebas académicas que se brindan en los ámbitos regional y mundial. Los aspectos que se deben trabajar son: (a) docentes con una mejor preparación y formación y (b) mayor cantidad de documentos y contenidos que se generan como resultado de la investigación y desarrollo.

#### 8.1.2 Procesos

En la perspectiva de procesos se tiene el mayor volumen de objetivos a corto plazo para acompañar la estrategia y el logro de la Visión, la cual está enfocada en lograr una Educación Superior Privada de calidad y con alto nivel de reconocimiento internacional. Los pilares bajo los cuales se busca llegar a la Visión y a la Misión son: (a) acreditación tanto de

instituciones educativas, carreras, y docentes; (b) definición de parámetros y políticas para la creación de instituciones educativas; (c) definición e implementación de mecanismos y políticas para fomentar la investigación científica en las instituciones; y (d) el desarrollo de currículas que contengan un enfoque internacional.

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva de clientes está enfocada en buscar posibilidades de mayor acceso que pueden tener los estudiantes a iniciar o completar sus estudios fuera de un campus físico.

Dentro de los objetivos a corto plazo planteados, se tienen los cursos online y/o educación a distancia, como parte de la currícula que año tras año irán implementando las diferentes universidades peruanas. Con estos objetivos indicados se espera poder alcanzar no solo un nuevo medio de educación, sino también una mayor cobertura de población educada en el Perú.

### **8.1.4 Financiera**

En la perspectiva financiera se encuentran tan solo cinco objetivos a corto plazo, puesto que la principal problemática que se identifica es la baja accesibilidad y oferta de financiamiento para que la población pueda acceder a una educación de calidad en las universidades privadas del Perú. Los objetivos planteados se enfocan en buscar medidas tanto por el Gobierno nacional como las empresas y grupos económicos privados que invierten en educación, para desarrollar opciones de becas y otros financiamientos para la población peruana.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

En la Tabla 54 se presenta el Tablero de Control Balanceado, el cual incluye la Visión, Misión, los objetivos a corto plazo asociados, así como la medidas sobre las cuales se evaluarán.

Tabla 54

Tablero de Control Balanceado de la Educación Superior Privada en el Perú

Perspectiva	Visión	Misión	Objetivo a corto plazo	Responsables	Fecha	Indicador	Unidades de medición				
Perspectiva financiera	Tener un sistema de financiamiento privado apalancado por el Estado que ofrezca la accesibilidad a los que deseen estudiar en las universidades privadas del Perú.	Proveer medios de financiamiento que faciliten la accesibilidad a la población que desee estudiar en las universidades privadas.	OCP 2.1	A 2017, incorporar en el MOF del PRONABEC una Dirección especializada para administrar el Fondo de Garantía Educativo para cobertura de riesgos.	MINEDU	2017	MOF publicado	Publicación			
			OCP 2.2	A 2019, tener firmado los convenios de Fondo de Garantía Educativo con todos los bancos del sistema financiero peruano.	MEF, SBS, y MINEDU	2019	Convenios firmados	Convenios			
			OCP 2.3	A 2021, iniciar la operación de colocación de créditos en los bancos del sistema financiero peruano.	SBS	2021	Cantidad de créditos colocados	Créditos colocados y saldos de cartera			
			OCP 2.4	A 2023, el 10% de alumnos matriculados hayan solicitado un crédito estudiantil avalado por el Estado.	SBS	2023	Cantidad de créditos colocados	Créditos colocados y saldos de cartera			
			OCP 2.5	A 2025, el 20% de los alumnos matriculados hayan solicitado un crédito estudiantil avalado por el Estado.	SBS	2025	Cantidad de créditos colocados	Creditos colocados y saldos de cartera			
Perspectiva del cliente	Tener una educación accesible para formar profesionales más empleables.	Brindar accesibilidad a una mayor parte de la población, que no pueden ir a un campus físico.	OCP 1.1	A 2017, preparar un Plan para la Educación a Distancia que fomente la descentralización de la educación universitaria en el País.	MINEDU.	2017	Calidad y conclusiones del Plan.	Tiempo			
			OCP 1.4	A 2019, lograr que el 4% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	Universidades.	2019	Ranking QS.	% de variación			
			OCP 1.5	A 2021, lograr que el 6% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	Universidades.	2021	Ranking QS.	% de variación			
			OCP 1.6	A 2023, lograr que el 8% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	Universidades.	2023	Ranking QS.	% de variación			
			OCP 1.7	A 2025, lograr que al menos el 10% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.	Universidades.	2025	Ranking QS.	% de variación			
			Procesos	Ser reconocidos en el ámbito internacional como una Educación Superior Privada de calidad.	Formar profesionales más empleables y competentes en los ámbitos local e internacional.	OCP 1.2	A 2017, hacer un benchmarking de actividades necesarias para calificar al top 100 de Latinoamérica en Estado.	MINEDU y universidades.	2017	Cantidad de prácticas a adoptarse.	Tiempo
						OCP 1.3	A 2019, elaborar reglamentación para cursos en modo online.	Estado.	2019	Cantidad de Leyes.	Tiempo
OCP 3.1	A 2017, contar con el 70% de instituciones con informes de autoevaluación, mediante un Plan de Acreditación basado en tres etapas: Autoevaluación, Evaluación Externa, y Acreditación.	MINEDU y Instituciones educativas.				2017	Informe de avance de acreditación del MINEDU.	% de avance de instituciones			
OCP 3.2	A 2017, definir requisitos mínimos de admisión que deben cumplir los postulantes que deseen ingresar a las universidades según especialidad.	MINEDU y SUNEDU.				2017	Informe con requisitos mínimos.	Informe entregado			
OCP 3.4	A 2019, contar con el 95% de instituciones con informes de autoevaluación.	MINEDU y Instituciones educativas.				2019	Informe de avance de acreditación del MINEDU.	% de avance de instituciones			
OCP 3.5	A 2019, preparar la Ley y Reglamento de Requisitos Mínimos de Admisión a Universidades.	MINEDU y SUNEDU.				2019	Ley y reglamento elaborados.	Ley y reglamento concluidos			
OCP 3.7	A 2021, contar con el 55% de universidades privadas con evaluación externa.	MINEDU y Instituciones educativas.				2021	Informe de avance de acreditación del MINEDU.	% de avance de instituciones			
OCP 3.8	A 2021, aprobar la Ley y Reglamento de Requisitos Mínimos de Admisión a Universidades, y el Cronograma de Adecuación de Universidades a Requisitos Mínimos.	Congreso de la Republica del Perú, MINEDU, SUNEDU, y universidades.				2021	Publicación.	Publicación			
OCP 3.10	A 2023, contar con el 80% de universidades privadas con evaluación externa.	MINEDU y Instituciones educativas.				2023	Informe de avance de acreditación del MINEDU.	% de avance de instituciones			
OCP 3.11	A 2023, realizar el primer examen de admisión con requisitos mínimos para la admisión a universidades en el ámbito nacional.	SUNEDU y universidades.				2023	Examen tomado en universidades.	100% de universidades peruanas con requisitos mínimos implementados			
OCP 3.13	A 2025, contar con el 75% de las universidades totalmente acreditadas.	MINEDU y Instituciones educativas.				2025	Informe de avance de acreditación del MINEDU.	% de avance de instituciones			
OCP 4.2	A 2017, lograr que el 10% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Universidades.				2019	Ranking QS.	% de variación			
OCP 4.3	A 2019, lograr que el 15% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Universidades.				2017	Elaborar Ranking Nacional.	% de variación			
OCP 4.4	A 2021, lograr que el 20% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Universidades.	2019	Elaborar Ranking Nacional.	% de variación						
OCP 4.5	A 2023, lograr que el 25% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Universidades.	2021	Elaborar Ranking Nacional.	% de variación						
OCP 4.7	A 2025, lograr que el 30% de universidades cuenten con convenios internacionales.	Universidades.	2025	Elaborar Ranking Nacional.	% de variación						
OCP 5.1	A 2017, elaborar un ranking nacional que califique los factores de calificación para el Ranking QS.	Universidades y MINEDU.	2017	Elaborar Ranking Nacional.	Tiempo						
OCP 5.2	A 2019, contar con cinco universidades peruanas en el Ranking QS.	Universidades.	2019	Ranking QS.	Número de universidades						
OCP 5.3	A 2021, contar con siete universidades peruanas en el Ranking QS.	Universidades.	2021	Ranking QS.	Número de universidades						
OCP 5.4	A 2023, contar con nueve universidades en el Ranking QS.	Universidades.	2023	Ranking QS.	Número de universidades						
OCP 5.5	A 2025, contar con 10 universidades en el Ranking QS.	Universidades.	2025	Ranking QS.	Número de universidades						
OCP 6.2	A 2019, lograr que el 100% de universidades privadas cuenten como mínimo con un Centro de Investigación Científica.	Universidades.	2019	Número de universidades con al menos un Centro de Investigación.	% de universidades						
OCP 4.1	A 2017, lograr congruencia internacional a través del análisis de currículos globales y sistemas de convalidación internacional.	Universidades.	2021	Número de carreras con convalidación internacional.	Tiempo						
OCP 4.6	A 2025, comenzar a preparar el establecimiento de leyes para exigir convenios internacionales dentro de las universidades.	Estado.	2025	Cantidad de Leyes.	Tiempo						
Aprendizaje Interno	Lograr mejor posicionamiento en los ranking mundiales que miden la calidad educativa.	Desarrollar el conocimiento a través de la investigación continua y capacitación de los docentes.	OCP 1.8	A 2025, difundir mejoras continuas e incremento de universidades con programas online que fomenten la educación a distancia en el Perú.	Estado.	2025	Número de programas online ofrecidos a distancia.	Cantidad			
			OCP 3.3	A 2017, definir Misión, Visión, objetivos, funciones, y fuentes de ingresos (los docentes privados son pagados por las universidades y los docentes públicos son gratuitos) que desempeñarán el Centro de Altos Estudios Educativos.	MINEDU y SUNEDU.	2017	Documento de trabajo	Documento entregado a MINEDU y SUNEDU			
			OCP 3.6	A 2019, preparar la Ley, Reglamento, Norma, y MOF para la creación del Centro de Altos Estudios Educativos.	MINEDU y SUNEDU.	2019	Documento de trabajo				
			OCP 3.9	A 2021, aprobar la Ley, Reglamento, Norma, y MOF para la creación del Centro de Altos Estudios Educativos.	Congreso de la Republica del Perú, MINEDU, y SUNEDU.	2021	Publicación	Publicación			
			OCP 3.12	A 2023, abrir el Centro de Altos Estudios Educativos.	MINEDU, SUNEDU, y Centro de Altos Estudios Educativos.	2023	Apertura	Apertura			
			OCP 3.14	A 2025, graduar a la primera promoción de docentes certificados por el Centro de Altos Estudios Educativos.	Centro de Altos Estudios Educativos.	2025	Egresados	% de docentes certificados			
			OCP 6.1	A 2017, lograr que el 100% de universidades privadas publiquen al menos 10 documentos científicos al año en la base de datos Scopus.	Universidades.	2017	Número de universidades y número de artículos que publicaron en la base Scopus.	Número de publicaciones y % de universidades			
			OCP 6.3	A 2019, lograr que el 50% de los docentes estén registrados como investigadores en CONCYTEC.	Universidades.	2019	Número de investigadores a 2019 y número de investigadores a 2015	% de universidades			
			OCP 6.4	A 2021, lograr que las 10 primeras universidades privadas del Ranking SIR hayan publicado al menos 2,000 documentos científicos al año.	Universidades.	2021	Número de artículos publicados de las primeras 10 universidades en el Ranking SIR.	Número de publicaciones			
			OCP 6.5	A 2023, lograr que el 100% de universidades peruanas privadas publiquen producción científica relacionada a todas las disciplinas académicas que ofrecen.	Universidades.	2023	Los artículos publicados abarcan todas las disciplinas de todas las universidades.	% de universidades			
			OCP 6.6	A 2025, lograr que las universidades privadas publiquen al menos 3,500 documentos científicos al año, y que el 60% provengan de las 10 primeras universidades privadas del ranking del Scimago.	Universidades.	2025	Número de artículos publicados y % en las primeras 10 universidades del ranking.	Número de publicaciones			

### 8.3 Conclusiones

En este capítulo se han descrito las diferentes perspectivas del Tablero de Control Balanceado: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Estas perspectivas representan el control de gestión para el logro del Plan Estratégico planteado para el Sector Educación Superior Privada en el Perú. De esta forma, se convierte en una herramienta importante para que la Educación Superior Privada pueda enlazar las posibles deficiencias detectadas con los objetivos a corto plazo que buscan mitigarlas, y a su vez con la estrategia y el respectivo control que asegure su remediación oportuna y efectiva.



## Capítulo IX: Competitividad de la Educación Superior Privada en el Perú

### 9.1 Análisis Competitivo de la Educación Superior Privada en el Perú

La competitividad es un concepto que se viene analizando desde 1776 y hasta 2015 no existe un consenso sobre una definición única. Sin embargo, en resumen es la capacidad de competir y ser mejor que el competidor, que en el caso del sector educativo, es tener una mejor calidad educativa. De acuerdo con el Ranking de Universidades Peruanas en QS: Latinoamérica 2015 (ver Tabla 2), solo existen tres universidades peruanas dentro de las primeras 100 del ranking, por lo que se puede afirmar que la Educación Superior Privada en el Perú no es competitiva. La competitividad se puede analizar y medir para un país, región, distrito, ciudad, sector, corporación, o cualquier organización, utilizando distintos enfoques y herramientas como por ejemplo el Diamante de la Competitividad Nacional de Porter, o los resultados del *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014), y los del *Anuario Mundial de Competitividad (AMC) 2015* (IMD, 2015), que se desarrollaron en la evaluación externa. Para el presente análisis se usa el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2015 (CENTRUM Católica, 2015). Asimismo, se evalúa a continuación la competitividad del Sector utilizando las 5 Fuerzas de Porter: (a) poder de negociación con los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. De esta manera, se complementa lo desarrollado anteriormente en la evaluación externa, con un enfoque en competitividad.

1. Poder de negociación de los proveedores: Los profesores son los principales proveedores, y la mayoría tiene un bajo poder de negociación, puesto que las universidades son las que imponen sus condiciones. Sin embargo, los profesores con mayor grado de educación y conocimiento científico, son los que tienen un alto poder de negociación por ser la minoría, y son el tipo de docentes que necesitan las universidades para elevar su

competitividad. El Estado, a través de la SUNEDU y la Ley Universitaria, debe impulsar la formación de docentes con mayor grado de instrucción, para lo cual se ha propuesto en este Planeamiento Estratégico, la creación del Centro de Altos Estudios Educativos.

2. Poder de negociación de los compradores: Más que los alumnos, son las empresas que contratan egresados las que compran una educación de calidad. Su poder de negociación es relativamente bajo porque si bien existen 140 universidades para escoger alumnos, son escasas las que ofrecen egresados con altos estándares de calidad educativa. Con los objetivos a corto plazo que se plantean en torno a la rigurosidad en el sistema de admisión y los planes de acreditación, el resultado a largo plazo será contar con mejores egresados y así aumentar el poder de negociación de las empresas para contratar.
3. Amenaza de los sustitutos. Las universidades públicas e institutos tecnológicos son sustitutos de las universidades privadas; sin embargo no llegan a ser una amenaza por la extensa variedad de oferta que existe de universidades privadas, no solo en términos de costo sino también de carreras, y su fácil admisión; lo que no significa necesariamente una ventaja competitiva de la universidad privada, concluyendo que la calidad educativa sea mejor, sino que existe mayor demanda.
4. Amenaza de los entrantes: Las universidades extranjeras podrían resultar una amenaza, si no: se mejora el sistema de acreditaciones, se lanzan los programas online, y se desarrollan los convenios internacionales, temas que se han propuesto como objetivos a corto plazo en el Planeamiento Estratégico. Caso contrario, de no hacerlo, se deja la facilidad que ingresen universidades extranjeras con programas globales online o presenciales, que es lo que buscarán los alumnos para tener una educación de acuerdo con el mundo globalizado.
5. Rivalidad de los competidores: Las universidades públicas serían los competidores; sin embargo no existe una rivalidad intensa por el hecho que existe un alto déficit de alumnos

que no pueden ingresar a las universidades públicas y terminan postulando a la universidad privada.

El ICRP de CENTRUM Católica (2015) tiene una metodología propia que considera la adoptada por el IMD, y permite un análisis comparativo y evolutivo de 26 regiones del Perú en Cinco Determinantes de la Competitividad Regional, a los que se les denomina *pilares*: (a) economía, (b) empresas, (c) Gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. Cada pilar se desagrega en cinco factores, que a su vez tienen un total de 90 variables, algunas de estas relevantes para el sector en análisis (i.e., densidad de graduados de universidad, cantidad de graduados de universidad, densidad de titulados de universidad, y cantidad de titulados de universidad).

Según el resultado general del ICRP 2015 con respecto de los años 2014, 2011, 2010, y 2008, las posiciones competitivas relativas se han mantenido similares en ese rango de tiempo, siendo Lima Metropolitana siempre la región más competitiva, con un puntaje de aproximadamente 50% mayor al segundo lugar (i.e., la región Callao). Las primeras nueve regiones del ranking se caracterizan por ser costeras, lo cual confirma una supremacía de las ciudades costeras sobre el resto en términos de competitividad general. Asimismo, de acuerdo con la lista de Universidades Privadas por Sede y Fecha de Creación 2011 del Perú (ver Tabla 29), el 67% de universidades privadas se encuentran en ciudades costeras. La región con mejor densidad de graduados de universidad, y mayor densidad de titulados, es La Libertad, seguida por Lambayeque y Ancash. En cuanto a la cantidad de graduados de universidad y cantidad de titulados de universidad, Lima tiene aproximadamente cuatro veces más que el segundo lugar (i.e., La Libertad), lo cual se explica porque casi el 50% de universidades privadas se encuentran en Lima (CENTRUM Católica, 2015).

El análisis de los resultados del ICRP evidencia un pobre desarrollo descentralizado del País, siendo Lima mejor en todos los pilares y en el factor de Educación Superior, y

donde no solo están las universidades con mejor calidad educativa, sino también donde se produce toda la investigación científica del Sector.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Educación Superior Privada en el Perú**

Al no tener competitividad, no existen ventajas competitivas relevantes de la Educación Superior Privada en el Perú; sin embargo, sí se puede mencionar que existe apertura para que inversionistas puedan crear una universidad sin tener que pasar por trámites engorrosos ni requisitos inviables. Esto es un valor agregado para el Sector, puesto que una vez que se realicen las reformas necesarias en cuanto a exigencias que deberán cumplir las universidades, habrá una brecha de alumnos por atender en aquellas universidades que no cumplan con los requisitos, lo que dará libre acceso a las universidades privadas entrantes con una propuesta de calidad educativa.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Educación Superior Privada en el Perú**

La mayoría de universidades privadas son individualistas porque su objetivo principal es el lucro, y para estas, el concepto de competitividad es ser más rentable que el resto, lo cual impide la creación de clústeres con las demás universidades. La potencialidad de constituir un clúster estaría en todas las universidades sin fines de lucro, y aquellas con fines de lucro que tengan una cultura cooperativa y una visión de la competitividad como calidad educativa. Según Porter (2009), la base de todo clúster está en la complementariedad de las industrias que lo conforman, por lo que la etapa de inicio sería cuando las universidades identifiquen que pueden aportar de su especialidad a otra universidad que a cambio le entregue conocimiento y así se genere un aprendizaje interactivo bilateral, lo que promueve el desarrollo del Sector. Por ejemplo, que la UPCH realice un estudio científico sobre medicina, y lo comparta con la USMP, que a su vez le entrega un documento científico sobre odontología, carrera que la UPCH estaría interesada en incluir en su currículo.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres para la Educación Superior Privada en el Perú**

Las universidades privadas que tengan el mismo fin común, formarán un clúster de la calidad educativa, que estará basado en la generación de sinergias para mejorar e incrementar la investigación científica, y mejorar la calidad de los alumnos y profesores. Como consecuencia de esta mejor competitividad, existirá un favorecimiento de externalidades, como es la evolución de los proveedores y empresas aliadas a estas universidades, y de la industria en general. Para un adecuado desarrollo y crecimiento del clúster, las universidades deberán crear Centros de Investigación Científica netamente orientados a la investigación e innovación y no a la academia, para que esta obra se pueda compartir y así se genere aprendizaje en la cooperación.

#### **9.5 Conclusiones**

En este capítulo se ha presentado el análisis y las ventajas competitivas de la Educación Superior Privada en el Perú, teniendo como resultado una falencia en la competitividad del Sector así como una concentración marcada en Lima, para lo cual se incorporan algunas recomendaciones. Asimismo, se han identificado y analizado los potenciales clústeres para la Educación Superior Privada en el Perú, así como sus aspectos estratégicos.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral que resume el proceso estratégico para el desarrollo del *Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú*, y se incluyen las conclusiones y recomendaciones del desarrollo, y la situación futura que se espera del Sector.

### 10.1 Plan Estratégico Integral de la Educación Superior Privada en el Perú

El Plan Estratégico Integral que se muestra en la Tabla 55 es una herramienta que ayuda al control del proceso estratégico y a los ajustes si fueran necesarios durante la implementación, a través de una visión integral, importante, de lo que se pretende conseguir. En él, se muestran la Misión, la Visión, los intereses organizacionales, las estrategias, los objetivos a largo y corto plazo, las políticas, los valores, y el código de ética (D'Alessio, 2014).

### 10.2 Conclusiones Finales

El presente Planeamiento Estratégico se ha realizado en función de la investigación y análisis de la Educación Superior Privada en el Perú, del entorno en el cual se desarrolla la misma, y tomando como base los mejores referentes en Latinoamérica y en el mundo para las recomendaciones que se realizan.

La Educación Superior en el Perú se encuentra en una etapa de crisis de calidad educativa, teniendo profesionales que no pueden enfrentar los retos laborales que se les presentan a futuro. Para esto, a través de la Ley 30220 se han sentado las bases para tener una mejor Educación Superior en el Perú, que corrigió los errores que se cometieron en el Decreto Legislativo N°882 (2009). En el momento que se publicó este Decreto, el Perú presentaba a una crisis caracterizada por la ausencia de instituciones educativas, lo cual se corrigió con la posibilidad de que inversionistas privados tengan instituciones educativas y que lucren de ellas, pero en los casi 20 años desde la publicación del Decreto, no ha regulado ni definido ¿qué es? y ¿cómo se aplica la calidad educativa?

Misión							Valores		
<p>Desarrollar un sistema de formación superior privada que permita al país contar con profesionales de calidad internacional, que impulsen el desarrollo económico y social del país, aportando así profesionales de calidad internacional que permitan impulsar el desarrollo económico y social del país, todo sustentado en una legislación exigente que empaje al inversionista a tener una institución educativa que brinde esos estándares. A 2014 ocupa la sexta posición.</p>	Misión						Valores		
	Objetivos a largo plazo						Principios cardinales	Valores	
	OCP 1	OCP 2	OCP 3	OCP 4	OCP 5	OCP 6		1. Calidad. Lograr resultados comparables con modelos de éxito existentes y adecuados para la realidad del país.	2. Competitividad. Capacidad de generar competencia global a través de un sistema que genere docentes y profesionales de primer nivel.
	Intereses organizacionales						3. Igualdad de oportunidades. Reconocer el derecho a la educación, sin discriminación, indiferente a la posición socioeconómica o circunstancia de cada persona.		
	<p>A 2025, la Educación Superior Privada en el Perú será la tercera más importante en Latinoamérica, con estándares de calidad internacional, con un sistema de investigación desarrollado para y por los alumnos, una planta docente de calidad internacional accesible para todos los peruanos y extranjeros que deseen estudiar una carrera en el sistema de educación superior del Perú, aportando así profesionales de calidad internacional que permitan impulsar el desarrollo económico y social del país, todo sustentado en una legislación exigente que empaje al inversionista a tener una institución educativa que brinde esos estándares. A 2014 ocupa la sexta posición.</p>							5. Desarrollo humano. Aportar al desarrollo y a la calidad de vida de los ciudadanos del país a través de la generación de conocimiento y mano de obra profesional para generar salud, ideas, y trabajo.	6. Compromiso social. Convicción de servicio que permite mejorar la calidad de vida de las personas a través de la educación.
	<p>1. Calidad educativa como factor favorable para la competitividad y desarrollo nacional.</p> <p>2. Estadísticas que logran aprendizaje pertinente y de calidad.</p> <p>3. Rendimiento académico medible y comparable con países de la Región.</p> <p>4. Oportunidades de acceso social y económico para mayor cantidad de peruanos a la educación superior.</p> <p>5. Sistema de certificación y acreditación regulado.</p> <p>6. Formación de docentes nacionales capacitados.</p>						7. Orgullo e identidad nacional. Sentirse orgullosos de contar con un rumbo claro y un sistema de educación superior de excelencia.		
	<p>1. Calidad educativa como factor favorable para la competitividad y desarrollo nacional.</p> <p>2. Estadísticas que logran aprendizaje pertinente y de calidad.</p> <p>3. Rendimiento académico medible y comparable con países de la Región.</p> <p>4. Oportunidades de acceso social y económico para mayor cantidad de peruanos a la educación superior.</p> <p>5. Sistema de certificación y acreditación regulado.</p> <p>6. Formación de docentes nacionales capacitados.</p>							9. Conservación de los energías.	10. Investigación. Desarrollar y aportar conocimiento al Perú a través de la investigación.
	Estrategias						Políticas		
	<p>FO1 Implementar Centros de Investigación en todas las universidades privadas de acuerdo con el sector productivo de la Región donde se encuentren (F1, F2, F3, F4, O6, y O7).</p> <p>FO2 Establecer un Sistema de Financiamiento Privado avalado por el Estado (F1, F2, F3, y O3).</p> <p>FO3 Fundar el Centro de Altos Estudios Educativos (F1, F2, F3, O4, y O6).</p> <p>FO4 Crear un Sistema de Acreditación, Institucionalización y Evaluación Privado, supervisado por el Estado (F1, F2, F3, O1, O2, O5, y O6).</p> <p>FO5 Normar que al menos el 50% de las utilidades netas de las universidades privadas sea para formación de los docentes, infraestructura, e investigación y desarrollo (R&amp;D) en forma obligatoria (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5, y O6).</p>							P1, P2, P5	3. Promover la excelencia, buscar calidad, y tomar decisiones con buena intención;
	<p>FA1 Crear mayor cantidad de programas online (F1, F2, F3, A3, y A5).</p> <p>DO1 Desarrollar una metodología y estándares de la evaluación de la calidad educativa y licenciamiento (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, O1, O2, O4, O5, O6, y O7).</p> <p>DO3 Definir los requisitos mínimos de infraestructura para ser una universidad (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O5, y O6).</p> <p>DA2 Crear sanciones y proceso para evitar el plagio (i.e., textual o parafraseo) en los documentos generados por la universidad que realicen los docentes, alumnos, y personal administrativo (D1, D2, D3, D4, D5, A1, y A5).</p>						P2, P3, P5, P6		
	Tabla de control							P4, P8, P9 <th rowspan="2">5. Compromiso para generar ideas positivas y rechazar cualquier acto de corrupción;</th>	5. Compromiso para generar ideas positivas y rechazar cualquier acto de corrupción;
	<p>1. Perspectiva de aprendizaje interno</p> <p>2. Perspectiva de procesos</p> <p>3. Perspectiva del cliente</p> <p>4. Perspectiva financiera</p>						P1, P3, P4, P5, P6, P9		
	<p>OCP 1.1 A 2017, preparar un Plan para la Educación a Distancia que fomente la descentralización de la educación universitaria en el País.</p> <p>OCP 1.2 A 2017, hacer un benchmarking de actividades necesarias para calificar al top 100 de Latinoamérica en prácticas internacionales online de éxito.</p> <p>OCP 1.3 A 2019, elaborar reglamentación para cursos en modo online.</p> <p>OCP 1.4 A 2019, lograr que el 4% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.</p> <p>OCP 1.5 A 2021, lograr que el 6% de universidades privadas con programas online estén en el top 100.</p>							P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9	7. Compromiso sostenible con el desarrollo social y económico del país; y
	<p>OCP 2.1 A 2017, incorporar en el MOF del PRONABEC una Dirección especializada para administrar el Fondo de Garantía Educativo para cobertura de riesgos.</p> <p>OCP 2.2 A 2019, tener firmado los convenios de Fondo de Garantía Educativo con todos los bancos del sistema financiero peruano.</p> <p>OCP 2.3 A 2021, iniciar la operación de colocación de créditos en los bancos del sistema financiero peruano.</p> <p>OCP 2.4 A 2023, el 10% de alumnos matriculados hayan solicitado un crédito estudiantil avalado por el Estado.</p> <p>OCP 2.5 A 2025, el 20% de los alumnos matriculados hayan solicitado un crédito estudiantil avalado por el Estado.</p>						P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9		
	<p>OCP 3.1 A 2017, contar con el 70% de inscripciones con informes de autoevaluación, mediante un Plan de Acreditación basado en tres etapas: Autoevaluación, Evaluación Externa, y Acreditación.</p> <p>OCP 3.2 A 2017, definir requisitos mínimos de admisión que deben cumplir los postulantes que deseen ingresar a las universidades según especialidad.</p> <p>OCP 3.3 A 2017, definir Misión, Visión, objetivos, funciones, y fuentes de ingresos (los docentes privados son pagados por las universidades y los docentes públicos son gratuitos que desempeñarán el Centro de Altos Estudios Educativos).</p> <p>OCP 3.4 A 2019, contar con el 95% de inscripciones con informes de autoevaluación.</p> <p>OCP 3.5 A 2019, preparar la Ley y Reglamento de Requisitos Mínimos de Admisión a Universidades.</p>							P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9	8. Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y respetando sus derechos. Evitar la discriminación.
<p>OCP 4.1 A 2017, lograr congruencia internacional a través del análisis de currículas globales y sistemas de convalidación internacional.</p> <p>OCP 4.2 A 2017, lograr que el 10% de universidades cuenten con convenios internacionales.</p> <p>OCP 4.3 A 2019, lograr que el 15% de universidades cuenten con convenios internacionales.</p> <p>OCP 4.4 A 2021, lograr que el 20% de universidades cuenten con convenios internacionales.</p> <p>OCP 4.5 A 2023, lograr que el 25% de universidades cuenten con convenios internacionales.</p>						P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9	8. Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y respetando sus derechos. Evitar la discriminación.		
<p>OCP 5.1 A 2017, elaborar un ranking nacional que califique los factores de calificación para el Ranking QS.</p> <p>OCP 5.2 A 2019, contar con cinco universidades peruanas en el Ranking QS.</p> <p>OCP 5.3 A 2021, contar con siete universidades peruanas en el Ranking QS.</p> <p>OCP 5.4 A 2023, contar con nueve universidades peruanas en el Ranking QS.</p> <p>OCP 5.5 A 2025, contar con 10 universidades peruanas en el Ranking QS.</p>								P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9	8. Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y respetando sus derechos. Evitar la discriminación.
<p>OCP 6.1 A 2017, lograr que el 100% de universidades privadas publiquen al menos 10 documentos científicos al año en la base de datos Scopus.</p> <p>OCP 6.2 A 2019, lograr que el 100% de universidades privadas cuenten como mínimo con un Centro de Investigación Científica.</p> <p>OCP 6.3 A 2019, lograr que el 50% de los docentes estén registrados como investigadores en CONCYTEC.</p> <p>OCP 6.4 A 2021, lograr que las 10 primeras universidades privadas del Ranking SIR hayan publicado al menos 2,000 documentos científicos al año.</p> <p>OCP 6.5 A 2023, lograr que el 100% de universidades peruanas privadas publiquen producción científica relacionada a todas las disciplinas académicas que ofrecen.</p> <p>OCP 6.6 A 2025, lograr que las universidades privadas publiquen al menos 3,500 documentos científicos al año, y que el 60% provengan de las 10 primeras universidades privadas del ranking del Scimago.</p>						P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9	8. Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y respetando sus derechos. Evitar la discriminación.		
<p>OCP 6.1 A 2017, lograr que el 100% de universidades privadas publiquen al menos 10 documentos científicos al año en la base de datos Scopus.</p> <p>OCP 6.2 A 2019, lograr que el 100% de universidades privadas cuenten como mínimo con un Centro de Investigación Científica.</p> <p>OCP 6.3 A 2019, lograr que el 50% de los docentes estén registrados como investigadores en CONCYTEC.</p> <p>OCP 6.4 A 2021, lograr que las 10 primeras universidades privadas del Ranking SIR hayan publicado al menos 2,000 documentos científicos al año.</p> <p>OCP 6.5 A 2023, lograr que el 100% de universidades peruanas privadas publiquen producción científica relacionada a todas las disciplinas académicas que ofrecen.</p> <p>OCP 6.6 A 2025, lograr que las universidades privadas publiquen al menos 3,500 documentos científicos al año, y que el 60% provengan de las 10 primeras universidades privadas del ranking del Scimago.</p>								P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9	8. Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y respetando sus derechos. Evitar la discriminación.

En lo que concierne al sistema en sí, haciendo una comparación frente a países latinoamericanos y mundiales, como principales factores externos se tiene la oportunidad de:

(a) Definir los requisitos mínimos de composición y estándar para ser universidad privada, puesto que a 2015 cualquiera puede desarrollar una universidad; (b) Desarrollar una metodología de evaluación de proyectos de inversión para creación de universidades privadas, puesto que así se sabría ¿qué? y ¿en que desarrolla la universidad?; (c) Tener un sistema de financiamiento avalado por el Estado para postulantes para que más peruanos puedan estudiar en la universidad y las barreras de accesibilidad no existan; (d) Reglamentar la formación de docentes, puesto que a 2015 cualquiera puede ser docente; (e) Reglamentar la investigación y desarrollo (R&D) en el sistema universitario privado, puesto que las publicaciones que están relacionadas a la investigación son inferiores a la países vecinos latinoamericanos; (f) Evaluar y acreditar la calidad educativa de las universidades. Y como amenazas al sistema, se tienen: (a) La educación básica de mala calidad (posición 65, es decir últimos en la evaluación PISA), lo cual genera que se tenga un mal producto de entrada al sistema y por ende el producto de salida no es el de mejor calidad por tener que “relajar” la propia educación para que los alumnos puedan estudiar; (b) el 50% de universidades privadas se encuentran institucionalizadas debiendo ser luego de casi 20 años el 100%, ninguna universidad no debería de estar pendiente de institucionalización; (c) entrada de competidores extranjeros con educación online y presencial, por tener una baja calidad en el sistema los nuevos alumnos pueden decidir estudiar en una universidad que no sea peruana; (d) restricciones regulatorias para expansión, puesto que no se pueden abrir sucursales de la universidades actuales, ¿Dónde sería mejor estudiar ingeniería? ¿En la universidad de Trujillo o en la Universidad Nacional de Ingeniería del Norte?; (e) el incremento de la penetración de Internet a la vez que es una oportunidad para el sistema es una amenaza, puesto que permite que universidades extranjeras sin sedes físicas puedan impartir programa en el territorio

nacional; y (f) un sistema de admisión único para las universidades privadas y públicas puesto que a 2015 cada uno define la reglas con las que admite a sus alumnos pudiendo cada universidad definir sus reglas y por ende ingresar alumnos de baja calidad.

En relación a los factores internos del propio sistema, se han identificado las siguientes fortalezas: (a) Se tienen 142 universidades públicas y privadas a 2014, lo cual ofrece un plataforma amplia para poder crecer y desarrollar la calidad; (b) Capacidad financiera de los inversionistas del sistema privado; (c) Cobertura geográfica nacional, a 2015 se tienen universidades en cada región del País. En lo concerniente a debilidades, se han identificado: (a) la organización que debe tener una universidad, el Vicerrectorado de Investigación es algo optativo en la legislación; (b) un sistema de acreditaciones, que asegure que la calidad del sistema sea de Primer Nivel; (c) Nivel académico de docentes con un nivel mínimo de grado de estudios al 100%; (d) Que exista mayor número de investigaciones, de desarrollo, y de publicaciones científicas; (e) Que la universidades privadas cuenten con acreditaciones internacionales; (f) Que la infraestructura esté alineada a lo que se está buscando como calidad; (g) Que no exista duplicidad de funciones entre cuatro instituciones (i.e., MINEDU, SUNEDU, SINEACE, y PRONABEC), que sea más claro la organización y las funciones del Estado; y (h) Que los programas académicos se encuentren alineados a la composición de PBI para que las necesidades de las empresas de profesionales sean cubiertas.

En lo que concierne a los FCE que se han identificado del análisis realizado, se tienen: (a) El Marco legislativo, ya se tiene una base sólida de donde partir para seguir mejorando; (b) Docentes calificados, es necesario tenerlos para que la producción de alumnos sea la mejor de Latinoamérica; (c) Universidades acreditadas, para que así todas tengan un estándar mínimo de calidad; (d) Accesibilidad a educación y financiamiento, que el peruano que quiera estudiar en la universidad no tenga restricciones para poder estudiar; (e) Sistema de Certificaciones y Acreditaciones, que vele para que las universidades sean de calidad; (f)

Infraestructura, alineada con lo que se quiere en la calidad con Centro de Investigación y Campus de Primer Nivel; y (g) Investigación y publicaciones, en todas las universidades y de calidad internacional, siendo estos FCE alineados con las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas de la Educación Superior Privada en el Perú.

La visión propuesta es que “Al 2025, la Educación Superior Privada en el Perú será la tercera más importante en Latinoamérica, con estándares de calidad internacional, con un sistema de investigación desarrollado para y por lo alumnos, una plana docente de calidad internacional y accesible para todos los peruanos y extranjeros que deseen estudiar una carrera en el sistema de educación superior del Perú, aportando así profesionales de calidad internacional que permitan impulsar el desarrollo económico y social del país; todo sustentado en una legislación exigente que empuje al inversionista a tener una institución educativa que brinde estos estándares”. Esta visión estará acompañada de la misión, así como de los valores y código de ética.

Para alcanzar esta visión se han definido seis OLP, con sus respectivos OCP. Asimismo, se han planteado nueve estrategias, las cuales se encuentran relacionadas con los OLP. Para verificar el alcance de los objetivos trazados se ha formulado el Tablero de Control Balanceado, el cual permitirá monitorear su cumplimiento con la finalidad de alcanzar la visión.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Entregar el presente plan estratégico al MINEDU para su implementación, control, y modificación de acuerdo con los cambios internos y externos que podrían darse durante su ejecución; adoptando la nueva estructura organizativa planteada para la realización del plan mencionado, debido a que para poder implementar nuevas estrategias se deben alinear las estructuras. Antiguas estructuras no sirven para implementar nuevas estrategias.

Las recomendaciones para poder cumplir la Visión planteada son:

1. Crear el Centro de Altos Estudios Educativos (CAEE) en donde a los docentes actuales y los que deseen ser docentes, sean capacitados, evaluados, y certificados, buscando así mejorar la calidad del docente. La forma de financiamiento sería mixto, público, y privado, en donde las universidades privadas pagarán los honorarios por la capacitación, evaluación, y certificación de los docentes que ejerzan en sus instituciones y los docentes de las universidades públicas serán costeados por el presupuesto del Estado. Para la creación del CAEE se utilizarán las mejores metodologías en el ámbito mundial, la plana docente que impartirá los programas será la mejor del sistema educativo con grado de Doctor y la currícula será construida en conjunto entre la comunidad privada y pública. Sería un ente autónomo adscrito al MINEDU, con independencia de acción. El Director del CAEE sería nombrado por concurso público, siendo una persona con experiencia profesional y estudios que denoten su trayectoria en el ámbito educativo, por un periodo no menor de 5 años. Se conformaría un Directorio Académico solo por personas del ambiente privado para mantener el propósito de su creación. Todo esto es debido a que los docentes tienen la responsabilidad de impartir educación de calidad y por ende responsabilidad en los destinos de los pueblos y si ellos no tienen sabiduría no van a poder cumplir su finalidad.
2. Crear la Dirección de Administración de Fondo Educativo, como parte del PRONABEC, que creará las normas, reglas, y administrará los fondos que brindarán accesibilidad a las personas que deseen recibir Educación Superior del Perú. El mecanismo que tendrá será un fondo de garantía para la cobertura del riesgo de los bancos que otorguen los créditos a los peruanos que desean un financiamiento a través de una institución financiera. Para facilitar el proceso de captura de clientes, anualmente se convocará a concurso “una lista de peruanos que deseen recibir Educación Superior Privada”, y la institución ganadora de dicha lista será la institución financiera que mejores condiciones crediticias y de costos

otorgue a los que deseen estudiar, debiendo ser por lo menos dos instituciones financieras las que ganen dicha lista de peruanos. El MINEDU para este caso solo ejercerá la labor de control y definición de leyes para este fin.

3. Fortalecer el Sistema de Becas con nuevos tipos de becas y el Sistema de Crédito para las personas que no puedan acceder a un crédito en el sistema financiero, siendo estos sistemas administradas por PRONABEC, permitiendo así mayor accesibilidad y cobertura en el ámbito País.
4. Creación de un Sistema Privado de Acreditación, Certificación, y Evaluación de Institucionalización y Calidad de las Universidades Privadas y Públicas. En ese sentido, el SUNEDU y SINEACE ya no realizarían la labor antes dicha, sino sería realizada a través de la empresa privada, la cual sería supervisada por el Estado, creando así la figura de Certificadora Universitaria. Con lo antes dicho, el SUNEDU absorbería las funciones de SINEACE, no de ejecución sino de ente rector de reglas, y el SUNEDU pasaría a definir las reglas y normas con las cuales las Certificadoras Universitarias operarían. Las Certificadoras Universitarias realizarían todas las labores operativas para que las universidades puedan obtener la acreditación, certificación, o institucionalización, presentando al SUNEDU las universidades privadas que aprobaron el proceso y así el SUNEDU extendería la constancia de aprobación, con bases y criterios técnicos iguales para todos. Para poder cubrir los costos de los procesos que conlleven dicha labor, las universidades privadas pagarían los honorarios de las Certificadoras Universitarias y las universidades públicas mediante concurso público definirán con quiénes trabajarán. Mediante la creación de las Certificadoras Universitarias se podrá ampliar el canal para llevar adelante el proceso de las acreditaciones, certificaciones, y evaluación de institucionalización; realizarlo en forma más rápida, puesto que sería más de uno el que lo realizaría; mas transparente y técnico, puesto que una empresa privada no quería perder

su nombre y menos una fuente de ingreso; y se generaría un referente en Latinoamericana. Este sería un proceso continuo y no de una sola vez, puesto que las universidades privadas y públicas, constantemente deben estar pasando por certificaciones para poder mantener certificadas sus instituciones. Dentro de la nueva SUNEDU se deben de crear las figuras de la Dirección de Supervisión de Entidades Calificadoras Independientes de Universidades, que sería el ente responsable del control y supervisión de las Certificadoras Universitarias. Parte del proceso que toda universidad privada debería pasar, es obtener la certificación ISO 9001 para educación, con lo cual se aseguran que el proceso educativo cumpla con estándares y procedimientos educativos mundialmente aceptados.

5. Creación de un *Programme for International Student Assessment* [Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes] (PISA, por sus siglas en inglés) universitario, en donde serán evaluados todos los alumnos que hayan obtenido el 50% del total de los créditos de las carreras que vienen estudiando, en los conocimientos generales de la carrera, con el fin de determinar el nivel de conocimiento con los que se encuentran, y por ende, mediante una evaluación objetiva, poder medir la calidad de la educación con un control de calidad al producto en proceso (i.e., el alumno, de los conocimientos adquiridos a la fecha). Con los resultados de la evaluación, se elaboraría un ranking, en donde se evidenciaría qué universidad tiene al alumno con mejor conocimiento por cada especialidad, que al final es un reflejo de la currícula y la calidad de los docentes, y también las universidades tendrían una herramienta para poder mejorar su calidad. Las reglas y contenidos del examen se estructurarían por el SUNEDU y el MINEDU.
6. Despolitizar el MINEDU nombrando a los profesionales que ocupen las diferentes plazas en la organización a través de concurso público y dando autonomía de acción al Ministro, Viceministros, y Secretarios, a través de un nombramiento por un periodo fijo (5 años), lo

cual permitiría planear a largo plazo y no ejecutar acciones inmediatas. El MINEDU también debería tener un BSC, en el cual estén definidos claramente los objetivos que deben cumplir en el tiempo de su mandato.

7. Que las universidades motiven el desarrollo del deporte, para lo cual todas y cada una de las universidades deben tener un presupuesto no menor al 5% de sus ingresos para tener equipos deportivos que compitan en diferentes disciplinas. El Estado crearía ligas deportivas en donde los equipos universitarios compitan. Los alumnos que pertenezcan a equipos deportivos tendrían beneficios económicos, como becas de estudios y en algunos casos se les pagaría una pensión para sostenerse. Con esto se crearía motivación para el deporte en la sociedad civil, creando así un orgullo del propio alumno al pertenecer a una disciplina deportiva y a un equipo universitario. Para poder definir las reglas de juego en el MINEDU, en la Dirección General de Educación Superior Universitaria se debe crear la Dirección Universitaria del Deporte.
8. Reglamentación de un Sistema de Admisión Único y Obligatorio, para todas las universidades, en donde se definan los requisitos mínimos que debe cumplir el postulante para ingresar a una universidad, teniendo la misma base de evaluación para todas las universidades. El contenido que se debe tomar anualmente debe de ser autorizado por la SUNEDU, no debiendo repetirse año tras año y manteniendo las condiciones mínimas que se exigen. Dentro de la SUNEDU, se debe de crear la Dirección de Admisión a Universidades, que sería el ente de control y supervisión que las universidades privadas y públicas cumplan las normas relacionadas con el Sistema de Admisión.
9. Hacer exigible la creación del Vicerrectorado de Investigación, y de por lo menos un Centro de Investigación por Escuela dentro de las universidades privadas, entendiéndose por Escuela la aglomeración de carreras universitarias afines, por ejemplo, en la Universidad de Lima existen las carreras de Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas,

se crearía la Escuela de Ingeniería, creando para esta Escuela el Centro de Investigación de Ingeniería, y en el caso de universidades especializadas como la Universidad del Pacífico que enseña las carreras de Administración, Economía, Contabilidad, y Finanzas se creará un solo Centro de Investigación (institución que ya existe). Para la creación de los Centros de Investigación, se deben definir las reglas, normas, y condiciones de ley que deben tener cada miembro como mínimo. Adicionalmente, los Centros de Investigación deben estar enfocados a una actividad específica de la economía peruana, por ejemplo, la Universidad Cesar Vallejo que se encuentra en Trujillo su Centro de Investigación debe de estar orientado a la mejora de la industria del calzado en dicha zona. Los Centros de Investigación deben desarrollar por los menos anualmente una investigación aplicable, tener un medio de publicación de los estudios, y tener por lo menos 12 publicaciones anuales. Con esta frecuencia deben publicar un estudio en un medio de circulación reconocido en el ámbito mundial. Para motivar que los alumnos y profesores realicen la investigación, estos serán remunerados por sus investigaciones, y en el caso de los alumnos, estos podrán ganar créditos que serán contabilizados dentro de sus cursos aprobados, y en los casos que la universidad por dicha investigación perciba un beneficio económico, este será compartido con el alumno. Dentro de la currícula que se define por carrera, los alumnos deben haber realizado por lo menos una investigación, la cual debe ser considerada como parte de los requisitos para concluir la universidad. Con la creación de Centros de Investigación, se generarían las bases para a futuro desarrollar “Think Tank” para el desarrollo de ideas que ayuden a desarrollar el País. La investigación es la base fundamental de la creación de conocimiento y es la que ayuda a la creación de industrias, puesto que sin la cual no se tendría lo que hoy se tiene en el mundo. Pero para crear investigación se debe de cultivar la curiosidad científica desde el propio colegio,

siendo la universidad la que ayude a terminar de inducir en el peruano la curiosidad científica, y por ende, la investigación.

10. Establecer la obligatoriedad que el 50% de las utilidades netas de las universidades se inviertan en: (a) formación y capacitación de los docentes, (b) la generación y mejora de la infraestructura, y (c) la generación de investigación y desarrollo (R&D), lo cual ayudaría a cumplir los objetivos de mejorar la calidad educativa, puesto que se está invirtiendo en lo que a 2015 se adolece en la Educación Superior Privada. Con esto, el producto terminado sería un alumno con mejor capacitación y con mayores herramientas para poder afrontar sus retos a futuro, puesto que las herramientas y el proceso sería con mejores recursos.
11. Definir los requisitos mínimos de infraestructura que debe tener una universidad privada, en materia de tamaño de campus, centros de investigación, laboratorios, aulas, áreas verdes y zonas de parqueo, y no que solo posean edificios sin espacios mínimos.
12. Parte del desarrollo de todo profesional es la honestidad, por ende se deben crear normas, donde se incluyan las sanciones, en caso que un alumno, docente, o personal administrativo de la universidad cometa plagio, ya sea textual o parafraseo, puesto que la propiedad intelectual se debe respetar. Las sanciones deben de ser tan drásticas como el retiro de la universidad, el retiro de su título en el cual el plagio fue un motivo para adquirirlo, entre otras, con una penalidad económica hacia el plagiado, hasta sanciones mínimas de acuerdo con el impacto de su acción, como la reprobación del curso. Un profesional que egrese de una universidad que esté acostumbrado a plagiar y no sea castigado, en su vida profesional va a poder cometer delitos mayores; lamentablemente la mejor forma que el ser humano aprenda es castigándolo de forma ejemplar.
13. Con el fin de orientar los esfuerzos del sistema académico hacia lo que fueron creados, en forma obligatoria todas las universidades privadas crearán la figura del Chief Operating

Officer que será el responsable del funcionamiento y la administración del Campus, teniendo a su cargo la parte de administración y logística del mismo.

#### **10.4 Futuro de la Educación Superior Privada en el Perú**

La situación actual del Perú y el entorno en general planteado para la educación superior, denotan la necesidad de hacer cambios urgentes y sustanciales a todo nivel que promuevan una mejora real en la calidad educativa que reciben hoy los peruanos. Desde la misma intervención del Gobierno a través del Ministerio de Educación, como ente regulador, de apoyo y de inversión tanto para las universidades en términos de educación superior, como para los colegios con la educación básica primaria y secundaria; así como la intervención de los inversionistas y grupos económicos privados que están interesados en aportar a la mejora de la calidad educativa superior privada del país.

Vista desde la perspectiva de sostenibilidad y visión a largo plazo del Perú, la educación cumple un rol fundamental y decisivo para el desarrollo de los planes estratégicos que tanto el Gobierno como la empresa privada tengan planteados. En este caso, la educación superior aporta directamente a la formación de ciudadanos íntegros, profesionales que respetan la ética y responsabilidad social. Particularmente, la educación superior privada ha estado creciendo sustancialmente en el Perú y de alguna manera viene cubriendo las falencias y atendiendo la demanda insatisfecha y/o no cubierta que la educación superior pública presenta. Sin embargo, para lograr los estándares de competitividad y calidad que pongan a la Educación Superior Privada del Perú en los rankings de liderazgo en el ámbito mundial y se logre la visión trazada en este plan estratégico, de ser al 2025 la tercera en Latinoamérica, se deben de llevar cabo cambios radicales en los ámbitos de: (a) accesibilidad, (b) calidad, (c) internacionalidad, e (d) investigación y desarrollo. Poniendo atención en estos cuatro pilares planteados, la Educación Superior Privada tendrá:

- En el ámbito de accesibilidad, una mayor cobertura de la población peruana, a través de nuevos campus construidos por los inversionistas privados y a través del desarrollo de

programas online. Igualmente, tendrá la posibilidad de ofrecer mayores opciones de financiamiento a través de la banca local o del mismo Gobierno con el fortalecimiento de los programas como Beca 18 y Crédito educativo.

- En el ámbito de calidad se tendrán programas, universidades, y docentes acreditados por entidades competentes y con visión internacional. Estas acreditaciones estarán enfocadas en establecer los requisitos mínimos que deben tener las universidades para lanzar carreras con enfoque en las necesidades de la economía peruana y mundial, con metodologías de enseñanza internacionalmente validadas y que permitan al estudiante el verdadero desarrollo y su posterior empleabilidad en el mercado laboral. De la misma manera, se establecerán los requisitos mínimos en cuanto a infraestructura con la que deberá contar una universidad, para ser catalogada como tal. Con esto, las universidades calificadas y acreditadas, contarán con campus de enseñanza adecuado para los estudiantes, con aulas y laboratorios que respondan a las necesidades de las carreras que allí se enseñan. En términos de docentes, se formarán profesionales capacitados con metodologías de enseñanza modernas y con un enfoque importante y central en el estudiante.
- En el ámbito de internacionalidad se tendrán programas con enfoque más competitivo, cuyas mallas curriculares serán diseñadas bajo estándares de calidad y homologables con las mejores universidades del mundo. Asimismo, se tendrá la posibilidad de desarrollar competencias de alto nivel para los estudiantes, a través de los convenios y/o programas de intercambio y doble titulación.
- Finalmente, a nivel de investigación y desarrollo se tendrá la posibilidad de formar un país más innovador y competente y con aporte al desarrollo del conocimiento mundial y de la sociedad en general, a través de la publicación de escritos de investigación científica, económica, y social, entre otros.

## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Las 31 políticas de Estado 2002-2021*. Recuperado de [http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/listado\\_pe.pdf](http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/listado_pe.pdf)
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (2015). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>
- Alfageme, M. A., & Guabloche, M. J. (1998). Estado, gasto público y desarrollo de las capacidades: Una aproximación. *Estudios Económicos*, 1998(2). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/02/Estudios-Economicos-2-4.pdf>
- América Economía. (2014). *Ranking de universidades peruanas 2014*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-peru-2014/ranking-2/>
- Asamblea Nacional de Rectores [ANR]. (2011). *Datos estadísticos universitarios: Universidades 2011-Población universitaria 2010*. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015, mayo). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017* (Reporte de inflación). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>
- Blanchard, O., Amighini, A., & Giavazzi, F. (2012). *Macroeconomía* (5a ed.). Madrid, España: Pearson.

BMI Research. (2015, junio). *Political risk analysis: Polarised political environment to stymie Humala's legislative agenda* [Análisis de riesgo político: Polarizado ambiente político para obstaculizar la agenda legislativa de Humala].

Recuperado de <http://www.latinamericamonitor.com/political-risk-analysis-polarised-political-environment-stymie-humalas-legislative-agenda-june-2015>

Bravo, F. (2004, mayo). Movidas ambientales en el Perú. *Quehacer*, 2004(147).

Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/forestal/doc1.pdf>

Carreras técnicas vs. universitarias: ¿Qué es lo que necesita realmente Perú?. (2015, 19 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/carreras-tecnicas-vs-universitarias-que-lo-que-necesita-realmente-peru-2137581>

Castillo, P., Montoro, C., & Tuesta, V. (2008). Política monetaria en una economía con dolarización parcial. *Moneda*, 2008(138), 25-28. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-138/Moneda-138-04.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021* (Documento preliminar).

Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>

CENTRUM Católica. (2015). *ICRP 2015: Índice de Competitividad Regional del Perú 2015*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Ciencia en Perú: ¿Cuáles son las causas de su baja performance y cómo impulsarla? (2014, 25 de julio). *Universia Perú*. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/ciencia-nn-tt/noticia/2014/07/25/1101155/ciencia-peru-cuales-causas-baja-performance-como-impulsarla.html>

¿Cómo regresamos al 7% de crecimiento económico del Perú? (2014, 4 de mayo). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/como-regresamos-al-7-crecimiento-economico-peru-2181683>

Congreso de la República del Perú. (2002). *Aportes de la Superintendencia de Banca y Seguros*. Recuperado de

[http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/debate\\_constitucional/aportes/aporte\\_superintendencia\\_banca\\_seguros.htm](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/debate_constitucional/aportes/aporte_superintendencia_banca_seguros.htm)

Consejo Nacional de Acreditación [CNA]. (s.f.). *Sistema Nacional de Acreditación en Colombia*. Recuperado de <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014).

*Situación de la formación de capital humano investigación en las universidades peruanas: II Censo Nacional Universitario 2010*. Recuperado de

[http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/documentos-de-trabajo/item/download/47\\_f4810fec5146eece2646d3265eebdb99](http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/documentos-de-trabajo/item/download/47_f4810fec5146eece2646d3265eebdb99)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC].

(2015a). *Proyectos de I+D+ i comercializable: Ganadores Fase I: Centros de Excelencia: Convocatoria 2015-I*. Recuperado de

<http://www.cienciactiva.gob.pe/cienciactiva/convocatorias/proyectos/proyectos-de-i-d-i-comercializable/216-centros-de-excelencia/311-centros-de-excelencia-convocatoria-2015-i#presentación>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015b, 25 de agosto). *Convocatorias en Convenio con MINEDU: Círculos de*

*Investigación en Ciencia y Tecnología: Convocatoria 2015-II (MINEDU)*.

Recuperado de

<http://www.cienciactiva.gob.pe/cienciactiva/convocatorias/convocatorias-con-minedu/404-circulos-de-investigacion-en-ciencia-y-tecnologia-convocatoria-2015-ii-cierre-de-postulacion-20-de-octubre#presentación>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC].

(2015c). *CIENCIACTIVA*. Recuperado de

<http://www.cienciaactiva.gob.pe/cienciaactiva/quienes-somos/fondecyt>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC].

(2015d). *Pdte del CONCYTEC: “Función de las universidades es formar personas que inyecten conocimiento en los procesos productivos y sociales”*.

Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/477-presidente-del-concytec-la-funcion-de-las-universidades-es-formar-personas-que-inyecten-conocimiento-en-los-procesos-productivos-y-sociales>

Consejo Nacional de Educación [CNED]. (2015). *Matrícula total de educación superior, años 2005-2015*. Recuperado de

[http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionIndicesPostulantes/CNED\\_Indicestableau\\_MatriculaSistema.html?IdRegistro=001](http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionIndicesPostulantes/CNED_Indicestableau_MatriculaSistema.html?IdRegistro=001)

Consejo Superior de Investigaciones Científicas [CSIC]. (2015). *Ranking web de universidades*. Recuperado de

[http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es/Per%C3%BA](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Per%C3%BA)

Contraloría auditará a 31 universidades públicas por nueva ley. (2015, 25 de junio). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/contraloria-auditara-31-universidades-publicas-nueva-ley-noticia-1821276>

Contreras, J. (2015, 10 de octubre). La inversión en Educación llegará al 4% del PBI el

2016. *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/impresia/economia/709403-la-inversion-en-educacion-llegara-al-4-del-pbi-el-2016>

Cuáles son los países latinoamericanos que más inversión extranjera directa atraen. (2015, 27 de junio). *RT*. Recuperado de <http://actualidad.rt.com/economia/178698-paises-latinoamericanos-inversion-extranjera-directa>

<http://actualidad.rt.com/economia/178698-paises-latinoamericanos-inversion-extranjera-directa>

- D'Alessio, F. A. (2012). *Planteamiento estratégico del Sistema Educativo del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Decreto Legislativo N°882. Ley de promoción de la inversión en la educación. Presidencia de la República del Perú. (1996).
- Decreto Supremo N°101-2001-PCM. Modifican denominación de la Comisión de la Verdad por la de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2001).
- Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU. Aprueban el Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Educación. Ministerio de Educación. (2015).
- Decreto Supremo N°008-2013-ED. Que modifica el Reglamento de la Ley 29837, Ley que crea el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo. Ministerio de Educación. (2013).
- Decreto Supremo N°012-2014-MINEDU. Aprueban el Reglamento de organización y funciones de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. Ministerio de Educación. (2014).
- Decreto Supremo N°013-2012-ED. Aprueban el Reglamento de la Ley 29837, Ley que crea el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo. Ministerio de Educación. (2012).
- Dirección Nacional de Educación Superior. (2015). *Reporte de universidades por régimen*. Lima, Perú: Autor.
- Díaz, J. J. (2008). Educación superior en el Perú: tendencias de la demanda y la oferta. En M. Benavides (Ed.), *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: contribuciones empíricas para el debate* (pp. 83-129). Lima, Perú: Grade.

- Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores [DINA]. (2015). *Portal del DINA*. Recuperado de <http://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/index.jsp>
- Echevarría, G. (2011). Régimen tributario aplicable a las universidades en el Perú. *Advocatus*, 2011(25), 307-315. Recuperado de <http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Advocatus/article/viewFile/400/382>
- Educación al Futuro. (2011, 31 de octubre). *En una universidad peruana: ¿Cuánto cuesta estudiar?* Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/mundo-educativo/cuanto-cuesta-estudiar/>
- Educación al Futuro. (2013, 8 de noviembre). *¿Cuánto cuestan los estudios universitarios en el Perú?* Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/vocacional/hurgando-en-el-criterio-de-clasificacion-cuanto-cuestan-los-estudios-universitarios/>
- Educación al Futuro. (2014, 25 de noviembre). *Situación del sistema universitario peruano: Regulando la calidad en la cantidad*. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/noticias/regulando-la-calidad-en-la-cantidad-situacion-del-sistema-universitario-peruano/>
- El Banco Mundial [BM]. (2015a). *Crecimiento del PIB (% anual)* [Datos]. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries?page=2>
- El Banco Mundial [BM]. (2015b). *Gasto público en educación, total (% del PIB)* [Datos]. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>
- El Banco Mundial [BM]. (2015c). *Economy rankings* [Rankings de economía]. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/rankings>
- El Banco Mundial [BM]. (2015d). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- En 2016 se evaluarán las licencias de universidades. (2015, 8 de setiembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/701931-en-2016-se-evaluaran-las-licencias-de-universidades>

- Flores, H. (2014). Ciencia aislada. *América Economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-peru-2014/ciencia-aislada/>
- Fondo MIVIVIENDA. (2012). *Reglamento de crédito nuevo crédito MIVIVIENDA*. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/Reglamento-Nuevo-Credito%20MIVIVIENDA.pdf>
- Fondo MIVIVIENDA. (2015). *Marco legal*. Recuperado de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/fondo-MIVIVIENDA/pagina.aspx?idpage=3#>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015* [Reporte global de competitividad 2014-2015]. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2015). *The human capital report 2015: Insight report* [El informe del capital humano 2015: Reporte al interior]. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/THCR/2015/Human\\_Capital\\_Report\\_2015.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/THCR/2015/Human_Capital_Report_2015.pdf)
- Guerradelpacífico.org. (s.f.). *La Guerra del Pacífico 1879-1883*. Recuperado de <http://www.guerradelpacifico.org/>
- Habrá inversión de más de US\$200 millones en educación superior. (2015, 2 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/habra-inversion-mas-us200-millones-educacion-superior-noticia-1782244>
- Humala expresa su satisfacción por fallo de La Haya en litigio con Chile. (2014, 27 de enero). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/humala-expresa-su-satisfaccion-por-fallo-de-la-haya-en-litigio-con-chile>

Instituto de Estudios Peruanos [IPE]. (2014). *¿Quién escribe más y sobre qué?: Cambios recientes en la geopolítica de la producción científica en América Latina y el Caribe* (Documento de trabajo No 205). Recuperado de <http://198.57.164.64/~ieporg/textos/DDT/quienescribemas.pdf>

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencia [IMD]. (2015). *Anuario mundial de competitividad (AMC) 2015*. Lausana, Suiza: Autor.

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile [INE]. (2012). *Población, país y regiones: Actualización población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020* [Demografía]. Recuperado de [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/demografia\\_y\\_vitales/proyecciones2014/proyecciones-de-poblacion-2014.xlsx](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones2014/proyecciones-de-poblacion-2014.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Indicadores de educación por departamentos, 2002-2013*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1183/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1183/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Compendio estadístico del Perú 2015*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b, agosto). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (Informe técnico No8). Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08\\_mercado-laboral\\_may-jun-jul2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_mercado-laboral_may-jun-jul2015.pdf)

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2013). *La informalidad según el nivel educativo*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/graficos/la-informalidad-segun-el-nivel-educativo>

Ipsos APOYO Opinión y Mercado. (2012). *Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2012* (Informe gerencial de marketing). Lima, Perú: Autor.

- La segunda tasa de desempleo más baja de la región es de Perú. (2014, 29 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/segunda-tasa-desempleo-mas-baja-region-peru-noticia-1753407>
- Lago, R. (2014, 26 de enero). La economía mundial y el Perú en 2014. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/economia-mundial-y-peru-2014-2167195>
- Ley 23384. Ley general de educación. Congreso de la República del Perú. (1982).
- Ley 24029. Ley del profesorado. Congreso de la República del Perú. (1984).
- Ley 28044. Ley general de educación. Congreso de la República del Perú. (2003).
- Ley 29837. Ley que crea el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo. Congreso de la República del Perú. (2012).
- Ley 30220. Ley universitaria. Congreso de la República del Perú. (2014).
- Ley 20027. Establece normas para el financiamiento de estudios de educación superior. Congreso Nacional de Chile. (2005).
- Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Estudios Económicos*, 2008(15). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Mendoza, S., & Taípe, A. (2014, 19 de diciembre). UTEC puede ser la mejor universidad de ingeniería del mundo. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/utec-puede-mejor-universidad-ingenieria-mundo-noticia-1779518>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a, mayo). *Importaciones* [Resumen mensual]. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM\\_Impo\\_Mayo\\_2015.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Impo_Mayo_2015.pdf)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b, mayo). *Exportaciones* [Resumen mensual]. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM\\_Impo\\_Mayo\\_2015.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Impo_Mayo_2015.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015c). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015d). *Acuerdo de libre comercio entre Perú y Chile*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=70&Itemid=93](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=70&Itemid=93)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015e). *Grupos de interés*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=154&Itemid=172](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=154&Itemid=172)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015) *Política económica y social*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=section&id=26&Itemid=100694](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=26&Itemid=100694)
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2001). *Reglamento de organización y funciones del proyecto Huascarán*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/ROFHuascararan.php>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015a). *10 cambios que trae la ley universitaria*. Recuperado de <http://leyuniversitaria.pe/wp-content/uploads/10-CAMBIOS-DE-LA-LU.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU] & Consejo Nacional de Educación [CNED]. (2010).

*Propuesta de metas educativas e indicadores al 2021*. Recuperado de

[http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto\\_Metas2021\\_setiembre.pdf](http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015b). *Lineamientos de política para el*

*aseguramiento de la calidad en la educación superior universitaria: Aportes y*

*recomendaciones*. Recuperado de

[http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/lineamientos\\_politica.pdf](http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/lineamientos_politica.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015c). *Docentes: Requisitos para ser docente*.

Recuperado de <http://leyuniversitaria.pe/calidad/docentes/requisitos-para-ser-docente/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015d). *Ley universitaria: Docentes universitarios*.

Recuperado de <http://leyuniversitaria.pe/calidad/docentes/docentes-universitarios/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015e). *Ley Universitaria: Por una educación*

*universitaria de calidad para nuestros jóvenes: Calidad: Disposiciones*

*generales: La autonomía universitaria*. Recuperado de

<http://leyuniversitaria.pe/calidad/disposiciones-generales/la-autonomia-universitaria/>

Ministerio de Educación del Gobierno de Chile [MINEDUC]. (s.f.). *Educación superior en*

*Chile*. Recuperado de

[http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/chile\\_doc.pdf](http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/chile_doc.pdf)

Ministerio de Educación del Gobierno de Chile [MINEDUC]. (2011). *El valor de la*

*acreditación*. Recuperado de

<http://www.mifuturo.cl/index.php/calidad/acreditacion>

Ministerio de Educación del Gobierno de Chile [MINEDUC]. (2013, 6 de marzo).

*MINEDUC entrega estados financieros 2012 de las instituciones de educación*

*superior* [Noticias]. Recuperado de [http://www.mifuturo.cl/index.php/2013-03-](http://www.mifuturo.cl/index.php/2013-03-06-18-20-53/noticias/312-mineduc-entrega-informacion-financiera-de-las-instituciones)

[06-18-20-53/noticias/312-mineduc-entrega-informacion-financiera-de-las-](http://www.mifuturo.cl/index.php/2013-03-06-18-20-53/noticias/312-mineduc-entrega-informacion-financiera-de-las-instituciones)

[instituciones](http://www.mifuturo.cl/index.php/2013-03-06-18-20-53/noticias/312-mineduc-entrega-informacion-financiera-de-las-instituciones)

Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia [MINEDUCACIÓN].

(2010). *Financiación de la educación superior*. Recuperado de

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-235797.html>

Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia [MINEDUCACIÓN].

(2015). *Estadísticas de educación superior*. Recuperado de

[http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212350\\_Estadisticas\\_de\\_Educacion\\_Superior.xls](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212350_Estadisticas_de_Educacion_Superior.xls)

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Incentivo tributario*. Recuperado de

<http://www.innovateperu.pe/incentivo-tributario/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2015, 20 de agosto). *MTPE:*

*Empleo formal registra crecimiento continuo durante 67 meses* [Comunicado de prensa]. Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/mostrarNoticias.php?codNoticia=4628>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], Ministerio de Educación

[MINEDU], & IPAE Acción Empresarial. (2016). *Sobre nosotros*. Recuperado de <http://www.ponteencarrera.pe/sobre-nosotros>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Ley del Sistema Nacional de Evaluación de*

*Impacto Ambiental y su reglamento*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/Ley-y-reglamento-del-SEIA1.pdf>

Mori, A. (2014, 19 de mayo). *La producción científica peruana se incrementa, pero aún está*

*lejos de otros países en la región* (Informe de investigación). Recuperado de

[http://www.iep.org.pe/la\\_produccion\\_cientifica\\_peruana\\_se\\_incrementa\\_\\_pero\\_a\\_un\\_esta\\_lejos\\_de\\_otros\\_paises\\_en\\_la\\_region.html](http://www.iep.org.pe/la_produccion_cientifica_peruana_se_incrementa__pero_a_un_esta_lejos_de_otros_paises_en_la_region.html)

No hay tiempo que perder: Educación, tarea de todos. (2013, diciembre). *Strategia*, 8(31), 6-

7.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2014). *Anuario estadístico de América*

*Latina y el Caribe*. Recuperado de

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37647/S1420569\\_mu.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37647/S1420569_mu.pdf?sequence=1)

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Situación y perspectivas de la*

*economía mundial 2015*. Recuperado de

[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp-es-es.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2014). *América Latina y el Caribe: Revisión regional 2015 de la educación para todos*. Recuperado de

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/EFA2015-InformeALC-espanol-Ene2015.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2015). *La educación para todos, 2000-2015: Logros y desafíos* (Informe de seguimiento de la EPT en el mundo). Recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232435s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]

& Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el

Caribe [IESALC]. (2014). *La educación superior pública y privada en América*

*Latina y el Caribe: Contexto de internacionalización y proyecciones de políticas públicas*. Recuperado de

[http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_fabrik&task=plugin.pluginAjax&plugin=fileupload&method=ajax\\_download&element\\_id=22&formid=2&rowid=173&repeatcount=0](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_fabrik&task=plugin.pluginAjax&plugin=fileupload&method=ajax_download&element_id=22&formid=2&rowid=173&repeatcount=0)

- Pérez, S., & Benavides, L. M. (2013, 15 de octubre). *Peru: Corruption places a greater burden on the poor and hampers development* [Perú: La corrupción impone una mayor carga sobre los pobres y obstaculiza el desarrollo]. Recuperado <http://blogs.worldbank.org/latinamerica/peru-corruption-places-greater-burden-poor-and-hampers-development>
- Perú, entre los países que menos invierte en Investigación y Desarrollo. (2014, 31 de enero). *proexpansión*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo>
- PISA: Perú, último lugar en comprensión de lectura, matemática y ciencias. (2013, 3 de diciembre). *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2013-12-03-pisa-peru-ultimo-lugar-en-compresion-de-lectura-matematica-y-ciencias-noticia\\_652086.html](http://www.rpp.com.pe/2013-12-03-pisa-peru-ultimo-lugar-en-compresion-de-lectura-matematica-y-ciencias-noticia_652086.html)
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2015). *Estados financieros auditados 2014*. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/textos/ver2/4441>
- Porter, M. E. (2009). *Se competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- PricewaterhouseCoopers [PWC]. (2013). *Industria minera 2013: Guía de negocio en el Perú*. Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Proyecto de Ley N°4534/2014-PE. Que propone la creación del Consejo Peruano de Acreditación Superior (COPAES). Poder Ejecutivo. (2014).
- Quacquarelli Symonds [QS]. (2015). *QS university rankings: Latin America 2015* [Ranking de universidades QS: Latinoamérica 2015]. Recuperado de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latam-university-rankings/2015>

Qué universidades prefieren las empresas peruanas para contratar egresados. (2013, 17 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/que-universidades-privadas-prefieren-contratar-egresados-empresas-peruanas-2083897>

Resolución Ministerial N°0518-2012-ED. Por la que se aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016. Ministerio de Educación. (2012).

Resolución Ministerial N°058-97-TR. Por la que se aprueba el Texto Oficial de la Síntesis de la Legislación Laboral. Ministerio de Trabajo y Promoción Social. (1997).

Responsabilidad Social en la Instituciones de Educación Superior, mandato de la UNESCO. (2009, 1 de agosto). *Diario Responsable*. Recuperado de <http://diarioresponsable.com/opinion/9541-rse-responsabilidad-social-instituciones-educacion-superior-mandato-de-la-unesco>

Rodríguez, L. E. (2015). Historia de las universidades. *Universia*. Recuperado de <http://universidades.universia.edu.pe/universidades-de-pais/historia-de-universidades/>

Scimago Journal & Country Rank [SJR]. (2015). *Country rankings* [Clasificación de países]. Recuperado de <http://www.scimagojr.com/countryrank.php>

Scimago Research Group. (2015a). *SIR Iber Perú 2015 (2009-2013)*. Recuperado de [http://www.scimagoir.com/pdf/iber\\_new/SIR%20Iber%20PER%202015%20HE.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SIR%20Iber%20PER%202015%20HE.pdf)

Scimago Research Group. (2015b). *Scimago institutions rankings: Only ranks, far more than raw data* [Clasificación de instituciones Scimago: Solo clasificaciones, mucho más que datos en bruto]. Recuperado de [http://www.scimagoir.com/pdf/iber\\_new/SCImago%20Institutions%20Rankings%20IBER%20es.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SCImago%20Institutions%20Rankings%20IBER%20es.pdf)

Siete Grandes de América Latina: Cómo Van en Riesgo País (1ra quincena mayo del 2015)

[Mensaje de Blog]. (2015, 16 de mayo). En *Desarrollo Peruano*. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2015/05/siete-grandes-de-america-latina-como.html>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

[SINEACE]. (2012). *Educación superior en el Perú: Retos para el aseguramiento de la calidad*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0198694D6FE2A18D05257AF5005E5B08/\\$FILE/107070418-Educacion-superior-en-el-Peru-Retos-para-el-aseguramiento-de-la-calidad.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0198694D6FE2A18D05257AF5005E5B08/$FILE/107070418-Educacion-superior-en-el-Peru-Retos-para-el-aseguramiento-de-la-calidad.pdf)

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

[SINEACE]. (2015). *Acreditación*. Recuperado de <http://www.sineace.gob.pe/acreditacion/>

Stockholm International Peace Research Institute [SIPRI]. (2015). *SIPRI military*

*expenditure database* [Base de datos SIPRI de los gastos militares]. Recuperado de [http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex\\_database](http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database)

Sube el riesgo país del Perú. (2011, 13 de abril). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/noticia/742309/sube-riesgo-pais-peru>

Sumi, A. (2014, 4 de mayo). Las leyes universitarias en el Perú. *Los Andes*. Recuperado de

<http://www.losandes.com.pe/Educacion/20140504/79956.html>

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2015).

*Funciones de la Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos*. Recuperado de <http://www.sunedu.gob.pe/grados-y-titulos/funciones/>

Transparency International. (2015). *First launched in 1995, the corruption perceptions index has been widely credited with putting the issue of corruption on the international policy agenda: Overview* [Lanzado por primera vez en 1995, el índice de percepción de la corrupción ha sido ampliamente acreditado con poner el tema de la corrupción en la política internacional agenda: Información general]. Recuperado de <https://www.transparency.org/research/cpi/>

Universidad del Pacífico [UP]. (2014). *Memoria del Rector 2013*. Recuperado de <http://issuu.com/upacificoup/docs/memoria-up-2013-1>

Universidad Privada del Norte [UPN]. (2015). *Estados financieros auditados de 2014*. Lima, Perú: Autor.

Universidad Tecnológica del Perú [UTP]. (2015). *Estados financieros UTP 2014*. Recuperado de [https://www.utp.edu.pe/sites/default/files/estados\\_financieros\\_utp\\_2014\\_0.pdf](https://www.utp.edu.pe/sites/default/files/estados_financieros_utp_2014_0.pdf)

Universidades provisionales serán evaluadas por la Sunedu en noviembre. (2015, 11 de agosto). *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresasociedad/397642-universidades-provisionales-seran-evaluadas-por-la-sunedu-en-noviembre>

Zárate, J. (2015). *Acreditación universitaria en el Perú: Logros y desafíos*. Trujillo, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Privada del Norte.

## Apéndice A: Estadísticas Importantes del Sector Educación

Tabla A1

### Gasto Destinado al Sector Educación, 1994-2014

Año	Total	Sector Público	Sector Privado <sup>1/</sup>	% Sector Público
1994	7'118,789	2'388,152	4'730,637	33.5
1995	8'646,542	3'238,914	5'407,628	37.5
1996	9'699,414	3'679,204	6'020,210	37.9
1997	10'862,990	3'930,347	6'932,643	36.2
1998	11'916,852	3'966,841	7'950,011	33.3
1999	12'895,330	4'313,784	8'581,546	33.5
2000	13'855,752	4'663,781	9'191,971	33.7
2001	14'487,828	4'667,018	9'820,810	32.2
2002	15'447,737	5'174,792	10'272,945	33.5
2003	16'554,304	5'566,921	10'987,383	33.6
2004	18'016,748	6'212,893	11'803,855	34.5
2005	19'148,605	6'671,259	12'477,346	34.8
2006	20'594,313	7'155,354	13'438,959	34.7
2007	22'267,618	7'822,020	14'445,598	35.1
2008	23'501,106	8'138,678	15'362,428	34.6
2009 P/	25'274,746	8'692,965	16'581,781	34.4
2010 P/	26'674,049	8'892,900	17'781,149	33.3
2011 P/	24'722,000	9'091,000	15'631,000	36.8
2012 P/	26'911,000	9'867,000	17'044,000	36.7
2013 P/	29'323,000	10'992,000	18'331,000	37.5
2014 E/	32'980,000	12'470,000	20'510,000	37.8

Nota. <sup>1/</sup>El gasto privado en educación corresponde al Valor Bruto de la Producción de la actividad de Educación Privada. Miles de nuevos soles. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A2

*PBI, según Actividad Económica, 1950-2014*

Año	PBI	Agricultura	Pesca	Extracción de petróleo y minerales	Manufactura	Electricidad y agua	Construcción	Comercio	Servicios gubernamentales	Otros servicios <sup>1/</sup>
1983	158,136	7,974	371	26,698	24,128	1,603	5,447	15,440	9,586	66,889
1984	163,842	8,790	543	27,973	25,510	1,608	5,491	15,764	10,317	67,846
1985	167,219	9,046	636	29,175	26,659	1,707	4,915	15,893	10,370	68,818
1986	182,981	9,438	840	27,868	30,817	2,007	5,966	18,309	11,241	76,495
1987	200,778	10,060	740	27,036	34,765	2,162	7,024	20,109	11,775	87,107
1988	181,822	10,772	876	22,984	30,869	2,173	6,549	18,013	10,720	78,866
1989	159,436	10,169	922	21,865	26,034	2,144	5,587	15,055	9,197	68,463
1990	151,492	9,463	916	19,965	24,524	2,152	5,764	14,790	8,081	65,837
1991	154,854	9,762	818	20,390	26,038	2,237	5,862	15,296	7,532	66,919
1992	154,017	9,010	923	19,860	25,421	2,285	6,119	14,922	7,623	67,854
1993	162,093	9,845	1,117	21,478	26,643	2,532	6,996	15,511	7,849	70,122
1994	182,044	11,156	1,440	21,896	30,583	2,761	9,172	18,381	8,088	78,567
1995	195,536	11,842	1,223	22,532	32,312	2,773	10,804	20,379	8,963	84,708
1996	201,009	12,611	1,195	23,802	32,879	2,919	10,501	20,556	9,613	86,933
1997	214,028	13,160	1,191	25,718	34,365	3,310	12,066	22,125	10,242	91,851
1998	213,190	13,177	1,076	26,643	33,425	3,465	12,163	21,543	10,798	90,900
1999	216,377	14,646	1,428	29,184	32,962	3,620	10,934	21,366	11,135	91,102
2000	222,207	15,496	1,710	29,440	34,792	3,750	10,169	22,173	11,109	93,568
2001	223,580	15,374	1,488	32,360	35,094	3,823	9,467	22,353	10,733	92,888
2002	235,773	16,152	1,529	35,582	37,424	4,049	10,281	23,010	10,370	97,376
2003	245,593	16,472	1,417	36,993	38,883	4,205	10,672	23,710	11,016	102,225
2004	257,770	16,391	1,988	39,206	41,778	4,435	11,195	25,075	11,233	106,469
2005	273,971	16,948	2,086	43,236	44,529	4,685	12,168	26,368	12,440	111,511
2006	294,598	18,462	2,163	44,058	47,766	5,040	13,994	29,500	13,482	120,133
2007	319,693	19,074	2,364	45,892	52,807	5,505	16,317	32,537	13,723	131,474
2008	348,923	20,600	2,436	49,599	57,354	5,950	19,061	36,105	14,786	143,032
2009 P/	352,584	20,873	2,352	50,076	53,502	6,013	20,360	35,936	17,482	145,990
2010 P/	382,380	21,766	1,891	50,714	59,255	6,501	23,993	40,420	18,843	158,997
2011 P/	407,052	22,658	2,892	51,043	64,330	6,994	24,848	44,034	19,678	170,575
2012 P/	431,273	23,991	1,960	52,473	65,265	7,401	28,779	47,218	20,803	183,383
2013 P/	456,103	24,329	2,315	55,026	69,002	7,811	31,392	49,995	21,889	194,344
2014 E/	466,905	24,658	1,675	54,613	66,743	8,193	31,913	52,182	22,754	204,174

Nota. <sup>1/</sup>Incluye impuestos. Valores a Precios Constantes de 2007 (Millones de nuevos soles). Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A3

*Número de Universidades Públicas y Privadas, 1980-2014*

Año	Total	Públicas	Privadas	% de Públicas	% de Privadas
1980	35	25	10	71	29
1981	35	25	10	71	29
1982	35	25	10	71	29
1983	38	25	13	66	34
1984	42	27	15	64	36
1985	45	27	18	60	40
1986	45	27	18	60	40
1987	45	27	18	60	40
1988	47	27	20	57	43
1989	49	27	22	55	45
1990	52	28	24	54	46
1991	53	28	25	53	47
1992	53	28	25	53	47
1993	53	28	25	53	47
1994	55	28	27	51	49
1995	56	28	28	50	50
1996	58	28	30	48	52
1997	61	28	33	46	54
1998	65	28	37	43	57
1999	68	29	39	43	57
2000	72	32	40	44	56
2001	73	33	40	45	55
2002	77	33	44	43	57
2003	79	33	46	42	58
2004	81	34	47	42	58
2005	84	35	49	42	58
2006	90	35	55	39	61
2007	93	36	57	39	61
2008	96	37	59	39	61
2009	101	38	63	38	62
2010	120	44	76	37	63
2011	133	51	82	38	62
2012	140	51	89	36	64
2013	140	51	89	36	64
2014	142	51	91	36	64

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A4

*Población Total, Crecimiento Intercensal, Anual y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, y 2007*

Año	Total	Incremento intercensal	Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual
1940	7'023,111			
		3'397,246	161,774	1.9
1961	10'420,357			
		3'701,207	336,473	2.8
1972	14'121,564			
		3'640,667	404,519	2.6
1981	17'762,231			
		4'877,212	406,434	2.0
1993	22'639,443			
		4'579,821	381,652	1.5
2005 <sup>a/</sup>	27'219,264			
		1'001,500	500,750	1.6
2007	28'220,764			

*Nota.* <sup>a/</sup>El censo de 2005 fue realizado mediante el proceso de Censo de Derecho o De Jure. Se recopiló información de la población en su lugar de residencia. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A5

*Población Censada, según Sexo y Grupos Quinquenales de Edad, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, y 2007*

Sexo/ Grupo quinquenal de edad	1940	1961	1972	1981	1993	2005 <sup>a/</sup>	2007 <sup>a/</sup>	1940	1961	1972	1981	1993	2005 <sup>a/</sup>	2007 <sup>a/</sup>
Total	6'207,967	9'906,746	13'538,208	17'005,210	22'048,356	26'152,265	27'412,157	100	100	100	100	100	100	100
0 - 4	960,981	1,671,526	2'201,014	2'434,329	2'739,753	2'472,049	2'724,620	15	17	16	14	12	9	10
5 - 9	923,111	1'466,363	2'022,740	2'402,258	2'762,653	2'762,560	2'683,928	15	15	15	14	13	11	10
10 - 14	728,075	1'152,195	1'713,510	2'176,029	2'652,970	2'889,331	2'948,985	12	12	13	13	12	11	11
15 - 19	588,855	973,716	1'413,312	1'864,691	2'374,171	2'647,138	2'730,785	9	10	10	11	11	10	10
20 - 24	531,210	848,190	1'150,589	1'601,575	2'124,128	2'500,008	2'531,554	9	9	8	9	10	10	9
25 - 29	481,192	741,270	929,550	1'277,594	1'797,972	2'180,629	2'291,865	8	7	7	8	8	8	8
30 - 34	385,331	620,013	771,727	1'020,448	1'548,955	1'918,842	2'074,691	6	6	6	6	7	7	8
35 - 39	372,726	539,955	729,091	883,976	1'293,769	1'814,390	1'871,852	6	5	5	5	6	7	7
40 - 44	277,709	420,329	604,999	739,950	1'057,031	1'503,497	1'642,059	4	4	4	4	5	6	6
45 - 49	242,151	364,630	487,965	643,422	862,423	1'272,823	1'371,385	4	4	4	4	4	5	5
50 - 54	179,349	291,866	388,618	532,482	717,182	1'079,349	1'152,647	3	3	3	3	3	4	4
55 - 59	138,871	225,443	299,975	399,526	517,568	811,393	892,143	2	2	2	2	3	3	3
60 - 64	130,595	210,981	274,570	336,250	433,815	672,988	730,956	2	2	2	2	2	3	3
65 - 69	82,892	129,716	186,809	236,900	303,300	542,612	579,302	1	1	1	1	2	2	2
70 - 74	68,362	97,105	143,616	180,273	271,044	423,161	452,998	1	1	1	1	1	2	2
75 - 79	41,433	148,459	77,845	121,025	175,471	316,094	343,999	1	1	1	1	1	1	1
80 y más	73,154	114,215	114,215	154,482	216,304	345,401	388,388	1	0	1	1	1	1	1
NEP	1,970	4,989	28,063					0	0	0	0	0	0	0
Hombre	3'067,868	4'925,518	6'784,530	8'489,867	10'956,375	13'061,026	13'622,640	100	100	100	100	100	100	100
0 - 4	485,920	840,203	1'107,751	1'229,643	1'389,810	1'256,566	1'389,248	16	17	16	14	13	10	10
5 - 9	467,873	738,830	1,022,565	1'211,659	1'399,805	1'403,316	1'367,011	15	15	15	14	13	11	10
10 - 14	382,838	594,698	884,417	1'107,837	1'349,591	1'476,327	1'503,335	12	12	13	13	12	11	11
15 - 19	296,030	493,977	715,127	932,930	1'186,260	1'333,164	1'373,374	10	10	11	11	11	10	10
20 - 24	263,895	420,560	571,969	789,840	1'035,917	1'247,083	1'255,746	9	9	8	9	9	10	9
25 - 29	226,619	359,851	458,049	623,765	871,903	1'074,853	1'127,632	7	7	7	7	8	8	8
30 - 34	190,997	311,544	390,364	509,305	760,900	946,529	1'015,656	6	6	6	6	7	7	7
35 - 39	178,642	260,561	355,814	430,495	622,891	883,449	906,060	6	5	5	5	6	7	7
40 - 44	136,775	209,046	307,210	373,411	525,469	748,496	807,852	4	4	5	4	5	6	6
45 - 49	118,050	177,315	241,742	319,344	424,731	629,120	671,823	4	4	4	4	4	5	5
50 - 54	84,882	142,983	195,367	267,970	358,182	534,119	561,032	3	3	3	3	3	4	4
55 - 59	65,349	110,092	149,321	202,193	285,499	404,439	438,763	2	2	2	2	3	3	3
60 - 64	57,478	98,761	133,330	166,096	258,258	334,163	360,165	2	2	2	2	2	3	3
65 - 69	36,415	59,518	88,790	114,185	177,556	267,957	284,585	1	1	1	1	2	2	2
70 - 74	27,932	42,164	66,383	86,010	132,502	208,888	220,472	1	1	1	1	1	2	2
75 - 79	17,372	62,949	34,949	57,308	83,502	155,765	167,439	1	1	1	1	1	1	1
80 y más	29,936	48,253	48,253	67,876	93,599	156,792	172,447	1	0	1	1	1	1	1
NEP	865	2,466	13,129					0	0	0	0	0	0	0
Mujer	3'140,099	4'981,228	6'753,678	8'515,343	11'091,981	13'091,239	13'789,517	100	100	100	100	100	100	100
0 - 4	475,061	831,323	1'093,263	1'204,686	1'349,943	1'215,483	1'335,372	15	17	16	14	12	9	10
5 - 9	455,238	727,533	1'000,175	1'190,599	1'362,848	1'359,244	1'316,917	14	15	15	14	12	10	10
10 - 14	345,237	557,497	829,093	1'068,192	1'303,379	1'413,004	1'445,650	11	11	12	13	12	11	10
15 - 19	292,825	479,739	698,185	931,761	1'187,911	1'313,974	1'357,411	9	10	10	11	11	10	10
20 - 24	267,315	427,630	578,620	811,735	1'088,211	1'252,925	1'275,808	9	9	9	10	10	10	9
25 - 29	254,573	381,419	471,501	653,829	926,069	1'105,776	1'164,233	8	8	7	8	8	8	8
30 - 34	194,334	308,469	381,363	511,143	788,055	972,313	1'059,035	6	6	6	6	7	7	8
35 - 39	194,084	279,394	373,277	453,481	670,878	930,941	965,792	6	6	6	5	6	7	7
40 - 44	140,934	211,283	297,789	366,539	531,562	755,001	834,207	4	4	4	4	5	6	6
45 - 49	124,101	187,315	246,223	324,078	437,692	643,703	699,562	4	4	4	4	4	5	5
50 - 54	94,467	148,883	193,251	264,512	359,000	545,230	591,615	3	3	3	3	3	4	4
55 - 59	73,522	115,351	150,654	197,333	288,163	406,954	453,380	2	2	2	2	3	3	3
60 - 64	73,117	112,220	141,240	170,154	259,310	338,825	370,791	2	2	2	2	2	3	3
65 - 69	46,477	70,198	98,019	122,715	185,744	274,655	294,717	1	1	1	1	2	2	2
70 - 74	40,430	54,941	77,233	94,263	138,542	214,273	232,526	1	1	1	1	1	2	2
75 - 79	24,061	85,510	42,896	63,717	91,969	160,329	176,560	1	2	1	1	1	1	1
80 y más	43,218	65,962	65,962	86,606	122,705	188,609	215,941	1	0	1	1	1	1	2
NEP	1,105	2,523	14,934					0	0	0	0	0	0	0

Nota. <sup>a/</sup>No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A6

Evolución de la Población Censada Urbana, según Departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, y 2007

Departamento	Población censada urbana por departamento						% Población censada urbana por departamento					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 <sup>a/</sup>	1940	1961	1972	1981	1993	2007 <sup>a</sup>
Total	2'197,133	4'698,178	8'058,495	11'091,923	15'458,599	20'810,288	100	100	100	100	100	100
Amazonas	26,648	45,977	67,357	81,973	119,517	166,003	1	1	1	1	1	1
Áncash <sup>1/</sup>	98,673	194,578	346,635	439,597	548,028	682,954	4	4	4	4	4	3
Apurímac	36,936	57,116	75,088	83,422	133,949	185,671	2	1	1	1	1	1
Arequipa	155,144	250,746	420,801	583,927	785,858	1'044,392	7	5	5	5	5	5
Ayacucho	85,601	103,900	150,537	183,688	236,774	355,384	4	2	2	2	2	2
Cajamarca <sup>1/</sup>	66,048	107,175	156,892	211,170	311,135	453,977	3	2	2	2	2	2
Prov. Const. del Callao <sup>2/</sup>	81,268	204,990	313,316	440,446	639,232	876,877	4	4	4	4	4	4
Cusco	122,552	198,341	262,822	348,396	471,725	644,684	6	4	3	3	3	3
Huancavelica	37,843	57,736	79,628	85,775	100,439	144,022	2	1	1	1	1	1
Huánuco <sup>1/</sup>	42,213	68,352	106,399	148,427	252,778	323,935	2	1	1	1	2	2
Ica	62,225	137,589	255,284	341,619	472,232	635,987	3	3	3	3	3	3
Junín <sup>1/</sup>	137,776	255,752	414,751	510,662	678,251	825,263	6	5	5	5	4	4
La Libertad <sup>1/</sup>	122,177	246,847	473,465	631,529	870,390	1'218,922	6	5	6	6	6	6
Lambayeque	98,501	211,616	373,990	518,631	709,608	885,234	4	5	5	5	5	4
Lima	630,173	1'752,277	3'241,051	4'542,911	6'178,820	8'275,823	29	37	40	41	40	40
Loreto <sup>1/</sup>	49,292	100,395	179,276	255,290	398,422	583,391	2	2	2	2	3	3
Madre de Dios	1,306	3,783	8,499	15,960	38,433	80,309	0	0	0	0	0	0
Moquegua	8,342	24,638	52,107	78,391	106,601	136,696	0	1	1	1	1	1
Pasco <sup>1/</sup>	29,950	49,113	102,017	121,802	133,383	173,593	1	1	1	1	1	1
Piura	145,276	297,828	462,865	697,191	976,798	1'243,841	7	6	6	6	6	6
Puno	71,079	124,147	186,160	283,222	423,253	629,891	3	3	2	3	3	3
San Martín	52,797	95,784	131,793	181,210	335,942	472,755	2	2	2	2	2	2
Tacna	19,283	45,980	77,358	122,187	195,949	263,641	1	1	1	1	1	1
Tumbes	10,698	33,794	52,729	81,837	136,287	181,696	0	1	1	1	1	1
Ucayali <sup>1/</sup>	5,332	29,724	67,675	102,660	204,795	325,347	0	1	1	1	1	2
Lima Metropolitana <sup>3/</sup>	614,354	1'783,719	3'254,789	4'573,227	6'321,173	8'472,935	28	38	40	41	41	41
Lima Provincias <sup>4/</sup>	97,087	173,548	299,578	410,130	496,879	679,765	4	4	4	4	3	3

Nota. <sup>1/</sup>Reconstruidos de acuerdo a la División Político Administrativa de 2007, considerando los cambios ocurridos en cada uno de los departamentos en los periodos correspondientes; <sup>2/</sup>Por mandato Constitucional del 22 de abril de 1857, se reconoce como Provincia Constitucional del Callao a la Provincia Litoral del Callao; <sup>3/</sup>Comprende la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao; <sup>4/</sup>Comprende el departamento de Lima, excepto la provincia de Lima; <sup>a/</sup>No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A7

Evolución de la Población Censada Rural, según Departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, y 2007

Departamento	Población censada rural por departamento						% Población censada rural por departamento					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 <sup>a/</sup>	1940	1961	1972	1981	1993	2007 <sup>a/</sup>
Total	4'010,834	5'208,568	5'479,713	5'913,287	6'589,757	6'601,869	100	100	100	100	100	100
Amazonas	38,489	72,462	127,115	172,587	217,148	209,990	1	1	2	3	3	3
Áncash <sup>1/</sup>	329,794	391,636	385,457	386,802	406,995	380,505	8	8	7	7	6	6
Apurímac	221,158	231,107	233,525	239,924	248,048	218,519	6	4	4	4	4	3
Arequipa	107,933	138,135	108,765	122,653	130,948	107,911	3	3	2	2	2	2
Ayacucho	273,390	306,872	306,904	319,704	255,733	257,105	7	6	6	5	4	4
Cajamarca <sup>1/</sup>	416,383	624,081	746,020	815,274	948,673	933,832	10	12	14	14	14	14
Prov. Const. del Callao <sup>2/</sup>	1,019	8,550	7,915	2,967	497	0	0	0	0	0	0	0
Cusco	364,040	413,631	452,415	484,108	557,038	526,719	9	8	8	8	8	8
Huancavelica	206,752	245,081	252,001	261,022	284,723	310,775	5	5	5	4	4	5
Huánuco <sup>1/</sup>	187,055	254,894	303,115	329,450	401,711	438,288	5	5	6	6	6	7
Ica	78,673	118,341	101,963	92,278	93,454	75,945	2	2	2	2	1	1
Junín <sup>1/</sup>	200,726	265,458	281,890	341,576	357,590	400,211	5	5	5	6	5	6
La Libertad <sup>1/</sup>	273,056	351,078	326,512	350,545	399,871	398,128	7	7	6	6	6	6
Lambayeque	94,389	130,830	140,612	155,811	211,187	227,634	2	3	3	3	3	3
Lima	198,125	278,774	231,513	202,966	207,488	169,388	5	5	4	3	3	3
Loreto <sup>1/</sup>	103,165	172,538	195,731	227,539	288,860	308,341	3	3	4	4	4	5
Madre de Dios	3,644	11,107	12,805	17,047	28,575	29,246	0	0	0	0	0	0
Moquegua	25,810	26,976	22,363	23,219	22,146	24,837	1	1	0	0	0	0
Pasco <sup>1/</sup>	61,667	91,313	73,640	90,116	92,912	106,856	2	2	1	2	1	2
Piura	263,329	371,113	392,107	428,674	411,466	432,474	7	7	7	7	6	7
Puno	477,292	562,113	590,013	607,036	656,596	638,550	12	11	11	10	10	10
San Martín	42,046	65,979	92,634	138,541	216,445	256,053	1	1	2	2	3	4
Tacna	17,066	20,044	18,086	20,898	22,404	25,140	0	0	0	0	0	0
Tumbes	15,011	22,018	23,786	22,002	19,234	18,610	0	0	0	0	0	0
Ucayali <sup>1/</sup>	10,822	34,437	52,826	60,548	110,015	106,812	0	1	1	1	2	2
Lima Metropolitana <sup>3/</sup>	30,818	62,191	47,734	34,783	24,683	9,684	1	1	1	1	0	0.1
Lima Provincias <sup>4/</sup>	168,326	225,133	191,694	171,150	183,302	159,704	4	4	3	3	3	2.4

Nota. <sup>1/</sup>Reconstruidos de acuerdo a la División Político Administrativa de 2007, considerando los cambios ocurridos en cada uno de los departamentos en los periodos correspondientes; <sup>2/</sup>Por mandato Constitucional del 22 de abril de 1857, se reconoce como Provincia Constitucional del Callao a la Provincia Litoral del Callao; <sup>3/</sup>Comprende la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao; <sup>4/</sup>Comprende el departamento de Lima, excepto la provincia de Lima; <sup>a/</sup>No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A8

*Población Inmigrante y Emigrante, según Departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, y 2007 (Migración de Toda la Vida)*

Departamento	1940		1961		1972		1981		1993		2007	
	Inmigrantes	Emigrantes										
Total	553,782	553,782	1'494,047	1'494,047	2'485,536	2'485,536	3'409,335	3'409,335	4'534,545	4'534,545	5'200,285	5'200,285
Amazonas	3,204	5,804	21,374	12,563	56,429	33,679	71,544	50,875	78,248	81,930	68,777	139,270
Áncash	10,099	58,230	54,138	130,225	89,660	227,361	113,520	286,409	120,033	367,137	116,040	389,905
Apurímac	6,431	18,001	9,196	76,650	12,668	127,832	17,114	161,901	23,909	197,360	22,559	216,546
Arequipa	36,711	41,828	83,819	102,043	133,574	139,118	188,576	166,853	246,464	186,368	288,133	185,611
Ayacucho	9,699	37,303	15,129	112,356	24,161	182,377	34,813	220,916	36,239	315,624	39,805	292,845
Cajamarca	13,004	61,624	31,641	138,122	47,194	258,396	63,746	374,914	76,998	482,434	77,395	609,379
Cusco	21,352	19,650	39,570	60,414	43,023	115,871	65,659	155,147	89,790	221,918	83,328	265,121
Huancavelica	8,639	21,611	11,170	70,986	17,967	118,842	23,513	152,309	20,130	220,370	14,713	244,619
Huánuco	9,404	15,627	21,074	43,167	35,202	83,414	55,243	113,179	75,270	158,463	59,691	245,957
Ica	24,309	31,763	55,512	65,339	83,346	95,252	94,842	134,937	121,116	156,698	131,248	158,801
Junín	31,329	45,121	73,306	92,746	111,894	145,407	146,777	212,745	168,611	329,314	186,671	399,609
La Libertad	38,946	40,046	67,847	119,949	110,004	170,400	142,744	226,540	194,739	257,845	234,419	239,841
Lambayeque	29,151	20,165	56,336	63,127	97,250	94,186	134,841	132,614	182,365	185,909	215,802	232,314
Lima y Callao	254,458	36,598	802,399	96,586	1'398,315	155,221	1'818,103	250,126	2'392,014	316,959	2'898,224	291,815
Loreto	15,862	10,180	24,619	28,096	37,930	51,242	40,892	79,654	57,046	123,156	58,963	139,280
Madre de Dios	1,063	1,109	5,074	2,347	6,198	4,776	13,900	6,156	29,355	9,287	44,985	11,238
Moquegua	4,855	5,982	12,396	12,909	23,231	19,884	40,001	28,180	48,915	35,758	47,596	38,456
Pasco <sup>1/</sup>	-	-	24,578	29,666	32,052	51,900	41,494	75,613	36,976	113,185	34,275	127,060
Piura	9,858	22,864	26,947	91,958	35,946	166,072	61,022	212,153	75,238	275,760	79,028	351,613
Puno	7,557	35,688	12,263	93,486	19,315	158,022	28,650	216,133	36,024	297,487	33,317	322,363
San Martín	7,312	12,956	9,703	28,694	20,615	51,683	75,096	73,325	175,363	103,643	208,935	172,646
Tacna	7,684	6,741	24,059	10,861	34,610	16,117	58,160	23,231	94,553	28,827	106,018	28,908
Tumbes	2,855	4,891	11,897	11,757	14,952	18,484	24,479	24,866	45,528	29,652	47,739	33,832
Ucayali <sup>1/</sup>	-	-	-	-	-	-	54,606	30,559	109,621	39,461	102,624	63,256

Nota. <sup>1/</sup>Los departamentos de Pasco y Ucayali aún no eran creados en el censo de 1940. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.  
Migración de toda la vida: Son los cambios de residencia de un departamento a otro, ocurridos hasta el momento del empadronamiento. De tal forma que una persona empadronada en un lugar diferente al de su nacimiento es considerada migrante de toda la vida.

Tabla A9

Población Censada en Edad Escolar, según Edades Simples, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, y 2007

Edad	Años censales							Años censales (%)						
	1940	1961	1972	1981	1993	2005 <sup>a/</sup>	2007 <sup>a/</sup>	1940	1961	1972	1981	1993	2005 <sup>a/</sup>	2007 <sup>a/</sup>
Total	6'207,967	9'906,746	13'538,208	17'005,210	22'048,356	26'152,265	27'412,157	100	100	100	100	100	100	100
Población censada en edad escolar	3'159,118	5'098,781	7'181,789	9'066,739	11'047,040	11'803,175	12'018,046	51	51	53	53	50	45	44
3-5	574,389	975,014	1'309,276	1'524,461	1'714,599	1'534,971	1'646,438	9	10	10	9	8	6	6
3	193,710	332,630	428,682	501,179	543,087	497,352	572,127	3	3	3	3	2	2	2
4	194,157	325,687	452,956	521,007	590,031	506,786	550,667	3	3	3	3	3	2	2
5	186,522	316,697	427,638	502,275	581,481	530,833	523,644	3	3	3	3	3	2	2
6-11	1'031,911	1'643,507	2'288,438	2'784,124	3'243,332	3'379,844	3'313,391	17	17	17	16	15	13	12
6	189,543	306,053	428,858	495,528	566,901	520,099	504,632	3	3	3	3	3	2	2
7	196,008	294,145	416,498	481,233	535,477	532,758	554,176	3	3	3	3	2	2	2
8	201,456	281,364	402,748	487,582	565,110	599,006	562,518	3	3	3	3	3	2	2
9	149,582	268,104	346,998	435,640	513,684	579,864	538,958	2	3	3	3	2	2	2
10	176,772	254,230	359,592	463,160	552,181	610,658	588,198	3	3	3	3	3	2	2
11	118,550	239,611	333,744	420,981	509,979	537,459	564,909	2	2	2	2	2	2	2
12-16	680,466	1'064,439	1'600,734	2'056,184	2'541,569	2'794,179	2'913,715	11	11	12	12	12	11	11
12	175,979	227,258	384,672	465,351	572,494	632,321	619,091	3	2	3	3	3	2	2
13	123,347	218,610	323,464	417,379	523,993	565,212	584,759	2	2	2	2	2	2	2
14	133,427	212,486	312,038	409,158	494,323	543,681	592,028	2	2	2	2	2	2	2
15	130,649	206,136	294,938	391,673	473,961	531,652	585,567	2	2	2	2	2	2	2
16	117,064	199,950	285,622	372,623	476,798	521,313	532,270	2	2	2	2	2	2	2
17-24	872,352	1'415,821	1'983,341	2'701,970	3'547,540	4'094,181	4'144,502	14	14	15	16	16	16	15
17	98,387	194,320	282,531	381,667	504,090	560,557	537,360	2	2	2	2	2	2	2
18	143,226	189,113	294,969	398,547	492,407	578,452	549,014	2	2	2	2	2	2	2
19	99,529	184,198	255,252	320,181	426,915	455,164	526,574	2	2	2	2	2	2	2
20	144,304	179,442	257,450	362,339	453,459	564,927	554,892	2	2	2	2	2	2	2
21	85,572	174,712	217,084	307,646	384,362	413,728	456,968	1	2	2	2	2	2	2
22	113,965	169,876	246,327	336,422	441,720	541,539	517,185	2	2	2	2	2	2	2
23	91,829	164,802	215,962	305,364	447,983	501,291	500,376	1	2	2	2	2	2	2
24	95,540	159,358	213,766	289,804	396,604	478,523	502,133	2	2	2	2	2	2	2

Nota. <sup>a/</sup>No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A10

Población Censada en Edad Escolar, según Sexo y Edades Simples, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, y 2007

Sexo y edad	Año censal						
	1940	1961	1972	1981	1993	2005 <sup>a/</sup>	2007 <sup>a/</sup>
Población censada	3'067,868	4'925,518	6'784,530	8'489,867	10'956,375	13'061,026	13'622,640
Hombre							
Población censada en edad escolar	1'606,259	2'577,270	3'636,524	4'558,055	5'545,502	5'970,101	6'071,051
3-5	290,928	487,692	658,983	769,506	868,986	780,825	839,082
3	97,237	166,391	213,686	251,359	273,972	251,069	289,967
4	98,386	162,816	228,760	264,430	299,957	259,142	281,618
5	95,305	158,485	216,537	253,717	295,057	270,614	267,497
6-11	525,901	834,201	1'161,717	1'407,759	1'645,424	1'719,527	1'687,353
6	97,040	153,536	216,199	249,931	286,087	262,600	255,985
7	98,383	148,108	211,585	243,828	273,037	270,869	283,054
8	100,975	142,338	202,551	244,846	285,885	304,572	286,252
9	76,170	136,363	175,693	219,337	259,739	294,661	274,223
10	91,427	130,158	183,045	235,088	280,467	312,262	300,259
11	61,906	123,698	172,644	214,729	260,209	274,563	287,580
12-16	354,220	548,629	819,924	1'035,548	1'280,478	1'414,633	1'474,393
12	93,414	117,938	201,686	240,873	294,170	324,829	317,015
13	65,332	113,343	167,408	212,083	266,514	286,752	297,172
14	70,759	109,561	159,634	205,064	248,231	277,921	301,309
15	66,413	105,747	147,869	193,508	234,374	265,788	292,915
16	58,302	102,040	143,327	184,020	237,189	259,343	265,982
17-24	435,210	706,748	995,900	1'345,242	1'750,614	2'055,116	2'070,223
17	50,756	98,577	142,999	193,669	254,590	283,391	272,516
18	69,674	95,332	147,921	201,884	247,535	296,517	280,133
19	50,885	92,280	133,011	159,849	212,572	228,125	261,828
20	65,405	89,395	123,018	175,547	220,343	281,050	275,407
21	47,731	86,651	110,891	154,975	188,001	205,520	225,285
22	56,188	84,022	122,561	167,148	216,687	272,061	258,935
23	47,916	81,483	109,300	150,628	218,369	249,707	247,747
24	46,655	79,008	106,199	141,542	192,517	238,745	248,372
Población censada	3'140,099	4'981,228	6'753,678	8'515,343	11'091,981	13'091,239	13'789,517
Mujer							
Población censada en edad escolar	1'552,859	2'521,511	3'545,265	4'508,684	5'501,538	5'833,074	5'946,995
3-5	283,461	487,322	650,293	754,955	845,613	754,146	807,356
3	96,473	166,239	214,996	249,820	269,115	246,283	282,160
4	95,771	162,871	224,196	256,577	290,074	247,644	269,049
5	91,217	158,212	211,101	248,558	286,424	260,219	256,147
6-11	506,010	809,306	1'126,721	1'376,365	1'597,908	1'660,317	1'626,038
6	92,503	152,517	212,659	245,597	280,814	257,499	248,647
7	97,625	146,037	204,913	237,405	262,440	261,889	271,122
8	100,481	139,026	200,197	242,736	279,225	294,434	276,266
9	73,412	131,741	171,305	216,303	253,945	285,203	264,735
10	85,345	124,072	176,547	228,072	271,714	298,396	287,939
11	56,644	115,913	161,100	206,252	249,770	262,896	277,329
12-16	326,246	515,810	780,810	1'020,636	1'261,091	1'379,546	1'439,322
12	82,565	109,320	182,986	224,478	278,324	307,492	302,076
13	58,015	105,267	156,056	205,296	257,479	278,460	287,587
14	62,668	102,925	152,404	204,094	246,092	265,760	290,719
15	64,236	100,389	147,069	198,165	239,587	265,864	292,652
16	58,762	97,910	142,295	188,603	239,609	261,970	266,288
17-24	437,142	709,073	987,441	1'356,728	1'796,926	2'039,065	2'074,279
17	47,631	95,743	139,532	187,998	249,500	277,166	264,844
18	73,552	93,781	147,048	196,663	244,872	281,935	268,881
19	48,644	91,918	122,241	160,332	214,343	227,039	264,746
20	78,899	90,047	134,432	186,792	233,116	283,877	279,485
21	37,841	88,061	106,193	152,671	196,361	208,208	231,683
22	57,777	85,854	123,766	169,274	225,033	269,478	258,250
23	43,913	83,319	106,662	154,736	229,614	251,584	252,629
24	48,885	80,350	107,567	148,262	204,087	239,778	253,761

Nota. <sup>a/</sup>No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A11

*Evolución del PBI Real y Nominal*

Año	PBI real*	PBI nominal**	Crecimiento PBI real vs. año anterior (%)	Crecimiento PBI nominal vs. año anterior (%)
1994	182	99		
1995	196	120	7.4	22.0
1996	201	136	2.8	12.8
1997	214	155	6.5	14.2
1998	213	163	-0.4	5.0
1999	216	170	1.5	4.5
2000	222	181	2.7	6.3
2001	224	183	0.6	1.1
2002	236	193	5.5	5.6
2003	246	204	4.2	6.0
2004	258	228	5.0	11.5
2005	274	251	6.3	10.0
2006	295	290	7.5	15.8
2007	320	320	8.5	10.1
2008	349	353	9.1	10.3
2009P	353	363	1.0	2.9
2010P	382	415	8.5	14.5
2011P	407	472	6.5	13.5
2012P	431	509	6.0	7.8
2013P	456	542	5.8	6.6
2014E	467	573	2.4	5.7

*Nota.* P=Preliminar; E=Estimado; \*Valores a precios Constantes de 2007 (miles de millones de nuevos soles); \*\*Valores a precios corrientes (miles de millones de nuevos soles). Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A12

*Evolución del Consumo Final Privado*

Año	Consumo final privado real*	Consumo final privado nominal**	Crecimiento consumo privado real vs. años anterior (%)	Crecimiento consumo final privado nominal vs. año anterior (%)
1994	124	71		
1995	136	86	9.5	19.9
1996	140	98	2.4	14.3
1997	145	109	3.6	11.7
1998	142	116	-2.0	6.3
1999	140	119	-1.4	2.8
2000	143	128	2.5	7.4
2001	145	131	1.0	2.6
2002	152	138	4.9	5.0
2003	155	144	2.5	4.6
2004	161	155	3.4	7.5
2005	167	163	3.7	5.0
2006	177	175	6.2	7.2
2007	192	192	8.6	10.2
2008	209	220	8.9	14.5
2009P	215	232	2.8	5.6
2010P	234	256	8.7	10.4
2011P	248	282	6.0	9.8
2012P	263	310	6.1	10.1
2013P	277	336	5.3	8.3
2014E	289	361	4.1	7.5

*Nota.* P=Preliminar; E=Estimado; \*Valores a precios constantes de 2007 (miles de millones de nuevos soles); \*\*Valores a precios corrientes (miles de millones de nuevos soles). Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A13

*Hogares con al Menos un Miembro que Tiene Teléfono Celular, según Ámbito Geográfico, 2001-2014 (Porcentaje Respecto del Total de Hogares)*

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	7.9	8.9	12.1	16.4	20.7	29.8	45.0	59.7	67.0	73.1	75.2	79.7	82.0	84.9
Lima Metropolitana <sup>1//</sup>	18.0	18.7	25.8	34.2	39.5	51.3	65.7	75.7	80.3	83.3	85.6	88.8	88.5	91.1
Resto país	3.6	4.6	6.2	9.0	12.6	20.3	36.0	52.6	61.0	68.4	70.6	75.8	79.1	82.1
Área de residencia														
Urbana	11.2	12.7	17.1	22.9	28.6	40.1	57.8	72.4	78.0	82.2	83.9	86.9	88.2	90.1
Rural	0.6	0.4	0.5	1.3	1.4	3.7	11.3	24.3	36.0	46.2	49.8	58.2	63.1	68.9
Región natural														
Costa	13.1	14.4	19.6	26.5	31.8	44.7	60.3	73.4	77.6	81.4	83.6	86.7	87.7	89.7
Sierra	2.4	3.4	4.3	6.1	8.8	13.6	27.6	43.2	53.8	63.1	66.0	72.0	75.9	80.2
Selva	1.2	1.1	2.0	3.2	6.4	10.2	25.7	44.4	55.3	62.6	63.9	70.5	73.6	76.6

*Nota.* <sup>1//</sup>Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A14

*Hogares que Tienen al Menos una Computadora, según Ámbito Geográfico, 2001-2014**(Porcentaje Respecto del Total de Hogares)*

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	5.6	7.0	7.3	8.1	8.8	11.2	15.4	18.0	21.2	23.4	25.4	29.9	32.0	32.3
Lima Metropolitana <sup>1/</sup>	12.5	14.5	14.8	15.8	16.0	21.2	26.9	29.7	34.7	36.0	40.7	48.3	49.8	51.7
Resto país	2.8	3.6	4.3	5.3	6.4	7.6	10.7	13.1	15.4	18.3	19.9	22.9	25.2	24.9
Área de residencia														
Urbana	8.2	10.0	10.5	11.7	12.7	15.8	21.0	24.1	28.1	30.9	33.5	39.0	41.1	41.4
Rural	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.8	1.0	1.6	2.2	2.6	3.5	4.4	5.8	6.1
Región natural														
Costa	8.5	10.3	10.3	11.7	11.7	15.6	20.6	23.7	27.5	29.8	32.9	39.9	42.1	43.0
Sierra	2.8	3.7	4.7	5.0	6.7	7.5	10.6	12.2	14.6	17.0	18.5	19.8	21.9	21.5
Selva	1.7	1.6	2.4	3.2	3.9	4.5	6.7	9.2	11.7	13.8	14.8	17.5	18.5	18.8

Nota. <sup>1/</sup>Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A15

*Hogares que Acceden al Servicio de Internet, según Ámbito Geográfico, 2007-2014**(Porcentaje Respecto del Total de Hogares)*

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	0.5	0.9	1.5	2.1	3.7	5.1	6.6	8.6	11.0	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5
Lima Metropolitana <sup>1/</sup>	1.3	2.3	4.6	5.9	10.2	12.9	14.9	18.6	23.4	25.7	32.7	38.7	41.4	44.5
Resto país	0.1	0.3	0.2	0.5	1.0	1.6	3.1	4.2	5.4	7.3	9.2	12.0	13.2	14.0
Área de residencia														
Urbana	0.7	1.3	2.2	3.0	5.3	7.0	9.1	11.7	14.9	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7
Rural	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2
Región natural														
Costa	0.8	1.5	2.7	3.7	6.5	8.5	10.5	13.5	16.9	19.6	24.9	30.6	33.2	35.3
Sierra	0.1	0.2	0.2	0.4	0.7	1.1	2.3	3.0	4.5	5.6	6.9	8.8	9.7	10.0
Selva	0.1	0.2	0.2	0.2	0.5	1.0	1.4	2.2	2.4	3.6	4.4	5.6	6.1	7.8

*Nota.* <sup>1/</sup>Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.  
El acceso a Internet es un servicio TIC asociado al acceso a tecnología digital.

Tabla A16

*Evolución de Población de 6 y más Años de Edad que Hace Uso de Internet, 2007-2014, según Zona, Edad, Motivo, y Lugar de Uso (Porcentaje del Total de Población de 6 y más Años de Edad)*

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2	40.2
Lima Metropolitana <sup>1/</sup>	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3	60.0
Resto país	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4	31.0
Área de residencia								
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9	11.5
Región natural								
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2
Por grupos de edad								
6-16 años	36.0	37.4	39.7	41.6	43.0	44.0	45.1	45.0
17-24 años	56.6	56.3	59.0	59.8	61.3	64.4	66.2	68.2
25 y más años	21.1	21.6	23.9	24.5	25.7	28.2	29.1	30.4
Por nivel educativo								
Primaria o menos <sup>2/</sup>	11.6	12.0	13.3	13.6	14.6	15.5	16.3	16.1
Secundaria	34.7	34.3	36.1	36.7	37.6	39.1	40.1	41.7
Superior no universitaria	60.1	60.1	62.5	64.5	66.1	59.4	62.3	65.0
Superior universitaria	74.9	76.7	79.2	79.5	79.9	83.3	84.2	84.9
Lugar de uso								
Cabina Pública	65.9	62.5	56.2	52.0	44.8	38.9	34.6	30.2
Hogar	11.7	14.4	16.3	19.2	23.7	27.6	29.0	26.1
Trabajo	5.1	5.9	5.8	5.3	5.3	5.1	4.6	3.7
Hogar y Trabajo	2.6	3.5	5.0	5.0	6.4	6.0	5.0	3.9
Colegio y Cabina Pública	3.5	3.1	3.1	2.7	2.1	2.0	1.5	1.5
Trabajo y Cabina Pública	3.0	2.6	2.8	2.4	1.9	1.5	1.1	0.7
Hogar y Cabina Pública	1.6	1.4	2.3	2.2	2.3	2.0	1.8	1.2
Colegio	2.0	1.9	1.5	1.3	1.5	1.4	1.5	1.6
Hogar y Colegio	0.9	0.8	1.4	2.0	2.2	2.3	1.8	1.6
Otro lugar <sup>3/</sup>	3.8	4.0	5.7	8.0	9.8	13.2	19.0	29.5
Motivo de Acceso								
Busca información, se comunica y entretiene	18.1	24.0	32.4	36.4	39.4	41.7	43.8	44.8
Busca información y se comunica	30.8	28.0	17.7	16.9	16.6	17.2	18.3	19.9
Sólo busca información	15.2	13.7	10.1	10.3	9.7	8.7	8.7	7.1
Busca información y se entretiene	3.8	5.3	7.6	8.9	9.1	8.4	7.5	6.4
Busca información, se comunica, capacita y entretiene	2.1	3.3	5.3	4.4	3.1	3.3	3.0	2.6
Se comunica y entretiene	5.0	4.7	4.1	3.1	3.3	2.7	2.8	2.9
Sólo para entretenerse	4.4	3.9	3.6	3.1	3.0	2.7	2.3	2.1
Sólo para comunicarse	10.6	6.1	3.2	2.2	1.6	1.6	1.6	1.7
Busca información, se comunica y capacita	2.3	1.9	2.6	1.8	1.4	1.3	1.1	1.2
Otras actividades <sup>4/</sup>	7.7	9.2	13.5	13.0	12.8	12.5	11.0	11.3

*Nota.* <sup>1/</sup>Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao; <sup>2/</sup>Incluye sin nivel e inicial; <sup>3/</sup>Otro lugar, considera el uso del servicio de Internet en uno o más lugares; <sup>4/</sup>Otras actividades: considera el uso del servicio de internet para una o más actividades distintas a las señaladas. Tomado de "Censo Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A17

*Presupuesto del Sector Público (Gobierno Central y Entidades Descentralizadas) Distribución Funcional del Presupuesto Inicial de Gastos del Sector Público, 2010-2015 (Millones de Nuevos Soles)*

Función	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015P
Total	34,046	35,712	35,772	44,516	40,893	46,184	47,039	51,323	59,914	59,918	71,960	76,433	79,762	90,269	101,997	114,810
Servicios económicos	3,492	3,408	2,982	5,185	3,210	3,455	3,855	5,078	7,096	7,679	10,441	12,925	12,622	14,545	17,029	17,992
Transporte	1,585	1,548	1,318	2,562	1,208	1,338	1,435	2,150	3,363	4,128	6,310	8,406	7,881	8,689	10,248	9,833
Agropecuaria <sup>1/</sup>	1,135	1,070	960	1,549	781	870	986	1,391	1,513	1,582	1,685	1,706	1,774	2,319	2,491	3,049
Energía y Recursos Minerales	366	294	297	684	356	400	525	619	782	667	942	999	780	1,040	1,007	984
Industria, Comercio y Servicios	129	137	108	105	298	279	335	291	367	336	367	432	506	573	583	707
Pesca	94	112	103	97	98	100	106	147	196	156	153	151	154	228	287	304
Vivienda y Desarrollo Urbano	120	160	110	92	283	281	251	353	678	588	704	966	1,200	1,398	2,043	2,803
Comunicaciones	63	87	86	97	185	187	217	127	197	222	282	265	326	299	370	312
Servicios sociales	15,816	15,871	17,402	21,584	18,477	21,145	22,568	25,297	27,483	28,890	32,027	34,721	36,683	43,075	47,398	55,271
Educación y Cultura	5,157	5,180	6,066	6,605	6,796	7,616	8,169	9,270	10,497	10,866	11,655	12,848	14,628	16,581	18,192	22,376
Salud y Saneamiento	3,079	3,124	3,328	4,695	3,361	3,667	3,960	4,779	6,962	6,803	8,286	10,104	10,644	13,270	14,158	16,231
Protección y Previsión Social	7,580	7,567	8,008	10,284	8,320	9,862	10,439	11,249	10,024	11,221	12,086	11,769	11,411	13,223	15,049	16,664
Servicios generales	14,739	16,432	15,388	17,748	19,206	21,584	20,616	20,947	25,334	23,349	29,492	28,787	30,458	32,650	37,564	41,547
Administración y Planeamiento	8,687	9,959	9,702	11,352	12,664	14,729	13,437	12,875	15,882	13,831	18,381	17,828	18,395	19,344	21,388	24,031
Defensa y Seguridad Nacional	4,734	5,116	4,189	4,617	4,801	4,972	5,115	5,714	6,536	6,495	7,583	7,413	8,075	8,814	10,833	12,012
Justicia	709	715	862	915	935	1,041	1,147	1,404	1,843	2,179	2,479	2,492	2,930	3,308	4,025	4,143
Relaciones Exteriores	334	357	334	360	339	380	416	459	493	491	489	503	490	504	541	550
Legislativo	244	251	268	281	254	224	264	239	258	259	282	370	370	437	465	489
Trabajo	31	34	33	223	212	237	237	256	323	93	279	182	197	242	313	322

*Nota.* <sup>1/</sup>A partir del año 2009 la función Agraria se reemplaza por la función Agropecuaria; P=Preliminar. Tomado de "Censo Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor

Tabla A18

## Número de Alumnos(as) Matriculados en Universidades Públicas, 2004-2013

Universidad pública	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	29,191	29,144	27,718	27,552	26,946	28,041	28,645	29,749	30,629	30,979
Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	9,411	8,976	9,252	9,787	9,279	9,406	8,984	10,619	11,039	11,459
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	16,358	16,135	14,698	15,607	15,957	16,386	16,374	16,639	16,626	17,683
Universidad Nacional de Trujillo	16,184	12,886	14,066	15,336	13,168	15,462	15,741	13,320	15,320	12,932
Universidad Nacional de San Agustín	21,040	21,040	22,527	24,443	25,507	25,145	24,212	24,282	25,965	27,647
Universidad Nacional de Ingeniería	10,096	10,558	10,519	10,559	10,804	10,722	11,034	10,685	10,802	10,910
Universidad Nacional San Luis Gonzaga	9,775	9,775	9,850	11,860	12,012	12,375	12,779	12,706	12,443	12,985
Universidad Nacional del Centro del Perú	10,022	10,921	11,900	9,775	9,849	9,973	10,077	9,854	10,293	10,615
Universidad Nacional Agraria La Molina	5,697	5,871	4,604	4,604	4,813	5,007	4,903	5,222	5,245	5,206
Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	6,788	6,271	6,393	6,765	6,542	6,853	7,216	6,961	7,393	7,479
Universidad Nacional del Altiplano	13,132	14,873	13,914	14,196	13,781	13,991	16,340	15,566	16,347	17,465
Universidad Nacional de Piura	12,048	12,158	11,297	13,075	11,337	11,461	11,907	12,094	16,389	17,579
Universidad Nacional de Cajamarca	5,894	6,590	7,748	8,245	8,112	7,600	8,851	8,106	7,379	15,022
Universidad Nacional Federico Villarreal	23,888	25,127	22,994	21,488	22,449	22,268	23,105	20,668	20,237	20,059
Universidad Nacional Hermilio Valdizán	7,431	7,443	7,373	8,954	8,215	8,080	8,638	8,575	9,698	10,099
Universidad Nacional Agraria de la Selva	2,668	2,694	2,637	2,737	2,648	2,761	2,726	2,954	3,010	3,069
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	7,737	7,676	7,640	6,550	6,179	6,299	6,904	6,996	7,399	7,800
Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	9,415	8,746	10,236	6,661	5,806	6,404	9,178	6,729	6,771	7,909
Universidad Nacional del Callao	11,634	11,231	20,341	12,195	12,333	12,828	13,584	13,027	13,025	13,165
Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	8,774	9,093	9,587	9,337	9,938	9,884	12,441	10,140	10,880	11,761
Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo	13,311	13,496	13,406	13,078	13,031	13,461	13,533	13,227	13,641	13,640
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	6,330	6,582	6,043	5,811	5,605	6,032	6,039	6,440	6,564	6,648
Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo	5,428	5,824	5,059	5,086	5,309	5,546	7,436	14,842	15,906	13,056
Universidad Nacional de San Martín	3,565	3,876	3,818	3,949	4,367	4,319	4,870	4,828	4,781	4,527
Universidad Nacional de Ucayali	3,167	3,084	2,974	3,210	3,030	3,783	3,890	4,203	4,707	4,926
Universidad Nacional de Tumbes	2,024	2,111	2,201	2,384	2,359	2,412	2,811	2,863	2,884	2,905
Universidad Nacional del Santa	3,271	3,249	3,053	3,077	2,881	2,776	3,003	3,045	3,146	3,209
Universidad Nacional de Huancavelica	4,890	3,969	4,338	4,459	4,472	4,399	4,875	4,797	5,000	5,527
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios	—	178	—	942	1,148	1,154	1,393	1,856	1,961	2,233
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	1,872	1,249	236	1,402	2,751	2,075	1,602	3,984	4,463	6,133
Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	1,444	460	2,083	2,004	2,179	2,255	2,272	2,816	3,205	2,937
Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía	—	88	—	391	392	303	830	1,214	1,122	1,081
Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur	—	—	—	459	1,916	1,275	1,404	3,919	2,418	2,729
Universidad Nacional José María Arguedas	—	—	—	—	646	646	889	889	2,633	1,403
Universidad Nacional de Moquegua	—	—	—	—	270	270	689	689	1,872	1,845
Universidad Nacional de Juliaca	—	—	—	—	—	—	—	—	—	400
Universidad Nacional de Jaén	—	—	—	—	—	—	—	—	400	400
<b>Total</b>	<b>282,485</b>	<b>281,374</b>	<b>288,505</b>	<b>285,978</b>	<b>286,031</b>	<b>291,652</b>	<b>309,175</b>	<b>314,504</b>	<b>331,593</b>	<b>345,422</b>

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A19

## Número de Alumnos(as) Matriculados en Universidades Privadas, 2004-2013

Universidad privada	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pontificia Universidad Católica del Perú	16,907	18,569	20,203	16,329	20,028	17,063	17,531	18,085	18,728	19,403
Universidad Peruana Cayetano Heredia	3,758	4,070	5,452	5,579	3,462	3,434	3,536	3,294	3,215	3,273
Universidad Católica Santa María	12,706	13,208	13,869	14,090	14,383	14,106	12,273	12,746	13,113	13,391
Universidad del Pacífico	1,740	1,770	1,965	2,125	2,523	2,601	2,179	3,355	2,794	7,413
Universidad de Lima	9,943	10,872	11,692	12,409	13,074	13,435	14,109	14,226	14,653	15,186
Universidad de San Martín de Porres	28,073	28,670	29,138	31,769	33,479	32,237	31,046	33,374	34,030	34,591
Universidad Femenina del Sagrado Corazón	1,993	2,095	2,202	2,202	2,324	2,371	2,358	2,042	2,103	2,423
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	22,631	29,121	30,473	16,321	28,450	30,350	26,645	33,594	35,608	37,379
Universidad de Piura	5,316	4,480	4,734	6,091	7,049	5,541	5,232	5,488	6,229	5,685
Universidad Ricardo Palma	10,182	10,341	10,946	11,248	11,637	13,623	15,153	14,887	15,757	17,100
Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	6,031	6,845	7,032	10,894	13,244	16,021	21,651	20,571	22,541	24,510
Universidad Peruana Los Andes	6,223	8,409	8,644	8,644	13,585	19,083	18,691	29,562	31,885	29,876
Universidad Peruana Unión	3,570	3,812	4,405	4,616	4,909	4,805	5,406	7,548	4,306	9,763
Universidad Andina del Cusco	4,789	13,784	18,224	18,559	10,107	21,668	11,208	11,779	14,796	16,097
Universidad Tecnológica de los Andes	2,785	2,467	4,704	8,513	9,851	9,798	6,885	8,930	9,761	17,503
Universidad Privada de Tacna	2,955	3,201	3,476	3,984	4,511	4,868	4,741	4,929	5,038	5,096
Universidad Privada de Chiclayo	4,348	12,189	8,370	7,810	9,038	9,173	9,100	7,822	7,854	5,932
Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote					25,400	25,400	28,069	37,618	44,576	52,881
Universidad Privada San Pedro	5,991	6,202	6,420	25,280	13,910	13,675	15,028	15,815	16,938	23,207
Universidad Privada Antenor Orrego	8,618	8,634	9,289	9,799	10,641	11,513	9,263	15,542	20,511	5,456
Universidad de Huánuco	3,305	3,284	3,783	3,783	4,378	4,397	8,287	7,812	8,419	9,917
Universidad José Carlos Mariátegui	1,876	1,876	1,876	1,876	2,171	2,073	7,164	8,796	7,043	5,290
Universidad Privada Marcelino Champagnat	1,193	1,297	1,243	1,212	1,197	1,116	927	933	1,068	905
Universidad Privada Científica del Perú	1,807	3,824	4,046	4,046	4,682	4,154	2,768	7,223	5,728	3,623
Universidad Privada César Vallejo	12,518	15,812	11,756	21,853	25,113	33,451	37,163	46,925	64,968	75,308
Universidad Privada del Norte	2,079	2,157	2,232	6,117	3,979	14,660	7,692	23,226	23,226	26,782
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	4,361	4,743	5,158	9,967	11,534	11,479	15,504	16,575	17,354	19,344
Universidad Privada San Ignacio de Loyola	3,457	4,231	4,871	11,062	6,367	8,225	7,726	12,257	14,587	17,693
Universidad Alas Peruanas	18,250	23,322	34,469	43,849	63,064	83,808	57,616	96,165	112,374	119,932
Universidad Privada Norbert Wiener	2,836	2,887	2,887	7,657	4,267	5,503	4,952	5,400	5,380	4,673
Universidad Católica San Pablo	1,141	1,648	2,066	2,641	3,474	3,879	4,771	4,986	5,494	6,167
Asociación Universidad Privada San Juan Bautista	5,128	5,259	6,252	7,102	8,218	8,134	8,416	9,441	10,148	10,495
Universidad Tecnológica del Perú	4,511	5,255	5,434	3,595	2,128	2,840	12,762	14,028	19,345	21,554
Universidad Científica del Sur	632	632	632	632	731	677	2,850	4,069	4,490	5,389
Universidad Continental	1,699	1,803	1,851	2,275	3,340	3,070	5,148	7,489	9,841	10,429
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	2,643	2,911	3,703	4,342	5,025	4,923	6,457	5,875	6,678	7,028
Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello	1,281	1,321	1,176	1,342	1,328	1,593	1,704	3,097	3,678	4,076
Universidad Privada Señor de Sipán S.A.C	2503	3,013	3,626	5,116	6,318	7,787	7,976	12,146	13,883	15,120
Universidad Católica Sedes Sapientiae	2,236	2,236	6,407	3,534	4,979	5,568	4,246	6,180	7,464	8,514
Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	—	525	584	187	216	245	589	324	506	571
Universidad Peruana de Ciencias e Informática	—	—	—	—	157	157	942	1,204	1,429	1,653
Universidad Peruana de Las Américas	—	—	1,165	1,396	—	—	2,202	2,202	2,946	3,689
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	—	102	137	183	217	292	317	625	857	877
Universidad de Administración de Negocios – ESAN	—	—	—	517	1,187	1,511	1,413	2,732	3,495	3,396
Universidad Privada Telesup S.A.C.	525	958	—	1,769	2,047	2,047	1,671	3,986	4,507	4,584
Universidad para el Desarrollo Andino	92	71	113	113	131	140	167	69	138	207
Universidad Sergio Bernales S.A.C.	—	—	192	285	330	375	530	572	649	1,342
Universidad Privada de Pucallpa S.A.C.	—	—	346	360	417	893	507	1,247	1,842	2,376
Universidad Privada de Ica	—	—	—	—	—	—	91	91	91	91
Universidad Privada Ada A. Byron	—	—	—	448	—	—	937	937	937	937
Universidad Peruana Simón Bolívar	—	—	—	—	—	—	494	494	1,582	1,106
Universidad Privada de Trujillo	—	—	—	—	—	—	479	287	223	223
Universidad Privada San Carlos	—	—	—	—	—	948	495	495	813	1,130
Universidad Peruana del Oriente	—	—	—	—	—	—	390	696	779	855
Universidad de Ciencias y Humanidades	—	—	—	—	—	—	1,365	1,365	1,834	2,302
Universidad Peruana de Integración Global	—	—	—	—	—	—	756	1,133	1,133	1,322
Universidad Autónoma del Perú	—	—	—	—	—	1,351	1,645	2,504	3,081	3,081
Universidad Jaime Bausate y Meza	—	—	—	—	—	—	1,484	1,484	1,893	2,302
Universidad Juan Mejía Baca	—	—	—	—	—	—	426	426	782	820
Universidad Peruana del Centro	—	—	—	—	—	—	61	61	61	61
Universidad Arzobispo Loayza	—	—	—	—	—	—	160	160	160	1,072
Universidad Le Cordon Bleu	—	—	—	—	—	—	47	347	622	914
Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt	—	—	—	—	—	—	211	552	552	1,101
Universidad Privada de Lambayeque	—	—	—	—	—	—	93	93	401	708
Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	—	—	—	—	—	—	—	419	419	903
Universidad Peruana de Arte Orval	—	—	—	—	—	—	—	—	—	250
Universidad de Ciencias de la Salud	—	—	—	—	—	—	—	76	76	76
Universidad Privada de la Selva Peruana	—	—	—	—	—	—	—	—	—	467
Universidad de Ayacucho Federico Froebel	—	—	—	—	—	—	—	—	—	181
Universidad Autónoma San Francisco	—	—	—	—	—	—	—	—	227	1,018
Universidad Interamericana para el Desarrollo	—	—	—	—	—	—	—	144	368	1,067
Universidad Privada Leonardo Da Vinci	—	—	—	—	—	—	—	—	—	640
Universidad La Salle	—	—	—	—	—	—	—	—	—	628
Universidad Latinoamericana CIMA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	317
Universidad Privada Autónoma del Sur	—	—	—	—	—	—	—	—	87	146
Universidad Privada María Auxiliadora	—	—	—	—	—	—	—	—	—	600
Universidad Santo Domingo de Guzmán	—	—	—	—	—	—	—	—	—	225
Universidad Privada SISE	—	—	—	—	—	—	—	—	—	146
Universidad Global del Cusco	—	—	—	—	—	—	—	—	—	214
Universidad Santo Tomás de Aquino	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Facultad de Teología Pontificia y Civil del Lima	—	—	—	—	—	—	280	—	—	—
<b>Total</b>	<b>232,632</b>	<b>277,906</b>	<b>307,243</b>	<b>363,521</b>	<b>418,600</b>	<b>486,817</b>	<b>473,795</b>	<b>618,974</b>	<b>697,581</b>	<b>762,002</b>

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico del Perú 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A20

*Cantidad de Universidades por Facultad y Carreras por Facultad*

Facultades	Cantidad de universidades por facultad	Cantidad de carreras por facultad	% Cantidad de universidades por facultad	% Cantidad de carreras por facultad
Medicina	34	34	6	3
Obstetricia	32	32	6	3
Enfermería	59	60	11	5
Odontología	34	34	6	3
Psicología	43	47	8	4
Tecnología Médica	11	16	2	1
Nutrición	16	16	3	1
Farmacia y Bioquímica	18	18	3	2
Ciencias Biológicas	22	28	4	3
Medicina Veterinaria	22	23	4	2
Química	8	8	1	1
Trabajo Social	11	11	2	1
Ingeniería Sanitaria	4	4	1	0
Educación	62	218	12	20
Derecho	70	72	13	7
Ingeniería	90	476	17	43
Total	536	1,097	100	100

*Nota.* Adaptado de “Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010,” por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 16. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)

Tabla A21

## Cantidad de Facultades por Universidad

Universidad	Medicina	Obstetricia	Enfermería	Odontología	Psicología	Tecnología Médica	Nutrición	Farmacología y Bioquímica	Ciencias Biológicas	Medicina Veterinaria	Química	Trabajo Social	Ing. Sanitaria	Educación	Derecho	Ingeniería	Total	Universidad	Medicina	Obstetricia	Enfermería	Odontología	Psicología	Tecnología Médica	Nutrición	Farmacología y Bioquímica	Ciencias Biológicas	Medicina Veterinaria	Química	Trabajo Social	Ing. Sanitaria	Educación	Derecho	Ingeniería	Total			
Asociación Universidad Privada San Juan Bautista	1		1	1						1					1	1	6	Universidad Nacional del Altiplano	1		1	1			1			1	1	10								
Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima														1			1	Universidad Nacional del Callao			1									1		2						
Pontificia Universidad Católica del Perú					1						1	1			1	1	6	Universidad Nacional del Centro del Perú	1		1							1	1	6								
Universidad Alas Peruanas		1	1	1	1	1	1	1		1				1	1	1	11	Universidad Nacional del Santa			1					1			1	1	1	5						
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote		1	1	1	1			1	1					1	1	1	9	Universidad Nacional Federico Villarreal	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	13		
Universidad César Vallejo	1	1	1	1	1		1								1	1	1	9	Universidad Nacional Hermilio Valdizán	1	1	1	1	1				1	1	1		1	1		1	1	1	10
Universidad Tecnológica de los Andes			1	1											1	1	1	5	Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía											1	1	2						
Universidad Ada A Byron			1		1											1	3	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	1	1	1	1				1	1	1	1	10								
Universidad Andina del Cusco	1	1	1	1	1										1	1	1	8	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	1		1				1			1	1	1	7						
Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	1	1	1	1				1				1	1	1	1	1	9	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15							
Universidad Antonio Ruiz de Montoya														1			1	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac								1			1	3								
Universidad Autónoma del Perú				1											1	1	3	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	1		1					1	1			1	1	1	1	7				
Universidad Católica San Pablo				1										1	1	1	4	Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga		1	1					1	1	1		1	1	1	9					
Universidad Católica de Santa María	1	1	1	1	1			1		1		1		1	1	1	11	Universidad Nacional San Luís Gonzaga de Ica	1		1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	10			
Universidad Católica de Trujillo				1										1	1		3	Universidad Nacional Santiago Antúñez de Mayolo		1	1								1	1	1	1	6					
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	1		1	1	1									1	1	1	7	Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur de Lima											1	1	1	1	1	1	4			
Universidad Católica Sedes Sapientiae			1		1		1							1		1	5	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza			1	1							1		1	4						
Universidad Científica del Perú	1	1		1	1	1			1					1	1	1	9	Universidad para el Desarrollo Andino										1	1	2								
Universidad Científica del Sur	1		1	1	1	1			1	1				1	1	1	8	Universidad Particular de Chiclayo	1	1	1							1	1	1	8							
Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería				1										1	1	1	4	Universidad Particular Marcelino Champagnat					1			1			1	3								
Universidad de Administración de Negocios ESAN				1										1	1	1	3	Universidad Peruana los Andes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12							
Universidad de Ciencias y Humanidades			1											1	1	1	3	Universidad Peruana Cayetano Heredia	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	11							
Universidad de Huánuco		1	1	1	1									1	1	1	7	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	1				1	1	1			1	1	6								
Universidad de Lima				1										1	1	1	3	Universidad Peruana de Ciencias e Informática							1				1	2								
Universidad de Piura														1	1	1	3	Universidad Peruana de Integración Global			1								1	2								
Universidad de San Martín de Porres	1	1	1	1	1									1	1	1	8	Universidad Peruana de las Américas SAC											1	1	2							
Universidad del Pacífico														1	1	1	2	Universidad Peruana del Centro		1	1							1	1	3								
Universidad Femenina del Sagrado Corazón				1			1							1	1	1	5	Universidad Peruana del Oriente			1	1						1	1	4								
Universidad Inca Garcilaso de la Vega			1	1	1	1		1				1		1	1	1	9	Universidad Peruana Simón Bolívar											1	1	1							
Universidad Jaime Bausate y Meza																		Universidad Peruana Unión			1		1		1				1	5								
Universidad José Carlos Mariátegui		1	1	1										1	1	1	6	Universidad Privada Antenor Orrego	1	1	1	1	1				1	1	1	1	9							
Universidad Le Cordon Bleu							1										1	Universidad Privada Norbert Wiener		1	1	1		1				1	1	7								
Universidad Nacional José María Arguedas																	1	Universidad Privada San Ignacio de Loyola					1				1	1	1	4								
Universidad Nacional Agraria de la Selva																	1	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo			1		1		1			1	1	5								
Universidad Nacional Agraria La Molina								1									1	Universidad Privada Arzobispo Loayza		1	1									2								
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios			1							1				1	1	1	5	Universidad Privada de Huancayo		1	1				1					3								
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión		1	1	1										1	1	1	6	Universidad Privada de Ica		1	1							1	1	4								
Universidad Nacional de Cajamarca	1	1	1						1					1	1	1	7	Universidad Privada de Lambayeque											1	1	1							
Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán				1			1		1					1			5	Universidad Privada de Pucallpa SAC										1	1	2								
Universidad Nacional de Huancavelica		1	1											1	1	1	5	Universidad Privada de Tacna	1			1	1	1				1	1	7								
Universidad Nacional de Ingeniería											1		1				3	Universidad Privada de Trujillo										1	1	2								
Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	1		1				1	1	1					1	1	1	9	Universidad Privada del Norte						1				1	1	3								
Universidad Nacional de Moquegua																1	1	Universidad Privada Juan Mejía Baca					1					1	1	3								
Universidad Nacional de Piura	1		1					1	1					1	1	1	7	Universidad Privada San Carlos			1							1	1	3								
Universidad Nacional de San Agustín	1		1		1		1	1		1	1			1	1	1	10	Universidad Privada Señor de Sipán SAC			1	1	1					1	1	5								
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	1	1	1	1				1	1		1			1	1	1	10	Universidad Privada Sergio Bernales SA		1								1	1	3								
Universidad Nacional de San Martín	1	1	1						1				1	1	1	1	7	Universidad Privada Telesup SAC					1					1	1	3								
Universidad Nacional de San Martín de Trujillo	1	1	1	1				1	1			1		1	1	1	9	Universidad Ricardo Palma	1		1		1			1	1			7								
Universidad Nacional de Tumbes		1	1							1				1	1	1	5	Universidad San Pedro	1	1	1		1	1		1		1	1	9								
Universidad Nacional de Ucayali	1		1											1	1	1	5	Universidad Tecnológica del Perú										1	1	3								
Total		34	32	59	34	43	11	16	18	22	22	8	11	4	62	70	90	536																				

Nota. Adaptado de "Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010," por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 16. Recuperado de [http://censo.inei.gov.pe/cenaun/redatam\\_inci/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censo.inei.gov.pe/cenaun/redatam_inci/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)

Tabla A22

## Cantidad de Carreras por Universidad Agrupado por Facultad

Universidad	Medicina	Obstetricia	Enfermería	Odontología	Psicología	Tecnología Médica	Nutrición	Farmacología y Bioquímica	Ciencias Biológicas	Medicina Veterinaria	Química	Trabajo Social	Ing. Sanitaria	Educación	Derecho	Ingeniería	Total	Universidad	Medicina	Obstetricia	Enfermería	Odontología	Psicología	Tecnología Médica	Nutrición	Farmacología y Bioquímica	Ciencias Biológicas	Medicina Veterinaria	Química	Trabajo Social	Ing. Sanitaria	Educación	Derecho	Ingeniería	Total
Asociación Universidad Privada San Juan Bautista	1		1	1						1					1	1	6	Universidad Nacional del Altiplano	1		1				1							1	1	14	27
Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima														1			1	Universidad Nacional del Callao			1												10	11	
Pontificia Universidad Católica del Perú					1						1	1			7	1	9	20	Universidad Nacional del Centro del Perú	1		2						1		1		4	9	18	
Universidad Alas Peruanas		1	1	1	1	1	1	1		1					2	1	13	24	Universidad Nacional del Santa			1				1						7	1	7	17
Universidad Católica los Ángeles de Chimbote		1	1	1	1			1	1						8	1	2	17	Universidad Nacional Federico Villarreal	1	1	1	1	1	5	1		1		1		16	1	15	46
Universidad César Vallejo	1	1	1	1	1		1								3	1	6	16	Universidad Nacional Hermilio Valdizán	1	1	1	1	2			1	1				5	1	4	18
Universidad Tecnológica de los Andes			1	1											1	1	3	7	Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía														1	2	3
Universidad Ada A Byron			1		1												2	4	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	1	1	1	1			1	1	1				1	1	10	19
Universidad Andina del Cusco	1	1	1	1	1										1	1	3	10	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	1		1				1			1			4	1	10	19
Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	1	1	1	1				1					1	1	1	1	6	14	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		5	2	15	35	
Universidad Antonio Ruiz de Montoya																	1	1	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac												2	3	6		
Universidad Autónoma del Perú					1											1	3	3	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	1		1					1	1			1	1	8	14	
Universidad Católica San Pablo					1										1	1	3	6	Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga		1	1				1	1	1		1		4	1	8	19
Universidad Católica de Santa María	1	1	1	1	1			1		1		1			1	1	9	19	Universidad Nacional San Luís Gonzaga de Ica	1		1	1			1	2	1			5	1	10	24	
Universidad Católica de Trujillo					1												5	5	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo		1	1								1		1	1	6	11
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	1		1	1	1										1	1	6	12	Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur de Lima														3	3	
Universidad Católica Sedes Sapientiae			1		1		1								7	3	13	13	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza			1	1										2	3	7
Universidad Científica del Perú	1	1		1	1	1				1					1	1	4	12	Universidad para el Desarrollo Andino													3	1	4	
Universidad Científica del Sur	1		1	1	1		1		1	1					1	5	12	12	Universidad Particular de Chiclayo	1	1	1		1	1							3	1	2	11
Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería					1										1	1	8	11	Universidad Particular Marcelino Champagnat					2			2				6		10		
Universidad de Administración de Negocios ESAN					2										1	3	6	6	Universidad Peruana los Andes	1	1	1	1	1	1	1					3	1	3	17	
Universidad de Ciencias y Humanidades			1												2	2	5	5	Universidad Peruana Cayetano Heredia	1		1	1	1	1	1	1	1			1	1	11		
Universidad de Huánuco		1	1	1	1										2	1	3	10	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	1			1	1		1						1	7	12	
Universidad de Lima					1										1	2	4	4	Universidad Peruana de Ciencias e Informática													1	1	2	
Universidad de Piura														1	1	1	3	3	Universidad Peruana de Integración Global				1										2	3	
Universidad de San Martín de Porres	1	1	1	1	1									1	1	5	12	12	Universidad Peruana de las Américas SAC														1	1	2
Universidad del Pacífico																1	2	2	Universidad Peruana del Centro		1	1											1	3	
Universidad Femenina del Sagrado Corazón					1		1								5	1	1	9	Universidad Peruana del Oriente			1	1										1	1	4
Universidad Inca Garcilaso de la Vega			1	1	1	1		1							6	1	4	17	Universidad Peruana Simón Bolívar															2	2
Universidad Jaime Bausate y Meza																			Universidad Peruana Unión			1									1	5	9		
Universidad José Carlos Mariátegui		1	1	1											4	1	7	15	Universidad Privada Antenor Orrego	1	1	1	1	1							2	1	7	16	
Universidad Le Cordon Bleu							1												Universidad Privada Norbert Wiener		1	1	1		2		1					1	3	10	
Universidad Nacional José María Arguedas																	2	2	Universidad Privada San Ignacio de Loyola						1						1	1	4	7	
Universidad Nacional Agraria de la Selva																	2	2	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo			1			1						1	2	6		
Universidad Nacional Agraria La Molina								1									3	4	Universidad Privada Arzobispo Loayza			1	1											2	
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios			1							1					1	1	3	7	Universidad Privada de Huancayo		1	1				1								3	
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión		1	1	1											3	1	6	13	Universidad Privada de Ica		1	1										1	1	4	
Universidad Nacional de Cajamarca	1	1	1						1						1	1	7	13	Universidad Privada de Lambayeque														3	3	
Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán					2		1		2							25	31	31	Universidad Privada de Pucallpa SAC														1	1	2
Universidad Nacional de Huancavelica		1	1												6	1	5	14	Universidad Privada de Tacna	1			1	1	1							1	1	6	12
Universidad Nacional de Ingeniería											1		1				20	22	Universidad Privada de Trujillo														1	3	4
Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	1		1	1			1	1	1						5	1	4	16	Universidad Privada del Norte													1	3	5	
Universidad Nacional de Moquegua																	5	5	Universidad Privada Juan Mejía Baca						1							1	2	4	
Universidad Nacional de Piura	1		1						1	1					5	1	12	22	Universidad Privada San Carlos			1											1	2	4
Universidad Nacional de San Agustín	1	1		1			1	1			1	1			2	1	15	25	Universidad Privada Señor de Sipán SAC														1	6	10
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	1	1	1	1				1	1		1				2	1	13	23	Universidad Privada Sergio Bernales SA		1												1	1	3
Universidad Nacional de San Martín	1	1	1							1			1		4		4	13	Universidad Privada Telesup SAC					1								2	5	8	
Universidad Nacional de Trujillo	1		1	1				1	3				1		8	1	13	30	Universidad Ricardo Palma	1		1		1			1	1				1	5	11	
Universidad Nacional de Tumbes		1	1												1	4	8	8	Universidad San Pedro	1	1	1		1	1	1					5	1	5	17	
Universidad Nacional de Ucayali	1		1												4	1	5	12	Universidad Tecnológica del Perú													1	1	18	20
Total	34	32	60	34	47	16	16	18	28	23	8	11	4	218	72	476	1,097																		

Nota. Adaptado de "Datos Estadísticos Universitarios: Universidades 2011-Población Universitaria 2010," por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2011, p. 16. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)

Tabla A23

## Listado de Universidades por Autorización del MINEDU, Personería, y Fines 2015

Nº	Denominación	Autorización	Personería	Fines	Nº	Denominación	Autorización	Personería	Fines
1	Pontificia Universidad Católica Del Perú	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	47	Universidad Privada SISE	En proceso	Persona jurídica	Sin fines de lucro
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	48	Universidad para el Desarrollo Andino	En proceso	Asociación civil	Sin fines de lucro
3	Universidad Católica de Santa María	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	49	Universidad Privada San Carlos	En proceso	Asociación civil	Sin fines de lucro
4	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	50	Universidad de Ciencias y Humanidades	En proceso	Asociación civil	Sin fines de lucro
5	Universidad Inca Garcilaso de La Vega	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	51	Universidad Peruana del Centro	En proceso	Asociación civil	Sin fines de lucro
6	Universidad de Piura	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	52	Universidad La Salle	En proceso	Asociación civil	Sin fines de lucro
7	Universidad Ricardo Palma	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	53	Universidad Sergio Bernales S.A.C.	En proceso	S.A.	Con fines de lucro
8	Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	54	Universidad Privada de Ica S.A.	En proceso	S.A.	Con fines de lucro
9	Universidad Peruana Los Andes	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	55	Universidad Latinoamericana Cima	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
10	Universidad Peruana Unión	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	56	Universidad Privada de Pucallpa	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
11	Universidad Andina del Cusco	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	57	Universidad Autónoma de Ica SAC	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
12	Universidad Tecnológica de Los Andes	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	58	Universidad Peruana Simón Bolívar	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
13	Universidad Privada de Tacna	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	59	Universidad Peruana del Oriente S.A.C.	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
14	Universidad Particular de Chiclayo	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	60	Universidad Peruana de Integración Global	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
15	Universidad Católica los Ángeles de Chimbote	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	61	Universidad Autónoma del Perú	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
16	Universidad San Pedro	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	62	Universidad Privada Juan Mejía Baca	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
17	Universidad José Carlos Mariátegui	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	63	Universidad Privada Arzobispo Loayza	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
18	Universidad del Pacífico	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	64	Universidad Le Cordon Bleu	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
19	Universidad ESAN	Institucionalizada	Persona jurídica	Sin fines de lucro	65	Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
20	Universidad de Lima	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	66	Universidad de Lambayeque	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
21	Universidad de San Martín de Porres	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	67	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
22	Universidad Privada Antenor Orrego	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	68	Universidad Peruana de Arte Orval	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
23	Universidad de Huánuco	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	69	Universidad Ciencias de la Salud	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
24	Universidad Privada Marcelino Champagnat	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	70	Universidad Privada de la Selva Peruana	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
25	Universidad Científica del Perú	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	71	Universidad de Ayacucho Federico Froebel	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
26	Universidad Católica San Pablo	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	72	Universidad Peruana de Investigación y Negocios	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
27	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	73	Universidad Peruana Austral del Cusco	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
28	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	74	Universidad Autónoma San Francisco	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
29	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	75	Universidad San Andrés	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
30	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Institucionalizada	Asociación civil	Sin fines de lucro	76	Universidad Interamericana para el Desarrollo	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
31	Universidad Alas Peruanas	Institucionalizada	S.A.	Con fines de lucro	77	Universidad Privada Juan Pablo II	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
32	Universidad Privada Norbert Wiener	Institucionalizada	S.A.	Con fines de lucro	78	Universidad Privada Leonardo Da Vinci SAC.	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
33	Universidad Privada San Juan Bautista SAC	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	79	Universidad de Ingeniería y Tecnología	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
34	Universidad César Vallejo	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	80	Universidad Privada Autónoma del Sur	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
35	Universidad Privada del Norte	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	81	Universidad María Auxiliadora	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
36	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	82	Universidad de la Amazonía Mario Peláez Bazán	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
37	Universidad Privada San Ignacio de Loyola	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	83	Universidad Santo Domingo de Guzmán	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
38	Universidad Tecnológica Del Perú	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	84	Universidad Marítima del Perú	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
39	Universidad Científica del Sur	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	85	Universidad Privada Líder Peruana	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
40	Universidad Continental	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	86	Universidad Global del Cusco	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
41	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrel	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	87	Universidad Privada Peruano Alemana SAC	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
42	Universidad Señor de Sipán	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	88	Universidad Santo Tomás de Aquino de Ciencia e Integración	En proceso	S.A.C.	Con fines de lucro
43	Universidad Peruana de Ciencias E Informática	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	89	Universidad Jaime Bausate y Meza	En proceso	Persona jurídica	Sin fines de lucro
44	Universidad Peruana de Las Américas	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	90	Universidad Seminario Evangélico de Lima	En proceso	Persona jurídica	Sin fines de lucro
45	Universidad Privada Telesup	Institucionalizada	S.A.C.	Con fines de lucro	91	Universidad Seminario Bíblico Andino	En proceso	Persona jurídica	Sin fines de lucro
46	Universidad Privada de Trujillo	En proceso	Persona jurídica	Sin fines de lucro					

Nota. Tomado de "Reporte de Universidades por Régimen," por la Dirección Nacional de Educación Superior, 2015. Lima, Perú: Autor.

Tabla A24

*Docentes de Universidades Públicas, 2004-2013*

Universidad pública	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	3,131	3,121	3,018	2,998	3,047	3,031	2,711	2,958	3,108	3,162
Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	535	532	545	567	587	594	575	578	598	586
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	1,137	1,148	1,194	1,179	1,182	1,566	1,145	1,157	1,234	1,273
Universidad Nacional de Trujillo	895	893	984	961	994	974	889	984	992	966
Universidad Nacional de San Agustín	1,531	1,577	1,624	1,341	1,338	1,379	1,274	1,274	1,355	1,302
Universidad Nacional de Ingeniería	1,347	1,303	1,305	1,305	1,313	1,310	1,210	1,302	1,300	1,308
Universidad Nacional San Luis Gonzaga	1,010	1,010	1,010	1,029	1,022	1,017	910	989	1,009	1,001
Universidad Nacional del Centro del Perú	744	753	843	759	766	788	768	770	778	676
Universidad Nacional Agraria La Molina	460	473	476	471	949	956	445	474	480	510
Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	564	511	571	550	573	589	598	584	587	615
Universidad Nacional del Altiplano	894	969	1,044	1,030	1,054	1,051	1,020	994	994	1,169
Universidad Nacional de Piura	617	617	606	602	616	616	643	599	602	635
Universidad Nacional de Cajamarca	549	548	637	636	640	680	548	557	456	648
Universidad Nacional Federico Villarreal	2,294	2,353	2,413	1,867	2,350	2,369	1,936	2,338	2,344	2,341
Universidad Nacional Hermilio Valdizán	433	421	564	458	539	581	394	435	445	577
Universidad Nacional Agraria de la Selva	219	192	190	190	189	196	197	213	213	214
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	488	500	498	488	507	508	460	515	553	544
Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	691	708	665	722	769	781	727	801	846	767
Universidad Nacional del Callao	585	709	587	599	597	596	632	602	619	616
Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	677	736	750	752	706	666	712	799	648	724
Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo	753	727	767	775	950	804	760	796	814	843
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	526	539	546	521	534	515	399	556	564	554
Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo	439	467	493	493	421	466	547	479	515	483
Universidad Nacional de San Martín	307	306	310	313	327	356	346	344	395	355
Universidad Nacional de Ucayali	287	304	296	304	279	291	265	307	301	319
Universidad Nacional de Tumbes	155	157	159	165	178	177	172	172	184	209
Universidad Nacional del Santa	162	181	170	198	170	176	186	194	207	219
Universidad Nacional de Huancavelica	223	306	259	379	323	358	251	380	357	372
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios	43	82	88	98	57	65	101	135	154	195
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	69	89	95	116	118	132	118	141	160	196
Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	104	141	187	197	202	200	209	173	223	296
Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía	—	25	25	51	60	101	82	108	118	116
Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur de Lima	—	—	—	41	80	86	106	70	75	74
Universidad Nacional José María Arguedas	—	—	—	—	59	59	58	58	94	107
Universidad Nacional de Moquegua	—	—	—	—	24	24	40	40	142	130
Universidad Nacional de Juliaca	—	—	—	—	—	—	—	—	—	42
Universidad Nacional de Jaén	—	—	—	—	—	—	—	25	23	35
Total	21,869	22,398	22,919	22,155	23,520	24,058	21,434	22,901	23,487	24,179

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A25

## Docentes de Universidades Privadas, 2004-2013

Universidad privada	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pontificia Universidad Católica del Perú	2,473	1,626	1,748	1,879	1,730	1,775	2,921	3,337	3,442	3,618
Universidad Peruana Cayetano Heredia	815	1,191	1,144	1,238	1,263	1,210	964	1,015	1,294	1,422
Universidad Católica Santa María	649	597	592	678	776	730	722	780	731	753
Universidad del Pacífico	244	275	136	287	142	169	256	483	465	414
Universidad de Lima	733	702	783	814	865	942	906	979	887	937
Universidad de San Martín de Porres	2,359	2,599	2,649	3,218	3,297	3,450	3,702	4,084	4,184	4,079
Universidad Femenina del Sagrado Corazón	331	342	353	364	364	368	374	374	380	408
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	1,399	1,519	1,489	1,592	1,432	1,666	1,328	1,688	1,722	1,740
Universidad de Piura	374	436	507	291	421	483	420	469	487	463
Universidad Ricardo Palma	924	948	987	1,052	1,091	1,138	1,151	1,377	1,377	1,383
Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	470	559	649	677	842	1,272	1,098	1,406	1,406	1,512
Universidad Peruana Los Andes	489	605	605	622	79	1,124	1,105	1,486	1,841	1,598
Universidad Peruana Unión	189	305	325	365	430	415	545	409	410	685
Universidad Andina del Cusco	423	488	351	628	708	742	758	743	824	759
Universidad Tecnológica de los Andes	151	343	369	153	249	272	289	289	289	298
Universidad Privada de Tacna	313	321	341	394	420	410	442	423	482	474
Universidad Privada de Chiclayo	431	427	442	526	525	524	44	44	—	—
Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	198	198	198	307	281	301	1,412	1,360	1,408	1,514
Universidad Privada San Pedro	726	808	808	808	803	843	1,257	1,257	1,266	1,456
Universidad Privada Antenor Orrego	636	648	710	730	819	854	561	1,016	1,091	1,175
Universidad de Huánuco	200	283	288	293	257	302	469	469	444	466
Universidad José Carlos Mariátegui	199	199	199	199	242	229	353	353	340	486
Universidad Privada Marcelino Champagnat	60	68	64	60	72	73	64	98	71	82
Universidad Privada Científica del Perú	191	200	185	203	214	226	286	384	375	265
Universidad Privada César Vallejo	948	1,048	1,048	1,251	1,666	1,580	2,267	3,024	3,090	3,499
Universidad Privada del Norte	169	175	175	312	253	646	466	1,066	1,030	854
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	623	658	658	1,954	1,243	1,308	1,400	1,400	1,604	1,738
Universidad Privada San Ignacio de Loyola	383	456	542	542	517	649	664	823	941	1,132
Universidad Alas Peruanas	1,097	2,042	2,649	3,317	3,882	5,064	4,866	6,272	7,018	7,584
Universidad Privada Norbert Wiener	108	336	336	373	546	424	508	487	616	601
Universidad Católica San Pablo	123	154	219	247	291	326	280	400	398	490
Asociación Universidad Privada San Juan Bautista	—	—	—	—	—	—	1,070	1,070	—	—
Universidad Tecnológica del Perú	406	442	478	599	236	540	862	998	988	968
Universidad Científica del Sur	184	184	184	184	256	278	424	424	486	468
Universidad Continental	119	136	116	134	169	160	286	321	404	309
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	106	106	393	497	429	467	575	629	663	677
Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo	115	119	123	123	125	126	137	186	194	245
Universidad Privada Señor de Sipán S.A.C.	168	179	190	241	372	462	521	750	663	786
Universidad Católica Sedes Sapientiae	201	201	201	241	277	276	260	417	571	659
Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	—	51	54	40	83	78	76	76	89	94
Universidad Peruana de Ciencias e Informática	—	—	73	73	81	81	81	81	85	170
Universidad Peruana de Las Américas	—	66	81	81	91	91	151	151	164	361
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	—	41	52	75	90	101	101	81	111	120
Universidad de Administración de Negocios – ESAN	140	144	144	196	205	98	141	200	612	928
Universidad Privada Telesup S.A.C.	36	—	—	83	99	99	79	140	140	145
Universidad para el Desarrollo Andino	12	19	26	26	33	38	22	21	25	24
Universidad Sergio Bernales S.A.C.	—	—	31	53	75	75	143	143	170	199
Universidad Privada de Pucallpa S.A.C.	—	—	38	38	38	115	30	79	78	118
Universidad Privada de Ica	—	—	—	—	—	—	7	7	—	—
Universidad Privada Ada A. Byron	—	—	—	—	—	—	74	74	—	—
Universidad Peruana Simón Bolívar	—	—	—	—	—	—	61	61	97	403
Universidad Privada de Trujillo	—	—	—	—	—	—	81	81	154	154
Universidad Privada San Carlos	—	—	—	—	—	—	69	69	—	124
Universidad Peruana del Oriente	—	—	—	—	—	—	44	96	133	94
Universidad de Ciencias y Humanidades	—	—	—	—	—	—	81	81	—	219
Universidad Peruana de Integración Global	—	—	—	—	—	—	94	126	126	126
Universidad Autónoma del Perú	—	—	—	—	—	—	46	86	86	86
Universidad Jaime Bausate y Meza	—	—	—	—	—	—	111	111	—	112
Universidad Juan Mejía Baca	—	—	—	—	—	—	44	44	—	121
Universidad Peruana del Centro	—	—	—	—	—	—	12	12	—	—
Universidad Arzobispo Loayza	—	—	—	—	—	—	10	10	—	238
Universidad Le Cordon Bleu	—	—	—	—	—	—	13	27	49	49
Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt	—	—	—	—	—	—	14	55	55	187
Universidad Privada de Lambayeque	—	—	—	—	—	—	16	16	—	96
Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	—	—	—	—	—	—	—	64	64	105
Universidad Peruana de Arte Orval	—	—	—	—	—	—	—	—	—	108
Universidad de Ciencias de la Salud	—	—	—	—	—	—	—	13	13	13
Universidad Privada de la Selva Peruana	—	—	—	—	—	—	—	—	—	93
Universidad de Ayacucho Federico Froebel	—	—	—	—	—	—	—	—	—	70
Universidad Autónoma San Francisco	—	—	—	—	—	—	—	66	66	57
Universidad Interamericana para el Desarrollo	—	—	—	—	—	—	—	21	42	86
Universidad Privada Leonardo Da Vinci	—	—	—	—	—	—	—	—	—	49
Universidad La Salle	—	—	—	—	—	—	—	—	—	109
Universidad Latinoamericana CIMA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	13
Universidad Privada Autónoma del Sur	—	—	—	—	—	—	—	—	10	21
Universidad Privada María Auxiliadora	—	—	—	—	—	—	—	—	—	33
Universidad Santo Domingo de Guzmán	—	—	—	—	—	—	—	—	—	23
Universidad Privada SISE	—	—	—	—	—	—	—	—	—	21
Universidad Global del Cusco	—	—	—	—	—	—	—	—	—	16
Universidad Santo Tomás de Aquino	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Facultad de Teología Pontificia y Civil del Lima	—	—	—	—	—	—	37	37	—	—
Total	19,915	22,244	23,733	28,058	28,379	32,748	37,651	44,719	46,251	50,982

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Lima, Perú: Autor.

Tabla A26

## Producción Científica Relativa al Período 2009-2013 Total en Perú

LAC	CO	Universidad	O	%IC	NI	%Q1	SPEC	% EXC	% LEAD	% EWL	LAC	CO	Universidad	O	%IC	NI	%Q1	SPEC	% EXC	% LEAD	% EWL
98	1	Universidad Peruana Cayetano Heredia	1,228	72.64	1.18	55.86	0.58	11.27	41.12	1.74	432	28	Universidad San Ignacio de Loyola	8	62.50	0.90	25.00	0.92	14.29	25.00	0.00
123	2	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	892	49.33	0.58	26.79	0.58	4.20	48.65	0.34	433	29	Universidad César Vallejo	7	42.86	0.75	28.57	0.94	16.67	28.57	0.00
151	3	Pontificia Universidad Católica del Perú	644	63.35	1.44	37.89	0.21	13.50	62.11	2.67	433	29	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	7	14.29	0.10	0.00	0.96	0.00	71.43	0.00
284	4	Universidad Nacional Agraria La Molina	188	77.66	1.15	54.79	0.73	12.71	37.77	3.87	434	30	Universidad Alas Peruanas	6	83.33	0.02	16.67	0.88	0.00	33.33	0.00
306	5	Universidad Nacional de Ingeniería	153	75.16	0.83	33.99	0.35	11.64	37.25	2.74	434	30	Universidad Inca Garcilaso de la Vega	6	50.00	0.04	0.00	0.97	0.00	33.33	0.00
331	6	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	116	84.48	1.87	61.21	0.74	27.19	18.97	0.00	434	30	Universidad Nacional del Centro del Perú	6	33.33	0.29	50.00	0.96	0.00	50.00	0.00
335	7	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	112	47.32	0.63	31.25	0.74	6.31	46.43	1.80	434	30	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	6	100.00	0.11	0.00	0.96	0.00	50.00	0.00
358	8	Universidad Nacional de San Agustín	83	74.70	0.58	28.92	0.56	5.06	34.94	0.00	435	31	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	5	40.00	0.08	0.00	0.97	0.00	60.00	0.00
359	9	Universidad San Martín de Porres	82	54.88	0.63	25.61	0.66	7.50	51.22	1.25	436	32	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	4	75.00	1.00	75.00	0.96	0.00	25.00	0.00
371	10	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	70	90.00	1.43	70.00	0.75	20.00	12.86	0.00	436	32	Universidad Nacional del Santa	4	50.00	0.19	0.00	0.99	0.00	50.00	0.00
375	11	Universidad Nacional de Trujillo	66	81.82	0.78	45.45	0.56	12.50	28.79	3.13	436	32	Universidad Nacional Hermilio Valdizán	4	25.00	0.26	25.00	0.96	0.00	50.00	0.00
384	12	Universidad de Piura	57	75.44	0.92	31.58	0.62	9.26	47.37	1.85	436	32	Universidad Privada Norbert Wiener	4	50.00	1.31	25.00	0.97	0.00	50.00	0.00
392	13	Escuela de Administración y Negocios para Graduados	48	62.50	0.64	25.00	0.86	12.77	47.92	2.13	437	33	Universidad La Salle Perú	3	33.33	0.00	0.00	0.99	0.00	100.00	0.00
392	13	Universidad Nacional Federico Villareal	48	56.25	0.41	10.42	0.83	2.13	52.08	2.13	437	33	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	3	66.67	0.16	0.00	0.95	0.00	100.00	0.00
394	14	Universidad Ricardo Palma	46	56.52	0.58	17.39	0.80	6.82	52.17	0.00	437	33	Universidad Nacional de Ucayali	3	66.67	2.84	100.00	0.95	66.67	0.00	0.00
400	15	Universidad del Pacífico	40	52.50	0.31	27.50	0.82	0.00	50.00	0.00	437	33	Universidad Particular Tecnológica de Los Andes	3	100.00	0.42	33.33	0.99	0.00	0.00	0.00
402	16	Universidad Privada Católica de San Pablo	38	71.05	0.55	5.26	0.72	0.00	73.68	0.00	437	33	Universidad Peruana Unión	3	100.00	2.42	33.33	0.98	33.33	33.33	0.00
414	17	Universidad Nacional del Altiplano	26	69.23	0.80	53.85	0.78	8.00	15.38	0.00	437	33	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo	3	33.33	0.69	0.00	0.93	0.00	0.00	0.00
417	18	Universidad Científica del Sur	23	47.83	0.24	13.04	0.79	0.00	26.09	0.00	437	33	Universidad Privada San Juan Bautista	3	33.33	0.06	0.00	0.97	0.00	33.33	0.00
417	18	Universidad Nacional San Luis Gonzaga	23	34.78	0.41	21.74	0.76	4.35	52.17	0.00	438	34	Universidad Católica Sedes Sapientiae	2	100.00	5.68	0.00	1.00	0.00	50.00	0.00
418	19	Universidad Católica de Santa María	22	77.27	0.71	45.45	0.82	15.00	27.27	0.00	438	34	Universidad Particular de Iquitos	2	100.00	2.38	100.00	0.98	50.00	0.00	0.00
419	20	Universidad de Lima	21	57.14	1.00	19.05	0.84	4.76	61.90	0.00	438	34	Universidad Privada de Tacna	2	0.00	0.29	0.00	0.96	0.00	50.00	0.00
419	20	Universidad Nacional de Piura	21	61.90	0.45	14.29	0.88	0.00	23.81	0.00	438	34	Universidad Privada del Norte	2	100.00	0.00	0.00	0.98	0.00	50.00	0.00
424	21	Universidad Nacional de Cajamarca	16	50.00	1.12	37.5	0.87	6.25	43.75	6.25	439	35	Universidad Andina del Cusco	1	100.00	2.00	100.00	1.00	0.00	0.00	0.00
424	21	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	16	50.00	0.25	0.00	0.82	6.25	62.50	0.00	439	35	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	1	100.00	0.87	100.00	0.99	0.00	0.00	0.00
424	21	Universidad Tecnológica del Perú	16	25.00	0.03	0.00	0.93	0.00	81.25	0.00	439	35	Universidad Autónoma del Perú	1	100.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
426	22	Universidad Nacional de Huancavelica	14	85.71	0.53	42.86	0.97	0.00	42.86	0.00	439	35	Universidad Científica del Perú	1	0.00	0.00	0.00	0.94	0.00	0.00	0.00
427	23	Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios	13	100.00	1.48	53.85	0.86	23.08	30.77	0.00	439	35	Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería	1	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
427	23	Universidad Privada Antenor Orrego	13	53.85	0.15	7.69	0.88	0.00	30.77	0.00	439	35	Universidad de Chiclayo	1	100.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
428	24	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna	12	41.67	0.05	8.33	0.82	0.00	50.00	0.00	439	35	Universidad de Ciencias y Humanidades	1	0.00	0.00	100.00	0.98	0.00	0.00	0.00
429	25	Universidad Nacional Agraria de la Selva	11	90.91	0.22	27.27	0.91	0.00	27.27	0.00	439	35	Universidad de Huánuco	1	100.00	0.00	0.00	0.99	0.00	0.00	0.00
430	26	Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	10	70.00	2.48	60.00	0.78	10.00	10.00	0.00	439	35	Universidad Nacional de Tumbes	1	100.00	0.37	100.00	0.99	0.00	0.00	0.00
431	27	Universidad Nacional del Callao	9	55.56	0.71	66.67	0.91	12.50	66.67	12.5	439	35	Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía	1	100.00	0.00	100.00	0.99	0.00	0.00	0.00
431	27	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo	9	66.67	0.55	44.44	0.88	0.00	22.22	0.00	439	35	Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur de Lima	1	100.00	1.03	100.00	0.93	0.00	0.00	0.00
432	28	Universidad de Ingeniería y Tecnología	8	75.00	0.57	12.50	0.92	0.00	50.00	0.00	439	35	Universidad Peruana Los Andes	1	100.00	0.00	0.00	1.00	0.00	100.00	0.00
432	28	Universidad Nacional de San Martín	8	87.50	0.19	25.00	0.89	0.00	25.00	0.00	439	35	Universidad San Pedro	1	100.00	0.65	100.00	0.98	0.00	0.00	0.00

Nota. LAC: Posición que ocupa la universidad en el contexto latinoamericano. CO: Posición que ocupa la universidad en el contexto nacional. O: Output. Número total de documentos publicados en revistas académicas. % IC: International Collaboration: Porcentaje de la producción de la institución publicada en colaboración con instituciones de fuera del país. NI: Normalized impact: La normalización de los valores de citación se hace en un nivel de artículo individual; los valores (en %) muestran las relaciones entre el impacto científico medio de una institución y el conjunto promedio mundial con una puntuación de 1, es decir, una puntuación de NI de 0.8 significa que la institución es citada un 20% por debajo del promedio mundial y un valor de 1.3 significa que la institución es citada un 30% superior a la media del mundo. %Q1: High Quality Publications; es el ratio de documentos que publica una institución en la revistas con más influencia del mundo, aquellas ubicadas en el primer cuartil (25%) de categoría según la ordenación derivada del indicador Scimago Journal Rank. Spec: Specialization Index: El índice de especialización indica el grado de concentración o dispersión temática de la producción científica de una institución; el rango de valores se establece entre 0 y 1, indicando instituciones generalistas o especializadas respectivamente. %Exc: Excellence Rate; indica la cantidad (en %) de producción científica de una institución que se ha incluido en el grupo del 10% de trabajos más citados de su campo científico; es una medida de la cantidad de producción científica de alta calidad de las instituciones de investigación. %Lead: Scientific Leadership; el Liderazgo se define como la producción de una institución en la que ésta es el principal contribuidor pertenece a la institución. %EWL: Excellence with Leadership; la Excelencia con Liderazgo indica en cuántos documentos incluidos en el Ratio de Excelencia es la institución el principal contribuidor. Adaptado de "SIR Iber Perú 2015 (2009-2013)," por Scimago Research Group, 2015a. Recuperado de [http://www.scimagoir.com/pdf/iber\\_new/SIR%20Iber%20PER%202015%20HE.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SIR%20Iber%20PER%202015%20HE.pdf); y de "Scimago Institutions Rankings: Only Ranks, Far More than Raw Data [Clasificación de Instituciones Scimago: Solo Clasificaciones, Mucho más que Datos en Bruto]," por Scimago Research Group, 2015b. Recuperado de [http://www.scimagoir.com/pdf/iber\\_new/SCImago%20Institutions%20Rankings%20IBER%20es.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SCImago%20Institutions%20Rankings%20IBER%20es.pdf)