



PUCP



**UNIVERSITAT^{DE}
BARCELONA**

ESCUELA DE POSTGRADO

MÁSTERES Y POSGRADOS

“PLAN ESTRATÉGICO 2017-2020 PARA EL INSTITUTO CONFUCIO PUCP”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN POLÍTICA Y GESTIÓN
UNIVERSITARIA

AUTORA:

LIZETH MARIBEL TEMOCHE CORTEZ

ASESOR:

JUAN CARLOS MEDINA CARRUITERO

LIMA-PERU

2016



TABLA DE CONTENIDOS

I. RESUMEN	3
II. INTRODUCCIÓN	4
III. MARCO TEORICO	5
IV. METODOLOGIA UTILIZADA	7
V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	9
a) Historia del Instituto Confucio PUCP	9
b) Servicios del Instituto Confucio PUCP	9
c) Organización	10
d) Problemática	12
e) Diagnostico Interno	13
f) Diagnostico Externo	24
VI. PROPUESTA DE MEJORA	28
a) Revisión de Misión y Visión	28
b) Matriz FODA	29
c) Objetivos Generales y Estrategias	31
d) Sugerencias para la Implementación	37
VII. CONCLUSIONES	38
VIII. BIBLIOGRAFIA	39
IX. ANEXOS	40

I. RESUMEN

La presente tesis consiste en el Plan Estratégico para el Instituto Confucio PUCP, institución con más de siete años en el mercado que se encarga de difundir y enseñar la lengua y cultura china.

Toda organización que busca garantizar su sostenibilidad en el tiempo necesita contar con un proceso de planeación a corto, mediano y largo plazo que acerque a la organización de una situación actual a una situación deseada. En el caso del Instituto Confucio PUCP, éste no contaba con un proceso de planeación.

Este plan estratégico, que se propone como propuesta de mejora, ha sido planteado en base a un diagnóstico interno y externo usando una metodología participativa; esto quiere decir, que personal clave del Instituto ha contribuido con sus aportes para el desarrollo cada una de las etapas de la planeación estratégica.

El Plan Estratégico busca dar los lineamientos a las áreas principales que conforman el Instituto Confucio: el área académica y el área cultural; para que puedan desarrollar sus planes operativos. Asimismo servirá de guía para las áreas que dan soporte a los procesos principales: Administración y Comunicaciones.

Luego del diagnóstico realizado, se han planteado objetivos realistas y medibles para el Instituto Confucio PUCP hacia el año 2020. Asimismo se han planteado las estrategias base para alcanzar dichos objetivos, así como propuestas de cambios de algunas políticas y de la estructura organizativa.

La implementación del plan estratégico dependerá mucho del liderazgo de la Dirección. Sin perjuicio de ello, se ha observado el compromiso de todo el equipo humano para el logro de dichos objetivos que acercarán al Instituto Confucio PUCP a su visión.

II. INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar una propuesta de mejora para el Instituto Confucio PUCP (IC PUCP) unidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El Instituto Confucio PUCP es una unidad de la Universidad que difunde el idioma y la cultura china. Es parte de la sede central de los Institutos Confucio en China. Alrededor del mundo existen más de 300 institutos.

Este Instituto fue fundado en el 2009 e inició sus operaciones con aproximadamente 70 alumnos; sin embargo a la fecha cuenta con 400 alumnos. El año 2015, la Universidad le destinó un espacio independiente para que el Instituto incremente su alumnado y difunda más sus actividades. Ha pasado un año de operar en este espacio pero el Instituto no ha incrementado sustancialmente sus alumnos.

Ante esa problemática, se ha observado que es necesario contar con un Plan Estratégico que dé los lineamientos para los ejes principales del Instituto: Académico y Cultural.

La propuesta de mejora, en resumen, es desarrollar un Plan Estratégico con miras al 2020 que plantee los objetivos y estrategias a seguir para alcanzar la visión que se desea para el Instituto Confucio.

Para plantear el Plan Estratégico, se desarrollará lo siguiente:

- a) Revisión de Misión y Visión
- b) Diagnóstico Interno
- c) Diagnóstico Externo
- d) Desarrollo de Matriz FODA
- e) Planteamiento de Objetivos y Estrategias
- f) Definición de Presupuestos e Indicadores

Para el desarrollo de estos puntos se ha utilizado algunos instrumentos para recopilar y analizar información que están explicados en el capítulo de Metodología.

Asimismo se planteará recomendaciones que aseguren una mejor implementación del Plan.

III. MARCO TEORICO

Para poder realizar esta tesis es necesario tener claro los siguientes conceptos.

ORGANIZACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Una organización es un conjunto de personas que trabajan para un objetivo común, ya sea la de proporcionar un bien o servicio que garantice la atención de una necesidad a un público específico.

Toda organización busca una mejora constante, de pasar de una situación actual a una situación deseada. Para lograr esto se requiere de un proceso de Planeación.

De acuerdo a D'Alessio "La planeación consiste en buscar estrategias que permitan a una organización (empresa, sector, ciudad, región, país, etc.) diseñar y alcanzar un futuro deseado"¹.

Como indica D' Alessio, la organización no necesariamente es de una empresa con fines de lucro sino de cualquier tipo, sea grande o pequeña, una pública o privada. Ya que esta planeación debe hacerse a la medida.

Es importante que las organizaciones realicen un proceso de planeación ya que lo común en este contexto que estamos viviendo es el cambio. Durante los últimos años estamos viviendo muchos cambios de paradigmas, de tecnología, de la forma de hacer negocios. Las organizaciones deben adaptarse a esos cambios para seguir existiendo y de cierta manera anticiparse a estos cambios. Para lograr esto se requiere de un proceso de Planeación.

Sin embargo, la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo; que varían en horizonte de tiempo y alcance. Para el fin de esta tesis, se realizará el Plan Estratégico.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica nos ayuda a formular e implementar estrategias con el fin de lograr los objetivos que la organización quiere alcanzar. De acuerdo a Peter Drucker "la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, los cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una

¹ Fernando A. D'Alession Ipinza "El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia" 3ª. Edición. Pearson, Perú

reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”².

El proceso de Planeación Estratégica debe tener ciertas características para que sea exitoso³:

- Interactivo: Debe buscar la participación del personal clave de la organización.
- Iterativo: Es corregible, dependiendo del cambio de las circunstancias.

El proceso de Planeación Estratégica implica una serie de etapas que se resumen en las siguientes:

- a) FORMULACIÓN: En esta etapa se plantea la Misión y Visión de la organización, se realiza un diagnóstico interno para determinar las fortalezas y debilidades de la organización y un diagnóstico externo para determinar las oportunidades y amenazas del entorno. Con esta información se determinan los objetivos a largo plazo que se quiere alcanzar y las estrategias a seguir. El resultado de esta etapa es el Plan Estratégico.
- Misión: Se define como misión de la empresa, al propósito que tiene la organización en su entorno. Debe responder las siguientes preguntas:
 - ¿Qué funciones desempeña la organización?
 - ¿Para quién desempeña estas funciones?
 - ¿De qué manera trata de desempeñar las funciones?
 - ¿Por qué existe esta organización?
 - Visión: Se define como visión de la organización a la imagen deseada que se quiere conseguir de la organización en un periodo de tiempo.
 - Fortalezas: Son las actividades que la organización realiza bien y los recursos con los que cuenta que le pueden dar una ventaja frente a otras organizaciones.
 - Debilidades: Son las actividades que la organización no hace bien y los recursos que no cuenta.
 - Oportunidades: Son las tendencias favorables que el entorno puede brindar a la organización.
 - Amenazas: Son las tendencias negativas del entorno que pueden perjudicar a la organización.

² Chiavenato, Idalberto. “Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones” 2ª. Edición, Mc Graw Hill.

³ D’ Alessio, Fernando “El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia” 3ª. Edición, Pearson.

- b) **IMPLEMENTACIÓN:** Esta etapa consiste en implementar el plan, pasar del papel a la acción. Para ello, se debe revisar algunas variables y ver si éstas darán el soporte necesario para la implementación; de lo contrario, modificarlas o modificar el plan. Las variables a analizar son la estructura organizativa, las políticas, los recursos con los que la organización cuenta, el personal, el liderazgo. Asimismo, es necesario definir objetivos a corto plazo y planes tácticos para poder implementar el Plan Estratégico.
- c) **EVALUACIÓN:** Esta etapa consiste en analizar que tanto lo planificado se cumplió y de que manera podemos tomar acciones correctivas para mejorar los resultados. Se hace uso de indicadores y se analizan los resultados para determinar las causas y acciones a seguir. Esta etapa ayuda a las organizaciones a seguir planificando.

IV. METODOLOGIA UTILIZADA

Se ha utilizado la siguiente metodología en el desarrollo de esta tesis:

REFORMULACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN: El Instituto Confucio PUCP desarrolló un taller participativo con un facilitador externo con el fin de que el personal de sus aportes para la reformulación de la misión y visión.

Luego de definirla, se planteó un Plan de Comunicación Interna para difundir la misión y visión y motivar el compromiso con el personal. Se utilizó videos, fotos, y se entregó a todo el personal un mouse pad con la misión y visión impresa.

DIAGNOSTICO INTERNO:

Para el desarrollo de esta tesis se realizó levantamiento de información cualitativa y cuantitativa. Para la parte cualitativa se utilizó dos metodologías:

- a) Entrevistas a Personal Clave del Instituto Confucio; con el fin de conocer sus percepciones sobre las fortalezas y debilidades de la organización con miras a alcanzar la visión.
Para ello se elaboró una guía de indagación.
- b) Grupo Focales: Se realizó focus group a alumnos y a los docentes locales.

Para el caso de alumnos se realizaron 5 focus group, separados por el nivel de estudio en que se encuentran. Se convocaron a 12 personas por grupo y se recibieron en promedio 5 a 6 personas por grupo.

	CONVOCAR A
INICIAL - BASICO 1	12
INICIAL - BASICO 1	12
BASICO 2-BASICO 5	12
BASICO 2-BASICO 5	12
INTERMEDIOS- AVANZADO	12

El objetivo de los focus group a alumnos fue determinar que oportunidades de mejora existen y el grado de satisfacción.

Para el caso de los docentes locales, el objetivo del focus group fue conocer cómo perciben el trabajo que realizan y que oportunidades de mejora consideran se puede realizar para ofrecer un mejor servicio. Se realizó un solo focus group con cinco de los seis docentes locales.

Las guías utilizadas están detalladas en el Anexo 1.

V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

a) Historia del Instituto Confucio PUCP

Los Institutos Confucio son la sede oficial de la enseñanza del idioma chino mandarín. Existen más de 400 institutos en todo el mundo, que son gestionados desde la oficina central de Institutos Confucio en Pekín, HANBAN.

Para inaugurar un Instituto Confucio en un país, se debe hacer a través de universidades. Éstas solicitan la creación y firman un acuerdo con HANBAN y con una universidad china, que será su socia académica.

En el 2007, la Pontificia Universidad Católica del Perú firma el acuerdo para la creación del Instituto Confucio con Hanban y en el año 2008 firma el acuerdo de cooperación con la Universidad de Estudios Internacionales de Shanghai (SISU). Ante eso, en el 2008 es inaugurado el primer instituto Confucio en el Perú, dando inicio a sus operaciones en el año 2009.

b) Servicios del Instituto Confucio PUCP

Actualmente el Instituto Confucio PUCP ofrece los siguientes servicios⁴:

Servicios Académicos: Enseñanza de Chino Mandarín

- ✓ Programa Regular para Adultos: Programa de 3 años para el dominio de chino mandarín distribuido en 12 ciclos trimestrales. Es el programa con mayor alumnado.
- ✓ Programa Regular para Niños: Programa sabatino para que niños entre 8 a 11 años inicien su aprendizaje del idioma chino mandarín.
- ✓ Programa Regular para Jóvenes: Programa sabatino para que niños entre 12 a 14 años inicien el aprendizaje del idioma chino mandarín.
- ✓ Chino Elemental: Es un programa creado para atender las necesidades de personas que quieren aprender un vocabulario básico de chino mandarín debido a un viaje que va a realizar a China o a una visita china que piensa atender.
- ✓ Cursos In House: Son cursos de chino mandarín a medida de las necesidades de las organizaciones que lo solicitan. La ejecución de las clases se hace en las instalaciones de la organización que lo contrata.

⁴ Tomado de la web del Instituto Confucio PUCP www.confucio.pucp.edu.pe

- ✓ Programa en Colegios: Programa de chino mandarín para que los alumnos desde nivel primaria pueden aprender el idioma después de su horario de clases y durante el año escolar.

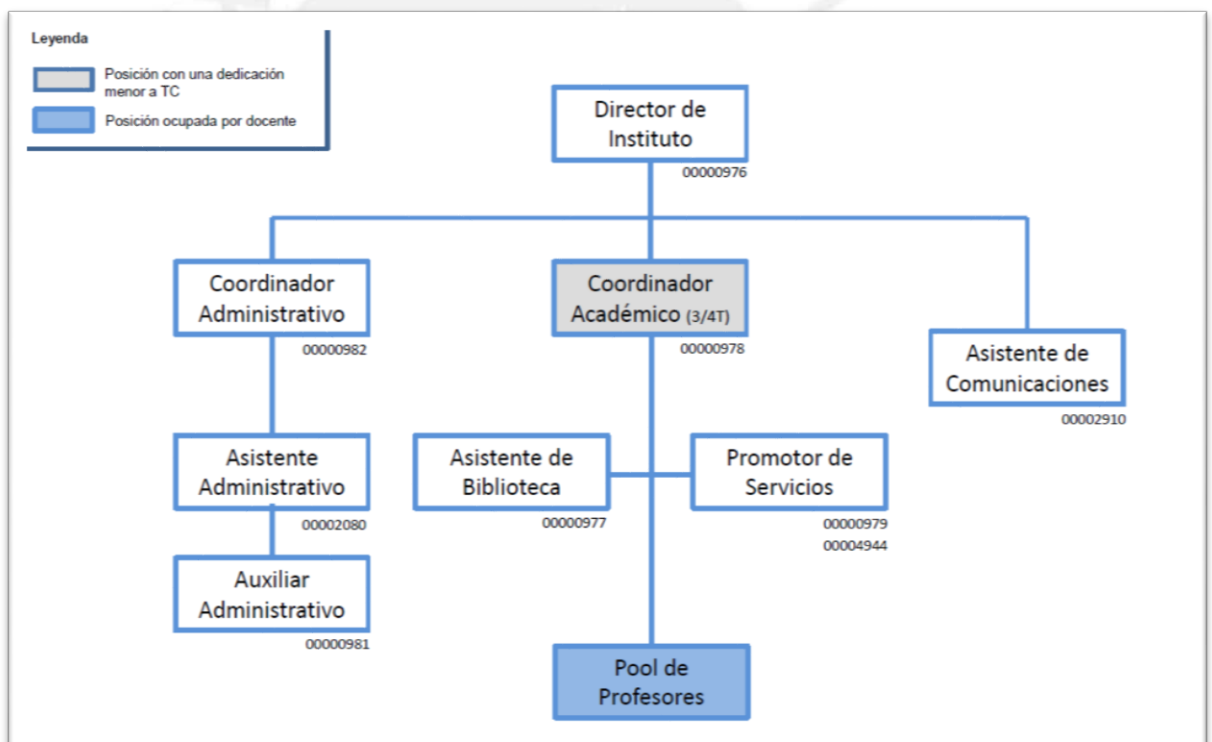
Servicios Culturales: Difusión de la cultura china a través de:

- ✓ Conferencias.
- ✓ Talleres de Cultura China.
- ✓ Shows Artísticos.

c) Organización

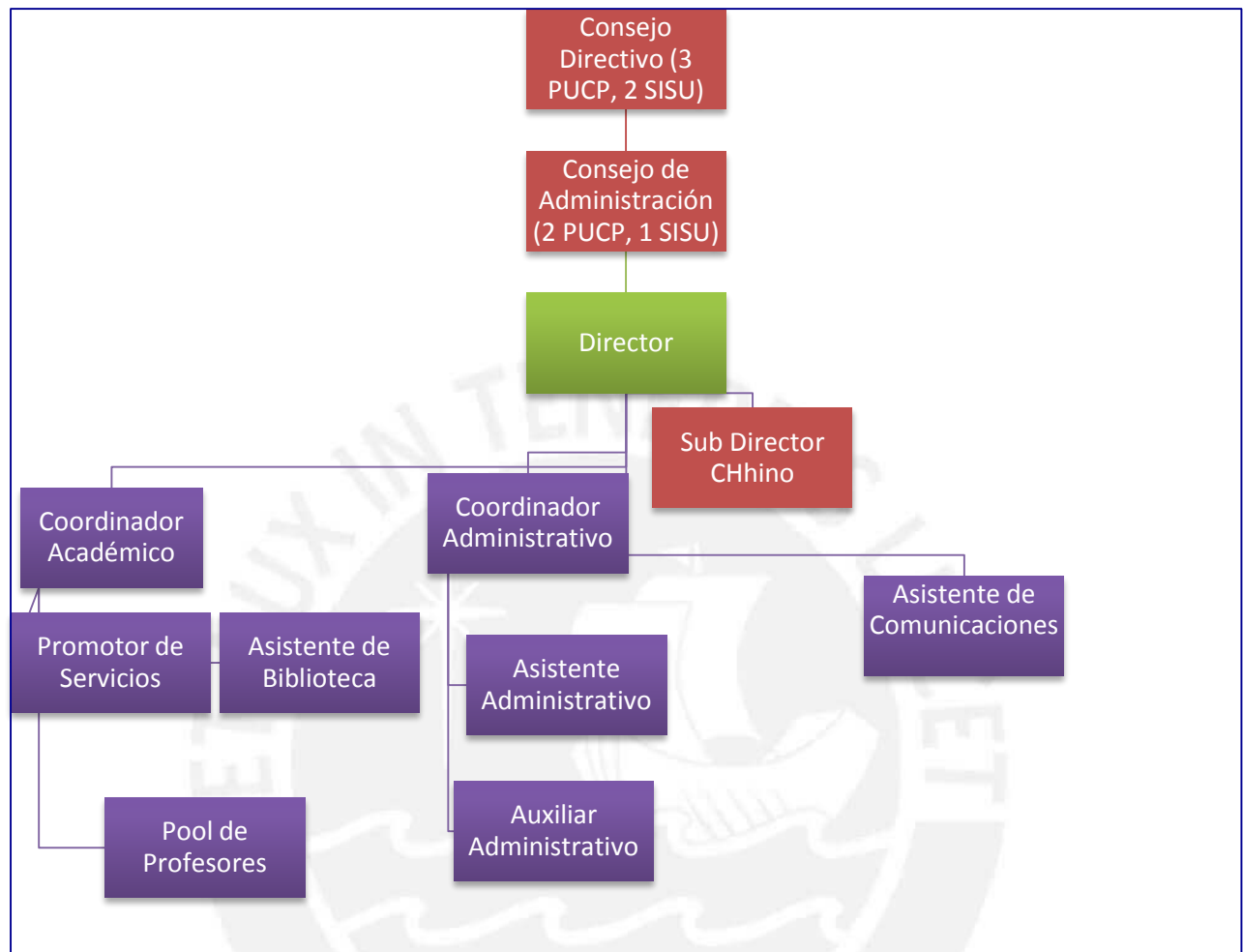
El Instituto Confucio PUCP está conformado por nueve personas administrativas y un *pool* de profesores. Los profesores son chinos nativos que vienen por intercambio y profesores locales que son contratados a través de la PUCP bajo un contrato por hora dictada.

La organización para la PUCP es la siguiente:



Fuente: Dirección de Recursos Humanos PUCP

Sin embargo, existe una organización diferente para el Instituto Confucio PUCP que es la solicitada por la sede central de Institutos Confucio y que involucra a la Universidad de Estudios Internacionales de Shanghai (SISU) contraparte académica.



Elaboración: Propia

Bajo esta organización existe el puesto del Sub Director Chino que se encarga de supervisar los trabajos académicos y culturales de los docentes visitantes y además sirve de nexo entre el Instituto Confucio y la sede principal.

d) Problemática

El Instituto Confucio PUCP inició sus operaciones en el año 2009 con 70 alumnos, contando con una infraestructura que contemplaba oficinas administrativas, dos aulas, una biblioteca. Estaba ubicado en el quinto piso de un edificio fuera del campus PUCP que opera otra unidad de la PUCP, Idiomas Católica (dedicado a la enseñanza de inglés, portugués y español).

El IC PUCP empezó a crecer en alumnado, lo que originaba ciertos problemas de servicio, se tenía que prestar aulas dentro del campus, lo que causaba malestares en los alumnos, ya que las aulas prestadas eran en pabellones muy alejados a la entrada del campus, asimismo no se tenía cerca el counter de atención ni Biblioteca.

Por otro lado, al compartir el mismo edificio, los alumnos no identificaban la marca. Muchos creían que estudiaban en Idiomas Católica. Todo esto fue comunicado al rectorado para buscar la manera de independizar al IC PUCP en un local propio.

Sin embargo, el IC PUCP siguió creciendo en alumnado y llegó a tener cerca de 300 alumnos por trimestre y a aperturar su programa de niños y jóvenes a finales del 2014⁵. En dicho contexto, no había claridad del futuro del Instituto Confucio. Se contaba con tendencias de un mayor crecimiento, sin embargo, no se realizaba planes de crecimiento debido a la falta de certeza en lo referente a la disponibilidad de aulas.

En el 2015 se agrava el problema de aulas, debido a la falta de aulas en el campus. Ante eso, la Universidad propone la ampliación del edificio de Idiomas Católica y comprar un local cerca al campus para el IC PUCP. La mudanza se concreta a mediados de setiembre 2015. El IC PUCP pasa de tener dos aulas a seis aulas y se adiciona un laboratorio⁶.

Sin embargo, a un año de la mudanza, no se obtiene los resultados esperados de crecimiento. El IC PUCP está cerrando el año 2016 con deficit presupuestal, debido a los altos gastos fijos que contempla un local propio. El uso de aulas actualmente está en un 32%⁷.

Ante esta situación, se considera importante tener un Plan Estratégico que dé los lineamientos para el crecimiento. Para ello, se presenta el siguiente diagnóstico interno y externo que dará mayor alcance de los puntos a considerar en el Plan Estratégico.

⁵ Ver Anexo 2: Histórico de Alumnos del Instituto Confucio PUCP

⁶ Ver Anexo 3: Local actual del Instituto Confucio PUCP

⁷ Ver Anexo 4: Uso de aulas

e) Diagnostico Interno

a. Área Académica

El área académica del Instituto Confucio PUCP tiene como objetivo dar el soporte y supervisión a los procesos académicos, los cuáles son los procesos principales del Instituto Confucio relacionados a la enseñanza del idioma Chino Mandarín.

Estos procesos académicos se resumen de esta manera:



Elaboración propia

Adicional a estos procesos, el área académica tiene la responsabilidad sobre estos procesos adicionales:

- Procesos de Biblioteca
- Exámenes Internacionales
- Gestión de Becas

Para la realización de estas actividades, el área académica está organizada por un Coordinador Académico, dos promotoras de servicio, un bibliotecario y un practicante en Biblioteca. Asimismo trabaja con los docentes chinos visitantes y los docentes locales (contratados por la PUCP).

De acuerdo a las entrevistas realizadas al Coordinador Académico, Promotor de Servicio y Bibliotecario; así como al análisis de la información secundaria (resultados de focus group a alumnos y a docentes) se han detectado los siguientes puntos fuertes y débiles de esta área:

Puntos Fuertes:

- Tratamiento Personalizado a los alumnos: Por la cantidad de alumnos, que aún no es muy elevada, se puede realizar un trato personalizado a los alumnos. Este tratamiento personalizado consiste en un seguimiento a la asistencia a clases para evitar situaciones de abandono o de desaprobaciones del curso por máximo de faltas. Asimismo se les brinda recordatorios continuos de fechas importantes tales como fechas de evaluaciones, de trámites, de pagos.
- Estandarización de Procesos: Desde mediados del 2014, el Instituto Confucio PUCP inició el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad. A partir de esa fecha las áreas del Instituto Confucio empezaron a estandarizar sus procesos. Esto ha servido para que el área académica cuente con procesos estandarizados y documentos, los cuales son revisados y mejorados continuamente. Estas mejoras han dado como resultados que se cuente con sillabus para todos los programas, el desarrollo de un banco de exámenes, la aplicación de encuestas de satisfacción a los alumnos y la evaluación de clases a los docentes.
- Docentes Capacitados: El Instituto Confucio PUCP cuenta con docentes capacitados en la enseñanza de chino mandarín. Los docentes visitantes vienen con estudios de maestría en la enseñanza de chino mandarín para extranjeros. Asimismo, los docentes contratados en el Perú, cuentan con certificación internacional de Chino Mandarín y varios de ellos han pasado por capacitaciones en la enseñanza de chino mandarín.
- Biblioteca Especializada: El IC PUCP cuenta con una biblioteca especializada en la lengua y cultura china. La Biblioteca Confucio forma parte del sistema de bibliotecas de la PUCP, por lo que tanto los alumnos del IC PUCP como de la Universidad pueden hacer uso de ella. La Biblioteca Confucio recibe anualmente donaciones de libros de parte de la Biblioteca de Shanghai, con la cual tienen un convenio y de la sede central de Institutos Confucio (HANBAN).

Puntos Débiles:

- Falta de evaluación a Docentes: Las evaluaciones a los docentes deben ser realizadas por un experto en enseñanza de Chino Mandarin, con el cual no se cuenta. Actualmente las evaluaciones a los docentes, que consisten en ingresar a sus clases y observarla son realizadas por el sub director chino, que no necesariamente es un docente de chino mandarín y no tiene las competencias que se necesitarían.

- Falta de un sistema académico inteligente: Actualmente el Instituto Confucio PUCP utiliza dos sistemas para gestionar lo relacionado a sus alumnos. Uno es el campus virtual donde se gestiona los cursos, la asistencia de los alumnos y sus evaluaciones; el otro sistema es el SICOP donde se gestionan los procesos de pago. Por tanto, no existe un sistema único e inteligente que permita recopilar toda la información académica y económica del alumno y así poder optimizar los tiempos de matrícula y ofrecer la matrícula de manera en línea.
- Falta de disponibilidad de docentes chinos visitantes: El acuerdo actual para el intercambio de docentes chinos indica que éstos deben tener una carga laboral de 18 horas académicas a la semana. Esto hace que sólo se les puede dar por trimestre dos cursos para dictar que suman 14 horas académicas, ocasionando por esta razón que se contrate docentes locales y asimismo no poder desarrollar oportunamente nuevos cursos y/o programas, donde es necesario el trabajo de dichos docentes.
- Docentes con poco dominio del español: Los docentes chinos visitantes vienen por periodos de uno a dos años y la mayoría de ellos vienen con poco dominio del idioma español, por tanto, no se les puede asignar cursos de los primeros niveles de chino mandarín, donde es necesario un segundo idioma para explicarles a los alumnos las bases gramaticales del idioma. Ante eso, se debe informar por adelantado a los alumnos el idioma que usará el docente.

b. Área Cultural y Comunicaciones:

El área cultural y comunicaciones se encarga de la promoción y difusión de la cultura china, así como dar soporte a la comunicación interna y externa de todas las actividades que realiza el Instituto Confucio PUCP.

La promoción y difusión de la cultura china es parte de la misión del Instituto Confucio PUCP y sus procesos se resumen en los siguientes:



Elaboración propia

Asimismo cuenta con los siguientes procesos de soporte:

- Gestión de Material Impreso
- Gestión de Redes Sociales

Para la realización de estos procesos, esta área cuenta con un Asistente de Cultura y Comunicaciones y un practicante.

De acuerdo al diagnóstico interno realizado se tiene los siguientes puntos débiles y fuertes de esta área:

Puntos Fuertes:

- Comunicación Digital: Se cuenta con una comunidad de seguidores en las redes sociales que es activa. Actualmente se tiene 40,000 seguidores en el Facebook⁸. Esto hace que las actividades culturales que se promueven cuente con público.
- Público Fiel: Se tiene un público que sigue las actividades culturales que el Instituto Confucio PUCP organiza. Este público está atento a cada nueva actividad.
- Estandarización de procesos: Los procesos para la realización de actividades culturales se han estandarizado y eso ha conseguido que se busque una mejora en las actividades culturales. Se realizan encuestas de satisfacción de cada actividad cultural para de esa manera medir la satisfacción y ver los intereses del público sobre otro tipo de actividades culturales.
- Financiamiento de Actividades Culturales desde China: Cada año el Instituto Confucio PUCP puede aplicar a financiamiento por parte de la sede central de Institutos Confucio (Hanban) y de esta manera subvencionar actividades culturales.

Puntos Débiles:

- Falta de una Estrategia de Publicidad: Ésta área se encarga del diseño de piezas y la promoción de los cursos académicos. Sin embargo, no tienen establecido una estrategia de Publicidad. Falta realizar campañas más completas usando un mix de medios. El Instituto no tiene presencia en medios de comunicación masivo.
- Falta de Personal: El personal actual no se da abasto a todas las actividades que realizan. Se trabaja mucho el día a día y no se tiene el tiempo suficiente para analizar y planificar las actividades a realizar.
- Falta de Espacios para realizar actividades culturales de mayor envergadura: El Instituto Confucio PUCP no cuenta con un espacio para ofrecer actividades con un

⁸ Revisar Anexo 5

público mayor a 30 personas. Ante eso, se depende de la disponibilidad de espacios en el campus universitario o fuera, lo cual involucra un costo adicional.

- Falta de material audiovisual: El público actual exige una comunicación más audiovisual, lo cual no se puede realizar por falta de *expertise* en este tema.
- Variedad de Actividades Culturales: Las actividades culturales que se realizan dependen mucho del *expertise* de los docentes chinos visitantes y de la programación de expertos chinos que podrían visitar al Instituto Confucio durante el año. Ante eso, hay muchas actividades que se repiten año tras año y que puede llegar a saturar al público.
- Falta de Relaciones Públicas: El Instituto Confucio PUCP no ha tenido una estrategia clara para conseguir relaciones con otras instituciones con las que pueda trabajar en la difusión de sus actividades culturales, tales como municipios, otros centros culturales, medios de comunicación, etc.

c. Área Administrativa:

El área administrativa tiene como objetivo el dar soporte administrativo a todas las áreas, así como velar por el eficiente uso de los recursos con lo que cuenta el Instituto Confucio PUCP. Esta área es la responsable del sistema de gestión de calidad y además sirve de nexo entre la administración central de la Universidad y el Instituto Confucio PUCP. Los procesos que realiza son los siguientes:

- Gestión de Adquisiciones y Arrendamientos
- Gestión de Recursos Humanos del personal docente
- Gestión de Recursos Humanos del personal administrativo
- Gestión de Capacitación del Personal Administrativo
- Gestión de Presupuestos
- Gestión de Publicidad y Promoción

Asimismo, esta área se encarga de gestionar los recursos tales como Caja Chica, Inventario de libros para venta, servicio de mensajería y fotocopiado. Control de limpieza, mantenimiento y seguridad del local. Para la realización de estos procesos, el área administrativa está conformada por el Coordinador Administrativo, el Asistente Administrativo y un auxiliar administrativo.

De acuerdo al diagnóstico interno realizado, esta área cuenta con los siguientes puntos fuertes y débiles:

Puntos Fuertes:

- **Procesos Estandarizados:** Se ha logrado estandarizar la mayoría de sus procesos y de esta manera tener información relevante para realizar una mejora continua y poder distribuir mejor la carga laboral entre el personal.
- **Personal con Experiencia:** El personal administrativo cuenta con experiencia en los procesos administrativos. Además tanto el asistente como auxiliar administrativo provienen de reclutamiento interno, por lo que conocen como es la gestión de la administración central de la Universidad.
- **Buen nivel de Servicio:** Se cuenta con un buen nivel de servicio al cliente interno. A los docentes chinos visitantes se les debe brindar alojamiento durante su permanencia en el Perú, así como los servicios públicos y almuerzos. Todo esto es coordinado desde la administración y el área administrativa ha logrado obtener un buen nivel de servicio que es evaluado a través de encuestas a los docentes al final de su estadía.
- **Control de Presupuestos:** Se realiza una eficiente gestión de los presupuestos, tratando de optimizar los recursos. Para ello se realiza controles mensuales de la ejecución presupuestal.

Puntos Débiles:

- **Dependencia con la Administración Central de la PUCP:** Para poder dar soporte a la gestión del Instituto Confucio se depende de la administración central de la PUCP, lo que ocasiona retraso en atender ciertos requerimientos, ya sea de compras, de mantenimiento, etc. Asimismo, en algunas ocasiones, los precios que consigue la administración central ya sea para compras o por servicios de mantenimiento son mayores a los que la administración del instituto puede conseguir.
- **Falta de presupuesto para ejecución de procesos:** No existe suficiente recursos económicos para poder realizar las actividades planificadas en el año, tales como capacitación al personal, renovación de equipos, mantenimiento del local.

d. Dirección:

La Dirección del Instituto Confucio, está conformada, para la PUCP por el director. Sin embargo, para la sede central de Institutos Confucio (HANBAN) es conformada tanto por el director asignado por la PUCP como por el sub director chino que viene designado por la universidad que es la contraparte china. En este caso, de la Universidad de Estudios Internacionales de Shanghai (SISU).

De acuerdo al diagnostico realizado se ha podido determinar los siguientes puntos fuertes y débiles:

Puntos Fuertes:

- Buenas Relaciones con Hanban: La Dirección lleva siete años en el puesto, desde su fundación, es por ello que ha podido mantener relaciones sólidas con Hanban y así obtener frecuentemente financiamiento y otras donaciones para el Instituto Confucio PUCP. El Director actual es *tusan*⁹, cuenta con conocimientos avanzados de chino mandarín, así como experiencia previa viviendo en China, por lo que conoce la cultura china y sabe manejar los protocolos chinos.
- Estrategia de Calidad: La Dirección se ha enfocado en los tres últimos años a mejorar la calidad de los servicios. Para ello, buscó que se implemente el sistema de gestión de calidad.
- Empoderamiento: La Dirección ha delegado la toma de decisiones en las coordinaciones y así evitar que los procesos se retrasen.

Puntos Débiles:

- Falta de planeamiento a largo plazo: No ha existido un planeamiento a largo plazo desde la Dirección. Esto ha ocasionado desmotivación en las áreas al no tener claro hacia dónde se busca ir. Se ha estado trabajando mucho en el día a día.
- Búsqueda de conciliación con la parte china que desautoriza las coordinaciones: La dirección, a veces, se preocupa más en mantener una buena relación con la parte china, dejando de lado los procesos o disposiciones dadas por las áreas académicas, culturales y administrativas.

⁹ Tusan es el hijo nacido fuera de China de padres chinos.

- Imagen de un liderazgo débil: las áreas consideran que el liderazgo es débil, que falta poder de decisión y tener las estrategias claras para así asignar planes de trabajo a las demás áreas.

e. Organización:

Se ha hecho un análisis de la organización del Instituto Confucio PUCP encontrando los siguientes puntos fuertes y débiles:

Puntos fuertes

- Un grupo humano consolidado: El Instituto Confucio PUCP cuenta con un grupo humano que tiene en promedio 4 años laborando para dicha institución, por tanto, conoce de los procesos y la forma de trabajo del instituto. Este grupo humano es multidisciplinario y al ser pequeño se tiene un espíritu de familia. Asimismo, hay un trabajo en equipo y cada área conoce de cierta manera el trabajo de las otras áreas, por lo que las operaciones se mantienen si hay ausencias del personal.

Puntos débiles

- Falta de Puestos Críticos: De acuerdo al análisis realizado, es necesario dos puestos importantes en el Instituto Confucio PUCP. Uno es el Coordinador Docente, el cual se encargaría de trabajar con los docentes para la mejora en las metodologías, así como evaluar los programas de estudio. Otro puesto necesario es el del Publicista o Marketero, el que ayuda a desarrollar las estrategias de promoción y venta de los programas y actividades.
- Clima Laboral Regular: Las dos últimas evaluaciones del clima laboral han señalado una tendencia a la no satisfacción del personal en los tópicos relacionados a credibilidad e imparcialidad. Esto se debe, en parte, a la no existencia de línea de carrera dentro de la unidad, a la poca oportunidad de aumento de sueldos y a la falta de planes de crecimiento del Instituto Confucio PUCP.¹⁰

f. Satisfacción de Alumnos:

El Instituto Confucio PUCP mide la satisfacción de sus alumnos a través de encuestas a finales de cada ciclo. Asimismo, se ha realizado un *focus group* para conocer la percepción de los alumnos en cuando al servicio y a la

¹⁰ Anexo 6: Resultados del clima laboral 2014 y 2015

metodología utilizada. Realizando un análisis de ambas fuentes, se tiene los siguientes puntos fuertes y débiles:

Puntos Fuertes:

- Los alumnos se encuentran, en promedio, satisfechos por el servicio. Valoran los siguientes puntos:
 - Profesores Chinos Nativos.
 - Acceso a la cultura china
 - Servicios complementarios como Biblioteca, Exámenes Internacionales, posibilidad de becas a China.
 - Por el prestigio de la PUCP y de tener el respaldo internacional.
- Los alumnos están dispuestos a recomendarnos a amigos y familiares (existe el *Boca a Boca* positivo)

Puntos Débiles:

- Los alumnos perciben que la metodología es diferente de profesor a profesor. Con algunos profesores sienten que tienen una participación más activa en clase que con otros. No perciben una estructura de clases definida.
- Los alumnos consideran que se requiere de herramientas adicionales para complementar sus estudios de chino: Cursos complementarios, espacios donde practicar el idioma chino, herramientas audiovisuales en internet, laboratorio.
- Por otro lado, los alumnos perciben demoras en el proceso de matrícula. Consideran que es un proceso largo y que debería ser en línea.

g. Docentes Chinos visitantes:

Los profesores chinos visitantes vienen a enseñar al Instituto Confucio PUCP por convenio y estos se clasifican en profesores voluntarios (estudiantes de maestría en enseñanza de chino mandarín y que vienen por periodo de un año) y profesores principales (con estudios de maestría y que pueden permanecer más de un año)

Trabajar con estos profesores da al Instituto Confucio PUCP los siguientes puntos fuertes y débiles.

Puntos Fuertes:

- Profesores Nativos y Profesionales: El Instituto cuenta con docentes capacitados y que vienen con estudios de enseñanza del idioma chino mandarín a extranjeros.
- Difusión e Intercambio cultural: Adicional a la enseñanza del chino mandarín, los docentes son embajadores de su cultura y participan activamente en las actividades culturales que organiza el instituto; así como en difundir la cultura china en clases. Asimismo se realiza un intercambio cultural. Los alumnos y el personal conocen, a través de ellos, la cultura china y por otro lado, los docentes logran conocer la cultura peruana.
- Desarrollo de Nuevos Cursos: Los docentes pueden desarrollar nuevos cursos, ya que cuentan con acceso a bibliografía más actualizada sobre la enseñanza de chino mandarín.

Puntos Débiles:

- Limitado número de horas disponibles: Los docentes sólo pueden laborar 18 horas académicas. Por lo que sólo pueden enseñar dos clases a la semana y el resto de horas dedicar a otras actividades. Sin embargo, ese tiempo no es suficiente para el desarrollo de las actividades que desea realizar el Instituto Confucio PUCP.
 - Docentes Voluntarios con mayores gastos administrativos: A los docentes voluntarios, según convenio, la Universidad le debe proporcionar alojamiento, servicios públicos, seguro médico, almuerzo y transporte nocturno. Esto origina gastos administrativos y trabajo administrativo adicional, ya que se debe velar por el buen uso del departamento alquilado y de los bienes que se le otorga al docente.
 - Docentes con poco dominio del español: Los docentes chinos no cuentan con un dominio avanzado en español, lo que dificulta la comunicación con sus alumnos, sobre todo en los niveles básicos y por tanto es necesario tener que informar previamente el idioma auxiliar que va a usar el docente en clase.
- h. Docentes Locales: Los docentes locales son los contratados por horas para que enseñen chino mandarín. Estos pueden ser chinos que ya tienen calidad migratoria inmigrante en el Perú o son peruanos que dominan el idioma chino mandarín.

De acuerdo al diagnóstico realizado se tiene los siguientes puntos fuertes y débiles.

Puntos Fuertes:

- Son docentes con conocimientos de chino mandarín con certificación internacional (HSK).
- Son docentes a quienes les gustaría que le garanticen una jornada mayor de horas de manera más estable, para de esta manera no tener que buscar otros ingresos adicionales.
- Son docentes con experiencia enseñando chino mandarín mayor a 3 años.

Puntos Débiles:

- Son docentes que no cuentan con mucha disponibilidad de horarios ya que su labor como docente de chino es un trabajo adicional a su labor principal.
- La mayoría de los docentes locales dictan los cursos de niños y jóvenes, por lo que les falta experiencia en los cursos de adultos de los niveles superiores.
- Consideran que es necesario revisar el material bibliográfico que se utiliza en el programa de Jóvenes.
- Los docentes locales no cuentan con estudios o capacitación en educación o metodología en el aula para niños y jóvenes.

f) Diagnóstico Externo

- a. Mercado: El mercado en que se desarrolla el Instituto Confucio PUCP es el limeño, dirigido principalmente a un público joven de 17 a 24 años. Sin embargo, para sus cursos sabatinos se dirigen a niños entre 8 a 12 años. En ambos casos, la población en ese rango de edad, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se encuentra en crecimiento en la ciudad de Lima¹¹.

¹¹ Anexo 7: Tabla de estimado de población joven en Lima
<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

Pérfil del Cliente:

En estos años de funcionamiento, se ha identificado el perfil del consumidor promedio del IC PUCP, que ha sido constatado con encuestas entre los alumnos y encuestas realizadas por el Instituto de Opinión Pública (IOP)¹².

El consumidor promedio es un joven entre 17 y 24 años, el cual estudia una carrera universitaria o técnica relacionada a negocios o turismo. Este joven es de nivel socioeconómico B, C. Y se le considera que tiene un estilo de vida Progresista¹³. Su estilo de vida es muy activo, estudia en la universidad o instituto. Si es posible, trabaja y luego estudia chino. Su tiempo libre, lo dedica a sus amigos, a las redes sociales, etc.

Vive en su mayoría en distritos periféricos al IC PUCP (Lima Centro o Lima Norte) y el chino es el tercer idioma que habla.

¿Por qué quieren estudiar chino? Porque quieren tener una ventaja competitiva frente a otros y considera que el chino va a ser el idioma más hablado en los próximos 5 años. Asimismo cree que hay mayores oportunidades de negocio con China y oportunidades de estudio. Este joven tiene una visión a futuro y busca aprovechar estas oportunidades por lo que calza en el estilo de vida “Progresista”.

Asimismo, decide estudiar chino porque le apasiona los idiomas. Ya habiendo estudiado inglés, ve como un reto estudiar el chino mandarín, al ser un idioma cuya escritura es completamente distinta. Es un joven que asume retos y que gusta de comunicar a su grupo de referencia “Yo estudio chino”, porque es valorado por el resto.

Su familia es una fuente de motivación. Son hijos de padres que en su mayoría trabajan y tienen un nivel educativo superior, que consideran que es importante que sus hijos estudien más de un idioma (algunos de ellos tienen descendencia china).

¹² Anexo 8: Resultados de la encuesta del IOP

¹³ Fuente: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

b. Competidores Directos:

Competencia de otros Institutos Confucio:

En Lima existe el Instituto Confucio de la Universidad Ricardo Palma (URP), que también ofrece clases de chino mandarín. Este instituto está ubicado en el campus de la URP localizado en el distrito de Surco.

Competencia de otros Institutos:

Se tienen los siguientes competidores:

- Intercambio Cultural Chino Peruano (Incsip)
- Instituto Peruano Chino
- Colegio Peruano Chino Juan XXIII
- Centro de idiomas de la Universidad del Pacífico
- Centro de Idiomas de la Universidad San Martín de Porres

Analizando la competencia, el Instituto Confucio PUCP cuenta con ciertas ventajas competitivas que ha hecho que varios alumnos de estas instituciones se matriculen en el Instituto Confucio PUCP:

- Marca Paraguas PUCP: La PUCP es una marca reconocida y valorada. Es considerada la mejor universidad en el Perú.
- Profesores Chinos Nativos.
- Mayor alumnado y por tanto apertura de todos los cursos: El Instituto Confucio PUCP puede garantizar la apertura de al menos un horario por cada nivel que dicta; esto no sucede en los otros institutos debido a que cuentan con menor alumnado.
- Infraestructura: El Instituto Confucio PUCP cuenta con una infraestructura adecuada, aulas equipadas con multimedia, una biblioteca y próximamente un laboratorio de idiomas.

- c. Sustitutos: El idioma chino mandarín es percibido como un tercer idioma que desean aprender. Ya que el segundo idioma que el mercado objetivo desea aprender es el inglés. Ante eso, compite con otros idiomas como el francés, portugués, italiano, etc.

Tabla 1. Además del inglés, ¿qué otro(s) idioma(s) considera que es importante aprender?

	Total %	SEXO		GRUPO DE EDAD			NIVEL SOCIOECONÓMICO		
		Hombre	Mujer	17-19 años	20-22 años	23-24 años	Medio Alto	Medio	Bajo
Chino mandarín	73.9	75.2	72.5	74.1	74.6	71.9	71.2	74.2	75.8
Francés	53.4	50.1	56.8	56.5	49.6	53.3	55.6	49.8	56.3
Portugués	39.1	42.8	35.4	39.9	38.5	38.5	36.9	40.4	39.5
Italiano	35.6	33.2	38.0	34.8	36.9	34.8	28.8	39.4	36.7
Alemán	24.6	29.6	19.4	29.4	20.6	20.7	27.3	19.2	29.3
Otro	6.4	7.0	5.8	4.5	8.3	7.4	6.6	8.0	4.2
Ninguno	1.7	2.0	1.4	1.3	1.6	3.0	3.0	1.7	.5
No sabe / No responde	3.4	2.5	4.3	3.8	4.4	.7	4.0	3.1	3.3
Base de entrevistas	N=700	N=355	N=345	N=313	N=252	N=135	N=198	N=287	N=215

Fuente: Investigación de Mercados realizada por el IOP por encargo del IC



VI. PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora es el Plan Estratégico para el periodo 2017 al 2020, el cual contempla la revisión de la misión y visión, así como el planteamiento de objetivos estratégicos y estrategias a seguir en las diferentes áreas. Asimismo, se dará recomendaciones para la implementación del plan.

a) Revisión de Misión y Visión:

El Instituto Confucio contaba con esta misión y visión desde su creación:

Misión

El **Instituto Confucio-PUCP** tiene la misión de educar sobre el idioma, la cultura y otros temas relevantes y de actualidad en China, como su historia, arte, economía y negocios.

Visión

Nuestra visión consiste en integrar aún más la cultura china a la realidad peruana y, gracias al histórico contacto entre ambos países, que lleva más de 160 años, convertirnos en el referente más importante dentro de nuestro continente para conocer y entrar en contacto con esta cultura.

Se revisó la misión y visión y se buscó replantearla con la participación de todo el personal. Se buscó una visión que comprometiera a todo el personal y con un periodo de tiempo. Para ello, se realizó un taller dirigido por una consultora, donde a través de dinámicas, el personal se autodefinió como organización y planteó los valores que define al Instituto así como su visión obteniendo este resultado¹⁴:

Nueva Misión:

“Somos una institución comprometida con difundir, promover y enseñar el idioma chino mandarín y la cultura china ofreciendo servicios de calidad que generen oportunidades de internacionalización para nuestros estudiantes”.

Esta nueva misión se planteó en base a la situación actual del Instituto Confucio PUCP que ha estado buscando en los últimos años una mejora en la calidad de sus servicios, así como la promoción de oportunidades para que sus alumnos realicen estudios en China.

¹⁴ Anexo 9: Los resultados del taller para la elaboración de la misión y visión

Nueva Visión:

“Al año 2022, convertimos en líderes en enseñanza y difusión del idioma chino mandarín y cultura china a nivel nacional”.

La visión se planteó con una variable de tiempo para de esta manera poder medir el cumplimiento. Asimismo, el liderazgo se va a poder traducir en objetivos más cuantitativos referente a posicionamiento de marca, números de matriculados y número de actividades culturales realizadas.

b) MATRIZ FODA

En base al diagnóstico interno y externo realizado se tiene la siguiente matriz FODA:



FUERZAS - F		DEBILIDADES - D	
1	Contar con el respaldo de la sede central de Institutos Confucio en China (HANBAN) que involucra financiamiento para proyectos.	1	No contar con un sistema académico unificado
2	Tener un acuerdo con la Universidad de Estudios Internacionales de Shanghai (SISU)	2	Falta de un Plan Estratégico
3	Contar con una marca paraguas como es la PUCP.	3	No tener un reconocimiento de marca en el mercado objetivo.
4	Ser el primero en ser inaugurado en el Perú (Experiencia)	4	Deserción de alumnos del primer al segundo ciclo. 40% de alumnos no se matriculan a Básico 1 luego de culminar inicial.
5	Poder brindar a sus alumnos servicios adicionales como Biblioteca, Becas a China, actividades culturales, etc.	5	Profesores que vienen por convenio no hablan español por lo que las clases las tienen que dictar en inglés
6	Contar con personal capacitado en la enseñanza del Idioma Chino Mandarín.	6	Existe una tendencia a una insatisfacción del personal debido a la falta de línea de carrera y sueldos bajos.
7	Contar con una infraestructura adecuada que puede albergar mayor cantidad de alumnado.		
8	Contar con un staff comprometido y con experiencia en las operaciones del Instituto Confucio PUCP.		
9	Se cuenta con un público que asiste frecuentemente a las actividades culturales		
OPORTUNIDADES - O		AMENAZAS - A	
1	Estudio de mercado indican que el chino es un idioma que los jóvenes entre 18 y 24 desean estudiar (91% de los encuestados)	1	Percepción del idioma chino como un idioma difícil
2	Cada vez más hay empresas que buscan profesionales con conocimientos de Chino Mandarín.	2	Otros centros de idiomas puede incluir el chino mandarín como parte de sus servicios.
3	Colegios buscan ofrecer idiomas adicionales al inglés.	3	Institutos Confucio en otras universidades cercanas a la PUCP (San Marcos)
4	Padres de Familia buscan que sus hijos sean más competitivos.	4	Otros idiomas pueden ser mejor valorados en el futuro (Portugués, Francés)
5	El TLC con China está abriendo oportunidades de negocio con dicho país.		
6	La generación de milenials es más globalizada y tiene apertura a nuevas culturas		

c) Objetivos Generales y Estrategias

Basandose en alcanzar la visión propuesta y en base al diagnostico interno y externo se propone los siguientes objetivos generales en las siguientes áreas. Se ha considerado que estos objetivos se van a traducir en objetivos operativos para estas áreas y, por tanto, medibles y medibles.

1. Objetivos Económicos y de Soporte para la Dirección:

Los objetivos económicos para la Dirección con miras al logro de la visión son los siguientes:

- 1.1) Lograr un crecimiento de alumnados de promedio 20% anual.
- 1.2) Mantener un superavit económico de promedio 15%.
- 1.3) Lograr una solvencia económica autofinanciada a fines del 2020.
- 1.4) Contar con un sistema de gestión de calidad certificado.
- 1.5) Buscar mantener un clima laboral positivo.

2. Objetivos Académicos:

Los objetivos académicos a plantearse con miras al logro de la visión son los siguientes:

- 2.1) Contar con un programa académico estandarizado en cuanto a metodología, sillabus y criterios de evaluación.
- 2.2) Contar con una metodología de enseñanza que involucre un uso de TIC's.
- 2.3) Contar con un sistema académico para una mejor gestión de los alumnos.
- 2.4) Optimizar los procesos de servicio al alumno (matrícula, trámites académicos, etc).
- 2.5) Tener un sistema de evaluación de la calidad formalizado.
- 2.6) Lograr una satisfacción de alumnos de 90% al 2020¹⁵.

¹⁵ Los resultados de la satisfacción del trimestre 2016-3 fue de 80%.

3. Objetivos Culturales:

Los objetivos culturales a plantearse con miras al logro de la visión son los siguientes:

- 3.1) Desarrollar una oferta cultural variada que involucre actividades semanales durante todo el año académico.
- 3.2) Establecer alianzas estratégicas con diferentes organismos tales como municipalidades, centros culturales e instituciones educativas.
- 3.3) Ser reconocidos como el principal referente de la cultura china y tusan en el Perú.

4. Comunicación y Promoción:

Los objetivos de comunicación a plantearse con miras al logro de la visión son los siguientes:

- 4.1) Establecer un plan de comunicación con una estrategia 2.0 donde incluya un uso mayor de las tecnologías de información.
- 4.2) Conseguir un posicionamiento de marca en el segmento objetivo con el atributo de ser el mejor instituto para aprender chino mandarín.
- 4.3) Conseguir un marketing *boca a boca* de parte del más de 70% de los alumnos.

5. Administración:

Los objetivos para el área de administración a plantearse son los siguientes:

- 5.1) Contar con un proceso de control al sistema de gestión de calidad estandarizado.
- 5.2) Desarrollar un proceso de monitoreo para la mejora del clima laboral.
- 5.3) Contar con un sistema de información que apoye la toma de decisiones.

6. Cuadro de Mando Integral:

Los objetivos planteados se pueden traducir en el siguiente cuadro de mando integral donde se detallará la relación causa efecto que existe entre ellos.



Elaboración Propia

7. Estrategias FODA.

En base a los objetivos planteados se propone implementar las siguientes estrategias FODA.

Estrategias FO (Usar o mejorar nuestras fortalezas para aprovechar las Oportunidades)

- Ejecutar un plan de promoción intensiva donde se dé a conocer las ventajas de estudiar chino mandarín. Se deberá utilizar los medios digitales que utilizan el segmento objetivo, donde se resalte los atributos que valora el público objetivo (Respaldo internacional, respaldo de la PUCP, profesores nativos, infraestructura)
- Desarrollar nuevos cursos que complemente la enseñanza del idioma chino mandarín. Así como nuevos programas de acuerdo a diferentes necesidades del segmento objetivo. Con esto, se debe buscar un mayor uso de aulas.
- Plantear actividades culturales que incluya no sólo temas de la China tradicional, sino también de la china moderna, la mezcla de China y Perú; con el fin de tener una oferta cultural activa durante todo el año y se pueda desarrollar una agenda cultural no sólo para el público adulto, sino jóvenes y niños.
- Fomentar el marketing boca a boca, a través de un plan de satisfacción a los alumnos: ampliación de los horarios de atención de la biblioteca, horarios de asesoría y espacios de conversación del idioma chino mandarín, horas de laboratorio durante el ciclo de estudio, premio a los primeros puestos.
- Realizar estrategias de cooperación con otras instituciones para poder fomentar más fuertemente la cultura china. Asimismo buscar realizar estrategias de *fundraising* para obtener financiamiento de empresas privadas, ya sea de capitales chinos o peruanos que deseen financiar proyectos culturales y de esta manera no depender únicamente del financiamiento de Hanban.

Estrategias DO (Minimizar o reducir nuestras debilidades para aprovechar las Oportunidades)

- Rediseñar los cursos del programa Adultos, en especial el curso Inicial, considerando un uso mayor de las TIC's, para que sea más atractivo para los alumnos y disminuir la deserción de alumnos en este nivel del programa.
- Ofrecer comisiones por alumnos nuevos matriculados a las promotoras de servicio, de esta manera se da una opción de un ingreso adicional.
- Desarrollar y Ejecutar un Plan de Capacitación para el personal, para de esta manera mitigar la reducción del clima laboral y se puede hacer frente a las posibilidades de crecimiento.
- Aumentar las actividades de confraternidad entre el staff peruano y chino, para mitigar la reducción del clima laboral y de esta manera conseguir una mayor integración del personal, que conlleva a un mayor compromiso.

Estrategias FA (Usar o mejorar nuestras fortalezas para evitar el impacto de las amenazas)

- Desarrollar una campaña de comunicación intensiva con los testimonios de alumnos y egresados donde den a conocer que el idioma chino no es un idioma difícil de aprender. Para ello, se podrá solicitar financiamiento de la sede central de ICs (Hanban).
- Implementar un plan de capacitación al docente local que involucre estrategias pedagógicas para el dictado de clases para niños y jóvenes, para de esta manera contrarrestar la competencia.
- Comunicar la calidad docente con que cuenta el Instituto Confucio PUCP, así como sus servicios de valor agregado (Biblioteca, Becas, Exámenes Internacionales, Laboratorio) para crear una barrera de ingreso a otros centros de idiomas que desean incorporar en su oferta el idioma chino mandarín.

Estrategias DA (Minimizar o reducir nuestras debilidades para evitar el impacto de las amenazas)

- Desarrollar y ejecutar un Plan Estratégico que posicione al Instituto Confucio PUCP como uno de los mejores en Latinoamérica, para que de esta manera se evite la apertura de otro Instituto Confucio en Lima. Para ello, es necesario considerar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad certificado con la norma ISO 9000. Asimismo, se deberá aprovechar las buenas relaciones de la Dirección con la sede central de IC'S para solicitar la no apertura de un nuevo instituto confucio en Lima.
- Implementar un Sistema Académico único para mejorar los procesos de atención al cliente y por ende la satisfacción de los alumnos, para ello, se buscará que la sede central ofrezca su financiamiento y éste sea desarrollado por la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI) Dirección de la PUCP que ofrece los soportes informáticos a toda la Universidad.



d) Sugerencias para la Implementación:

Para la implementación de las estrategias se sugiere lo siguiente:

- Formalizar el Plan Estratégico y comunicarlo a la Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación (DAPE)¹⁶ para que quede registrado y se realice un seguimiento al Plan estratégico del Instituto Confucio PUCP.
- Solicitar a las áreas que desarrollen sus planes operativos considerando los lineamientos del Plan Estratégico, así como un cronograma de implementación anual de sus objetivos a corto plazo.
- Revisar la estructura organizacional. De acuerdo al diagnóstico realizado se considera relevante la creación de dos puestos: Coordinador de Marketing y Comunicaciones, así como el Coordinador de Docentes.
- Revisar las políticas de la PUCP y del IC PUCP para velar que no obstaculicen con el plan estratégico. Si es necesario crear nuevas políticas que ayuden en la implementación del plan.
- Revisar los recursos económicos con los que podrá contar el Instituto Confucio PUCP para poder ejecutar las estrategias planteadas.
- La Dirección debe desarrollar un liderazgo estratégico para una exitosa implementación del plan estratégico, el cual se caracteriza por “tomar los hilos del negocio, evaluar los cursos alternativos para la acción estratégica, decidir los rumbos que se seguirán, encarar los riesgos futuros, encaminar a toda la organización en esa dirección y asegurar que se alcance los objetivos”¹⁷ Ser un agente de cambio.
- La Dirección debe comprometerse con el Plan Estratégico y velar por su cumplimiento y revisión. Para ello se sugiere que se crea un comité del Plan Estratégico que revise los avances de manera quincenal.
- Realizar una campaña de motivación y compromiso del personal con el Plan Estratégico.

¹⁶ <http://dape.pucp.edu.pe/>

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. “Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones” 2ª. Edición, Mc Graw Hill.

VII. CONCLUSIONES

En base a lo presentado, se puede concluir que es necesario que toda organización que busque permanecer en el mercado o contexto donde se desarrolla cuente con un proceso de planeación, para de esta manera, sepa hacia donde dirigirse.

La planeación estratégica no es algo que los libros de negocio han creado, sino que es el mismo contexto cambiante que exige a las organizaciones a que cuenten con dicha planeación, ya que de lo contrario, la organización no podrá sobrevivir a los cambios del mercado.

Esto es lo que le está pasando al Instituto Confucio PUCP. Al no tener un proceso de planeación estratégica no ha podido superar las dificultades de este último año: lento crecimiento, altos costos fijos, poco reconocimiento de marca. Ya la fórmula usada en sus últimos siete años, donde se trabajaba el día a día y se velaba por la matrícula trimestral no es suficiente, el propio mercado y su organización interna le exige que haga una pausa y formule su proceso de planeación estratégica.

Ante ello, se realizó un diagnóstico interno y externo que contribuyó a la elaboración de la matriz FODA. Luego del diagnóstico, donde se observó que existen muchas oportunidades para el Instituto Confucio PUCP, se planteó una serie de objetivos y estrategias que buscan llegar a los objetivos planteados y por ende a la visión del Instituto Confucio PUCP.

Este plan estratégico formulado debe servir como base para los planes operativos de las áreas que conforman el Instituto Confucio PUCP. Asimismo para implementarlo se ha brindado una serie de sugerencias, de las cuales, se considera como más importante el liderazgo estratégico que debe seguir la dirección del Instituto Confucio PUCP.

VIII. BIBLIOGRAFIA

- Guía de Planeamiento Estratégico para unidades PUCP
<http://dape.pucp.edu.pe/materiales-y-herramientas-de-trabajo/materiales-de-trabajo>
- D'ALESSIO IPINZA, Fernando, 2015 ***El proceso estratégico: un enfoque de gerencia***, 3ª Edición. Lima : Pearson, 2015
- CHIAVENATO, Idalberto. 2011 ***“Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones”*** 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill.



IX. ANEXOS

Anexo 1:

Guías de Indagación para Análisis FODA

Entrevista

Puesto:

Preguntas iniciales:

¿Cuál es tu puesto? ¿Cuánto tiempo lo ocupas? ¿Tienes personal a cargo?

¿Cuál es el objetivo de tu puesto?

¿Cómo crees que tu puesto está relacionado con la visión del Instituto Confucio?

Preguntas tipo para detectar:

Fortalezas:

- ✚ ¿Qué cosas son las que el Instituto Confucio PUCP hace muy bien, mejor que muchos otros?
- ✚ En relación a tu área ¿Qué actividades consideras que se realiza mejor?
- ✚ ¿Qué recursos consideras que tenemos que podrían ayudar a llegar a la visión?
- ✚ ¿Tu Instituto Confucio PUCP es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
- ✚ ¿En qué grado consideras que nuestros alumnos están satisfechos?
1. Nada Satisfechos 2. Poco Satisfechos 3. Medianamente Satisfechos 4. Satisfechos 5. Muy Satisfechos.
- ✚ ¿Qué podríamos hacer desde tu área para que estén más satisfechos?
- ✚ ¿Consideras que tenemos una organización adecuada para cumplir con la visión?
- ✚ ¿Consideras que tenemos el liderazgo necesario para cumplir con la visión?
- ✚ ¿Consideras que el equipo está comprometido con la Instituto Confucio PUCP y con la visión a futuro?

Debilidades:

- ✚ ¿Qué cosas son las que el Instituto Confucio PUCP no hace bien, incluso peor que otros?
- ✚ ¿Cuáles crees son las razones detrás de los problemas existentes?
- ✚ ¿Qué recursos consideras le falta a tu área para mejorar o para aprovechar algunas oportunidades en el mercado?
- ✚ Consideras que ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Oportunidades:

- ✚ Consideras que ¿El mercado en el que opera tu Instituto Confucio PUCP está en crecimiento?
- ✚ ¿Los servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

- ✚ ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que el Instituto Confucio PUCP puede aprovechar?

Amenazas:

- ✚ ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que el Instituto Confucio PUCP?
- ✚ ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta el Instituto Confucio PUCP?
- ✚ ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

Guía de Grupo Focal

Tema de la investigación: Percepción de los alumnos del Instituto Confucio PUCP sobre el nivel de servicio en el Programa de Chino Mandarín para Adultos

Actores: Maribel Temoche y Patricia Ortiz (Observadora y Moderadora)

“Buenas tardes, noches mi nombre es.... Trabajo para el Instituto Confucio PUCP y ahora estamos realizando una investigación para conocer la opinión de nuestros alumnos sobre la enseñanza de Chino Mandarín. La idea es conversar abiertamente, toda opinión nos ayudará a mejorar el servicio. Desde ya te agradecemos su sinceridad y tiempo.”

1.- Introducción (Generar confianza con el grupo) (10 minutos)

Cada participante colocará su nombre en una etiqueta y se lo pegará en el pecho. Luego los participantes se presentarán ante el grupo, indicando su nombre completo, nivel de estudio en el programa y horario.

Primero nos gustaría saber un poco más de ustedes cuéntenme ¿Cuál es su nombre? ¿En qué nivel y horario de chino están? ¿A qué se dedican? (Describir actividades del día a día)

2.- Interés por Chino Mandarín (10 minutos)

¿Nos pueden contar qué los motivó por estudiar Chino Mandarín? ¿Qué beneficios consideran que les traerá a corto y largo plazo? ¿Por qué?

¿Han estudiado otro idioma aparte del chino?

3. Instituto Confucio (15 minutos)

- ¿Por qué eligieron el IC PUCP?

- ¿Qué otras alternativas encontraron?

- ¿Qué los hizo desistir de ellas?

- ¿Cómo se enteraron de la existencia del IC PUCP?

- ¿Qué referencias tenían del IC PUCP?

-¿Qué conocen del Instituto Confucio y de los servicios que ofrece?

4. Aprendizaje de Chino Mandarín (10 minutos)

- ¿Cómo describirías el aprendizaje del chino mandarín?
- Desde su punto de vista, ¿cuáles son los aspectos más importantes para su buen aprendizaje?

5. Elementos Decisores para elegir donde estudiar idiomas. (10 minutos)

En esta etapa, se entregaría al grupo imágenes que representen los atributos (usados en la encuesta y ellos tomarían una decisión en ordenarlos)

Les voy a mostrar las siguientes imágenes que corresponden a atributos. ¿Pueden entre ustedes ordenarlos del más importante al menos importante atributo al momento de elegir donde estudiar un idioma?

6. Método de Enseñanza (10 minutos)

Ahondar si sale como primer o segundo atributo más importante

He visto, que consideran “Tener un buen método de enseñanza” como uno de los atributos más importantes.

- Desde su experiencia como alumnos del programa, ¿Cómo definirían/describiría la metodología que usan nuestros profesores?
- ¿Qué mejorarían en la metodología? / Describa la dinámica de una clase con buena metodología.

7. Satisfacción del Servicio (10 minutos)

- ¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda el IC PUCP? ¿Por qué?
- ¿Recomendaría a sus parientes o conocidos estudiar en el IC PUCP? ¿Por qué?
- ¿Piensa continuar en el programa? ¿Por qué?
- ¿Qué beneficios adicionales le gustaría recibir para sentirse más satisfecho?

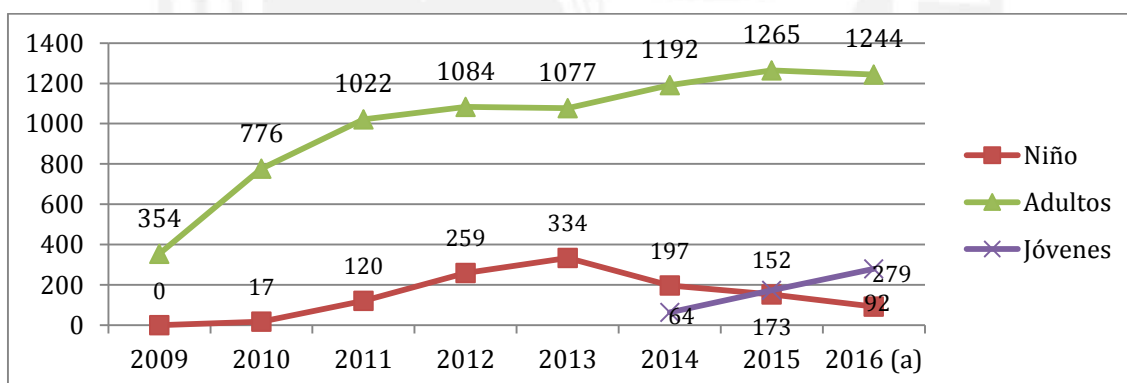
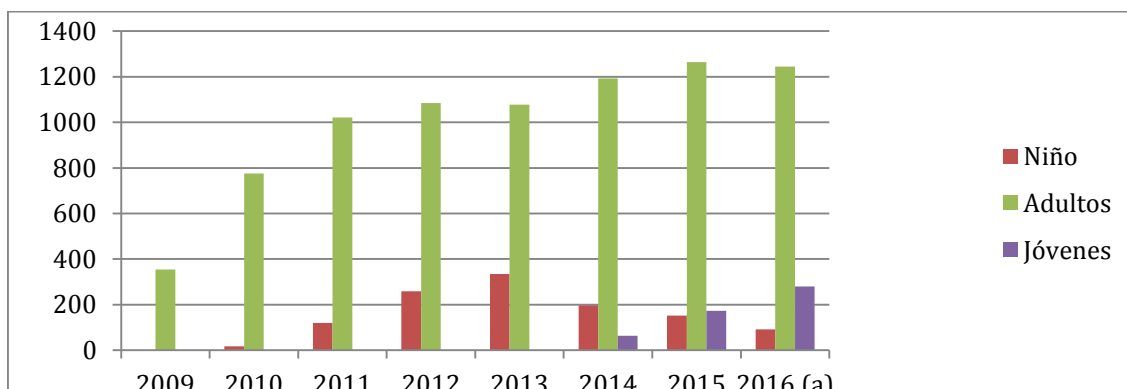
8. Cierre (5 minutos)

¿Tienen alguna sugerencia para el Instituto Confucio?

Agradecemos su colaboración y tiempo.

Anexo 2: Histórico de Alumnos del Instituto Confucio PUCP

Programa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (a)
Niño	0	17	120	259	334	197	152	92
Jóvenes						64	173	279
Adultos	354	776	1022	1084	1077	1192	1265	1244
Total	354	793	1142	1343	1411	1453	1590	1615



Anexo 3: Nuevo local del Instituto Confucio PUCP



Anexo 4: Uso de Aulas

Uso de Aulas	Lunes a Viernes
Horas de uso	27.5
Uso de aulas según:	
Horarios del Instituto	32%
Horas Reloj	17%
Capacidad Ociosa según:	
Horarios del Instituto	68%
Horas Reloj	83%

Fuente: Instituto Confucio PUCP

Anexo 5:

Estadística del Fan Page del Instituto Confucio PUCP



Anexo 6

Resultados de Clima Laboral 2014 y 2015



Credibilidad: [?]



Enunciado [?]	Sub-dimensión [?]	2014 [?]	2015 [?]	*V(pp) [?]
Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes. [?]	Comunicación [?]	39% [?]	50% [?]	11 [?]
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa. [?]	Comunicación [?]	61% [?]	44% [?]	-17 [?]
Los jefes son competentes en el manejo de la institución. [?]	Habilidad de liderazgo [?]	50% [?]	44% [?]	-6 [?]
Los jefes cumplen sus promesas. [?]	Integridad [?]	50% [?]	44% [?]	-6 [?]
Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas. [?]	Habilidad de liderazgo [?]	33% [?]	44% [?]	11 [?]
Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones. [?]	Habilidad de liderazgo [?]	33% [?]	44% [?]	11 [?]
Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la institución y qué hacer para lograrlo. [?]	Habilidad de liderazgo [?]	39% [?]	44% [?]	5 [?]



PUCP



Imparcialidad: [?]



Enunciado [?]	Sub-dimensión [?]	2014 [?]	2015 [?]	*V(pp) [?]
A las personas a quienes se les paga justamente por el trabajo que hacen. [?]	Equidad en Recompensas [?]	39% [?]	44% [?]	5 [?]
Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos. [?]	Ausencia de favoritismo [?]	67% [?]	33% [?]	-34 [?]
Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta institución. [?]	Equidad en Recompensas [?]	31% [?]	28% [?]	-3 [?]



PUCP



Resultados de comentarios:

tu opinión
es importante
clima laboral pucp



Aspectos valorados

- La calidad de su gente.
- Prestigio nacional e internacional.
- Apoyo constante por parte de compañeros de trabajo.
- Ambiente agradable.
- Compañerismo.

Aspectos de mejora



- Mejorar el salario; debería ser acorde a las capacidades/ desempeño de cada persona.
- Crecimiento profesional.
- Mejores beneficios en capacitación y bonos de productividad. Bonos por mayores ventas de servicios.
- Que brinden cursos de inglés a los colaboradores de manera gratuita.
- Liderazgo en los jefes.



PUCP

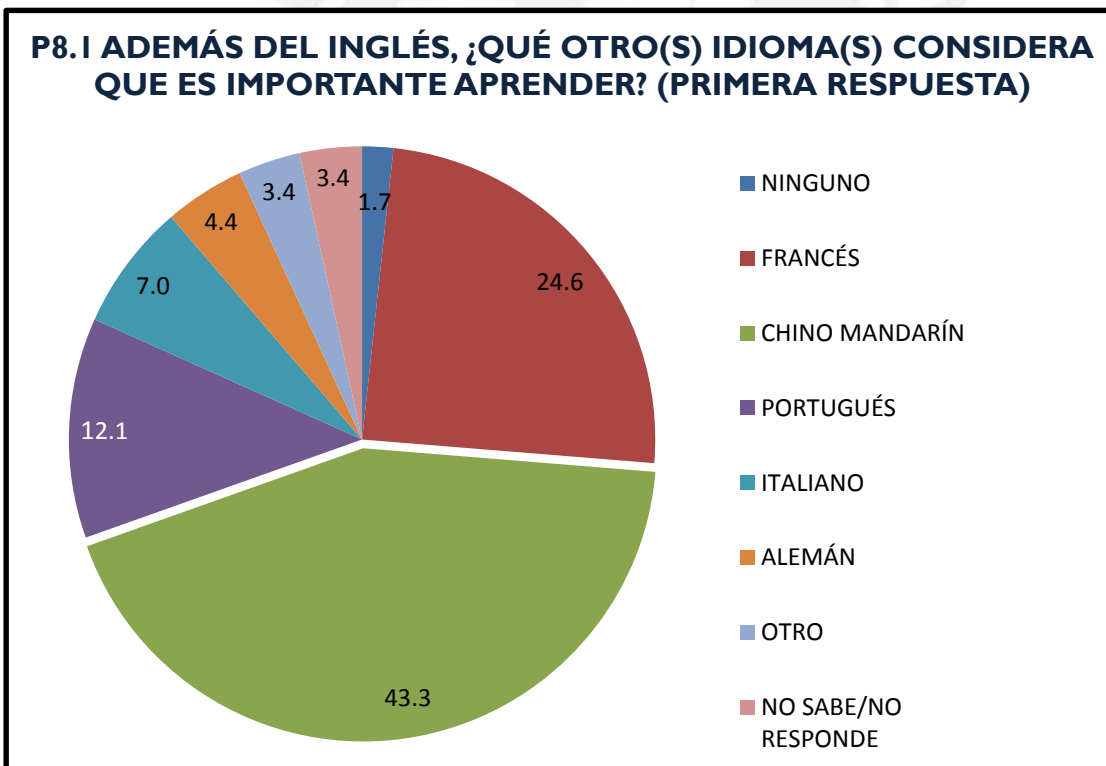
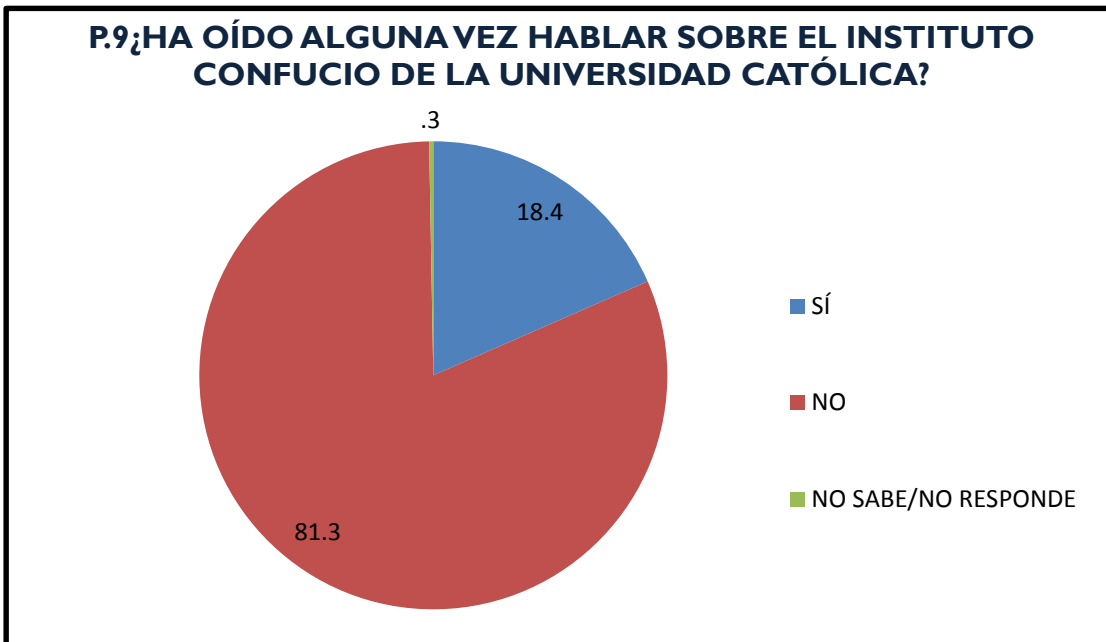


Anexo 7: Población Joven entre 15 a 24 años según INEI


LIMA: ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL POR AÑOS CALENDARIO Y EDADES SIMPLES, 1995-2025


Edad	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL	9,838,251	9,989,369	10,143,003	10,298,159	10,453,874	10,609,166	10,764,428	10,920,309	11,076,223	11,231,595	11,385,860
15-19	875,954	877,694	880,783	884,595	888,511	891,925	895,581	899,899	903,760	906,014	905,505
15	168,389	168,636	169,287	170,146	171,016	171,710	172,319	172,973	173,530	173,844	173,775
16	171,036	171,243	172,106	173,306	174,524	175,445	176,322	177,366	178,201	178,442	177,700
17	174,386	174,631	175,510	176,715	177,944	178,894	179,864	181,062	182,033	182,323	181,469
18	178,744	179,143	179,717	180,392	181,092	181,746	182,521	183,469	184,339	184,873	184,809
19	183,399	184,041	184,163	184,036	183,935	184,130	184,555	185,029	185,657	186,532	187,752
20-24	946,258	954,424	955,442	952,703	949,580	949,474	950,531	950,500	952,156	958,249	971,528
20	187,787	188,640	188,316	187,421	186,556	186,328	186,447	186,515	186,965	188,217	190,705
21	192,569	193,553	192,590	190,687	188,851	188,092	187,854	187,469	187,768	189,573	193,713
22	193,836	195,179	194,354	192,459	190,589	189,844	189,596	189,110	189,333	191,201	195,654
23	189,756	191,809	192,347	192,060	191,633	191,758	192,039	192,018	192,286	193,436	196,054
24	182,310	185,243	187,835	190,076	191,951	193,452	194,595	195,388	195,804	195,822	195,402

Anexo 8: Resultados del Estudio de Mercado del IOP



Anexo 9: Resultados del Taller de Misión y Visión:

Misión 	Somos una institución comprometida con difundir, promover y enseñar el idioma chino mandarín y la cultura china ofreciendo servicios de calidad que generen oportunidades de internacionalización para nuestros estudiantes.
Componentes	Definición
COMPROMISO	Nos involucramos en todas nuestras actividades para el cumplimiento de nuestra misión
DIFUSIÓN	Promovemos toda muestra del idioma chino mandarín y de la cultura china.
ENSEÑANZA	Somos buenos profesores, nos enfocamos en brindar enseñanza de calidad.
INTERNACIONALIZACIÓN	Fomentamos la globalización de nuestros estudiantes.



Visión 	Al 2022, convertimos en líderes en enseñanza y difusión del idioma y cultura china a nivel nacional.
Componentes	Definición
LÍDERES EN ENSEÑANZA	Ser la institución líder en calidad de enseñanza. Contar con la mayor participación de alumnado en el mercado de enseñanza de idioma chino mandarín y cultura china.
LÍDERES EN DIFUSIÓN	Ser reconocidos como la entidad difusora del idioma chino mandarín y de la cultura china de mayor relevancia a nivel nacional



VISIÓN:

Al año 2022, convertimos en líderes en enseñanza y difusión del idioma chino mandarín y cultura china a nivel nacional

INSTITUTO CONFUCIO PUCP
 FORTALEZA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FAMILIA **ORDEN** **EXCELENCIA** **CREATIVIDAD**
INNOVACIÓN **RESPONSABILIDAD**

MISIÓN:

"Somos una institución comprometida con difundir, promover y enseñar el idioma chino mandarín y la cultura china ofreciendo servicios de calidad que generen oportunidades de internacionalización para nuestros estudiantes"

