

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



**PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR UNIVERSITARIO DE**  
**PREGRADO PÚBLICO DE LIMA**

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

**PRESENTADA POR**

**Andy Berta**

**Demetrio Villalva**

**José Romani**

**Mitchel Neyra**

**Asesor: PhD. Jorge Zavala**

**Santiago de Surco, agosto del 2017**

## **Agradecimientos**

A mis padres, familia y compañeros, los cuales me inspiraron a seguir siempre adelante, y a mis hijos, a los cuales les dedico y entrego toda mi vida.

### **Andy Berta**

A mis padres Demetrio y María Elena, por haberme forjado como la persona que soy, por sus consejos, el apoyo incondicional y su paciencia. Muchos de mis logros se lo debo a ustedes, entre los que incluye la presente tesis.

### **Demetrio Villalva**

A mis padres, por inspirarme a ser cada vez mejor; a mis compañeros, por empujarme a seguir curso a curso; a mis amigos, por el constante aliento, y a aquella persona que me lleva cada vez más adelante junto a ella.

### **José Romani**

A mis padres Emilia Gálvez y Francisco Neyra, con todo el amor del mundo, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy en mi educación, tanto académica como de la vida, por enseñarme a preservar la vida, por su incondicional apoyo y sacrificio para poder llegar a cumplir mis objetivos.

### **Mitchel Neyra**

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis propone el plan estratégico para impulsar el desarrollo del sector educativo público universitario nivel pregrado del Perú, dentro de un horizonte de diez años al 2026 y para el departamento de Lima. La importancia de la educación es innegable para un país en crecimiento y en vías de desarrollo como este, en donde se precisa una educación de calidad para que los jóvenes puedan formarse y tener aptitudes adecuadas que permitan una inserción en el mercado laboral y ejercer eficientemente su rol profesional, así como ser agentes de cambio dentro del país.

En la última década se ha visto la apertura de muchos centros universitarios de pregrado privados, sin embargo no han logrado tener las acreditaciones internacionales que las sitúen como organizaciones modernas, con profesores calificados e infraestructura ideal para el desarrollo de la actividad cognitiva y científica que deberían tener. La desintegración de la Asamblea Nacional de Rectores, así como la apertura del SUNEDU como máximo ente supervisor de la educación, y la Nueva Ley Universitaria N.º 23733 generan un momento de cambios que puede ser una gran oportunidad para planear cambios de corto, mediano y largo plazo con la finalidad de mejorar la calidad de educación del sistema universitario público de pregrado del país y empezar a escalar en los *rankings* internacionales de calidad educativa.

Este plan estratégico ha analizado los factores internos y externos que permiten reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector en estudio, así también analizar el contexto nacional y mundial para elaborar estrategias a corto y largo plazo con la finalidad de mejorar los indicadores de educación de calidad, como son profesores acreditados, infraestructura de vanguardia, currícula actualizada, planes de intercambio estudiantil y una exitosa integración a la bolsa laboral nacional de los profesionales egresados en las diferentes universidades del país.

## Abstract

The current thesis proposes the strategic plan to boost the development of the Peruvian public university education sector at undergraduate level within a horizon of ten years for the department of Lima. The importance of the education is undeniable for a growing and developing country like this, where it is necessary to have quality education for youngsters to be trained and have appropriate aptitudes that allow them to enter the labor market and exercise their professional roles in order to become agents of change in the country.

The last decade has seen the opening of many private undergraduate universities, however they have failed to have international accreditations that can situate them as modern organizations with qualified teachers and ideal infrastructure for the development of cognitive and scientific activity. The disintegration of the National Assembly of Rectors, as well as the opening of SUNEDU as general supervisor of education, and the New University Law No. 23733 generate a moment of change that can be a great opportunity to plan a change in the short, medium and long term in order to improve the quality of education of undergraduate public university system in the country and start climbing the international *rankings* of educational quality.

This strategic plan has analyzed the internal and external factors that can recognize the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the sector under study, and also analyze the national and global context to develop strategies for the short and long term in order to improve indicators quality education as they are accredited and with great career teachers, cutting-edge infrastructure, updated curricula, student exchange plans and successful integration into the national labor professional market from different universities.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sistema Educación Superior Universitaria Estatal en el Perú.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Declaración de la Visión .....	10
2.3 Declaración de la Misión.....	11
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones.....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis Tridimensional .....	15
3.1.1 Intereses nacionales .....	15
3.1.2 Potencial nacional.....	17
3.1.3 Principios cardinales .....	23
3.1.4 Influencia del análisis en el sistema educativo.....	24
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	25
3.2.1 Condiciones de los factores .....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	33
3.2.4 Sectores afines y auxiliares .....	35
3.2.5 Influencia del análisis en el SUPP .....	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	38

3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	38
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras .....	40
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	42
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas .....	49
3.3.1	Fuerzas ecológicas y ambientales.....	51
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	54
3.5	El SUPP y sus competidores .....	54
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	54
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	56
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	57
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	57
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	59
3.6	El SUPP y sus Referentes.....	60
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	62
3.8	Conclusiones.....	63
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>65</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	65
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	65
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	68
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	69
4.1.1	Finanzas y contabilidad (F) .....	72
4.1.2	Recursos humanos (H).....	73
4.1.3	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77
4.1.4	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	78
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	78
4.1	Conclusiones.....	79
<b>Capítulo V: Los Objetivos de largo plazo y las estrategias en acción .....</b>		<b>81</b>

5.1 Los intereses organizacionales .....	82
5.2 El Potencial Organizacional .....	83
5.3 Principios Cardinales .....	87
5.4 Matriz de Intereses (MIO).....	89
5.5 Objetivos a Largo Plazo .....	89
5.6 Conclusiones.....	91
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>93</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	93
6.2 Matriz de Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	94
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	96
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	99
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	100
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102
6.8 Matriz Rumelt (MR) .....	108
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	108
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	108
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.....	112
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	112
6.13 Conclusiones.....	113
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>116</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	116
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	121
7.3 Políticas de cada estrategia.....	123
7.4 Estructura del sistema universitario de pregrado público del Perú.....	124

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	128
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	130
7.7 Gestión de Cambio.....	131
7.8 Conclusiones.....	131
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>133</b>
8.1 Perspectiva de Control .....	133
8.1.1 Aprendizaje interno.....	133
8.1.2 Procesos.....	134
8.1.3 Clientes.....	134
8.1.4 Financiera .....	134
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	135
8.3 Conclusiones.....	135
<b>Capítulo IX: Competitividad del SUPP.....</b>	<b>137</b>
9.1. Análisis Competitivo del SUPP.....	137
9.2. Identificación de las ventajas competitivas del SUPP .....	138
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters del SUPP.....	138
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	139
9.5. Conclusiones.....	139
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>141</b>
10.1. Plan Estratégico Integral .....	141
10.2. Conclusiones Finales.....	141
10.3. Recomendaciones Finales .....	142
10.4. Futuro de la Organización .....	144
<b>Referencias .....</b>	<b>146</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales cambios de la nueva Ley Universitaria pública y privada Ley N.º 302203</i>	
Tabla 2	<i>Población universitaria por año censal y tasa de crecimiento anual según tipo de universidad</i>	4
Tabla 3	<i>Distribución de los profesionales por ocupación principal</i>	5
Tabla 4	<i>Universidades peruanas en el ranking QS World University 2014</i>	6
Tabla 5	<i>Gastos en educación por orígenes de fondos</i>	17
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	18
Tabla 7	<i>Perú: Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en los hogares. Trimestre: enero-febrero-marzo: 2013 y 2014</i>	20
Tabla 8	<i>Extracto del ranking de percepción de corrupción en el sector público con solo países de Latinoamérica</i>	21
Tabla 9	<i>South American Countries Ranked by Military Power (2015)</i>	22
Tabla 10	<i>Program for International Student Assesmen Results (2012), solo países de Latinoamérica</i>	26
Tabla 11	<i>Program for International Student Assesmen Results (2012), países de continente América</i>	27
Tabla 12	<i>Población estudiantil de pregrado y posgrado, por año censal y tasa de crecimiento anual</i>	29
Tabla 13	<i>Población estudiantil de universidades públicas y privadas.</i>	31
Tabla 14	<i>Indicadores clave de atractivo empresarial</i>	33
Tabla 15	<i>VARIABLES DE ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD</i>	34
Tabla 16	<i>Ranking de universidades públicas y privadas de Perú</i>	35
Tabla 17	<i>Estado de sectores afines y apoyo</i>	37
Tabla 18	<i>Crecimiento económico mundial 2014-2015 (Variaciones porcentuales)</i>	40

Tabla 19 <i>Presupuestos relacionados con educación (en millones de nuevos soles)</i> .....	42
Tabla 20 <i>Población por principales ciudades del Perú</i> .....	45
Tabla 21 <i>Ingreso promedio mensual en soles proveniente del trabajo de la población ocupada del área urbana, según principales características</i> .....	47
Tabla 22 <i>Inversión en investigación y desarrollo en países americanos</i> .....	51
Tabla 23 <i>Cantidad de patentes otorgadas a países latinoamericanos entre 1990 y 2011</i> .....	51
Tabla 24 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externo del SUPP (MEFE)</i> .....	54
Tabla 25 <i>Población universitaria, por año censal y tasa de crecimiento anual, según tipo de universidad</i> .....	56
Tabla 26 <i>Matriz de perfil competitivo del SUPP (MPC)</i> .....	62
Tabla 27 <i>Matriz de perfil de referencia del SUPP (MPR)</i> .....	63
Tabla 28 <i>Porcentaje de estudiantes divididos según modalidad de clases</i> .....	72
Tabla 29 <i>Calificación de bueno y regular según tipo de universidad para tipo de infraestructura</i> .....	72
Tabla 30 <i>Financiamiento de los gastos de educación de pregrado</i> .....	73
Tabla 31 <i>Total de docentes que han realizado investigación en los últimos dos años</i> .....	77
Tabla 32 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	79
Tabla 33 <i>Presupuestos relacionado a la educación (en millones de nuevos soles)</i> .....	86
Tabla 34 <i>Fecha de creación de Universidades del Perú</i> .....	87
Tabla 35 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	89
Tabla 36 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	95
Tabla 37 <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	96
Tabla 38 <i>Lista de productos de la matriz BCG del distrito de Oxapampa</i> .....	99
Tabla 39 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	103

Tabla 40 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) del sistema universitario pregrado público de Lima</i> .....	105
Tabla 41 <i>Matriz de Rumelt del sistema universitario de pregrado público de Lima</i> .....	109
Tabla 42 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	110
Tabla 43 <i>Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo</i> .....	114
Tabla 44 <i>Matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos del sistema universitario de pregrado público de Lima</i> .....	115
Tabla 45 <i>Matriz de políticas vs. estrategias del sistema universitario de pregrado público del Perú</i> .....	127
Tabla 49 <i>Cuadro de mando integral para el sistema universitario de pregrado público</i> ....	136
Tabla 50 <i>PEI del sistema de universitario de pregrado público</i> .....	143



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Número de universidades por año censal según tipo de Universidad. ....	4
<i>Figura 2.</i> Marco legal de la educación superior universitaria.....	7
<i>Figura 3.</i> Producto Bruto Interno Peruano.....	42
<i>Figura 4.</i> Población y tasa de crecimiento. ....	44
<i>Figura 5.</i> Estructura de la Población por grandes grupos de edad y tasa de migración. ....	45
<i>Figura 6.</i> Ingreso promedio nacional por rango de edad. ....	48
<i>Figura 7.</i> Población de estudiantes de pregrado.....	48
<i>Figura 8.</i> Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del producto bruto por países. .....	49
<i>Figura 9.</i> Mapa del Índice Global de Competitividad 2013. ....	50
<i>Figura 10.</i> Perú: Número de universidades, por año censal, según tipo de universidad. ....	59
<i>Figura 11.</i> Salarios en Finlandia y en la OCDE. ....	61
<i>Figura 12.</i> Organización académica de las Universidades en el Perú.....	66
<i>Figura 13.</i> Organigrama de la Universidad.....	67
<i>Figura 14.</i> Número de docentes en institutos de Educación Superior.....	70
<i>Figura 15.</i> Porcentaje de docentes en Instituciones Universitarias según nivel académico... ..	71
<i>Figura 16.</i> División de los docentes universitarios .....	74
<i>Figura 17.</i> Cantidad de profesores de universidades según categoría. ....	75
<i>Figura 18.</i> Cantidad de profesores de universidades según dedicación a docencia. ....	76
<i>Figura 19.</i> Cantidad de profesores de universidades según estudios de posgrado para la docencia.....	77
<i>Figura 20.</i> Los intereses organizacionales relacionados con la misión, visión y valores.....	81

<i>Figura 21.</i> Matriz de la posición estratégica y la Evaluación de la Acción del Sistema universitario (MPEYEA).....	98
<i>Figura 22.</i> Matriz Boston Consulting Group del Sistema universitario de pregrado público de Lima .....	100
<i>Figura 23.</i> Matriz Interna Externa del Sistema universitario de pregrado público de Lima.	101
<i>Figura 23.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE) del Sistema universitario de pregrado público de Lima. ....	102
<i>Figura 25.</i> Principales órganos de Gobierno del sistema universitario .....	129



## Lista de siglas y abreviaturas

ANR: Asamblea Nacional de Rectores

CONAFU: Consejo Nacional para Autorización y Funcionamiento de las Universidades

CONCYTEC: Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

MINEDU: Ministerio de Educación

MPEYEA: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

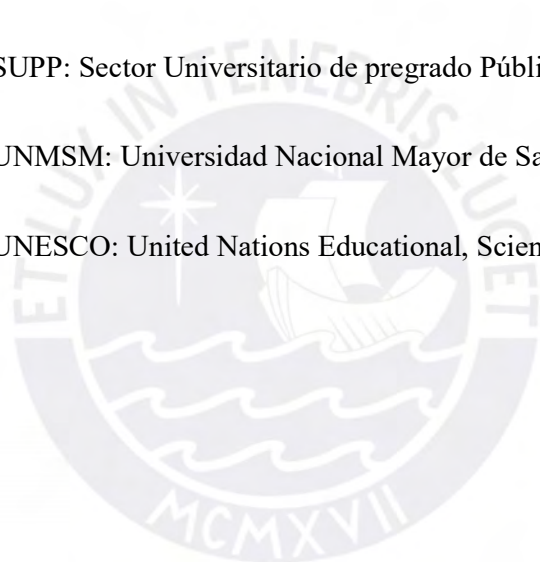
PRONABEC: Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo

SUNEDU: Superintendencia Nacional de Educación Superior

SUPP: Sector Universitario de pregrado Público

UNMSM: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



## 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.

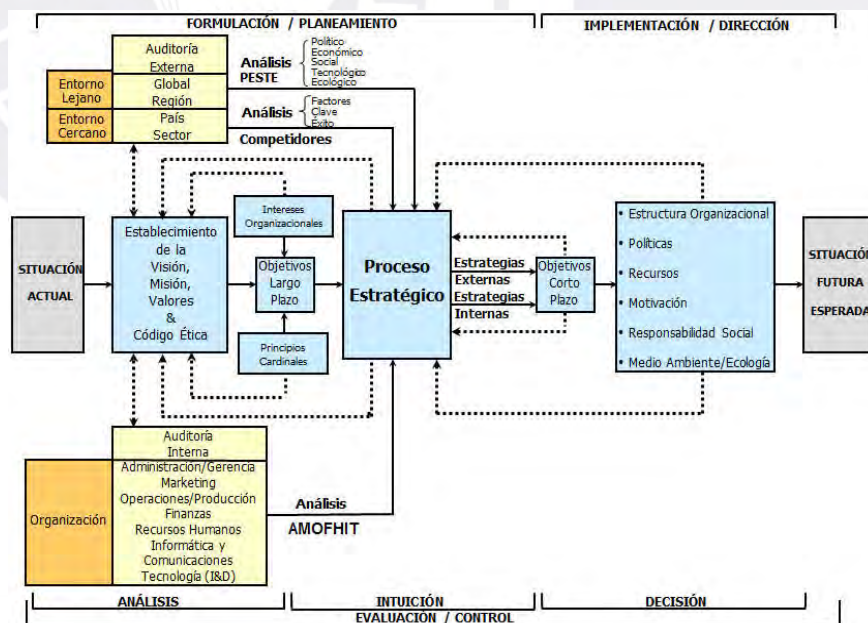


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013, 2da ed., p.10. 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 compite. 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 ConsultingGroup (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... puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” 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 del Sistema Educación Superior Universitaria Estatal en el Perú**

### **1.1 Situación General**

Según lo señalado por Beltran y Seinfeld (2010), la educación es considerada un factor fundamental para impulsar el desarrollo de una sociedad, especialmente por sus efectos positivos sobre el posterior desenvolvimiento del individuo en el mercado laboral y su mayor capacidad de generación de ingresos. Esto se materializa en las oportunidades que adquieren las personas con mayor nivel educativo, las mismas que les permiten ofrecer mejores condiciones de vida a sus familias.

Utilizando los significados encontrados en el diccionario de la Real Academia Española, se definirá al Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal como el conjunto de personas, recursos, normas, reglamentos, etc., relacionados con los estudios especiales que requieren cada profesión o carrera, para cuyo financiamiento necesita de fondos públicos.

En ese sentido, la nueva ley universitaria (Ley N.º 30220) promulgada el 09 de julio del 2014 define a la universidad como una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia del país como realidad multicultural. En ella se adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial, la cual está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los grupos mencionados. Así también se define que las universidades pueden ser públicas o privadas; las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado.

Dentro de los principales cambios de la nueva ley universitaria se pueden mencionar el reconocimiento de la potestad auto determinativo de las universidades para la creación de

normas internas; estructurar y conducir la institución universitaria; fijar el marco del proceso de enseñanza dentro de la universidad; establecer el sistema de gestión; administrar y disponer del patrimonio institucional. Así también se establece que para obtener el grado de bachiller será necesario que el estudiante apruebe todos los cursos universitarios y realizar un trabajo de investigación. Además, tendrá que aprender un idioma extranjero, de preferencia el inglés o una lengua nativa.

Otro aporte importante de la nueva ley es la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) como un organismo adscrito al Ministerio de Educación (MINEDU), con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa y cuyo objetivo es verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario, al crearse el SUNEDU se desactiva la Asociación Nacional de Rectores (ANR) y el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU). Además, todos los docentes universitarios deberán tener el grado de maestro para la formación en nivel de pregrado, grado de maestro o doctor para maestrías y programas de especialización, y el grado de doctor para ejercer la docencia a nivel de doctorado.

Es en este marco de referencia que el segundo Censo Universitario en el 2010 reflejó que la cantidad de universidades privadas pasó de 29 en el año 1996, a 65 en el 2010, a diferencia de las universidades públicas que solo pasaron de 28 a 35. Similar evolución se observa en la población estudiantil, ya que en 1996 los estudiantes de las universidades públicas conformaban la mayor parte (59.6% del total), el acelerado crecimiento de la universidad privada la posiciona en el 2010 como la de mayor población estudiantil (60.5% del total). Asimismo, la cantidad de docentes universitarios de universidades privadas tuvo una tasa de crecimiento anual de 9.1% mientras que los de universidades públicas solo reflejó un crecimiento de 1.4% entre los años 1996 y 2010.

Tabla 1

*Principales cambios de la nueva Ley Universitaria pública y privada Ley N.º 30220*

<b>Disolución de la ANR</b>	La nueva Ley Universitaria liquida a la Asociación Nacional de Rectoral (ANR) y lo reemplaza por la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), un nuevo organismo adscrito al Ministerio de Educación, que también cumplirá la función del actual Consejo Nacional para el Funcionamiento y Acreditación de Universidades (CONAFU).
<b>Vicerrectorado de Investigación</b>	La Nueva Ley dispone la eliminación del vicerrectorado administrativo para reemplazar en su lugar con el vicerrectorado de investigación, esto para darle mayor impulso a la investigación. La norma también determina la creación de la “gerencia administrativa y profesional” para que cumpla las funciones del vicerrector administrativo.
<b>Catedráticos a dedicación completa</b>	La nueva Ley, eleva de 15% a 25% el número de profesores a tiempo completo con el fin de mejorar la investigación científica, la producción editorial y la realización de asesorías a estudiantes. Los catedráticos que realicen investigaciones deberán ser remunerados en 50% más, respecto a sus ingresos totales.
<b>No a los nombramientos eternos</b>	El nombramiento de docentes con esta Nueva Ley Universitaria dejará de ser eterno, pues será solo de 3 años para los profesores auxiliares, de 5 para los asociados y de 7 para los principales. Al vencimiento de dicho periodo, los profesores serán ratificados, promovidos o separados de la docencia, previa evaluación. Para ser docente se debe tener mínimo grado de magister.
<b>Acreditación voluntaria</b>	Con el ingreso de la Nueva Ley Universitaria, la acreditación pasó a ser voluntaria tanto para las universidades públicas como privadas; sin embargo, para algunas carreras la acreditación será obligatoria pero no para toda la universidad. No obstante, Daniel Mora advirtió que habrá una reevaluación de las universidades existentes y se le dará plazos para que incrementen su calidad “y si no cumplen con esos plazos, serán cerradas”.
<b>Elección universal</b>	La Nueva Ley Universitaria especifica que las autoridades universitarias de las universidades públicas se someterán a elecciones universales, en cambio las privadas no, se regirán en sus propios estatutos; es decir, la Ley es más flexible para las universidades privadas. En universidades públicas, el rector y los dos vicerrectores, serán elegidos por votación universal y deberán presentarse en lista única, debiendo obtener más del 50% de los votos ponderados de los estudiantes y docentes.
<b>No a bachiller automático</b>	Otra regulación de la Nueva Ley Universitaria es que los egresados de una universidad pública o privada deberán obtener su bachiller presentando un trabajo de investigación (tesina) que deberán iniciar a partir del último ciclo. Se eliminó la obtención de bachiller automático, ahora es obligatoria la sustentación de la tesina; sin embargo, la Ley rige para los nuevos ingresantes no para lo que están cursando estudios.
<b>Idioma extranjero obligatorio</b>	Un aspecto que ya se venía discutiendo desde hace buen tiempo es que los egresados para la obtención del bachiller deberán acreditar (presentar certificados de estudio) a la universidad pública o privada donde concluyeron sus estudios de pregrado, el dominio de idioma nativo o extranjero de preferencia inglés.
<b>Titulación en la misma universidad</b>	Con la Ley 23733, los estudiantes que concluían sus estudios de pregrado en una universidad pública o privada podían elegir cualquier universidad del país para poder obtener su título profesional; con la Nueva Ley Universitaria, los bachilleres solo podrán obtener su grado de licenciatura en la universidad donde concluyeron sus estudios de pregrado.
<b>Licenciatura sin tesis</b>	La obtención del grado de licenciado continúa con la misma modalidad, pues no hay diferencia entre la Ley 23733 y la Nueva Ley Universitaria, pues en ambas, los bachilleres deberán presentar obligatoriamente una tesis de investigación, pero también pueden presentar un trabajo de suficiencia profesional u otra modalidad que la universidad establezca, como los de actualización.

*Nota.* Adaptado de Portal de universidades peruanas. Recuperado de <http://www.educacionenred.pe/>

Según un estudio del Consejo Nacional de Educación (2010), el 70% de los jóvenes percibe que las carreras universitarias son más completas, de mayor calidad y que les darán mejores oportunidades de trabajo, solo el 30% estudiaría en un instituto; las razones suelen ser de capacidad económica, pues consideran que al ser carreras más cortas tienen menor costo y podrán buscar trabajo en menor tiempo. Sin embargo, existe un factor que hace que la

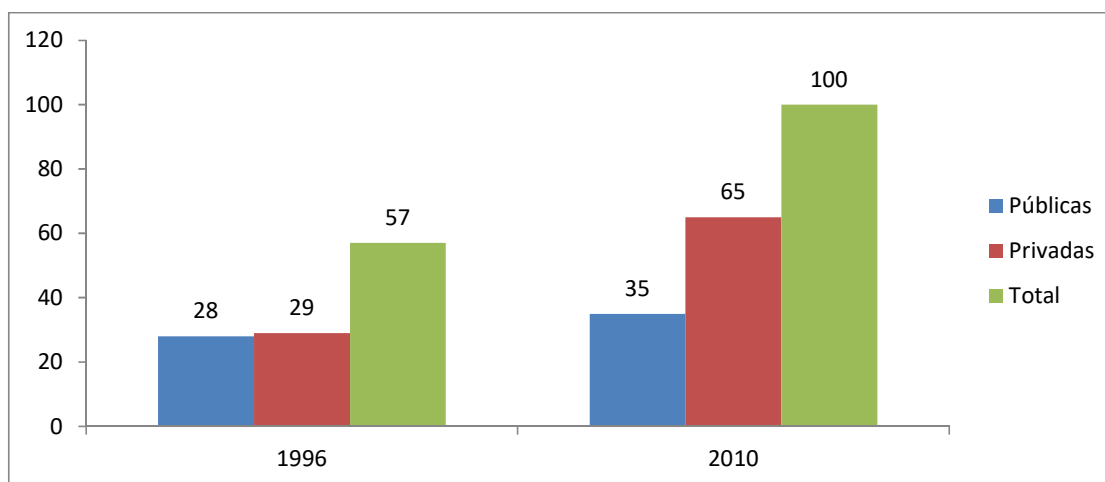


Figura 1. Número de universidades por año censal según tipo de Universidad. Tomado de “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010” (2011) por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>.

Tabla 2

*Población universitaria por año censal y tasa de crecimiento anual según tipo de universidad*

Tipo de universidad	Número de universidades	Estudiantes		Docentes universitarios	Personal administrativo y de servicios
		Pregrado	Posgrado		
<b>Año 2010</b>					
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>782,970</b>	<b>56,358</b>	<b>59,085</b>	<b>39,017</b>
Públicas	35	309,175	24,591	21,434	19,961
Privadas	65	473,795	31,767	37,651	19,056
<b>Año 1996</b>					
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>335,714</b>	<b>10,818</b>	<b>25,795</b>	<b>16,989</b>
Públicas	28	199,943	7,109	16,096	11,708
Privadas	29	135,771	3,709	9,699	5,281
<b>Tasa de crecimiento anual. Periodo 1996-2010</b>					
<b>Total</b>	<b>4.2</b>	<b>6.2</b>	<b>12.4</b>	<b>5.2</b>	<b>6.1</b>
Públicas	1.6	3.1	9.2	1.4	3.9
Privadas	6.0	9.3	16.5	9.1	9.6

Nota. Tomado de “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010” (2011)” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>.

educación superior no apoye la competitividad del país, y este es la poca orientación hacia la ciencia y tecnología, esto porque muchos estudiantes lo consideran difícil y tiene baja demanda en la educación superior. A esto se suma que las universidades incurren en menores

costos al ofrecer carreras distintas a la ingeniería y ciencias naturales, las cuales solo concentran el 11% de los profesionales. Esta situación es totalmente inversa en otros países emergentes como Brasil y Chile que tienen el 70% de sus profesionales en las ramas de ciencia y tecnología.

Tabla 3

*Distribución de los profesionales por ocupación principal*

<b>Distribución porcentual de los profesionales por ocupación principal: 1972, 1993, 2007</b>					
<b>Año del censo</b>	<b>Total</b>	<b>Ingeniería y ciencias naturales</b>	<b>Medicina y biología</b>	<b>Derecho, ciencias sociales y humanidades</b>	<b>Otras profesiones</b>
Total 1972: 210,782	100	15.7	8.2	70.2	5.9
Total 1993: 605,067	100	8.6	9.6	78.2	3.7
Total 2007: 1'055,223	100	10.8	12.1	75.6	1.6

*Nota.* Tomado de Boletín N.º 30 (2010) por el Consejo Nacional de Educación. Recuperado de <http://www.cne.gob.pe/images/stories/PDF/Boletin%20CNE%20Sistema%20de%20Educacion%20Superior.pdf>

En el Perú resulta ser un gran problema la calidad de la educación en las instituciones de educación superior, los presupuestos se consumen con la demanda de los egresados de educación básica. Han sido pocos los profesores y estudiantes que, en muy difíciles condiciones, llevaron y llevan a cabo investigaciones y buscan la mejora de la calidad. Según lo señalado por Cárdenas (2011), la inversión anual por estudiantes universitarios en los países desarrollados y los países emergentes más dinámicos se ubica entre los US\$ 10,000 y US\$ 20,000. En contraste, el promedio del gasto anual en las universidades estatales del Perú no llega a US\$ 1,600 por estudiante. Al respecto, la Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior del 2009 (UNESCO), señaló:

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 (UNESCO, 2009).

En el Perú se evidencia un bajo nivel en investigación, lo cual está relacionado con el gasto en ciencia y tecnología. Según el QS World University (2014), la mayor parte de las 400 universidades mejor calificadas en el mundo en el año 2014 son estadounidenses (Massachusetts Institute of Technology- MIT es la primera), junto con universidades europeas y asiáticas. En el *ranking* las universidades latinoamericanas mejor clasificadas son la Universidad de Sao Paulo (puesto 132), Pontificia Universidad Católica de Chile (167), Universidad Nacional Autónoma de México (175), Universidad de Buenos Aires (198), Universidad Estadual de Campinas (206), Universidad de Chile (220) e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (253). Mientras que las peruanas presentan los puestos que muestra la tabla 4.

Tabla 4

*Universidades peruanas en el ranking QS World University 2014*

<b>Universidad</b>	<b>Puesto</b>
Pontificia Universidad Católica del Perú	501-550
Universidad Cayetano Heredia	601-650
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	701+

*Nota.* Tomado de “Universidades en América Latina, sugerencias para su modernización (2008)” por Revista Nueva Sociedad. Recuperado de [http://www.nuso.org/upload/articulos/3569\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3569_1.pdf)

La Figura 2 muestra las leyes y decretos que forman el marco general de políticas públicas del sector educación superior universitaria. La constitución estableció en el artículo 18 que la educación universitaria tiene como fin la formación profesional y cultural, así como a su tarea investigativa científica y tecnológica (Constitución Política del Perú, 1993). La Ley General de Educación (Ley 2844, 2003) estableció la educación como un derecho de la

persona y la sociedad, la cual es garantizada por el Estado. El Acuerdo Nacional (2002) y el Proyecto Educativo Nacional (2007) indicaron que la educación pública debe ser gratuita y de calidad y la educación superior una herramienta de desarrollo y competitividad. La nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014) que tiene por objetivo normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades y busca la mejora continua de la calidad educativa universitaria, esta ley fue recientemente promulgada, está en proceso de implementación y su reglamento está pendiente de ser emitido. El Decreto Legislativo de Promoción de la Inversión (D. L. N.º 882, 1996) fue promulgado para promover la inversión en la educación a través de incentivos tributarios y dio la libertad a las personas naturales y jurídicas de promover actividades de educación, la recién publicada nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014) derogó gran parte de este Decreto Legislativo. La ley del Sistema Nacional de Evaluación y Certificación de Calidad (Ley 29740, 2006) y la Ley de Moratoria de Universidades Públicas y Privadas (Ley 29971, 2012) establecieron la necesidad de la creación de una nueva legislación universitaria con el fin de acreditar y certificar las universidades en beneficio de la calidad educativa y la necesidad de reformular la política de la educación superior universitaria, garantizando la calidad, investigación y vinculación con las necesidades del desarrollo del país.

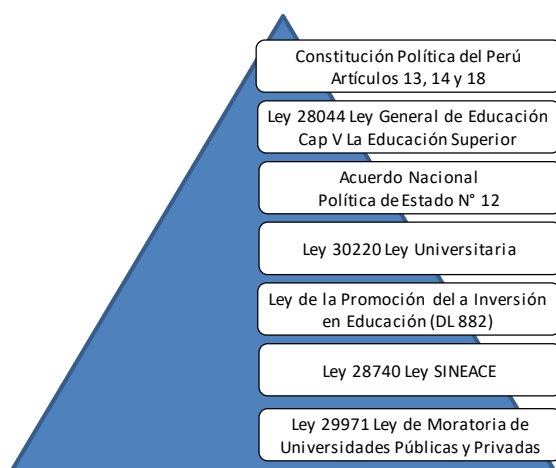


Figura 2. Marco legal de la educación superior universitaria

Adaptado de “Dictamen de nueva ley universitaria. Segunda legislatura ordinaria (2013)” por Comisión de educación, juventud y deporte del Congreso de la República. Recuperado de <http://www.unica.edu.pe/publicacion/files151/avisos/dictamen-ley-univ.pdf>

Al 2013, existían 137 universidades, de las cuales 73 se acogen a los requisitos de la Ley 23733 y 64 se acogen a los requisitos del Decreto Legislativo N.º 882 respecto a la institucionalización de universidades, del total, 76 están institucionalizadas. De las 51 universidades públicas, el 60% están institucionalizadas y de las 86 universidades privadas el 52% fueron institucionalizadas por la ANR de acuerdo con los requisitos establecidos por la Ley Universitaria N.º 23733.

Los ingresos de las universidades públicas tienen varios orígenes, según el artículo 110 de la Ley N.º 30220 se mencionan las principales fuentes: (a) recursos ordinarios o asignaciones del tesoro público; (b) recursos propios, obtenidos en razón de sus bienes y servicios, y (c) prestación de servicios educativos de extensión. Los dos primeros ingresos son proveídos por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Anteriormente, las universidades hacían el requerimiento presupuestal anual a la ANR incluyendo sus gastos de inversión, dicho presupuesto pasa a evaluación para su distribución.

Actualmente, la asignación del presupuesto está a cargo del SUNEDU. Cabe señalar que la evolución del porcentaje del presupuesto para las universidades públicas sobre el presupuesto del sector público se ha mantenido entre el 2.67% y 3.37% entre los años 2008 y 2013 (Comisión de Educación, Juventud y Deporte del Congreso de la República, 2013).

## **1.2 Conclusiones**

Las principales barreras de desarrollo de la educación superior identificados en el primer capítulo son la baja demanda de los estudiantes y el deficiente fomento de las carreras de ciencias y tecnología en el Perú, así como el bajo nivel de investigación en el sistema de educación universitaria que genera un deficiente nivel competitivo a nivel internacional; y, el bajo nivel de inversión por parte del Estado peruano para el desarrollo de la educación

superior no es suficiente, peor aún en comparación a otros países de Latinoamérica. Es más mencionar que si se desea ser un país que atraiga la inversión extranjera directa y que haya crecimiento de la industria es necesario siquiera homologarnos en educación superior con los países potencia de la región.

Las conclusiones mencionadas no brindan un panorama de un sistema de educación superior universitaria estatal con muchas oportunidades de desarrollo, los mismos que motivan la elaboración de un Plan Estratégico en miras de lograr una reforma universitaria en el país.



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

### **2.1 Antecedentes**

En el presente capítulo se ha presentado la declaración de la visión y la misión para las prestaciones de los servicios superior universitaria de Lima, que junto a los valores gobernarán el planeamiento estratégico de esta. En el Perú resulta siendo un gran problema la calidad de la educación en las instituciones de educación superior. Los presupuestos se consumen con la demanda de los egresados de educación básica. Han sido pocos los profesores y estudiantes que, en muy difíciles condiciones, llevaron y llevan a cabo investigación y buscan la mejora de la calidad. Sin lugar a dudas, el actor principal que rige y norma la actividad es el Gobierno, al ser un sector con reiterada componenda social y que necesita de regulación. Las políticas de Gobierno son, asimismo, factores claves para el éxito o fracaso de los demás actores; puesto que de sus decisiones depende por un lado la economía del país en lo general y con ello la economía de las personas en lo particular y su capacidad para acceder a los sistemas de educación superior.

Por lo cual el Gobierno es el actor principal, se hace imprescindible, por tanto, la definición de una visión y misión propias del sistema enfocado en el sector público y que sea capaz de ser proveedor de servicios de un sistema de educación pública. De la misma manera, se presentan los valores organizacionales y códigos de ética que deberán primar en la conducta esperada de las organizaciones y personas involucradas. La adecuada aplicación de los valores dentro del marco del código de ética, permitirá la sostenibilidad del sistema en general.

### **2.2 Declaración de la Visión**

La visión de una organización debe responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser a largo plazo a través de una evaluación de la situación actual y futura de la organización

que servirá de guía y motivación para los colaboradores para conseguir el objetivo planteado? (D'Alessio, 2013).

En vista de la carencia de una visión en el presente planeamiento estratégico se propone la siguiente: “Al 2026, la educación pública superior en Lima será uno de los principales referentes en América Latina, contará con el 75% de los profesores capacitados con maestrías y especializaciones, de donde el 90% estará dedicado a tiempo completo. A su vez, estos profesores contarán con al menos 4,000 publicaciones científicas anuales, lo que garantizará un rendimiento superior al promedio de la región. Estas publicaciones tendrán calidad certificada por diferentes institutos, lo cual será reconocido por los empleadores nacionales y extranjeros que tienen convenios con universidades públicas para desarrollo de prácticas preprofesionales en un 75%. Además, el Estado peruano invertirá en más del 1% del PBI en ciencia y tecnología, lo cual permitirá que el Perú se encuentre dentro de los tres primeros países en investigación referente en América Latina, con excelentes índices de competitividad, de desarrollo sostenible, la investigación, el conocimiento y el bienestar social”.

### **2.3 Declaración de la Misión**

La misión de toda organización es la que impulsa al desarrollo de las actividades con el objetivo de alcanzar la situación deseada que responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y lo que se debe hacer bien para alcanzar el éxito? (D'Alessio, 2013). La correcta formulación y aplicación de una misión sirve de límite entre lo que se debe y no debe hacerse y es el hilo conductor para la buena toma de decisiones de la gestión administrativa.

La misión que se propone es la siguiente: “El Estado peruano debe proporcionar a la sociedad servicios educativos de calidad y autónomos (Ley Universitaria N.º 30220) en condiciones de equidad con un sentido científico, humanista, basados en una gestión moderna y eficiente, pertinencia de acuerdo con el estatuto de la universidad en una normativa

dinámica y previsor, promoviendo el desarrollo y consolidando un sistema educativo de excelencia sostenible mediante el uso de normas claras y coherentes, que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad que facilite la formación de ciudadanos con capacidades y habilidades para el análisis crítico, creatividad e innovación, que impulsen el desarrollo económico, social, tecnológico y sustentable en la región Lima con valores y respetuosos de la diversidad cultural; promotora de la identidad nacional, cultura de calidad, excelencia y responsabilidad social”.

#### **2.4 Valores**

- **Calidad:** Desempeñar sus labores procurando que los servicios de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología satisfagan las expectativas de los ciudadanos.
- **Transparencia:** Desempeñar sus labores garantizando el acceso a los ciudadanos a la información pública.
- **Respeto:** Adecuar su conducta hacia el respeto a la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos se respeten los principios que rigen para la administración pública.
- **Probidad:** Actuar con rectitud evitando conductas contrarias a los principios anteriormente enunciados.
- **Discreción:** Guardar reserva con respecto de hechos o informaciones de los que tengan conocimiento con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

- Responsabilidad: Desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral dentro de los plazos establecidos por sus superiores y por la ley.
- Disponibilidad: Mantener una conducta colaboradora y cortés con todos los ciudadanos que accedan a los servicios que brinda la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

## 2.5 Código de Ética

El sector educación pública superior es, por definición, un sector con un componente social alto, y que debe ser manejado en un contexto de responsabilidad social, respeto a la ley, a los reglamentos operativos, y las normas aceptadas de moral.

Los principios del código de ética son:

- Respeto mutuo: De los derechos innatos de las personas y de la sociedad;
- Compromiso con el medioambiente: Evitando la contaminación y la utilización de recursos de manera indiscriminada, así como el adecuado manejo de desechos y desperdicios;
- Honestidad: Evitando aquellos sistemas donde prevalece lo económico sobre lo social;
- Confidencialidad: En la información de los desarrollos tecnológicos en investigación;
- Integridad: Evitando contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, rechazando la corrupción y compitiendo justamente entre los participantes del sistema;
- Actualización: No solo a nivel facultativo, sino administrativo; e
- Imparcialidad: Equidad en la resolución de conflictos.

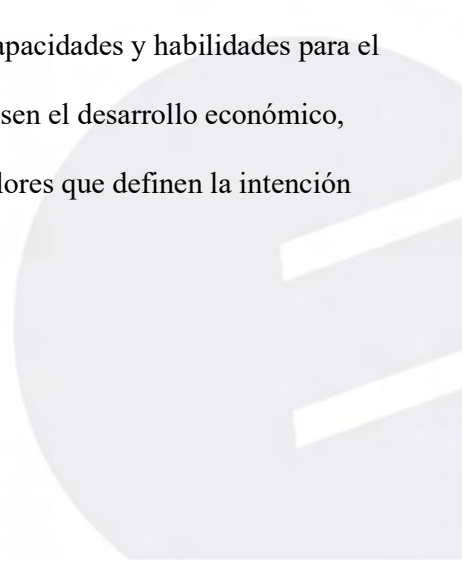
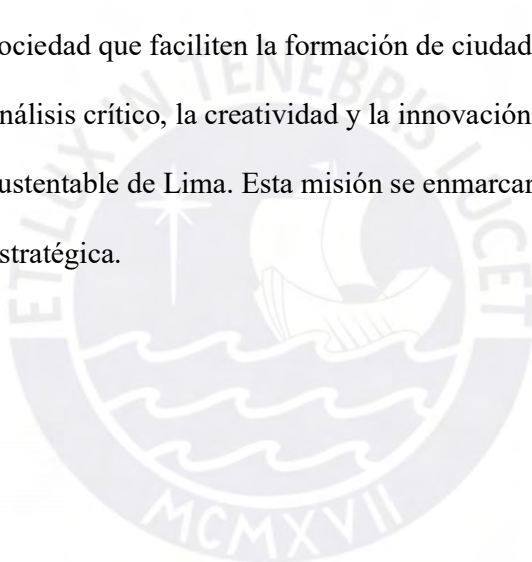
## 2.6 Conclusiones

El planeamiento estratégico debe iniciarse con la formulación de la visión y misión que guiados en los valores y principios organizacionales, regirán el manejo y enfoque del

sector educación pública superior en la región Lima. Estos deben estar enmarcados de valores y un código de ética que permita la correcta ejecución.

La visión planteada es la expresión de la situación deseada para el sector y su cumplimiento se medirá a través de indicadores relacionados con: (a) fomento de las carreras de ciencia y tecnología en la región Lima; (b) capital humano capacitado; (c) capacidad de gestión; (d) gestión del conocimiento; (e) eficiencia en la gestión de la innovación, y (f) aumento de la demanda en la universidad pública.

La misión es el impulsor hacia esa situación. La misión proporciona a la sociedad servicios educativos de calidad, en condiciones de equidad y con un sentido científico y humanista, centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad que faciliten la formación de ciudadanos con capacidades y habilidades para el análisis crítico, la creatividad y la innovación, que impulsen el desarrollo económico, sustentable de Lima. Esta misión se enmarcará en los valores que definen la intención estratégica.



### Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis externo de una manera holística de los factores presentes en el sector educación superior en el Perú. Se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico, iniciando por: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) ventajas competitivas de las naciones, y (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (entorno PESTE) (D'Alessio, 2013).

Posteriormente, todos los resultados serán cuantificados en una matriz MEFE que permitirá enunciar las oportunidades y amenazas del entorno. Seguidamente, se analizará la matriz del perfil competitivo (MPC), donde se identificarán los factores claves del éxito y las estrategias necesarias para que el sector educativo peruano logre maximizar su eficiencia y competitividad a nivel global versus sus principales competidores a nivel académico. Seguidamente, la matriz de perfil referencial (MPR) comparará al sector educación peruano con el sector educativo de referencia mundial, el cual debería ser el objetivo a alcanzar.

Finalmente, el objetivo de este capítulo es definir la situación actual del sector educativo peruano, para crear una sólida base para el desarrollo e implementación de estrategias que conlleven al logro de la visión estratégica propuesta.

#### 3.1 Análisis Tridimensional

D'Alessio (2008) indicó que la teoría tridimensional de Hartmann busca evaluar tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales; (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1 Intereses nacionales

En marzo del 2011 se aprobó por acuerdo nacional el Plan Bicentenario Anual: El Perú hacia el 2021, el cual identificó seis objetivos nacionales para los cuales se definieron seis ejes estratégicos:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas.

- Oportunidades y acceso a los servicios.
- Estado y gobernabilidad.
- Economía, competitividad y empleo.
- Desarrollo regional e infraestructura.
- Recursos naturales y ambiente.

En términos cuantitativos, se identificaron los siguientes objetivos estratégicos a lograr para el año 2021:

- Una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
- Un ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000.
- Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
- Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
- Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
- Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
- Una mejora de la tributación promedio anual en cinco puntos respecto del PBI.
- Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.

En el sector educación, el Plan Bicentenario identificó el bajo rendimiento educativo a nivel primario y secundario, así como una deficiente posición en el *ranking* mundial, ubicándose en el último puesto de América Latina. Para ello, se plantearon una serie de acciones estratégicas con el fin de garantizar una mejora en todos los ejes estratégicos definidos.

Es importante resaltar el eje de oportunidades y acceso a los servicios, como educación, salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, vivienda y seguridad ciudadana. Con el fin de mejorar el sector educación en el Perú se planteó, entre otros puntos, la articulación de la educación básica con la superior universitaria y técnica con el fin de

mejorar la competitividad, ajustar la oferta de educación universitaria, fomentar la educación científica e innovación tecnológica en áreas prioritarias e implementar modelos de gestión de calidad en las instituciones educativas.

El comportamiento del Perú en el sector educativo se muestra deficiente comparado a los demás países de América Latina, ubicándose entre los últimos puestos, como se puede observar en la Tabla 5, el Perú es uno de los últimos países en relación con la inversión en educación.

Tabla 5

*Gastos en educación por orígenes de fondos*

Países Seleccionados	Todas las fuentes	
	Total	Educación Superior
América Latina		
Cuba	9.7	2.09
Venezuela	n.d.	n.d.
Costa Rica	n.d.	n.d.
México	6.54	1.31
Colombia	7.26	1.59
Brasil	3.87	0.67
Argentina	4.62	0.86
Uruguay	2.92	0.64
Paraguay	5.22	1.25
Perú	3.48	0.89
El Salvador	4.44	0.93
Chile	5.69	1.79

Dentro del contexto local, se construye la matriz de intereses nacionales (MIN) que se puede observar en la Tabla 6.

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional del Perú se puede analizar a través de los siguientes dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo, y militar. Estos aspectos deben ser analizados junto a sus fortalezas y debilidades.

**Dominio demográfico:** Según el último informe del INEI, la población peruana se encuentra en 30'814,175 habitantes, con un crecimiento anual de 339,000 personas y una tasa de mortalidad de 5.52 por cada mil habitantes. A diferencia de países europeos, en donde el promedio de edad se encuentra aumentando, el dominio demográfico se encuentra en la gran cantidad de potencial humano que se encuentra en el Perú.

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importancia (serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas				EE. UU.
Oportunidades y acceso a los servicios		Brasil	Colombia	Chile
Estado y gobernabilidad		EEUU	Venezuela, Ecuador y Bolivia	
Economía, competitividad y empleo		EEUU		Chile
Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia	Chile
Recursos naturales y ambiente			Ecuador y Bolivia	Colombia

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran en rojo. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, p. 97. México D.F., México: Pearson.

**Dominio geográfico:** El territorio se caracteriza por ser accidentado, con tres regiones naturales bien definidas: la costa que abarca 136,233 km<sup>2</sup>, la sierra con 391,991 km<sup>2</sup> y la selva con 756,991 km<sup>2</sup> que es la región con mayor extensión en el Perú. El clima es muy variado y cuenta con el 73% de los microclimas existentes en el mundo, lo cual promueve la biodiversidad y una gran variedad de recursos naturales que pueden ser explotados a nivel industrial o turístico.

Sin embargo, esta accidentada geografía dificulta el desarrollo adecuado de infraestructura que facilite la comunicación entre regiones al interior del Perú, teniendo

amplias zonas carentes de medios adecuados de transporte como carreteras o puertos, por lo que muchos de sus recursos son solo aprovechados en la zona que cuentan con estas características.

Con respecto a su ubicación en Sudamérica, el Perú se puede considerar privilegiada y estratégica, dado que se ha convertido en el principal nexo entre el mercado asiático y América Latina. Es por ello que en la actualidad se han firmado tratados de comercio con países de dicha región. Con todos estos factores, es fundamental que los corredores interoceánicos con Brasil se desarrollen exitosamente para el comercio con salida al Atlántico.

**Dominio económico:** El crecimiento económico que ha tenido el Perú en los últimos años, en comparación a las crisis vividas en países europeos y americanos, ha convertido al Perú en un país atractivo para las inversiones internacionales. La estabilidad política e inversión en infraestructura ha llevado a mejorar el nivel económico en comparación a décadas anteriores. Sin embargo, dicho auge se encuentra ligado a las actividades extractivas del Perú, siendo dependiente de los precios internacionales de los minerales para su crecimiento. Además, se ha observado en los últimos meses una desaceleración en la economía debido a perturbaciones internas y condiciones climáticas que han afectado al sector agropecuario, esencialmente los cultivos de café, arroz y algodón y al sector pesquero. A pesar de esta desaceleración, Moody's, la agencia internacional de calificación de riesgo, ha pronosticado que la actividad económica en el 2015 tomará impulso después de un comienzo lento y estima que al cierre del año tendremos un crecimiento aproximado del 4.4% (Gestión, 2015a).

**Dominio tecnológico-científico:** Por mucho tiempo la inversión del Perú en Investigación y Desarrollo es una de las más bajas a nivel latinoamericano según *rankings* internacionales, en el 2013 apenas llegaba al 0.15% del PBI (Gestión, 2014b) y colocaba al

país en el puesto 122 de entre 148 países evaluados por el Banco Mundial. Sin embargo, desde el año pasado el Gobierno se ha propuesto aumentar la inversión en esta área y al cierre del 2014 llegó al 0.3% (Gestión, 2014c), ya para el 2015, este indicador llegó al 0.7% (Perú 21, 2015), lo cual es una gran noticia; pero aún falta mucho para igualar a los países vecinos más avanzados, como Brasil que está llegando al 1% de su PBI. Con ello, es fundamental pasar de ser un país extractor a un país industrializado e innovador; y para ello, el país no solo debe invertir en este sector; sino que, además, debe promover la participación del sector privado en este proceso.

Tabla 7

*Perú: Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en los hogares.*

*Trimestre: enero-febrero-marzo: 2013 y 2014*

<b>Servicios y bienes TIC</b>	<b>Ene.-feb.-mar. 2013 P/</b>	<b>Ene.-feb.-mar. 2014 P/</b>	<b>Variación (puntos porcentuales)</b>
Telefonía fija	33,5	33,9	0,4
Telefonía móvil	81,5	84,6	3,1
Televisión por cable	37,7	40,6	2,9
Computadora	34,3	36,7	2,4
Internet	25,5	27,4	1,9

*Nota.* Tomado de “Perú: Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los Hogares” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Trimestre: Enero-Febrero-Marzo: 2013 - 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologia-informacion-y-comunicaciones-ene-feb-mar-2014.pdf>

En cuanto a la adopción de nuevas tecnologías, el Perú tiene un crecimiento constante. De acuerdo con la Tabla 7, el 84.6% de los hogares cuentan con un celular, siendo este el principal medio de comunicación al que tienen acceso los peruanos. En general, se observa un continuo crecimiento en el acceso a todos los servicios de tecnología y telecomunicaciones. Sin embargo, aún falta educar a las personas para que puedan aprovechar mejor las TIC, ya que actualmente el uso que le dan es el de comunicación básica,

desaprovechando, entre otros usos, las herramientas educativas que pueden ser complementarias a la educación regular.

**Dominio organizacional/administrativo:** El Perú se encuentra organizado en el poder legislativo, ejecutivo y judicial. Debido a la centralización de los poderes en la capital, se ha generado una competitividad heterogénea en Lima.

Una gran debilidad en este dominio es la percepción de corrupción entre los representantes políticos del país, causando una imagen negativa a inversionistas privados extranjeros. Según el *ranking* de percepción de corrupción, publicado por el organismo Transparencia Internacional (Tabla 8), el Perú se encuentra en el puesto 85 de 174 posiciones (CORRUPTION, 2014), en donde el primer puesto es el menos corrupto. Es interesante saber que aunque el país se encuentra casi a la mitad de la tabla a nivel global y de América, el puntaje del Perú está muy por debajo de lo deseado y es importante que el Gobierno proponga leyes y medidas efectivas para remediar este problema del sector público.

**Dominio histórico/psicológico/sociológico:** La estructura de la sociedad peruana es piramidal, con una clase favorecida en la cúspide y una amplia base de clase obrera, con un sector intermedio en continua expansión, que cada vez se ha vuelto más competitiva gracias al gran número de universidades, institutos y otros centros de formación profesional. En los últimos años, se ha buscado reforzar la identidad entre los peruanos, sin embargo, esta identidad se encuentra dividida entre regiones. Prueba de ello es la falta de una imagen o idea representativa entre los habitantes que motive a los ciudadanos. Sin embargo, en los últimos años, la gastronomía se ha convertido en un factor de reafirmación de identidad, de revaloración de comidas y sentimientos regionales y de los productos agropecuarios y

Tabla 8

*Extracto del ranking de percepción de corrupción en el sector público con solo países de Latinoamérica*

País	Puntaje	Posición global
Chile	73/100	21/175
Uruguay	73/100	21/175
Brasil	43/100	69/175
Perú	38/100	85/175
Colombia	37/100	94/175
Surinam	36/100	100/175
Bolivia	35/100	103/175
Argentina	34/100	107/175
Ecuador	33/100	110/175
Guyana	30/100	124/175
Paraguay	24/100	150/175
Venezuela	19/100	161/175

*Nota.* Tomado de “Corruption Perceptions Index 2014” por el organismo de Transparencia Internacional. Recuperado de <http://idehpucp.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2012/07/Indice-de-percepci%C3%B3n-2014.pdf>

microbiológicos nacionales. Una encuesta de la empresa de opinión Apoyo, revela que entre las cuatro cosas de las que los peruanos se sienten más orgullosos están la comida, junto con Machu Picchu, las ruinas arqueológicas y la historia. Cabe resaltar que la gastronomía peruana es considerada como una de las más representativas a nivel internacional.

**Dominio militar:** En los últimos años no se han tenido confrontaciones militares con países vecinos, sin embargo, se tiene cierta tensión social con Chile y Ecuador debido principalmente a discordancias entre delimitaciones limítrofes. De acuerdo con el *ranking* de Global Firepower (Gestión, 2015a) sobre los ejércitos del mundo que toma en cuenta cincuenta factores como la cantidad de personas, el armamento y la inversión destinada a defensa entre otras cosas para evaluar a los países; el Perú se ubica en el cuarto lugar en Sudamérica y en el puesto 51 en el *ranking* global. Sin embargo, como puede verse en la Tabla 9, el Perú es uno de los países con menor presupuesto en defensa y aunque se posiciona por un puesto encima de Colombia a nivel de poder militar, el presupuesto colombiano casi quintuplica el presupuesto peruano, lo cual augura que en un futuro cercano va a subir posiciones, pues lo coloca como el segundo país con mayor inversión en defensa.

Tabla 9

*South American Countries Ranked by Military Power (2015)*

<b>País</b>	<b>Posición global</b>	<b>Presupuesto para defensa \$ (dólares americanos)</b>
Brasil	22	\$34,700,000,000
Chile	43	\$5,483,000,000
Argentina	47	\$4,330,000,000
Perú	51	\$2,560,000,000
Colombia	52	\$12,145,000,000
Venezuela	62	\$4,000,000,000
Ecuador	72	\$2,400,000,000
Bolivia	88	\$315,000,000
Paraguay	106	\$145,000,000
Uruguay	109	\$490,000,000

*Nota.* Tomado de “South American Countries Ranked by Military Power (2015)” por el organismo Global Firepower. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>

### 3.1.3 Principios cardinales

D'Alessio (2013) indicó que son cuatro los principios cardinales, los cuales permiten comprender el sistema del Estado y estos son: influencias de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de los intereses y la conservación de los enemigos.

***Influencias de terceras partes.*** El estado de la economía actual peruana se encuentra experimentando una desaceleración vinculada a la disminución de los precios de los minerales y a la desaceleración económica de China, debido a las inversiones que dicho país tiene en el mercado peruano y a las operaciones comerciales. Asimismo, se puede observar un impacto en la economía debido a las variaciones que el dólar norteamericano pueda experimentar.

Por otro lado, tanto China como Estados Unidos se caracterizan por el desarrollo de economías de escala con precios competitivos y altos estándares de calidad, que obligarán a la industria nacional a desarrollar productos con valor agregado. Dado este contexto, se busca que el Gobierno promueva e incentive una educación adecuada que genere en los futuros

profesionales creatividad, innovación y conocimiento, con lo que se pueda nivelar la producción local con los estándares internacionales.

***Los lazos pasados y presentes.*** El Perú ha firmado una gran cantidad de tratados comerciales con la mayoría de países en Sudamérica, como Brasil, Ecuador, Venezuela y Bolivia y muchos otros tratados con países del mundo como China y Estados Unidos, logrando expandir el mercado nacional mediante la exportación de productos tradicionales y no tradicionales y abriendo las puertas a mercados muy grandes.

***Contrabalance de los intereses.*** Es posible encontrar una gran cantidad de inversión extranjera de países vecinos en el Perú, como por ejemplo Chile y Colombia, con una proyección a un incremento en corto plazo. Adicionalmente, se cuenta con relaciones positivas y acuerdos comerciales con países limítrofes.

***Conservación de los enemigos.*** Históricamente, el Perú ha tenido a Ecuador y Chile como principales rivales, sin embargo, la diplomacia ha sido la mejor estrategia para desarrollar relaciones comerciales con ambos países. Con Chile, pese a que el fallo de la Haya sobre el límite marítimo favoreció en cierta medida a Perú, existe siempre un clima de respeto y competencia sana. Además, Chile mantiene fuertes inversiones en el país. Desde la firma del tratado del TLC con Chile en el 2006, el intercambio comercial entre ambos países ha crecido nueve veces y se proyecta un crecimiento aún mayor. Con Ecuador, por otro lado, no se ha visto ningún tipo de conflicto de intereses en los últimos años y se ha generado una alianza como socios comerciales.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el sistema educativo**

Los análisis realizados muestran una relación con el sistema educativo. Analizando el potencial nacional organizacional, se observa que el principal problema que enfrenta el país es la avanzada corrupción en el Estado y, tal como lo menciona Sánchez (2014), existe una relación inversa entre la corrupción y el crecimiento económico y la inversión de ella en

proporción al PBI.

Por ello, para mejorar los índices de corrupción, es fundamental la reforma de la educación en pregrado, incluyendo un refuerzo en valores morales y éticos. Además de temas como la equidad y justicia social, junto a una educación técnica de calidad y un sentido de responsabilidad para con el país. Es importante que la formación de los futuros profesionales universitarios se lleve a cabo con todos estos valores para impulsar el desarrollo sostenido y un adecuado funcionamiento del país.

Si se contrastan los factores del potencial nacional como son lo geográfico e histórico con lo demográfico, económico, tecnológico, militar y organizacional es posible encontrar un gran potencial en el Perú, caracterizado por tener la mayor diversidad de recursos naturales y su posicionamiento estratégico en Sudamérica que lo podría convertir en el nexo comercial entre los países de esta región; sin embargo, en el último índice de competitividad mundial desarrollado en el 2014 por el World Economic Fórum (WEF, 2015), que analiza factores como educación, investigación e innovación; el Perú se encontró entre los últimos puestos, aun cuando se trata de uno de los países más estables actualmente.

Además, se hace evidente la dependencia de actividades extractivas y de la exportación de dichos recursos para mantener la estabilidad económica actual; pero dada la tendencia actual a la baja de los precios de la materia prima, es importante que pasemos a una economía industrializada y, para ello, el conocimiento técnico es fundamental.

Es importante resaltar que el Gobierno ha ido incrementando constantemente la inversión en investigación desde el año 2014 y queda en manos de las universidades y entidades privadas aprovechar la inversión y promover la investigación como parte de la educación y desarrollo.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

La competitividad de un país no se encuentra solo determinada por las ventajas

comparativas o recursos con las que cuenta, sino con la capacidad de transformarlas en su beneficio. Porter (2009) definió el “Rombo de la ventaja nacional” en cuatro atributos que determinan la competitividad de una nación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

El informe de competitividad mundial 2014 del WEF (WEF, 2015), el cual reúne a 144 países alrededor del mundo, analiza los principales índices de competitividad estableciendo un *ranking*. En el aspecto de infraestructura, el Perú se ubicó en el puesto 91 (WEF, 2014). La brecha en infraestructura sigue siendo alta y resta a la competitividad global del país. Porter (2010) analizó lo siguiente “Si bien se ha logrado cierto progreso, los negocios peruanos se encuentran atados de pies y manos por la baja calidad de infraestructura física, así como por un inadecuado suministro de electricidad y agua”.

En las escalas mostradas en la Tabla 10, se observa que el Perú obtiene el menor puntaje en las tres escalas de aprendizaje (lectura, matemáticas, ciencias) en el ámbito latinoamericano, de lo cual se infiere que el país se encuentra en un bajo nivel de educación con referencia al entorno competitivo directo de la región.

En el sector educación, el Perú se ubicó en el puesto 86 (WEF, 2014) con base en el gasto público del Estado. Según el *ranking* WEF en educación superior y capacitación, el Perú se encuentra descendiendo posiciones y pasa a estar del puesto 80 en el 2013 a ocupar el puesto 86 en el 2014. De igual manera, el ratio obtenido de estudiante/profesor de educación primaria y secundaria fue de 19.68 y 15.85 ubicándonos en el puesto 49 y 46, respectivamente.

Sin embargo, respecto a la evaluación del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (OECD, 2012), el Perú ocupa el puesto 65 de 65 evaluados, siendo el último

Tabla 10

*Program for International Student Assessment Results (2012), solo países de Latinoamérica*

País	Escala de aprendizaje en lectura	Escala de aprendizaje en matemáticas	Escala de aprendizaje en ciencias	Puntaje total
Chile	423	441	445	1309
Uruguay	409	411	416	1236
Brasil	391	410	405	1206
Argentina	388	396	406	1190
Colombia	376	403	399	1178
Perú	368	384	373	1125

*Nota.* Tomado de “Program for International Student Assessment Results 2012”. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>

lugar de los evaluados. En la Tabla 11, se observan los resultados de la evaluación en los países del continente.

Tabla 11

*Program for International Student Assessment Results (2012), países de continente América*

Puesto	País	Matemáticas	Lectura	Ciencias
13	Canadá	518	523	525
36	Estados Unidos	481	498	497
51	Chile	423	441	445
53	México	413	424	415
55	Uruguay	409	411	416
56	Costa Rica	407	441	429
58	Brasil	391	410	405
59	Argentina	388	396	406
62	Colombia	376	403	399
65	Perú	368	384	373

*Nota.* Tomado de “Program for International Student Assessment Results (2012). Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>

Los recursos humanos en infraestructura educativa tienen un nivel muy bajo en promedio y, adicionalmente a lo mencionado, el Perú se suma a la escasez de talento, teniendo un 28% de dificultad para los empresarios cubrir los puestos requeridos (Manpower, 2013). La alta oferta universitaria y la poca competitividad de estas obtuvieron los resultados expuestos. Porter (2010) indicó “Sin educación y sin un sistema de mano obra eficiente, los

peruanos jamás serán capaces de lograr mejores salarios”; además, enfatizó que “En regiones pobres lidiar con falta de educación, salud y nutrición resulta especialmente urgente si se quiere reducir las disparidades en el desarrollo humano y crear oportunidades equitativas para todos los grupos socioeconómicos”.

Según otro *ranking* publicado por IMD (2014), un centro que investiga y analiza los datos de 60 países, en infraestructura científica y tecnológica, el Perú se ubicó en último puesto del *ranking* en el 2014 por segundo año consecutivo. Esto es resultado de la poca inversión en investigación y desarrollo, y las pocas patentes con las que cuenta Perú, así como la falta de capacidad para exportar tecnología.

En innovación, el Perú se ubicó en el puesto 97 del *ranking* del WEF (WEF, 2014). Según IMD uno de los grandes retos para el 2014 y el 2015 es incrementar y mejorar la inversión en infraestructura y servicios en especial en tecnología y *know-how* en el sector público y privado de tal manera que respalden el crecimiento económico a largo plazo.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Según la Tabla 12, se observa que la región Lima es la que cuenta con más estudiantes en pregrado (312,409 estudiantes), dato que fue tomado del II Censo Nacional Universitario desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) desarrollado en el 2010. Cabe resaltar que este fue el último censo ocurrido en el país.

En la Tabla 13, se muestra que al año 2004, las universidades públicas contaban con mayor cantidad de estudiantes que las universidades privadas, lo cual al 2013, se ha visto un cambio rotundo en ese número, teniendo las universidades privadas más del doble de estudiantes que las universidades públicas. Cabe resaltar que las tendencias del mercado, las empresas se enfocan cada vez más en el incremento de la productividad, concentrándose en el valor añadido y utilizando tecnología para trabajar la materia prima. Es por eso que cada vez

son más solicitados los puestos de trabajo creativos, que los de mano de obra en todos los procesos de producción.

En este entorno, la oferta laboral girará en torno al conocimiento y la creación del mismo, redundado en la valoración del trabajo en torno a las metas realizadas y no en el cumplimiento de horas hombre, como hasta ahora se venía haciendo en las empresas tradicionales. De acuerdo con un estudio publicado por Manpower Group (2015), en el futuro, ocho de cada diez empleos serán de gestión del conocimiento, muy relacionados con la creatividad y capacidad de generar valor intangible. Mientras que los empleos de línea obrera cada vez serán más escasos, siendo remplazados por plantas automáticas de producción con mínima necesidad de personal.

Así también, este mismo estudio informa que este talento es escaso a nivel global. De entre los países de América, el Perú obtuvo un 68% de dificultad en la obtención de candidatos idóneos para ocupar estos puestos de trabajo, lo cual está sobre la media global que fue de 38%; por lo cual es preocupante que el país muestre tan alto nivel de dificultad que describieron los empleadores para obtener nuevos colaboradores. Japón obtuvo un 83%; Brasil, 61%; Rumania, 61%. A diferencia de los países que tuvieron menos dificultad, los cuales fueron República Checa con 18%; Holanda, 14%; España, 14%; Inglaterra, 14% e Irlanda con 11%.

Entre los principales problemas que se evidenciaron fueron: i) poca cantidad de postulantes a un puesto; ii) bajo nivel de habilidades/ conocimientos técnicos; iii) poca experiencia; iv) bajo nivel de habilidades blandas o *soft skills*, y v) buscando mayor remuneración a la ofrecida.

Las empresas, por otro lado, tendrán problemas reteniendo a su personal valioso debido a las nuevas tendencias de migración de empleos del segmento joven. La nueva generación es muy

Tabla 12

*Población estudiantil de pregrado y posgrado, por año censal y tasa de crecimiento anual*

Lugar donde recibe sus clases	Estudiantes de pregrado			Estudiantes de posgrado		
	1996	2010	Tasa de crecimiento anual	1996	2010	Tasa de crecimiento anual
<b>Total</b>	<b>335,714</b>	<b>782,970</b>	<b>6.2</b>	<b>10,818</b>	<b>56,358</b>	<b>12.5</b>
Amazonas	-	2,064	-	-	48	-
Áncash	9,944	31,181	8.5	66	1,372	24.2
Apurímac	1,984	10,134	12.4	-	247	-
Arequipa	28,863	54,335	4.6	406	3,465	16.6
Ayacucho	7,158	13,512	4.6	-	542	-
Cajamarca	5,212	16,964	8.8	105	767	15.3
Callao	8,066	13,874	4.0	-	930	-
Cusco	13,591	31,111	6.1	171	1,303	-
Huancavelica	1,709	5,853	9.2	-	321	-
Huánuco	8,576	19,917	6.2	-	1,158	-
Ica	16,310	22,860	2.4	400	942	-
Junín	11,550	34,371	8.1	127	1,836	21.0
La Libertad	26,637	45,036	4.7	675	2,909	11.0
Lambayeque	10,363	32,555	8.5	190	1,946	18.1
Lima	145,842	312,409	5.6	7,938	28,545	9.6
Loreto	4,946	10,890	5.8	154	509	8.9
Madre de Dios	-	2,965	-	-	6	-
Moquegua	465	5,854	-	-	854	-
Pasco	5,157	6,558	1.7	103	562	-
Piura	8,350	34,740	10.7	117	1,887	22.0
Puno	13,176	41,308	8.5	129	4,307	28.5
San Martín	1,453	9,073	14.0	-	710	-
Tacna	6,442	12,443	4.8	237	724	8.3
Tumbes	1,264	4,262	9.1	-	142	-
Ucayali	1,656	8,372	12.3	-	304	-
Extranjero	-	235	-	-	22	-
No especificado	-	94	-	-	-	-

*Nota.* Tomado de *II Censo Nacional Universitario 2010* por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011.

Tabla 13

*Población estudiantil de universidades públicas y privadas*

Departamento	Pública			Privada			Pública		
	2004	2013	Tasa de crecimiento anual	2004	2013	Tasa de crecimiento anual	2004	2013	Tasa de crecimiento anual
Amazonas	1,872	6,133	14.09%	878	894	0.20%	2,750	7,027	10.99%
Ancash	8,699	16,265	7.20%	5,991	76,088	32.63%	14,690	92,353	22.66%
Apurímac	1,444	4,340	13.01%	6,233	7,064	1.40%	7,677	11,404	4.50%
Arequipa	21,040	27,647	3.08%	13,847	21,350	4.93%	34,887	48,997	3.85%
Ayacucho	9,411	11,459	2.21%	4,669	5,152	1.10%	14,080	16,611	1.85%
Cajamarca	5,894	15,422	11.28%	1,281	4,076	13.72%	7,175	19,498	11.75%
Cusco	16,358	17,683	0.87%	7,574	33,814	18.09%	23,932	51,497	8.89%
Huancavelica	4,890	5,527	1.37%	92	207	9.43%	4,982	5,734	1.57%
Huánuco	10,099	13,168	2.99%	3,305	9,917	12.99%	13,404	23,085	6.23%
Ica	9,775	12,985	3.21%	9,029	10,983	2.20%	18,804	23,968	2.73%
Junín	10,022	10,615	0.64%	7,922	41,467	20.19%	17,944	52,082	12.57%
La Libertad	16,184	12,932	-2.46%	23,215	108,980	18.75%	39,399	121,912	13.37%
Lambayeque	13,311	13,640	0.27%	9,494	29,608	13.47%	22,805	43,248	7.37%
Lima	98,695	102,718	0.44%	143,802	391,227	11.76%	242,497	493,945	8.23%
Loreto	6,788	7,479	1.08%	1,807	4,945	11.84%	8,595	12,424	4.18%
Madre de Dios	1,456	2,233	4.87%	1,547	1,590	0.31%	3,003	3,823	2.72%
Moquegua	798	1,845	9.76%	4,714	5,202	1.10%	5,512	7,047	2.77%
Pasco	7,737	7,800	0.09%	904	920	0.20%	8,641	8,720	0.10%
Piura	12,048	17,579	4.29%	5,316	5,685	0.75%	17,364	23,264	3.30%
Puno	13,132	17,865	3.48%	6,031	25,640	17.45%	19,163	43,505	9.54%
San Martín	3,565	4,527	2.69%	4,177	4,528	0.90%	7,742	9,055	1.76%
Tacna	6,330	6,648	0.55%	2,955	5,413	6.96%	9,285	12,061	2.95%
Tumbes	2,024	2,905	4.10%	1,885	1,954	0.40%	3,909	4,859	2.45%
Ucayali	3,167	6,007	7.37%	3,578	3,844	0.80%	6,745	9,851	4.30%
<b>Total general</b>	<b>282,867</b>	<b>339,289</b>	<b>2.04%</b>	<b>269,368</b>	<b>799,654</b>	<b>12.85%</b>	<b>515,117</b>	<b>1,107,424</b>	<b>8.88%</b>

*Nota.* Tomado de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto e Informática de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2014.

propensa a cambiar de empleo con relativa celeridad, en comparación a las generaciones anteriores, debido a que los jóvenes buscan otros motivadores más allá del dinero. Según el mismo estudio de Manpower Group, en el Perú y en toda Latinoamérica, al mismo tiempo se verá la problemática de los países avanzados con las limitaciones de los países en desarrollo, por un lado los talentos buscan motivadores fuera del dinero, como el sentimiento de orgullo y pertenencia en las empresas, la experiencia multicultural, espacios para experimentación y creatividad, y desarrollo de habilidades. Por otro lado, el segmento menos educado exigirá mayor retribución económica.

Es importante mencionar que, actualmente, las empresas requieren de personal con habilidades de negociación y persuasión, en áreas de ingenierías y otras técnicas; pero en un futuro más cercano las habilidades más solicitadas serán el pensamiento lógico y autoaprendizaje, que son desarrolladas a través de las matemáticas y el dominio del lenguaje.

Todo lo mencionado anteriormente sumado a una competencia más intensa entre empresas para atraer talento. Es por esto que las empresas deberán de tomar en cuenta condiciones específicas como edad, género y entorno cultural para desarrollar estrategias motivacionales más efectivas para retener a los colaboradores más talentosos.

De acuerdo con el International Institute for Management Development - IMD (2015), que ubica al Perú en el puesto 59 en el *ranking* de talento mundial sobre 61 países, ubicándonos solo sobre Venezuela (puesto 60) y Bulgaria (puesto 61). Dicho *ranking* evaluó tres factores principales que son la inversión y factor de desarrollo, la predisposición y el de atracción.

Dentro de las principales debilidades para el país según el estudio mencionado se encuentran la baja inversión en educación pública (3.22% del PBI), bajo nivel de atracción y retención de talentos, pues no es política ni prioridad en compañías, así como los bajos niveles de habilidades laborales tanto técnicas como personales; y es por este motivo, entre otros, que es muy común que las personas más calificadas migren fuera del país en busca de

mejores sueldos y mayores oportunidades de desarrollo. Por este motivo, es importante que no solo se mejore la calidad educativa, sino que además se brinden mayores oportunidades e incentivos en el Estado y el sector privado.

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

La oferta de empleo en el Perú es influida por las condiciones del mercado local, que a su vez influye en las organizaciones y en la rivalidad de las empresas, según Porter (2009). Para comprender las condiciones del mercado local primero analicemos los principales atractivos para las empresas en el Perú.

De acuerdo con la Tabla 14, los principales atractivos para las empresas dentro del país son el dinamismo de la economía, el ambiente amigable para los negocios, el fácil acceso a préstamos y banca para los empresarios, y la estabilidad política. Además, se advierte que entre las principales debilidades están la falta de cultura en investigación y desarrollo, la poca competencia del Gobierno y el bajo nivel en educación. En especial, es preocupante el nivel casi nulo en investigación, que es uno de los más bajos de Latinoamérica.

En la Tabla 15, se observa que el Perú presenta ausencia de clústeres desarrollados, los cuales son agrupaciones de empresas de un mismo sector que comparten una misma área geográfica, aumentan la eficiencia y productividad al crear mayores oportunidades de innovación en procesos y producción. Además, se presencia también que el Perú está bien posicionado en transferencia de tecnología y FDI, lo cual ayuda a la generación de negocios, pero lo degrada la calidad de la educación, la cantidad de procedimientos y número de días para generar un negocio, donde estamos muy por debajo de Brasil y Chile.

Es interesante saber que aunque el Perú se encuentra en uno de los últimos puestos en educación en casi todos los *rankings* internacionales, es el segundo país con mayor cantidad de universidades: 140 en total, superados solo por Brasil que tiene 197 (Gestión, 2014a). Sin

Tabla 14

*Indicadores clave de atractivo empresarial*

<b>Indicador</b>	<b>Nivel de atractivo %</b>
Dinamismo de la economía	82.6
Ambiente amigable para los negocios	63.8
Acceso al financiamiento	62.3
Estabilidad y predictibilidad política	60.9
Costo de competitividad	40.6
Actitudes positivas y abiertas	31.9
Régimen competitivo de impuestos	30.4
Ambiente legal efectivo	24.6
Relaciones laborales efectivas	15.9
Fuerza de trabajo talentosa	14.5
Infraestructura confiable	13.0
Calidad corporativa del Gobierno	7.2
Alto nivel de educacional	5.8
Competencia del Gobierno	4.3
Cultura fuerte de investigación y desarrollo	1.4

*Nota.* Tomado de "IMD World Competitiveness Yearbook", por IMD, 2014. Recuperado de [http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/IMD\\_WCY-2014.pdf](http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/IMD_WCY-2014.pdf)

Tabla 15

*Variables de estrategia, estructura y rivalidad*

<b>Estrategia, estructura y rivalidad</b>	<b>Perú</b>	<b>Chile</b>	<b>Brasil</b>
Intensidad de la competencia local	61/148	37/148	70/148
N.º de procedimientos para iniciar un negocio	30/148	74/148	135/148
N.º de días para iniciar un negocio	99/148	34/148	144/148
Comprador sofisticado	47/148	30/148	58/148
Accesos a internet en los colegios	94/148	48/148	98/148
Calidad en las escuelas de negocio	67/148	16/148	49/148
Transferencia de tecnología y FDI	23/148	20/148	25/148
Presencia de clústeres desarrollados	102/148	50/148	26/148

*Nota.* Tomado de "The Global Competitiveness Report 2013-2014", por el World Economic Forum, 2013. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

embargo, a pesar de la cantidad de universidades, la mayoría de estas está muy por debajo de los estándares internacionales, por lo que es importante que el Ministerio de Educación, a través de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), empiece a tomar medidas para corregir esta situación. Debe corregir sus requerimientos para la apertura de universidades y carreras universitarias, pues se busca que el mercado peruano tenga profesionales de calidad y que no exista demasía de ellos.

El bajo nivel de la educación universitaria puede constatarse en los reportes internacionales: en un *ranking* de las cien mejores universidades de Latinoamérica elaborado por la compañía Quacquarelli Symonds (2014), especialista en evaluación de instituciones educativas en el ámbito mundial, en el que evaluaron aspectos como la reputación académica, citas por artículos e investigaciones por facultad, etc.; solo tres universidades peruanas fueron listadas: en el puesto 30, la Pontificia Universidad Católica del Perú; en el 57, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; y en el 65, la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Así también, en el *ranking* mundial elaborado por QS World University (2014), las tres figuran por debajo del puesto 500. En un aspecto más local, la Revista América Economía (2014) ha publicado un *ranking* de las universidades peruanas donde las tres mencionadas anteriormente cuentan con el liderazgo, seguidas de la Universidad del Pacífico y la Universidad de Lima como puede verse en la Tabla 16. Se observa que el mercado es dominado por el sector privado, desplazando a universidades públicas tradicionales como la Universidad Nacional de Ingeniería o la Universidad Nacional Agraria La Molina que en *rankings* anteriores figuraban entre las diez primeras.

#### **3.2.4 Sectores afines y auxiliares**

La presencia de empresas relacionadas con el sector universitario, las cuales coordinan y comparten actividades y a la vez compiten o tienen productos complementarios propician el

Tabla 16

*Ranking de universidades públicas y privadas de Perú*

Universidad	Puesto	Sector	Investigación e innovación	Empleabilidad	Índice de calidad
Pontificia Universidad					
Católica del Perú	1	Privado	100.0	100.0	94.29
Universidad Peruana					
Cayetano Heredia	2	Privado	93.1	49.0	74.75
Universidad Nacional					
Mayor de San Marcos	3	Público	61.2	65.2	69.24
Universidad del					
Pacífico	4	Privado	39.2	89.4	67.34
Universidad de Lima	5	Privado	15.5	77.3	62.02
Universidad Peruana					
de Ciencias Aplicadas	6	Privado	58.0	50.9	59.80
Universidad de Piura	7	Privado	23.6	51.8	54.16
Universidad San					
Ignacio de Loyola	8	Privado	20.4	31.6	54.02
Universidad ESAN	9	Privado	25.0	31.5	52.09
Universidad Ricardo					
Palma	10	Privado	19.2	26.1	50.85

*Nota.* Tomado de “Ranking de las Mejores Universidades del Perú - 2014”, por la revista América Economía, 2014. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-peru-2014/ranking-2/>

crecimiento de las industrias relacionadas al desarrollar canales de comunicación entre ellos, intercambio técnico, demanda cruzada, establecimiento de proveedores y reducción de costos en transporte y producción. Tal como se observó en la Tabla 18, el Perú carece de estos clústeres de empresas y, por ello, se encuentra distanciado en comparación con los países vecinos. En la Tabla 17, el análisis se centra en el estado de sectores afines y se puede apreciar una falla general a nivel de infraestructura.

Tabla 17

*Estado de sectores afines y apoyo*

<b>Industrias relacionadas y de apoyo</b>	<b>Perú</b>
Calidad de carreteras y caminos	98/148
Calidad de infraestructura marítima	93/148
Calidad de infraestructura área	85/148
Calidad de electricidad	73/148
Disponibilidad de última tecnología	85/148
Capacidad de absorción empresarial de la tecnología	83/148
Calidad de proveedores locales	58/148
Amplitud de cadena de valor	77/148

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2013-2014”, por el World Economic Forum, 2013. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

### **3.2.5 Influencia del análisis en el SUPP**

El Perú se encuentra en una posición favorable en el entorno económico, pero aún queda mucho trabajo por hacer. El reto para los próximos años es desarrollar un mejor sistema de educación que proporcione una educación adecuada.

Es fundamental que se replantee por completo la educación tradicional que supone que el único fin del estudiante es acumular conocimientos en diversas ramas, sin relación entre ellos y aparentemente sin aplicación práctica en la vida real. De acuerdo con lo descrito en puntos anteriores, la educación, sobre todo, debe ser dirigida a pensar por uno mismo y a generar conocimiento. Para ello, se debe promover la enseñanza de elementos lógicos y simbólicos concretos como la aplicación de las matemáticas, ciencias, habilidades básicas de lenguaje español y acceso al inglés como idioma universal.

De todo el estudio previo, se recoge que el país debe impulsar la innovación e investigación en las universidades para que los jóvenes se integren a la población activa con mejores oportunidades, se promueva el desarrollo de empleos y se pueda pasar de una

economía extractiva a una economía industrializada, que garantice mayor estabilidad a futuro.

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

En esta sección se analizarán los factores externos que brindan información sobre las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la organización, de manera que se puedan tomar las medidas necesarias desarrollando estrategias para aprovechar las oportunidades y disminuir evitar las amenazas.

Según D'Alessio (2013, p. 106) “la evaluación externa también se conoce como auditoría externa de la gestión estratégica y se enfoca en la exploración y análisis del sector. Asimismo, se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control de la organización”.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

El Estado y sus organismos buscan promover y supervisar la educación, las cuales están basadas en las siguientes principales leyes y decretos relacionados con la educación universitaria:

- El capítulo II de la Constitución vigente establece que el Estado garantiza el derecho a la educación y la libertad de enseñanza con la finalidad de lograr el desarrollo de la persona humana, por ello, la educación inicial, primaria y secundaria es obligatoria. También indica que la educación superior tiene por finalidad la “formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica” (Constitución Política del Perú, 1993). Además, establece que el Estado supervisará el cumplimiento y la calidad de la educación; y reconoce la autonomía de cada universidad en los temas relacionados con régimen normativo, académico, administrativo y económico.

- La Ley General de Educación (Ley 2844, 2003) en su Decreto Supremo N.º 0011-2012-ED instituye a la educación como un derecho de la persona y la sociedad, la cual es garantizada por el Estado. Además establece dos etapas del Sistema Educativo: básica, que comprende desde inicial hasta secundaria y que está “destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad” (Ley 28044, 2003, artículo 29); y superior, impartida en universidades, institutos y otros centros “destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país” (Ley 28044, 2003, artículo 29).
- A partir de mediados del 2014 se estableció una nueva ley universitaria identificada como Ley N° 30220 con el objeto de “(...) normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura...” (Ley N° 30220, 2014). Esta ley ha causado serios debates debido a los grandes cambios con respecto a la ley anterior en cuanto a organismos supervisores y control sobre la autonomía de las universidades.
- Por último, el Decreto Legislativo N.º 882 Ley de la Promoción de la Inversión en la Educación (1996) ofrece beneficios tributarios para las instituciones educativas privadas con el objetivo de fomentar la inversión los

mismos, y de esta forma brindar a los futuros estudiantes una mejor oferta. Entre estos beneficios están: crédito tributario del 30% del valor de las utilidades reinvertidas en equipamientos didácticos e infraestructura, exoneración del IGV en la prestación de sus servicios y exoneración en el pago de derechos arancelarios por compras de bienes relacionados con educación.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras**

Desde la caída que sufrió la economía mundial en el 2013, esta ha venido recuperándose; el 2014 tuvo un crecimiento positivo de cuatro puntos, luego de tres años de tendencia hacia la baja. En el 2015, el crecimiento continuo bajo la misma tendencia del año anterior, y en el 2016, se estima que el crecimiento económico continuará y que las principales economías del mundo conseguirán revertir el decrecimiento de su economía.

De la Tabla 18, se observa que la economía de Estados Unidos tuvo un crecimiento, mostrando una sólida recuperación. Mientras que la mayoría de los países de Europa si tendrán un crecimiento notable, en especial España, Italia y Francia. China sí tendrá un retroceso en su economía, tendencia que aún no logra detener desde el 2011 y que se espera pueda mejorar, pues es un gran aliado comercial y una posible crisis en ese país afectaría directamente al Perú y de acuerdo con estimaciones del BBVA Research (2015) un decrecimiento en la economía de este país de 1% afecta a la economía global en 4%. En el bloque sudamericano, Brasil tendrá un retroceso, mostrando una economía inestable.

Es positivo observar que entre todos los países de Latinoamérica, el Perú es uno de los pocos que experimenta crecimiento, aunque moderado. La agencia internacional de calificación de riesgo Moody's ha pronosticado que la actividad económica en el 2015 tomará impulso después de un comienzo lento y estima que al cierre del año se tendrá un

Tabla 18

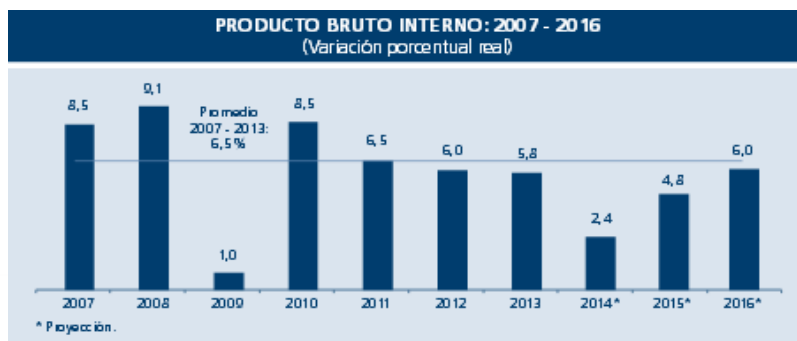
*Crecimiento económico mundial 2014-2015 (variaciones porcentuales)*

	2014	2015
Mundo	3.4	3.5
Economías Avanzadas	1.8	2.4
Economías Emergentes	4.6	4.3
Estados Unidos	2.4	3.1
China	7.4	6.8
Brasil	0.1	-1.0
Argentina	0.5	-0.3
Venezuela	-4.0	-7.0
Bolivia	5.4	4.3
Ecuador	3.6	1.9
Colombia	4.6	3.4
Chile	1.8	2.7
Perú	2.4	3.8
México	2.1	3.0
América Latina	1.3	0.9

*Nota.* Tomado de “World Economic Outlook 2015” del Fondo Monetario Internacional. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/text.pdf>

crecimiento aproximado del 4.4% (Gestión, 2015b), que está por debajo de lo pronosticado en el 2014; que representa un peligroso desaceleramiento en la economía, lo cual se espera sea mitigado con las medidas que está tomando el Ministerio de Economía y Finanzas.

Aunque, en general todas las agencias especializadas redujeron las expectativas en el crecimiento de la economía desde el 2015, debido a la disminución de inversiones privadas y públicas y a los cambios en la economía mundial. Se observa, en la Figura 3, la proyección del PBI y se verifica que para este año la economía tendrá un crecimiento, luego de la caída del año pasado, pero aún el país no está a los niveles que alcanzó entre el año 2010 y 2013.



*Figura 3.* Producto Bruto Interno Peruano

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2016, Enero 2015” por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/report-de-inflacion-enero-2015.pdf>

En la Tabla 19 se pueden observar los valores asignados en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM). De acuerdo con esto se destinó a la Educación y Cultura el 16% del presupuesto total nacional que equivale a unos S/ 20,324 millones, de los cuales el 12.42% es asignado a la educación superior universitaria, presupuesto que ha ido incrementándose anualmente y que representa una oportunidad de mejorar la calidad educativa en las universidades, si este dinero se invierte eficazmente en programas de investigación y desarrollo.

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Pese a los grandes cambios demográficos en el ámbito mundial, la población en Latinoamérica se mantendrá relativamente estable durante los próximos 20 años, según un estudio elaborado por Man Power Group (2015), la población se incrementará en un 13% y se convierte es la segunda región de mayor crecimiento, superada solo por África. La población en Latinoamérica será mayormente urbana, pues en las últimas décadas ha habido una disminución de la población rural de un 30% y se estima que para el 2025 la relación entre población total y la población rural será la misma que existe en los países más desarrollados.

Tabla 19

*Presupuestos relacionados con educación (en millones de nuevos soles)*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total PIM	49,842	55,177	71,318	90,786	97,170	106,415	114,635	122,380	133,679	128,605
Función: Educación y										
Cultura	8,468	9,427	11,744	14,555	14,570	14,960	16,232	18,438	20,209	20,324
Programa: Educ.										
Superior	1,642	1,785	2,183	2,450	2,964	2,812	3,292	3,730	4,412	4,297
Presupuesto por Sub-programa										
Superior Universitaria										
S/	911	1,022	1,305	1,451	1,605	1,489	1,730	2,086	2,453	2,524
Posgrado S/	57	65	68	67	84	85	92	81	95	91
No universitaria S/	283	317	320	353	412	397	411	454	658	699
Porcentaje respecto a función Educación y Cultura										
Superior Universitaria	10.75%	10.84%	11.11%	9.97%	11.02%	9.95%	10.66%	11.31%	12.14%	12.42%
Posgrado	0.67%	0.69%	0.58%	0.46%	0.57%	0.57%	0.57%	0.44%	0.47%	0.45%
No universitaria	3.35%	3.36%	2.73%	2.42%	2.83%	2.66%	2.53%	2.46%	3.25%	3.44%

*Nota.* Adaptado de Portal Transparencia Económica por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/> el 10/06/14

Para el 2015, se proyecta que el Perú tendrá una población aproximada de 31.2 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento que claramente está disminuyendo según puede observarse en la gráfica siguiente. Se estima que durante este año nacerán 581,450 personas y fallecerán 172,731, lo cual equivale a un crecimiento natural o vegetativo de trece personas por mil habitantes. De la Figura 4, se observa que el país está alcanzando un estado de madurez demográfica, con una edad promedio de treinta años; por lo cual en los siguientes años se contará con una población joven. Dicha población se caracteriza por su capacidad de ahorro, inversión y trabajo productivo, momento especial que muchos países aprovecharon, con adecuadas políticas, para impulsar su crecimiento económico y desarrollo social. Se observa además una tendencia al decrecimiento en la población de 0 a 14 años, que actualmente abarca un 28.3% de la población. De todos modos, se calcula que esta cifra descenderá a 18.5% para el 2050. En tanto la población de adultos mayores pasará del 6% de la población, a un 18.5% para la misma fecha futura. Los siguientes años a nivel demográfico

representan una gran época por el Perú, con una gran mayoría de población activa en plena edad de trabajo y es una oportunidad que debemos aprovechar.

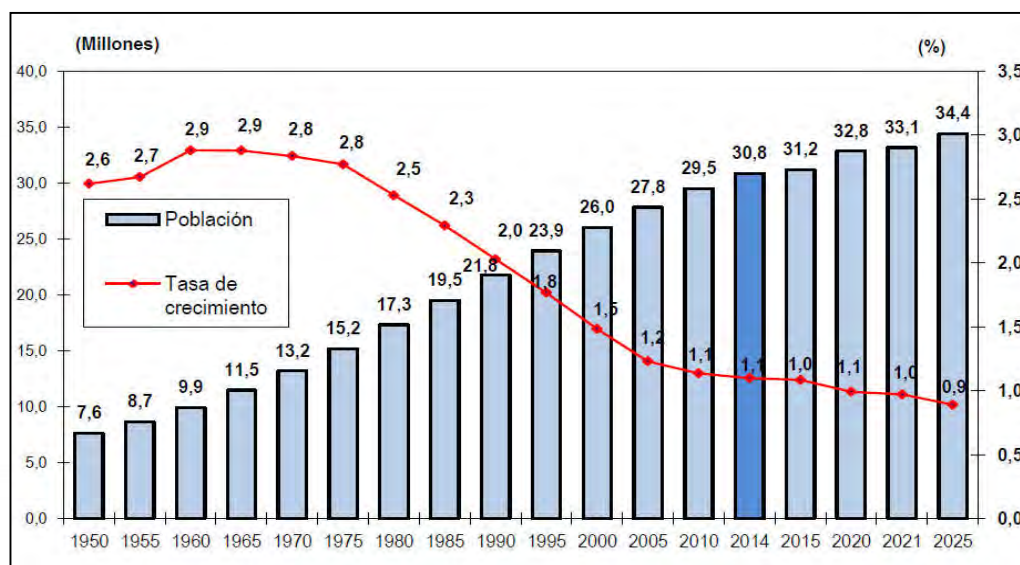


Figura 4. Población y tasa de crecimiento.

Tomado de “Estimaciones-Proyecciones-1995-2025” publicado por INEI. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol22-Estimaciones-Proyecciones-1995-2025.pdf>

Aprovechar este bono demográfico se convierte en un reto para el Perú, pues existe una mayor esperanza de vida y densidad demográfica, tal como se muestra en la Figura 5. Para aprovechar al máximo las siguientes décadas, es necesario que el Gobierno consiga generar empleos suficientes y de calidad para esa población económicamente activa. Para ello deberá primero, desarrollar una plataforma educativa adecuada a la demanda global de estos tiempos y de los años que vienen.

A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24.0 hab/km<sup>2</sup>; siendo mayor en la Provincia Constitucional del Callao (6 803.5 hab/km<sup>2</sup>) y en los departamentos ubicados en la Costa del país. Por departamentos, Lima presenta una densidad de 278.3 hab/km<sup>2</sup>, seguida de Lambayeque con 87.9 hab/km<sup>2</sup>, La Libertad 72.0 hab/km<sup>2</sup>, Piura con 51.0 hab/km<sup>2</sup>. En cambio, Madre de Dios, Loreto y Ucayali (ubicados en la Selva), muestran la menor densidad poblacional, la cual no llega a 5.0 hab/km<sup>2</sup>.

De la Tabla 20, se puede observar que Lima tiene una población aproximada de 9.9

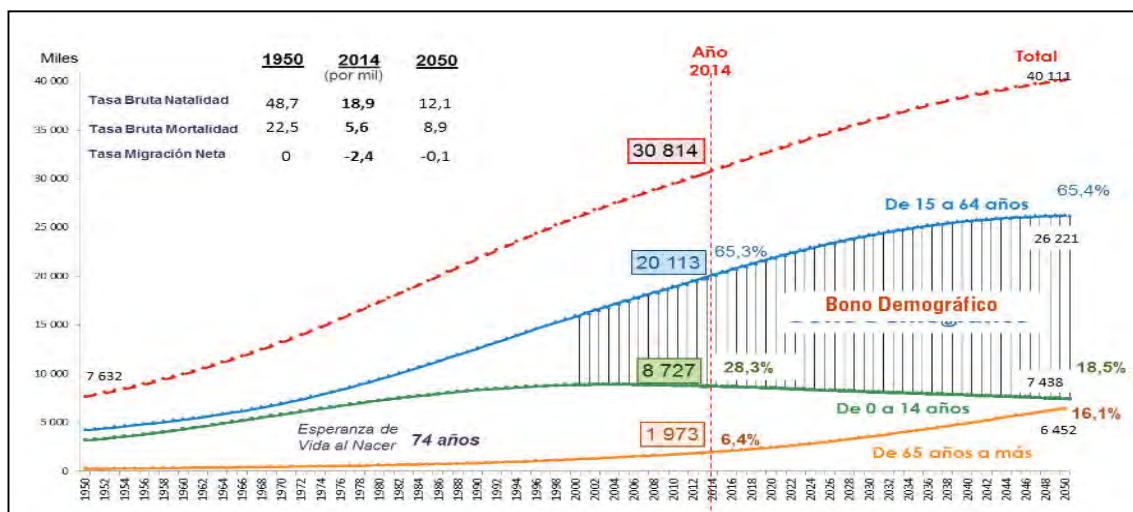


Figura 5. Estructura de la Población por grandes grupos de edad y tasa de migración. Tomado de *Migraciones Internas en el Perú* por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Recuperado de [http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015\\_Publicacion%20Migraciones%20Internas\\_OIM.PDF](http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF)

millones de personas según INEI, siendo la ciudad más poblada del país, pues la ocupan casi la tercera parte (31.67%) del total de la población. Gran parte de su crecimiento es debido a las migraciones internas, pasando de dos millones de habitantes hace cincuenta años a más de nueve millones. No es nada raro que los especialistas hayan calculado que en los próximos años, Lima pasará a formar parte de las sesenta ciudades más grandes del mundo.

De la Tabla 21, se puede observar un promedio del ingreso mensual de la población económicamente activa en las zonas urbanas. El promedio de ingresos general casi se ha duplicado con respecto al 2004, pasando de S/ 788.90 nuevos soles a S/ 1381.70 nuevos soles en el 2014. Los estudios superiores, claramente, representan una ventaja para obtener un mayor ingreso para los trabajadores, que obtienen en promedio un 50% más de sueldo, si cuentan con algún estudio superior. También se puede ver que los sueldos para personas con educación superior, ha tenido menos aumento en comparación con el ingreso para los que tienen solo primaria o secundaria, que casi se ha duplicado.

Las regiones urbanas donde se puede percibir un mayor ingreso si se tiene estudios superiores son Lima y la zona costera en general. Especialmente en Lima se observa una

Tabla 20

*Población por principales ciudades del Perú*

<b>Ciudad</b>	<b>Departamento</b>	<b>Habitantes</b>	<b>% nacional</b>
Lima	Lima	9,866,647	31.67%
Callao	Callao	1,052,286	3.38%
Arequipa	Arequipa	869,351	2.79%
Trujillo	La Libertad	799,550	2.57%
Chiclayo	Lambayeque	600,440	1.93%
Iquitos	Loreto	437,376	1.40%
Piura	Piura	436,440	1.40%
Cusco	Cuzco	427,218	1.37%
Chimbote	Ancash	371,012	1.19%
Huancayo	Junín	364,725	1.17%
Tacna	Tacna	293,119	0.94%
Juliaca	Puno	273,882	0.88%
Ica	Ica	244,390	0.78%
Cajamarca	Cajamarca	226,031	0.73%
Pucallpa	Ucayali	211,651	0.68%
Sullana	Piura	201,302	0.65%
Ayacucho	Ayacucho	180,766	0.58%
Chincha	Ica	177,219	0.57%
Huánuco	Huánuco	175,068	0.56%
Huacho	Lima	153,728	0.49%
Tarapoto	San Martín	144,186	0.46%
Puno	Puno	140,839	0.45%
Paita	Piura	135,422	0.43%
Huaraz	Áncash	127,041	0.41%
Tumbes	Tumbes	111,595	0.36%
Pisco	Ica	104,656	0.34%
<b>Total Cuadro</b>		<b>18,125,940</b>	
<b>Total Perú</b>		<b>31,151,643</b>	

*Nota.* Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>

diferencia clara entre el ingreso de una persona con secundaria y una con estudios superiores, que es casi el doble pasando desde S/ 1,177.80 nuevos soles a S/ 2,282.00 nuevos soles en el 2014. Es claro que la inversión en educación superior es importante y tiene un retorno para la población.

En la Figura 6 se agrupa a la población por rango de edades y se observa que los ingresos van incrementándose hasta alcanzar el pico máximo en el rango de cuarenta y cinco

a cincuenta y nueve años, desplomándose, luego hasta llegar a ser menor al ingreso percibido por la población más joven de catorce a veinticuatro años, esta tendencia se ha ido incrementando con el tiempo y es muy probable que esta diferencia sea más marcada en los siguientes años.

Tabla 21

*Ingreso promedio mensual en soles proveniente del trabajo de la población ocupada del área urbana, según principales características*

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total</b>	<b>788.9</b>	<b>796.5</b>	<b>848.5</b>	<b>923.8</b>	<b>1,020.6</b>	<b>1,095.1</b>	<b>1,102.0</b>	<b>1,187.7</b>	<b>1,285.9</b>	<b>1,317.2</b>	<b>1,381.7</b>
<b>Nivel de educación</b>											
Primaria 1/	438.9	438.4	461.6	489.5	545.5	585.5	625.1	675.2	728.0	761.3	759.5
Secundaria	626.3	654.5	662.3	705.5	791.9	850.1	903.0	974.1	1,044.7	1,065.9	1,130.1
Superior	1,237.0	1,217.6	1,321.7	1,406.6	1,522.1	1,602.2	1,552.1	1,647.4	1,758.5	1,820.7	1,931.7
<b>Costa urbana 2/</b>	<b>857.7</b>	<b>867.9</b>	<b>922.1</b>	<b>979.9</b>	<b>1,075.5</b>	<b>1,148.7</b>	<b>1,146.4</b>	<b>1,232.9</b>	<b>1,345.4</b>	<b>1,372.3</b>	<b>1,452.5</b>
<b>Nivel de educación</b>											
Primaria 1/	489.7	487.7	523.2	526.8	587.8	615.1	653.8	710.8	755.6	796.8	823.6
Secundaria	652.4	698.6	697.1	720.6	815.9	873.8	924.8	983.0	1,081.1	1,094.1	1,164.3
Superior	1,361.4	1,327.7	1,446.5	1,507.3	1,615.3	1,689.8	1,625.2	1,728.9	1,849.1	1,901.8	2,017.3
<b>Sierra urbana</b>	<b>636.3</b>	<b>638.0</b>	<b>676.0</b>	<b>783.8</b>	<b>895.1</b>	<b>975.1</b>	<b>994.6</b>	<b>1,086.8</b>	<b>1,153.9</b>	<b>1,211.9</b>	<b>1,247.8</b>
<b>Nivel de educación</b>											
Primaria 1/	361.3	354.8	328.8	394.4	435.0	507.8	552.4	612.7	642.8	657.5	643.8
Secundaria	571.7	537.3	564.8	626.7	709.3	747.4	845.7	942.8	943.9	978.6	1,050.6
Superior	899.7	931.0	999.8	1,118.6	1,267.2	1,375.6	1,324.1	1,406.7	1,513.7	1,639.0	1,718.1
<b>Selva urbana</b>	<b>564.0</b>	<b>584.6</b>	<b>645.2</b>	<b>781.8</b>	<b>869.6</b>	<b>942.2</b>	<b>998.3</b>	<b>1,074.9</b>	<b>1,131.8</b>	<b>1,153.2</b>	<b>1,173.3</b>
<b>Nivel de educación</b>											
Primaria 1/	325.5	351.6	395.8	467.2	533.4	572.1	614.7	623.4	744.7	785.3	716.5
Secundaria	503.9	501.8	551.2	719.4	740.4	843.6	831.0	960.1	944.6	1,011.1	1,018.3
Superior	949.4	1,007.4	1,073.3	1,259.3	1,414.2	1,434.3	1,561.0	1,640.2	1,671.8	1,646.0	1,787.1
<b>Lima Metropolitana 3/</b>	<b>994.3</b>	<b>1,011.1</b>	<b>1,060.5</b>	<b>1,117.6</b>	<b>1,233.7</b>	<b>1,311.1</b>	<b>1,275.7</b>	<b>1,386.3</b>	<b>1,508.8</b>	<b>1,554.1</b>	<b>1,656.0</b>
<b>Nivel de educación</b>											
Primaria 1/	576.5	583.3	625.2	613.4	671.4	698.4	735.3	808.0	849.1	892.5	947.7
Secundaria	710.8	772.4	733.4	768.1	877.8	938.8	981.1	1,044.0	1,166.0	1,177.8	1,239.1
Superior	1,530.8	1,497.2	1,629.6	1,680.2	1,824.2	1,884.4	1,776.8	1,909.7	2,022.9	2,117.7	2,282.0

Nota técnica: Para el cálculo del ingreso promedio mensual se excluye al trabajador familiar no remunerado y a los practicantes que no tienen ningún ingreso. Asimismo, se excluye a las personas con ingresos mayores a 25,000 nuevos soles.

1/ Incluye sin nivel e inicial.

2/ Incluye Lima metropolitana

3/ Comprende provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Nota. Tomado de "Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la población ocupada del área urbana" por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

De acuerdo con el último censo universitario efectuado en el 2010, existían 782,970

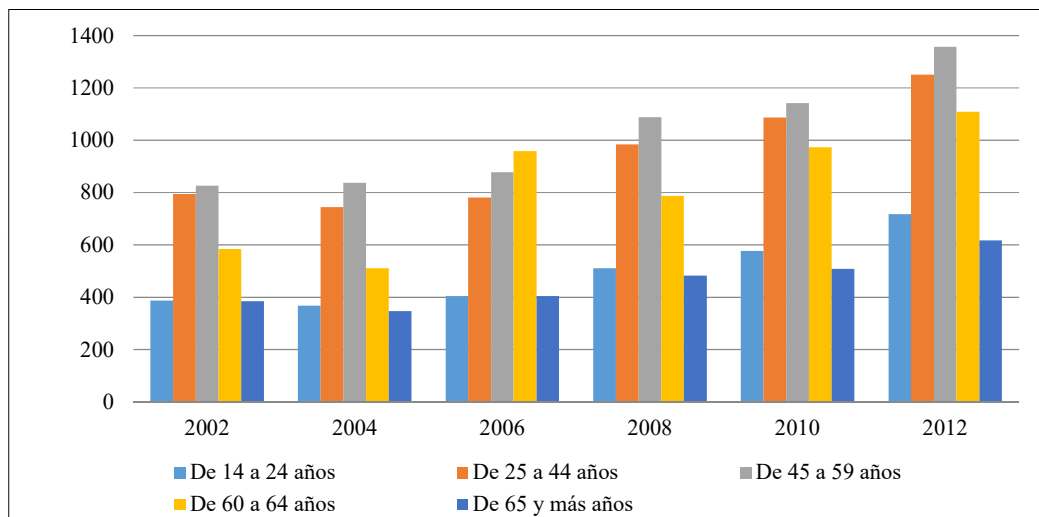


Figura 6. Ingreso promedio nacional por rango de edad.

Adaptado de “Datos Series Nacionales por Instituto Nacional” de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

estudiantes de pregrado a nivel nacional de los cuales 473,795 pertenecían a universidades privadas (60.51%) y 309,175 (39.49%) pertenecen a universidades públicas. En la Figura 7 se observa una mayor participación del mercado de las universidades privadas, con casi el 60% del mercado cubierto por su oferta.

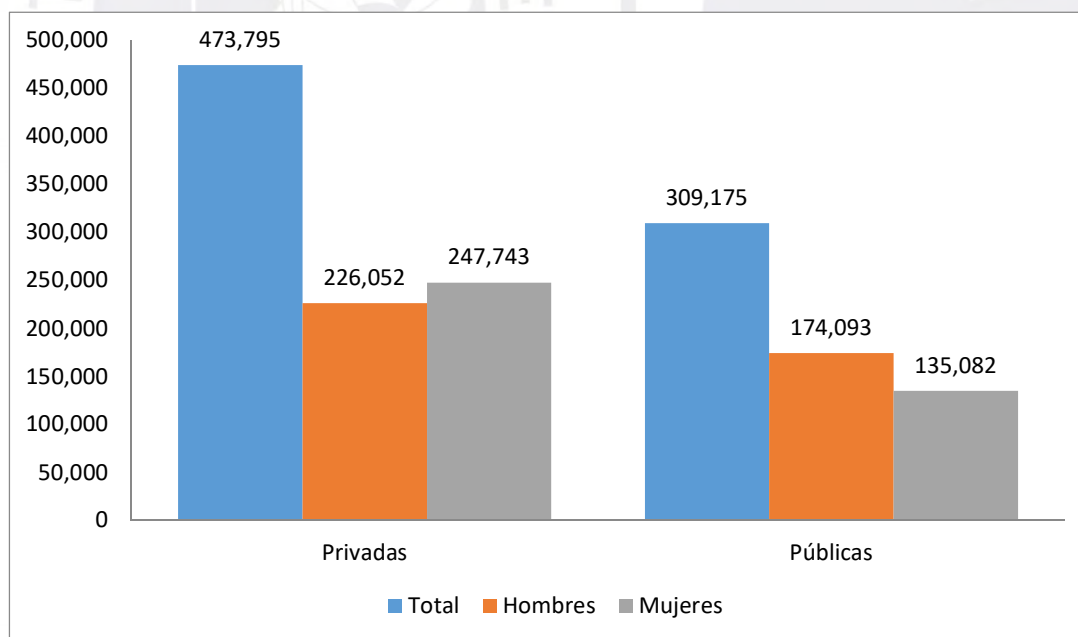


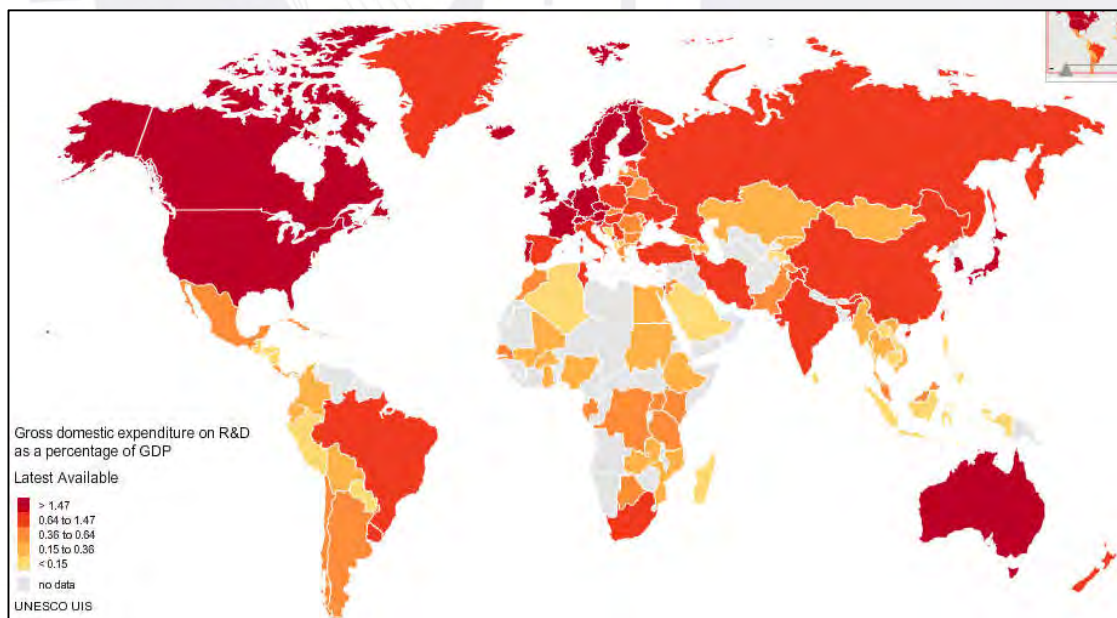
Figura 7. Población de estudiantes de pregrado.

Adaptado de “Censo Nacional Universitario 2010” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 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)

Una de las principales razones de la cantidad de estudiantes que recurren a universidades privadas es el crecimiento explosivo de estas, que en menos de una década han aumentado su número enormemente. Este crecimiento vertiginoso ha generado el aumento de la cantidad de estudiantes, mas no de la calidad de profesionales que logran culminar sus estudios en dichas universidades. Una razón de este problema, es que la mayoría de las nuevas universidades no cuentan con un plan adecuado de trabajo, una infraestructura idónea ni un nivel de exigencia mínimo. Se infiere que estas universidades han sido creadas principalmente para lucrar con la alta demanda de educación universitaria.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

La investigación científica y tecnológica está fuertemente ligada al desarrollo de un país. El mapa de la Figura 8 y la Figura 9 se muestran la inversión de los países en investigación y desarrollo, y el puntaje de Competitividad obtenido en el 2013 por el FMI, respectivamente. De ellos, se puede observar una relación clara entre los países con economías más sólidas y su inversión en investigación y desarrollo tecnológico y educativo.



*Figura 8.* Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del producto bruto por países. Tomado de “Gross domestic expenditure on R&D as a percentage of GDP” por UNESCO Institute for Statistics. Recuperado de <http://www.app.collinsindicate.com/uis-atlas-RD/en-us>

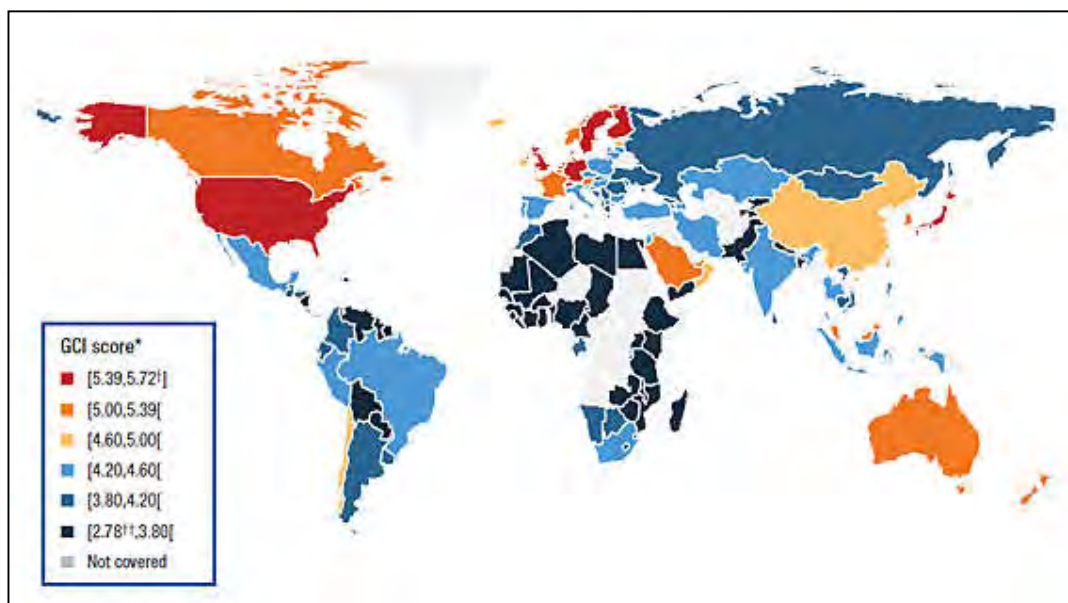


Figura 9. Mapa del Índice Global de Competitividad 2013.

Tomado de “The Global Competitiveness Report” por World Economic Forum 2013.

Recuperado de <http://noticiasmontreal.com/60930/indice-global-de-competitividad-canada-cae-al-puesto-14-latinoamerica-avanza-pero-los-retos-persisten/>

En un plano más local, en un análisis anterior, se había constatado que el Perú tenía uno de los presupuestos para investigación y desarrollo más bajos de Sudamérica, que hasta el 2013 apenas llegaba al 0.15% del PBI. En la Tabla 22, se puede observar que entre los principales países de América, el Perú se encuentra entre los últimos, superados por todos los países vecinos.

Hay varias propuestas para elevar esta cifra al menos al 1% del PBI para el 2016; lo cual se está logando, puesto que al 2015, la inversión en ciencia y tecnología ha llegado a 0.7% (Perú 21, 2015). Esta cifra aún sigue siendo una cifra pequeña, si se compara con el promedio en Latinoamérica que es del 1.75%.

En el Reporte de Competitividad Global del 2014 (World Economic Forum, 2014), el Perú se encuentra entre los últimos países en aspectos de innovación, ocupando el puesto 117 con un puntaje de 2.8, el puntaje más bajo que tenemos entre todo el resto de indicadores.

Tabla 22

*Inversión en investigación y desarrollo en países americanos*

<b>País</b>	<b>Gasto en Ciencia y Tecnología (millones de USD PPC)</b>	<b>Gasto en Ciencia y Tecnología por habitante (USD PPC)</b>	<b>Gasto en Ciencia y Tecnología en relación al PBI</b>
Estados Unidos	428,163	1372.14	2.84%
Canadá	24,258	703.46	1.70%
Brasil	27,689	142.36	1.21%
Argentina	4,630	115.45	0.65%
Costa Rica	275	59.74	0.48%
México	8,003	70.20	0.46%
Chile	1,153	67.48	0.45%
Uruguay	217	65.88	0.43%
Ecuador	286	20.60	0.25%
Panamá	86	24.64	0.19%
Colombia	870	18.89	0.18%
Bolivia	71	6.93	0.16%
<b>Perú</b>	<b>240</b>	<b>8.73</b>	<b>0.15%</b>
Paraguay	22	3.28	0.06%
Guatemala	36	2.42	0.05%
El Salvador	13	2.22	0.03%

*Nota.* Adaptado de “Indicadores de Insumo - Recursos Financieros” por Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología. Recuperado de <http://www.ricyt.org/indicadores>

Además, en el mismo reporte, menciona que uno de los principales problemas para hacer negocios en este país es la inadecuada educación de la fuerza de trabajo. Otro indicador que informa el pobre estado de la investigación en Perú, es la cantidad de patentes presentadas. Hasta el 2011, el Perú apenas tenía el 3% del total de patentes otorgadas a países latinoamericanos, como se observa en la Tabla 23.

### 3.3.1 Fuerzas ecológicas y ambientales

El cuidado del ambiente se ha tornado uno de las principales preocupaciones de la población en general. De manera que cualquier empresa que desee ingresar al mercado, debe satisfacer con estándares y prácticas de cuidado ambiental. Las empresas deben de tomar en cuenta como parte de su plan de trabajo: el reciclaje y reutilización de sus desechos, el

Tabla 23

*Cantidad de patentes otorgadas a países latinoamericanos entre 1990 y 2011*

<b>País</b>	<b>Cantidad Patentes</b>	
	<b>Otorgadas</b>	<b>Porcentaje</b>
México	133,569	49%
Brasil	50,000	18%
Argentina	32,990	12%
Venezuela	13,580	5%
Chile	13,345	5%
Colombia	8,730	3%
<b>Perú</b>	<b>6,977</b>	<b>3%</b>
Panamá	2,213	1%
Cuba	1,723	1%
Uruguay	1,716	1%
Ecuador	1,503	1%
Guatemala	1,390	1%
Otros países	4,609	2%
<b>Total</b>	<b>272,345</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado de *Indicadores de Patentes - Patentes Otorgadas* por Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología. Recuperado de <http://www.ricyt.org/indicadores>

manejo de sus desperdicios y el reemplazo de sus insumos o materias primas, por versiones más amigables al ambiente.

Es esta preocupación por el futuro del medio ambiente, que generaliza el concepto de desarrollo sostenible, o sea la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Con esto en mente, las acciones del Estado deben estar direccionadas a que sus ciudadanos gocen de un nivel de vida óptimo y adecuado para su desarrollo personal, no solo en tanto al acceso a bienes económicos, sino también respecto a gozar de un entorno saludable para su crecimiento ahora y en el futuro.

Según el informe “El Cambio Climático no tiene fronteras” realizado por la Comunidad Andina (2008), la pérdida de la biodiversidad de los países en la región de los Andes Sudamericanos ascenderían a US\$ 30 millones por año, lo que implica un 4.5% del PBI en dichos países, por lo que la presión para actuar no solo es ambiental, sino que, además, es económica.

Es sabido que el mercado no tiene la capacidad de mantener la calidad de los ecosistemas que explota por sí mismo, por lo que se requiere la intervención positiva del Estado a través de las diversas herramientas que posee.

Estas son algunas de las principales políticas del Estado peruano, frente a los problemas del medio ambiente:

- Constitución Política del Perú: en el inciso 22 del artículo 2° de la Constitución se reconoce, en calidad de derecho fundamental, el atributo subjetivo de “gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo” de la vida de la persona. Por ambiente se entiende al conjunto de medios naturales, sociales y culturales.
- Política de Estado N.º 19 Desarrollo Sostenible y Gestión Ambiental: El marco general de política ambiental en el Perú se rige básicamente por el artículo 67° de la Constitución Política del Perú, según la cual el Estado determina la Política Nacional del Ambiente y promueve el uso sostenible de sus recursos naturales.
- Decreto Supremo 012-2009-MINAM: La Política Nacional del Ambiente constituye el conjunto de lineamientos, objetivos, estrategias e instrumentos de carácter público que tienen como propósito definir y orientar el accionar de las entidades del Gobierno Nacional, Regional y Local del sector privado y de la sociedad civil en materia ambiental.

- Decreto Supremo N° 102-2001-PCM – Estrategia Nacional de la Diversidad Biológica.
- Decreto Supremo N° 086-2003-PCM – Estrategia Nacional Sobre Cambio Climático.
- Ley N.º 28245 - Ley Marco del Sistema de Gestión Ambiental.
- Se observa una clara intención del Estado de proteger el ambiente para las generaciones futuras.

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

Sobre la base de la evaluación externa presentada en el análisis PESTE, se han identificado factores determinantes de éxito para el SUPP, los cuales incluyen seis oportunidades y seis amenazas y se muestran en la Tabla 24. Luego de ponderar cada uno de estos factores se obtiene una puntuación final de 1.68. Esta baja puntuación indica el ineficiente aprovechamiento de las oportunidades presentadas por el entorno y también indica, la pobre aplicación de estrategias claras para neutralizar apropiadamente las amenazas.

### **3.5 El SUPP y sus competidores**

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los principales proveedores de las universidades son las empresas de venta o alquiler de mobiliarios, que son las que proveen las mesas, carpetas, sillas y demás artículos; las empresas de limpieza; de software; de telecomunicaciones, que les dan el servicio de telefonía, internet y otros accesos de telecomunicaciones; las editoriales; las de servicio de agua y electricidad; y los sindicatos de docentes.

De todos estos los más importantes y con mayor poder de negociación son los sindicatos de docentes. En la Tabla 25, se observa una continua demanda de docentes debido al

Tabla 24

*Matriz de Evaluación de Factores Externo del SUPP (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Incremento de la demanda de profesionales con estudios de pregrado por mayores requisitos de puestos de trabajo	0.12	1	0.12
2. Mayor poder adquisitivo de segmento de mercado objetivo	0.09	2	0.18
3. Ciudades con mayor población cuentan con presencia de universidades con programas de pregrado	0.09	3	0.27
4. Factores macroeconómicos favorables al Perú	0.08	2	0.16
5. Avances tecnológicos permiten ampliar el mercado a educación no presencial	0.08	1	0.08
6. Incremento de población en edad de cursar estudios de pregrado	0.06	2	0.12
Subtotal	0.52		0.93
<b>Amenazas</b>			
1. Baja atractividad de los pocos profesionales calificados para el ejercicio de la docencia.	0.12	1	0.12
2. Bajo nivel de presupuesto de inversión en I+D e incorrecta utilización del mismo	0.08	1	0.08
3. Falta de orientación hacia la investigación de los sistemas educativos escolar y pregrado	0.08	2	0.16
4. Incremento de oferta de productos sustitutos	0.07	2	0.14
5. Débil barrera de entrada de competidores y sustitutos	0.07	1	0.07
6. Centralización demográfica en Lima	0.06	3	0.18
Subtotal	0.48		0.75
Total	1.00		1.68

Elaboración por crecimiento de la cantidad de estudiantes. Sobre todo, el crecimiento de la cantidad de docente en las universidades públicas es más baja (1.4%), mientras que el crecimiento anual de cantidad de estudiantes fue de 3.1% entre los años 1996 y 2010. A diferencia de las universidades privadas que han mantenido un nivel alto de crecimiento en estudiantes y profesores, superior al 9% para ambos.

Esta demanda de profesores creciente otorga mayor poder de negociación a los docentes, que ahora están agrupados en la Federación Nacional de Docentes Universitarios del Perú o FENDUP por sus siglas. Actualmente, a través de este organismo, los sindicatos

están buscando la homologación de los haberes de los docentes contra los sueldos de los magistrados judiciales.

Tabla 25

*Población universitaria, por año censal y tasa de crecimiento anual, según tipo de universidad*

Tipo de universidad	Numero	Estudiantes	Estudiantes	Docentes	Personal
	Universidad	Pregrado	Posgrado	Universitarios	Administrativo y de servicios
<b>Año 2010</b>					
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>782,970</b>	<b>56,358</b>	<b>59,085</b>	<b>39,017</b>
Públicas	35	309,175	24,591	21,434	19,961
Privadas	65	473,795	31,767	37,651	19,056
<b>Año 1996</b>					
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>335,714</b>	<b>10,818</b>	<b>25,795</b>	<b>16,989</b>
Públicas	28	199,943	7,109	16,096	11,708
Privadas	29	135,771	3,709	9,699	5,281
<b>Tasa de crecimiento anual periodo 1996-2010</b>					
<b>Total</b>	<b>4.2</b>	<b>6.2</b>	<b>12.4</b>	<b>5.2</b>	<b>6.1</b>
Públicas	1.6	3.1	9.2	1.4	3.9
Privadas	6.0	9.3	16.5	9.1	9.6

*Nota.* Tomado de “Perú: Segundo Censo Nacional Universitario 2010 (2011)” por la Asociación Nacional de Rectores.

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Hoy en día, existen casi tres millones de jóvenes entre los quince y diecinueve años según estadísticas del INEI. Con ello, se puede determinar que el poder de negociación es bajo debido a que existen muchos compradores, la característica del producto y los volúmenes son unitarios.

Adicionalmente los productos están estandarizados, sin embargo se diferencian por la calidad educativa entre los sistemas. Al cambiar de sistema, los compradores se enfrentan a la variación de los costes (Porter, 2009). Los compradores están demandando una mejor calidad educativa y acreditación nacional e internacional.

Los compradores son medianamente sensibles a los precios, ya que en su gran mayoría prefieren el sistema privado por los recursos económicos que cuentan actualmente.

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

El sistema de pregrado público tiene los siguientes sustitutos: universidades privadas, institutos y otros centros de educación superior. Debido a la revolución en las tecnologías de la comunicación e información y la globalización, la educación virtual ha ampliado su mercado porque ofrece una buena relación entre las prestaciones y el precio (Porter, 2009). Las tecnologías de información ofrecen conectividad y ubicuidad en tiempo real, esto genera una ventaja para el consumidor y flexibilidad en los tiempos.

Adicionalmente el mercado de educación virtual se ha incrementado en los últimos años de igual manera del uso del internet que a la fecha alcanza alrededor del 35% de los habitantes del mundo. Los cursos de especialización no proporcionan todos los beneficios de un posgrado, sin embargo proporcionan herramientas al consumidor para los puestos de trabajo en los cuales se desempeña como son las finanzas, contabilidad, logística, etc. Las capacitaciones en las empresas son una variante de los cursos de especialización pero para un grupo o área determinada de cada empresa. La relación costo beneficio es alta, debido a que la capacitaciones son puntuales a las capacidades de un grupo de trabajadores o problemas de un área específica.

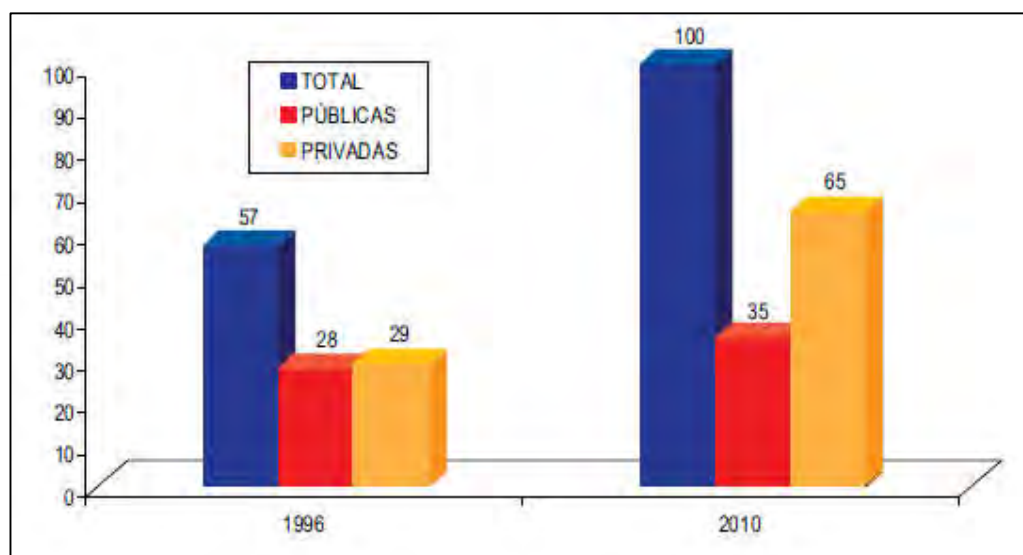
### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La ley actual universitaria señalo en su artículo 3: “Las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público interno y las segundas son personas jurídicas de derecho privado” y además en el artículo 31 indico lo siguiente: “La universidad puede organizar una escuela de posgrado que incluye una o más unidades de posgrado” (Ley 30220, 2014). Es por ello que a nivel nacional no existe amenaza de algún sistema alternativo ya que la ley no contempla ni permite otro mecanismo de creación. Sin embargo, a nivel internacional los sistemas de pregrado de cada país constituyen una amenaza, no solo por la calidad educativa sino además por la exigencia del mercado y de los

compradores, al querer formar parte del mercado internacional. Adicionalmente, el mercado se ha ampliado y ha incrementado su capacidad de compra. Las acreditaciones internacionales de los sistemas de pregrado de otros países reducen las barreras de entradas ya que, como menciona Porter (2009), “amplían los beneficios de escala por la de la demanda y reduce los requisitos del capital”, debido a que los compradores van al lugar de estudio y dichos sistemas no tienen que invertir en infraestructura local.

Dentro de los sistemas público y privado la situación es diferente, ya que las actuales barreras de entrada son bajas, debido a que los organismos encargados, como la CONAFU (Consejo nacional de autorización de funcionamiento de universidades), solo respondieron a la exigencia del tamaño del mercado. En la Figura 10, se aprecia que en el año 1996 existían cincuenta y siete universidades de las cuales veintiocho eran públicas y veintinueve privadas; en el año 2010 el número de universidades aumento a cien, sin embargo el crecimiento fue mayor para las universidades privadas con un número de sesenta y cinco. El acelerado crecimiento de las universidades se debió al decreto legislativo N° 882 que generó beneficios tributarios para la inversión privada en universidades públicas, lo que ocasionó que hoy en día existan 137 universidades, de las cuales ochenta y seis son privadas y cincuenta y un son públicas. Las barreras de entrada para las universidades públicas se incrementan debido a “los requisitos de capital y dificultad de generar economías de escala por parte de la oferta” (Porter, 2009) al tener menores recursos y una menor participación en el mercado.

La Nueva Ley Universitaria (Ley N.º 30220, 2014) da la facultad de regulación y funcionamiento al SUNEDU estableciendo mayores barreras de entrada y buscando la acreditación de las universidades, carreras y facultades con el fin de elevar la calidad educativa y la reinversión de los excedentes. Además, busca depurar las instituciones dentro de los sistemas privados y públicos y reducir la creación de universidades con fines de lucro.



*Figura 10.* Perú: Número de universidades, por año censal, según tipo de universidad. Tomado de “Perú: Segundo Censo Nacional Universitario 2010” por la Asociación Nacional de Rectores.

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

Porter (2009) indicó: “Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con que las empresas compiten”. La intensidad de la rivalidad es baja, debido a que no existen muchos competidores en la industria de la educación de pregrado y el crecimiento de mercado ha sido importante en los últimos años por lo que no hay una necesidad de restar participación entre cada uno de los sistemas.

Además, las barreras de salida no son elevadas, ya que los bienes principales son capital humano, infraestructura y mobiliarios. En general, el sistema de pregrado privado lidera la industria debido al capital invertido, la capacidad organizativa y la calidad educativa.

Esto se reafirma, dado que la competencia no está basada en el precio sino en el prestigio, currícula y profesores (Laborum, 2014). El mercado exige la calidad educativa sobre el precio lo cual genera más capital en las universidades que predominan como las privadas, esto a su vez genera reinversión en el sistema y una mejora continua para los centros que ofrecen las características demandadas por el mercado, debido a las leyes

vigentes y lo atractivo del mercado existen débiles barreras de entrada para nuevos competidores y productos sustitutos, lo cual constituye una amenaza para el SUPP.

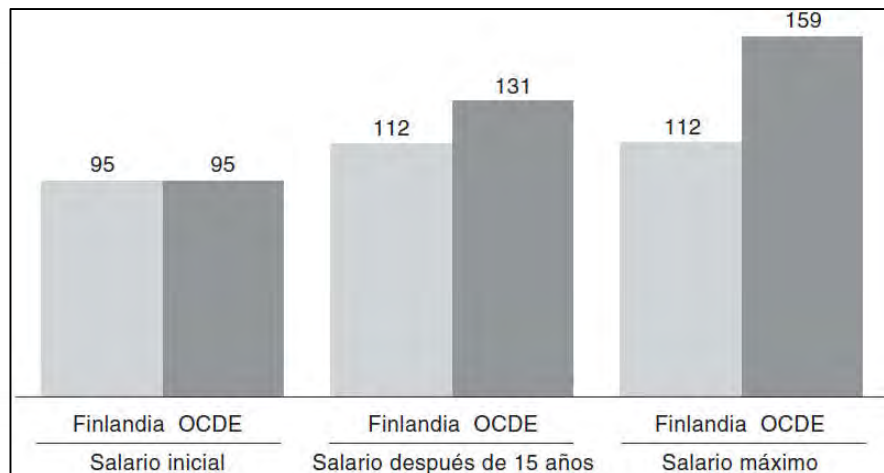
### 3.6 El SUPP y sus Referentes

Canadá, Singapur y Finlandia son referentes de sistemas educativos de calidad, debido a que en lo relacionado a competitividad universitaria, ocuparon el puesto dos, tres y cuatro respectivamente (IMD, 2014). En dichos sistemas destacan la calidad en la docencia como eje fundamental para una enseñanza de calidad. Barber y Mourshed (2008) indicaron que los procedimientos de selección de Singapur y Finlandia son los más eficientes y ponen énfasis a los siguientes factores: (a) logros académicos, (b) habilidades de comunicación y (c) motivación para la docencia.

Cabe mencionar que Singapur ha estandarizado el proceso de selección de docentes, en el cual los ingresantes pasan por un periodo de prueba y de no contar con un título en educación deben pasar por un estudio de pregrado en educación. En el proceso de selección se ven aspectos como un buen salario inicial para fortalecer la relación a largo plazo; sin embargo, el gasto es controlado con los siguientes factores: (a) menor gasto de los sistemas educativos con menor desempeño y (b) anticipo de retribución. Respecto al último punto se refiere a que los salarios iniciales son buenos pero los aumentos posteriores son menores. La Figura 11 muestra la diferencia entre el salario promedio inicial y el salario máximo (apenas de 18%). En Singapur se aumenta la cantidad de estudiantes para destinar más fondos para el sistema, donde el marketing está asociado al proceso de selección y marca entre sus unidades.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el manejo gerencial de los directores de las universidades. Barber y Mourshed (2008) mencionaron: “La investigación demuestra que si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con amplias expectativas”. El liderazgo de los directores, los cuales articulan las distintas variables y direccionan las estrategias a seguir. El monitoreo de la información es

crucial para hacer de la gestión de las unidades, un proceso iterativo en busca de mejorar el sistema y aumentar la calidad, entre los cuales utilizan las siguientes herramientas: (a) exámenes e (b) inspecciones.



*Figura 11.* Salarios en Finlandia y en la OCDE.

Tomado de “Como hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos”, por Barber, M. y Mourshed, M., (2008), McKinsey & Company, Social Sector Office.

La edad promedio de la población que ha alcanzado la educación superior está entre los veinticinco y treinta y cuatro años, lo cual ubica a Singapur en el puesto uno, a Canadá en el puesto cinco y a Finlandia en el puesto 22 (IMD, 2103). El sistema educativo canadiense está regulado por los diez Gobiernos provinciales y tres territorios que posee a través de sus secretarías de educación, los cuales supervisan a los consejos de educación y estos a su vez a las unidades de educación. La mayoría de las instituciones de enseñanza en dicho país son públicas.

Singapur es el país con mayor participación de educación superior en el mundo con un 70.8% de estudiantes entre los veinticinco y treinta y cuatro años y Canadá con un 56.0% (IMD, 2014). En Canadá el sistema educativo está principalmente subsidiado por el Gobierno, sin embargo no es uno de los países de mayor gasto en educación, ya que se ubica en el puesto catorce con un gasto del 6% del PBI (IMD, 2014). En el caso de Singapur, se ubica en el puesto cincuenta y cinco con tal solo 3.2% de gasto con relación al PBI. Esto

evidencia que no es la cantidad de recursos que se utilicen en la educación lo que garantiza la competitividad sino el uso de los factores y condiciones externos e internos.

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

En la Tabla 26, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) para el SUPP, con nueve factores de éxito y sus respectivos pesos. La MPC identifica a los principales competidores del SUPP y presenta las principales fortalezas y debilidades del SUPP no solo frente a sus competidores, sino además el panorama que pudieran tener los entrantes o sustitutos.

Tabla 26

*Matriz de perfil competitivo del SUPP (MPC)*

Factores claves de éxito	Peso	Sistema Educativo Pregrado Público Perú		Sistema Educativo Pregrado Privado Perú		Sistema Educativo Pregrado Público Latinoamérica	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad en la docencia	0.20	1	0.20	3	0.60	4	0.80
2. Infraestructura	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48
3. Investigación	0.14	1	0.14	1	0.14	3	0.42
4. Admisión de estudiantes	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
5. Cobertura de las necesidades del mercado empresarial	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
6. Acreditación internacional	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
7. Convenios internacionales con universidades	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
8. Gestión administrativa-financiera y liderazgo directores	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28
9. Uso de tecnologías de información	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.31</b>		<b>2.38</b>		<b>3.37</b>

De un rango de puntajes donde uno es el más bajo y cuatro la más alta, el SUPP obtuvo una puntuación de 1.31, apreciándose una clara desventaja frente al Sistema Universitario de Pregrado Privado, situación que se agrava si se compara con los pregrados públicos del extranjero. Esta situación se origina por una mala administración de los

directivos de las universidades y el olvido por parte el Estado, dado que determinó autonomía a las universidades y no buscó un punto intermedio donde se respete la autonomía pero a la vez se vigile que las universidades brinden servicios de calidad al estudiante y a la sociedad. La Matriz de Perfil de Referencia mostrada en la Tabla 27, confirma los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo, apreciándose que el SUPP tiene una abismal desventaja si se compara con sistemas de pregrado público de Latinoamérica, sudeste asiático, Europa y Norte América. Se seleccionó los sistemas de pregrado público de Finlandia, Singapur y Canadá, debido a que estos países lideran el *ranking* de competitividad del IMD

### 3.8 Conclusiones

La educación es considerada como la base y herramienta fundamental para el desarrollo de un país, no tiene la relevancia suficiente que necesita una nación en vías de desarrollo y con perspectivas de un crecimiento competitivo como lo es el Perú. Esto mostrado por las lamentables posiciones del país en los *rankings* de competitividad internacional, los cuales reflejan la falta inversión ascendente en la educación superior y de un plan de acción adecuado, el cual desarrolle un programa curricular universitario, de acuerdo con las necesidades económicas más próximas del país, evitando un crecimiento constante de profesionales del exterior (fuga de talentos).

Por lo tanto, se debe vincular la necesidad de investigación y desarrollo del entorno empresarial a las unidades académicas del SUPP. Esto generará una sinergia y crecimiento de mercado hasta el momento no explorado, teniendo en cuenta que el crecimiento económico del país está basado en actividades extractivas.

Otro aspecto importante a señalar es que la legislación vigente, a través de la creación del SUNEDU, hace posible que las organizaciones de los sistemas de pregrado tengan mayores controles y requerimientos, ya sea para la creación y el continuo funcionamiento. Además, se estaría creando un sistema de auditorías para la medición de la calidad de las

Tabla 27

*Matriz de perfil de referencia del SUPP (MPR)*

Factores claves de éxito	Peso	Sistema de Pregrado Público del Perú		Sistema de Pregrado Público de Singapur		Sistema de Pregrado Público de Finlandia		Sistema de Pregrado Público de Canadá	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad en la docencia	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Infraestructura	0.16	1	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
3. Investigación	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.52	3	0.42
4. Admisión de estudiantes	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5. Cobertura de las necesidades del mercado empresarial	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6. Acreditación internacional	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7. Convenios internacionales con universidades	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8. Gestión administrativa-financiera y liderazgo directores	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21
9. Uso de tecnologías de información	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.31</b>		<b>3.64</b>		<b>4.00</b>		<b>3.59</b>

unidades del SUPP. Es necesario recalcar que las acreditaciones internacionales deben ser el primer paso para la búsqueda de la calidad educativa, puesto que en las matrices MPC y MPR determinan que el SUPP se encuentra muy por debajo del Sistema Universitario de Pregrado Privado y los pregrados públicos del extranjero.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2013), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Siempre hay que tener en cuenta que el rol fundamental de los recursos de una empresa es crear valor. Las herramientas que se emplean en la evaluación interna son el análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación se desarrolla el análisis interno AMOFHIT para identificar las fortalezas y debilidades en el cual se evalúan los factores internos de la organización, como son: administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística e Infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T)

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2013), la administración tiene como objetivo aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo de las estrategias de la organización.

*Organización del sector.* El sistema de educación superior universitaria estatal está conformada por la comunidad académica orientada a la investigación y la docencia, que brinda formación humanista, científica y tecnológica con clara conciencia del país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial, y que goza de autonomía normativa, de gobierno, académica, administrativa y económica.

Tal como se aprecia en la Figura 12, las universidades se organizan por facultades y estas comprenden los departamentos académicos, escuelas profesionales, unidades de pregrado.

<b>Departamentos Académicos</b>	1.- Reúnen a docentes de disciplinas afines con el objetivo de estudiar, investigar y actualizar contenidos, mejora estrategias pedagógicas y preparar los sílabos por cursos.
	2.-Cada Departamento Académico está encabezado por un Directos el cual debe ser elegido entre los docentes principales por todos los docentes ordinarios, y pueden ser reelegido solo una vez.
<b>Escuelas Profesionales</b>	1.- Se encargan del diseño y la actualización de una determinada carrera profesional, así como de dirigirla de una manera pertinente.
	2.-Cada Escuela Profesional está encabezada por un Directos, designado por el Decano, Este debe ser Docente principal de la facultad, con doctorado en la especialidad correspondiente.
<b>Unidad de Investigación</b>	1.- Se encarga de integrar todas las actividades de investigación de la facultad
	2.- La dirige un docente con grado de Doctor
	3.-En las universidades públicas es obligatoria la existencia de, al menos un instituto de Investigación, que puede tener una o más Unidades de Investigación.
<b>Unidades de Pregrado</b>	1.- Se encarga de Integrar las actividades de pregrado de la Facultad.
	2.- La dirige un docente con igual o mayor grado de los que otorga.

*Figura 12. Organización académica de las Universidades en el Perú*  
Adaptado de la Nueva Ley Universitaria. Recuperado de  
<http://leyuniversitaria.pe/calidad/organización-academica/égimen-academico/>

*Dirección.* Con la nueva Ley Universitario y luego de 30 años de que el sistema universitario funcionó en base a la autorregulación, es ahora el Ministerio de Educación quien asume la rectoría de la calidad del servicio educativo universitario. Sin embargo esto no

quiere decir que las universidades pierdan su autonomía que está reconocida en la Constitución.

Tal como se aprecia en la Figura 13, el gobierno de la universidad está conformado por: a) la Asamblea Universitaria, b) el Consejo Universitario, c) el Rectorado, d) el Vicerrectorado Académico, e) Vicerrectorado de Investigación, f) el Consejo de Facultad, g) el Decano.



Figura 13. Organigrama de la Universidad  
Adaptado de la Nueva Ley Universitaria. Recuperado de  
<http://leyuniversitaria.pe/calidad/organización-academica/égimen-academico/>

La nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), dispuso la extinción de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU), esto debido a los resultados conseguidos al tener un sistema universitario demasiado autorregulado. Esto no impide que los rectores de las universidades públicas y privadas puedan organizarse en la instancia que consideren pertinente, para tener un espacio de coordinación. Por ello se crea la SUNEDU.

Las principales funciones de la SUNEDU se centrarán en:

- Licenciar (autorizar el funcionamiento), suspender o denegar (cancelar) la oferta pública y privada de los servicios educativos de nivel universitario, verificando la existencia de condiciones básicas de calidad.

- Supervisar el mantenimiento de las condiciones básicas que permitieron la licencia.
- Fiscalizar el uso de los recursos públicos y los beneficios otorgados por la legislación vigente a las universidades.

*Planeamiento estratégico.* La mayoría de Universidades públicas del Perú cuentan con una visión y misión definidas. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para contribuir con el desarrollo del sector. La nueva Ley Universitaria constituye un nuevo punto de partida para reformar el sistema educativo superior, toda vez que se está priorizando el aseguramiento de una educación de calidad en todo el País. El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un plan estratégico para el sector educación, enfocado en la educación superior universitario estatal.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Según lo establecido por D'Alessio (2013), el marketing se entiende como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, lo cual es una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

*Producto.* Según el Art. 7 de la nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014), las universidades ofrecen formación profesional, investigación, extensión cultural y proyección social, educación continua, etc.

Existe un factor que hace que la educación superior no apoye la competitividad del país, y este es la poca orientación hacia la ciencia y tecnología, esto porque muchos estudiantes lo consideran difícil y tiene baja demanda en la educación superior. A esto se suma que las universidades incurren en menores costos al ofrecer carreras distintas a la ingeniería y ciencias naturales, las mismas que solo concentran el 11% de los profesionales en el país. Esta situación es totalmente inversa en otros países emergentes como Brasil y

Chile que tienen el 70% de sus profesionales en las ramas de ciencia y tecnología según el Consejo Nacional de Educación (2014).

*Plaza.* Según el II Censo Nacional Universitario (INEI, 2010), el mercado de estudiantes de pregrado en las universidades públicas ha crecido considerablemente, desde el censo del año 1996 hasta el censo del año 2010, la cantidad de estudiantes pasó de 199,943 a 309,175. Entre otros factores este incremento se debe a que el 70% de los jóvenes percibe que las carreras universitarias son más completas, de mayor calidad y que les darán mejores oportunidades de trabajo; solo el 30% estudiaría en un instituto, las razones suelen ser de capacidad económica, pues consideran que al ser carreras más cortas tienen menor costo y podrán buscar trabajo en menor tiempo (Consejo Nacional de Educación, 2010),

*Precio.* El Art. 100 de la nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014) menciona como derecho de los estudiantes la gratuidad de la enseñanza en la universidad pública, sin embargo se aclara, que la gratuidad de la enseñanza se garantiza para el estudio de una sola carrera.

*Promoción.* Las universidades publicitan su producto, especialmente en época de examen de admisión, asimismo, según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las universidades públicas destinan entre el 0,1% y el 1,7% del total de su presupuesto a la difusión de su imagen institucional a través de los medios de comunicación y a servicios relacionados con la publicidad.

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

Según D'Alessio (2013), operaciones involucra el uso de los siguientes recursos: Materiales, Mano de obra, Maquinarias, Métodos, Medio ambiente, Mentalidad y Moneda; es decir las 7M y las áreas bajo control son las 4P: Productos, Planta (capacidad de planta), y Personal (trabajo); y el C3T: Calidad, Cantidad (inventarios), Costos, y Tiempo.

*Materiales.* El plan de estudios es el principal material de las universidades y al respecto la nueva Ley Universitaria incorporó en su Art.40 que la currícula se debe actualizar cada tres años o cuando sea conveniente, según los avances científicos y tecnológicos. Esto se hace necesario ya que existen universidades que no están llevando su plan de estudio como un material fundamental, por todo ello el congresista Daniel Mora manifestó en una entrevista para el diario Expreso que se han encontrado universidades públicas que no actualizan su malla curricular desde hace treinta años.

*Mano de obra.* El recurso de mano de obra principal del sector de educación superior universitaria son los docentes universitarios, el mismo que ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años llegando hasta 59,085 docentes tal como se muestra en la Figura 14.



Figura 14. Número de docentes en institutos de Educación Superior. Tomado de “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010” (2011) por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>.

Según el Censo Universitario del 2010, el 70.3% de los docentes tiene estudios de pregrado concluidos. En la figura 15, se puede observar que de este grupo, el 75.5 % ha hecho una maestría, un 19.4% una segunda segunda especialización y un 5.2% un doctorado. La incidencia de los estudios de pregrado es mayor en las universidades públicas con 78.5%, mientras en las privadas es sensiblemente menor con un 65.6%. Con respecto, al lugar de

realización de los estudios de pregrado, solamente el 15.6% los realizó en el extranjero. Cabe señalar que la nueva Ley Universitaria indica que todos los docentes universitarios deberán tener el grado de maestro para la formación en nivel de pregrado, grado de maestro o doctor para maestrías y programas de especialización, y el grado de doctor para ejercer la docencia a nivel de doctorado.

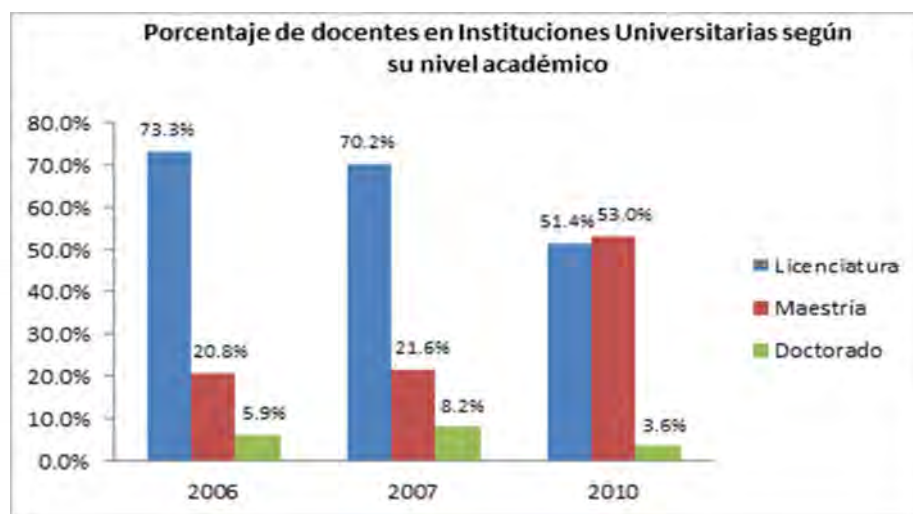


Figura 15. Porcentaje de docentes en Instituciones Universitarias según nivel académico. Tomado de “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/#](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/#)

En el sistema universitario público se observa una mayor regulación y control en la carrera de los docentes a través de los procesos de ordinarización, y mayores oportunidades para ocupar plazas de tiempo completo, aunque el reconocimiento económico es menor que el del sector privado. Los docentes por lo general se dedican a la enseñanza y no dedican tiempo y esfuerzo a la tarea de la investigación y el avance en el conocimiento de sus especialidades.

*Métodos.* Según el Art. 30 de la nueva Ley Universitaria, el régimen de estudios se establece en el Estatuto de cada universidad, preferentemente bajo el sistema semestral, por créditos y con currículo flexible. Puede ser en la modalidad presencial, semipresencial o a distancia.

Tabla 28

*Porcentaje de estudiantes divididos según modalidad de clases*

<b>Modalidad Presencial</b>	<b>Modalidad Semi Presencial</b>	<b>Modalidad No Presencial</b>
92.40%	4.50%	3.10%

*Nota.* Tomado de “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/#](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/#)

Como se observa en la Tabla 28, las clases en las universidades peruanas son principalmente presenciales, bajo esta modalidad se encuentran el 92.4% de los estudiantes de pregrado, la semi presencial presenta el 4.5% y la modalidad no presencial tiene solo el 3.1%. Cabe resaltar que Moquegua tiene la mayor tasa en la modalidad semi presencial (12.6%) y Amazonas la mayor en no presencial (9.4%). No se registran mayores diferencias por sexo.

*Maquinaria.* Está relacionada a la infraestructura de universidades públicas, para lo cual se tiene una debilidad en comparación a las universidades privadas, tal como se muestra en el II Censo Universitario (Tabla 29), donde se tiene que la mayor calificación de bueno y regular se dieron en cinco tipos de infraestructura que son: aulas (38.7% y 37.2%, respectivamente), infraestructura de docentes (37.1% y 35.5%, respectivamente), biblioteca (32.7% y 41.9%, respectivamente), instalaciones sanitarias (30.8% y 35.5%, respectivamente) y espacio de estudio (30.6% y 40.8%, respectivamente).

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

La educación superior universitaria pública se financia principalmente con la asignación del presupuesto público y los recursos directamente recaudados.

En la Tabla 30, la principal fuente de financiamiento, que representa 62%, son los Recursos Ordinarios provenientes asignados por el Estado provenientes de la recaudación tributaria y solo el 24% provienen de los Recursos Directamente Recaudados, los mismos que provienen

Tabla 29

*Calificación de bueno y regular según tipo de universidad para tipo de infraestructura*

<b>Tipo de Infraestructura</b>	<b>Universidad Pública</b>	<b>Universidad Privada</b>
Aulas	38.70%	37.20%
Infraestructura de docentes	37.10%	35.50%
Biblioteca	32.70%	41.90%
Instalaciones sanitarias	30.80%	35.50%
Espacio de estudio	30.60%	40.80%

*Nota.* Tomado de “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/#](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/#)

de la comercialización directa de productos y prestaciones de servicios vinculados a la docencia y proyectos de investigación, así como de cobros efectuados por rubros como: exámenes de ingreso, preparación preuniversitaria, escuelas de pregrado (nivel que no es gratuito), etc.; y por servicios de consultoría, de laboratorio y de capacitación. Si bien el presupuesto de las universidades públicas evidencia un crecimiento de un año a otro, se considera que el incremento debe ser mayor y debe asegurar una adecuada utilización de los recursos.

Tabla 30

*Financiamiento de los gastos de educación de pregrado*

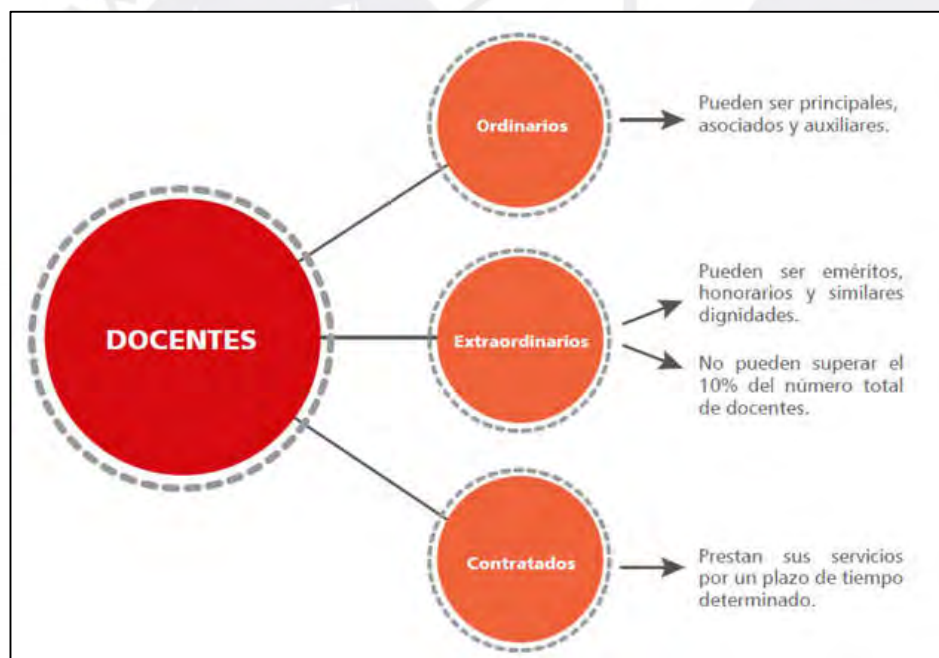
<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Recursos ordinarios	1,265,366,738	1,457,409,754	1,612,876,311	62%
Recursos directamente recaudados	595,151,970	635,640,284	624,429,073	24%
Recursos determinados	135,513,495	286,750,592	289,703,896	11%
Donaciones y transferencias	71,589,583	70,509,094	61,481,628	2%
Recursos por operaciones oficiales de crédito	18,000,000	3,098,802	1,356,000	0%
<b>Total</b>	<b>2,085,621,786</b>	<b>2,453,408,526</b>	<b>2,589,846,908</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado de Portal Transparencia Económica por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/> del 10/06/14

#### **4.1.2 Recursos humanos (H)**

El recurso humano en las universidades está compuesto por el personal docente y personal administrativo.

La Ley N.º 30220 (2014), indicó que los profesores son catalogados como: (a) ordinarios, (b) extraordinarios, y (c) contratados. Para tener el grado de profesor ordinario y contratado se debe de contar con grado académico de magister o doctor y su admisión pasa por concurso público de méritos y prueba de capacidad o por lo que establezca el estatuto de la universidad. Dentro de los profesores ordinarios se tiene las sub-categorías de i) principales, ii) asociados y iii) auxiliares, dentro de los profesores extraordinarios se tiene como sub-categorías a profesores i) eméritos, ii) honorarios, iii) investigadores y iv) visitantes. Los profesores contratados son aquellos que prestan servicios a plazos determinados y en las condiciones que fija su contrato respectivo (Ver Figura 16). La nueva Ley Universitaria también señala que de toda institución universitaria, sin importar su condición de privada o pública, por lo menos el 25% de sus docentes debe estar a tiempo completo.



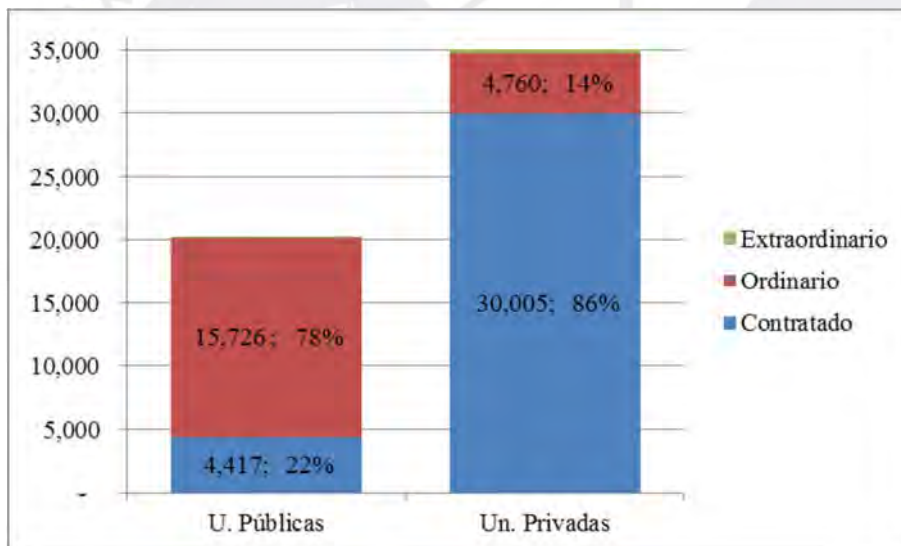
*Figura 16.* División de los docentes universitarios  
Tomado de Ley N.º 33220 Ley Universitaria, Capítulo VIII Docentes, Diario Oficial El Peruano, publicado el 9 de julio del 2014.

La misma Ley, también indicó que de acuerdo con el régimen de dedicación los mismos profesores pueden ser: (a) A tiempo completo, cuando su permanencia es de 40 horas

semanales, en el horario fijado por la universidad. Esto tiene como objetivo la investigación, enseñanza, capacitación permanente y producción intelectual; (b) A dedicación exclusiva, cuando el docente tiene como única actividad remunerada la que presta a la universidad y (c) A tiempo parcial, cuando su permanencia es menos de cuarenta horas semanales.

En el caso del personal administrativo de las Universidades Públicas, estos se encuentran sujetos al régimen laboral de los servidores públicos, exceptuando a los que realizan labores de producción, los cuales se rigen por la legislación laboral respectiva.

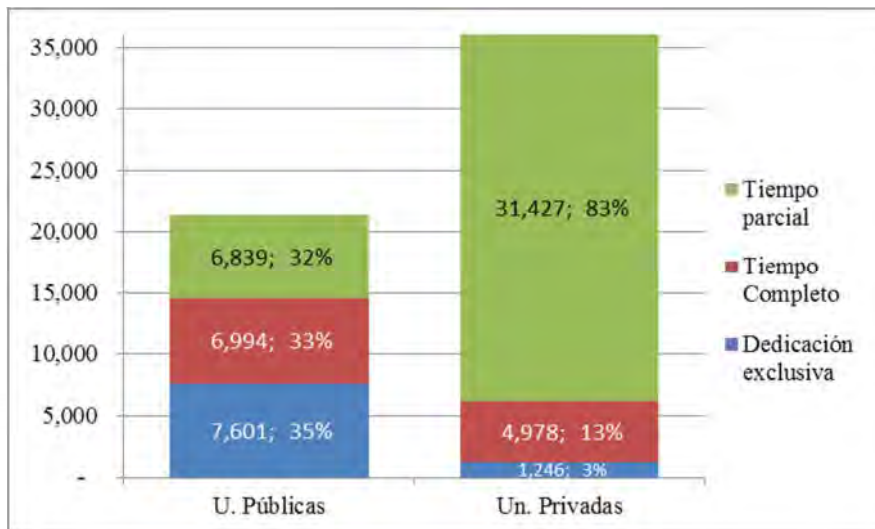
El último Censo Universitario (2010), se identificó la cantidad de profesores universitarios según su condición laboral, la cual se muestra en la Figura 17. Ahí se aprecia que en las universidades públicas la mayoría de profesores (78%) está bajo la condición de ordinario, mientras que las universidades privadas sucede lo contrario, la mayoría de profesores (86%) están bajo la categoría de profesor contratado.



*Figura 17.* Cantidad de profesores de universidades según categoría. Adaptado de “II Censo Nacional Universitario 2010” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011.

Por otro lado, el mismo censo identificó que por su dedicación a la docencia las universidades públicas tienen porcentajes relativamente similares entre sus profesores con dedicación exclusiva (35%), a tiempo completo (33%) y a tiempo parcial (32%), lo cual no

sucede en las universidades particulares donde el porcentaje de profesores a tiempo parcial aumenta a 83%, el porcentaje de profesores a tiempo completo se reduce a 13% y el porcentaje de profesores exclusivos a 3%, esta situación se muestra en la Figura 18.



*Figura 18.* Cantidad de profesores de universidades según dedicación a docencia. Adaptado de “II Censo Nacional Universitario 2010” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011.

En relación al nivel de preparación de los profesores universitarios el 22% de los profesores no ha efectuado ningún estudio de posgrado, la mayoría (62%) cuenta con estudios de maestría y un mínimo de 4% tienen grado de doctor; en las universidades privadas esta situación se agrava ligeramente ya que 34% de los profesores no tiene ningún estudio de posgrado, un 48% tiene estudios de maestría y solo un 4% tiene grado académico de doctor. Esta debilidad se muestra en La Figura 19.

En el aspecto del desarrollo de investigaciones, el INEI (2011) identificó que menos de la mitad de docentes universitarios (42.8%) han realizado investigaciones en los dos últimos años. De estos docentes la mayor parte (61.7%) ha realizado solo una investigación, el 26.0% han realizado dos investigaciones y el 12.3% tres investigaciones (ver Tabla 31). Los docentes de las universidades públicas desarrollan más investigaciones que sus pares de las universidades privadas (62.5% y 31.5%, respectivamente).

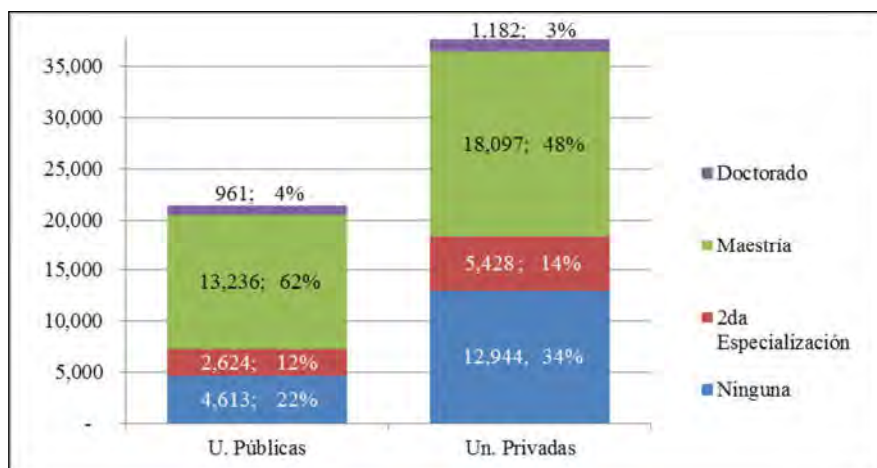


Figura 19. Cantidad de profesores de universidades según estudios de posgrado para la docencia

Adaptado de *II Censo Nacional Universitario 2010* por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011.

Tabla 31

*Total de docentes que han realizado investigación en los últimos dos años*

Tipo de universidad	Total	Número de investigaciones			
		Total	1	2	3
Total	59085	25264	15580	6570	3114
	100.0%	42.8%	61.7%	26.0%	12.3%
Públicas	21434	13394	7020	4366	2008
	100.0%	62.5%	52.4%	32.6%	15.0%
Privadas	37651	11870	8560	2204	1106
	100.0%	31.5%	72.1%	18.6%	9.3%

Nota. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011.

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

Los sistemas de información y las comunicaciones desempeñan un papel fundamental en la transformación de una educación globalizada. Cesar Acuña (2013) declaró en una entrevista que “las TIC han venido posicionándose de una manera paulatina en el ámbito educativo. No podríamos hablar aún de que los docentes, de manera generalizada, las vean como una herramienta "indispensable" en su labor profesional; no obstante aquellos que han ido incorporándolas en sus prácticas pedagógicas se dan cuenta del valioso aporte de las tecnologías dentro de los procesos didácticos y en general como herramienta mediadora de

los procesos de enseñanza y aprendizaje. Lo que si podemos afirmar es que las TIC cobran cada vez mayor protagonismo y vigencia en los contextos educativos”.

Es así que actualmente los sistemas de información en las universidades peruanas son una debilidad, sin embargo en la nueva Ley Universitaria se contempla la creación de un moderno sistema de información, con data confiable y actualizada, como una herramienta indispensable para la toma de decisiones, tanto de los usuarios del servicio educativo como para los decisores de política pública educativa.

#### **4.1.4 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La investigación y el desarrollo son el eje fundamental para la creación de nuevos conocimientos y para el progreso, no solo de las instituciones que la realizan, sino del entorno en la cual se desempeñan. Para los sistemas universitarios son uno de los principales parámetros de evaluación entre los mismos. Para el Estado es un fin tal como lo indica la Ley Universitaria en su Art. 6: “Realizar investigación científica, tecnológica y humanística, la creación intelectual y artística” (Ley 30220, 2014).

En la Tabla 6, se mostró las diferencias de cantidad de investigadores en América. Esto es producto de varios motivos como son: (a) Baja calidad educativa, (b) Deficiente fomento del docente a la investigación universitaria y (c) Mal uso de los recursos destinados a la investigación. Respecto al último punto, en la Tabla 4, se mostró el comparativo del gasto de ciencia y tecnología con respecto al PBI en el año 2005 y el porcentaje destinado a las universidades. Se mostró que si bien el gasto general no es uno de los más altos, el porcentaje destinado a las universidades es superior a muchos países que realizan mayor investigación como son Chile (0.22%) y Brasil (0.55%).

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

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos, encontrada en la Tabla 32 del sector educación superior universitaria pública, intervienen diecinueve factores determinantes de

éxito, once fortalezas y ocho debilidades. A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad de la región.

Los valores otorgados con las calificaciones de uno al cuatro, representa el grado de presencia de fortaleza y debilidad. Las fortalezas solo reciben calificaciones de cuatro o tres, y las debilidades solo de uno o dos (D'Alessio, 2013). Luego de ponderar cada uno de estos factores se obtiene una puntuación final de 2.72; siendo 1.00 el puntaje mínimo y 4.00 el máximo. Esta media puntuación indica que el sector educación superior universitario público es internamente muy débil pero tiene muchas fortalezas que pueden ser estratégicas, por lo que se deben tomar acciones para revertir esta situación.

#### 4.1 Conclusiones

Luego de la evaluación del sector educación superior universitaria pública en sus aspectos internos relacionados con temas de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología se llega a la conclusión de que se necesita implementar con urgencia lo contenido en la nueva Ley Universitaria, porque si se desea ser un país industrializado, se debe enfocar a las nuevas tendencias de ciencia y tecnología en los futuros profesionales del país.

Debido a que los principales problemas a resolver están relacionados con la baja calidad de los docentes, lo cual se evidencia en la escasa producción intelectual, bajos grados académicos y dedicación a tiempo parcial para el ejercicio de la docencia. En un segundo nivel, pero no menos importante esta la deficiente infraestructura (aulas, bibliotecas, laboratorios, tecnologías de comunicación y acceso a información, etc.) que impiden que el estudiante tenga los recursos necesarios para poder tener un rendimiento óptimo.

Por lo tanto, la baja calidad de la educación superior universitaria pública se evidencia en los *rankings* internacionales de universidades donde las universidades públicas están en

Tabla 32

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	El Ministerio de Educación asume la rectoría de la educación superior universitaria.	0.08	4	0.32
2	Precios bajos de los servicios de educación ofrecidos que son altamente competitivos frente a las universidades privadas.	0.07	4	0.28
3	Existen universidades nacionales de gran prestigio.	0.07	3	0.21
4	Profesores y personal administrativo comprometido y motivado a brindar educación de calidad.	0.06	3	0.18
5	Variedad de carreras profesionales ofrecidas al mercado.	0.08	4	0.32
6	Egresados de gran prestigio profesional que ejercen como profesores.	0.07	3	0.21
7	Ingresantes con gran talento cognitivo debido a la alta exigencia y competitividad para el ingreso.	0.06	3	0.18
8	Apoyo y acceso técnico y económico para acceder a los principales institutos tecnológicos del país como CONCYTEC.	0.07	3	0.21
9	Compromiso de los estudiantes por la problemática social del país.	0.07	4	0.28
10	Existencia de unidades generadoras de ingresos.	0.08	4	0.32
11	Alta disponibilidad de infraestructura disponible saneada o mediante convenios con Gobierno regional, local y nacional.	0.07	3	0.21
Subtotal		0.78		2.72
Debilidades				
1	Bajo porcentaje de profesores a tiempo completo	0.18	1	0.18
2	Bajo grado académico de profesores	0.1	1	0.1
3	Bajo uso de tecnologías de información	0.13	1	0.13
4	Inadecuada infraestructura (laboratorios, bibliotecas, etc.)	0.12	1	0.12
5	Baja asignación presupuestal por parte del Estado e inadecuada administración de los recursos.	0.09	1	0.09
6	Bajo nivel de producción de investigaciones.	0.07	1	0.07
7	Baja remuneración a profesores en comparación con el sistema privado	0.05	2	0.1
8	Malla curricular inadecuada y desactualizada	0.04	2	0.08
Subtotal		0.78		0.87
Total		1		1.68

los últimos puestos. Entonces, es urgente que el Estado le brinde mayor atención a través de una mayor asignación presupuestal y vigile la adecuada administración de los recursos.

Existe una tendencia en la sociedad, la cual infiere que los principales investigadores y desarrolladores de tecnología provienen de universidades públicas, pero no son explotados debido a la muy pobre infraestructura que poseen. Muchos de estos profesionales, terminan su carrera universitaria y buscan hacer su maestría fuera del país, con lo cual es muy poco probable que regresen al país, ya sea para hacer cátedra o hacer crecer la industria peruana.

### Capítulo V: Los Objetivos de largo plazo y las estrategias en acción

Después de ser establecido la visión, misión, los valores y el código de ética, en este capítulo se debe definir los objetivos a largo plazo (OLP), que se basarán en las auditorías externa e internas, para lo cual será necesario considerar los intereses y los principios cardinales de la organización (Figura 20), es una etapa que requiere del análisis y la intuición (D'Alessio, 2013, p. 222). Según la matriz de Hartman (1957/1983) los potenciales de la organización debe determinarse por los factores de fortaleza y debilidad distintivo, y los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas.

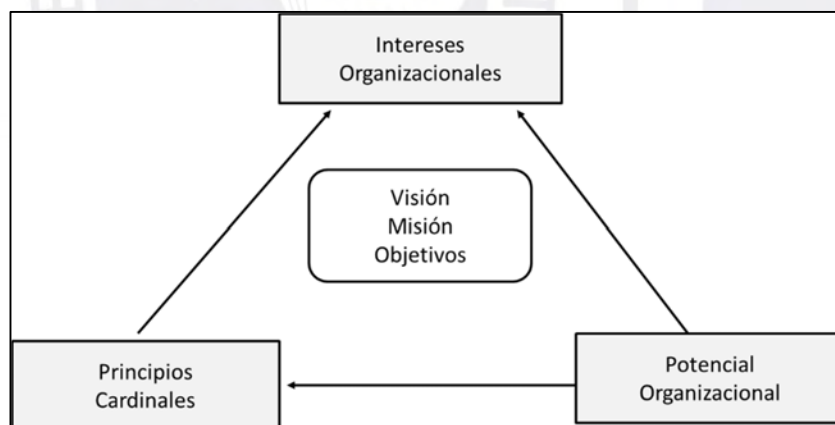


Figura 20. Los intereses organizacionales relacionados con la misión, visión y valores.  
Fuente: D'Alessio, 2013.

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos para tener éxito en un sector determinado dentro del mercado en el que compite. La visión es la forma de expresarlo en un objetivo estratégico a largo plazo.

## 5.1 Los intereses organizacionales

Dentro de sus niveles de intensidad podrían ser vitales, importantes y periféricos. Para el presente estudio se identificó siete intereses organizacionales, basándose en vitales e importantes para que la educación superior de las universidades públicas logre alcanzar la visión y llegar a ser uno de los mejores sistemas de educación en Latinoamérica.

- *Contar con personal docente calificados.* Los profesores son la base sobre la cual se cimienta la educación de las universidades, sin una preparación y especialización no se podría alcanzar un nivel de calidad en la enseñanza universitaria.
- *Adecuada infraestructura y tecnología.* Permitirán que los estudiantes sean capaces de capturar las enseñanzas de los profesores y potenciarlos a fin de que se cree una sinergia. La infraestructura no solo se relaciona con tener edificios modernos, sino que incluye áreas como laboratorios, talleres, sistemas de redes “Wifi”, bibliotecas virtuales donde se puedan acceder bases de datos de revistas, web de investigación por otro lado las infraestructuras deben darse para los servicios de salud y áreas de recreación, etc.
- *Convenios con empresas públicas y privadas para la obtención de prácticas preprofesionales.* Convenios donde los estudiantes egresados puedan acceder a Becas y prácticas preprofesionales a fin de poner en práctica los conocimientos teóricos, asimismo, ir ganando experiencia laboral.
- *Currículas de estudio actualizadas y orientadas a la globalización.* En este sentido las currículas deben estar orientados a que el estudiante adquiera conocimientos de última generación.
- *Convenios de estudios e investigación con otras universidades.* Un sistema de intercambio de estudios que permita a los estudiantes ganar experiencias

académicas en universidades extranjeras, de esta forma el enfoque obtenido en cultura, enseñanza e investigación permitirá a los estudiantes aplicar las buenas prácticas obtenidas.

- *Creación de un sistema de información para profesionales egresados.* La creación de sistema de redes sociales a fin que los egresados y docentes puedan acceder a distintas información de investigación.
- *Desarrollar investigación.* Implementar la investigación como factor clave para la generación del desarrollo y conocimiento de los estudiantes. Asimismo, prestar servicios de investigación a empresas privadas, con el fin de interactuar laboralmente y crear competitividad entre las universidades. Las investigaciones permitirá crear valor y prestigio frente a otras universidades públicas, así como ofrecer un servicio adecuado a su entorno.

## 5.2 El Potencial Organizacional

Según Hartmann (D'Alessio, 2013, p. 223), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortalezas y debilidades distintivas, así mismo el potencial nacional tiene su analogía con el potencial de la organización. Se debe de realizar un análisis interno en las siete áreas funcionales clásicas: Demográfico y geográfico, Histórico psicológico y sociológico, Administración y gerencia, Marketing, Finanzas y contabilidad, Sistema de información, tecnología e investigación.

- *Demográfico y Geográfico.* Según informaciones del INEI, el rango de edad para los estudiantes de las universidades está entre los dieciocho y cuarenta años de edad; según el Censo del 2010, se tiene 782,970 estudiantes universitarios, creció un 6.2% con respecto al censo 1996. Del total, 309,058 estudiantes pertenecen a universidades públicas, es decir un 40%. La tasa de

crecimiento anual además de Lima, 5.6%, se tiene en las regiones Ancash, Piura, Apurímac, San Martín y Ucayali.

- *Administración y gerencia:* La administración de las universidades públicas estuvo administrada por la ANR (Ley 23733) que estaba conformada por los rectores de las Universidades de San Marcos, Cusco, Trujillo, Arequipa, Ingeniería, Agraria y Pontificia Universidad Católica y por otros seis Rectores elegidos cada dos años por la Asamblea nacional con criterio de distribución geográfica, dos de los cuales son de Universidades Privadas. En Julio del 2014, mediante decreto Ley 30220, se dio la nueva ley universitaria, la SUNEDU iniciará la administración de las universidades nacionales. Dicha Ley reconoce la autonomía universitaria en su Art. 8 para aspectos normativos, de gobierno, académico, administrativo y económico.
- *Marketing.* Las universidades nacionales, tienen muy poco marketing al menos solo se da cuando se aproxima los exámenes de admisión, así mismo algunas que ofrecen escuelas de posgrado, maestrías suelen realizar marketing digital en épocas cercanas. También se ha visto campañas de marketing tradicional por medios escritos como periódicos y revistas publicitando estas carreras, así también ferias de vocación estudiantil.
- *Tecnología, investigación y desarrollo.* En el Perú, la mayoría de las universidades públicas y privadas muy poco investigan o producen nuevos conocimientos. Se dedican más a la vulgarización del conocimiento científico. Sin embargo, según la Ley Universitaria 23733, la investigación científica es una de sus principales funciones.

Los estudiantes universitarios no son capacitados, de manera rigurosa y responsable, en los métodos y técnicas de la investigación desde la academia pre

universitaria hasta la culminación de la carrera profesional. Una formación profesional de calidad no puede carecer de las competencias que solo se ganan cuando se investiga permanentemente. Como el que investiga lo hace en un contexto social determinado, probablemente encontremos en la universidad que no investiga que los conocimientos que se transmiten se han generado observando otras realidades diferentes a la propia, y que, en tal sentido, devienen, muchas veces, inaplicables; teórica y tecnológicamente.

La educación superior se imparte en instituciones como escuelas, institutos y universidades. Las tres tienen la misma jerarquía. Para acceder a las tres hay que haber sido buen estudiante y hay que tener la aptitud requerida. Si el mundo ha progresado tecnológicamente, obligación de todo gobernante es asegurar que el sistema educativo oriente, desde los momentos escolares, la inquietud por el mundo científico-tecnológico. Hay que despertar en el estudiante el interés por los trabajos científicos de todo orden (y la preocupación ecológica alertada), tratando de que abra su interés al mundo de la creación y la investigación. Antes que la memoria, hay que estimular el talento.

En la Tabla 33, se aprecia el presupuesto relacionado a la educación, el cual ha sufrido grandes aumentos para la educación superior universitaria. Al 2014, el presupuesto es más del doble que el del 2000, siendo este de 2,524 millones de soles, siendo este mal enfocado o insuficiente para el desarrollo de ciencia y tecnología en los futuros estudiantes.

Entre las acciones vinculadas a la universidad que se deben entablar para lograr una mayor cobertura de investigación científica, se debería multiplicar las becas en ciencia y tecnología en el extranjero y financiar asociaciones de investigación (academia) y asociaciones tecnológicas (productivas) con el

compromiso de la empresa privada. Además del compromiso del Estado, se debe destinar recursos para la creación de consorcios regionales y nacionales que fortalezcan los centros de excelencia, con el objetivo que su experiencia sea llevada a todo el país, potenciar los programas de cooperación internacional y se debe incluir en la currícula la gestión de la ciencia y tecnología, al igual que incentivar la investigación aplicada al desarrollo.

Tabla 33

*Presupuestos relacionado a la educación (en millones de nuevos soles)*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total PIM	49,842	55,177	71,318	90,786	97,170	106,415	114,635	122,380	133,679	128,605
Función: Educación y Cultura	8,468	9,427	11,744	14,555	14,570	14,960	16,232	18,438	20,209	20,324
Programa: Educ. Superior	1,642	1,785	2,183	2,450	2,964	2,812	3,292	3,730	4,412	4,297
Presupuesto por subprograma										
Superior Universitaria										
S/	911	1,022	1,305	1,451	1,605	1,489	1,730	2,086	2,453	2,524
Posgrado S/	57	65	68	67	84	85	92	81	95	91
No universitaria S/	283	317	320	353	412	397	411	454	658	699
Porcentaje respecto a función Educación y Cultura										
Superior Universitaria	10.75%	10.84%	11.11%	9.97%	11.02%	9.95%	10.66%	11.31%	12.14%	12.42%
Posgrado	0.67%	0.69%	0.58%	0.46%	0.57%	0.57%	0.57%	0.44%	0.47%	0.45%
No universitaria	3.35%	3.36%	2.73%	2.42%	2.83%	2.66%	2.53%	2.46%	3.25%	3.44%

*Nota.* Adaptado de *Portal Transparencia Económica* por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/> el 10/06/14

- *Histórico, psicológico y sociológico.* La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) fue iniciadora de la historia universitaria del continente y tiene 463 años de antigüedad. La Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga tiene una historia de 337 años. La Universidad Nacional San Agustín (UNSA) y la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) tienen una antigüedad de 295 y 392 años, así como la Universidad Nacional de Trujillo (UNT) y la Universidad Nacional Agraria La Molina

(UNALM) que tienen más de cien años de fundación. Las fechas de creación de las principales universidades públicas se pueden apreciar en la Tabla 34.

Psicológicamente hay en la población una sensación de que la educación de calidad esta reservadas para las élites o de un mayor poder adquisitivo, cuando el objetivo de la creación de las universidades era la de servir a las comunidades y al desarrollo integral. Es por ello que ha habido reformas universitarias a principios del siglo XX, desde la dirigida por los estudiantes de la UNSAAC en 1909, la Ley Orgánica de la Universidad Peruana (Ley 17437, 1969) del Gobierno militar, la Ley Universitaria del Gobierno de Fernando Belaunde Terry (Ley 23733, 1983) hasta la nueva reforma que se busca con la Nueva Ley Universitaria (Ley 30220, 2014).

### 5.3 Principios Cardinales

Según Hartmann (D'Alessio, 2013), dentro de los principios cardinales hallaremos las oportunidades y amenazas para la organización de su entorno. Los principios cardinales son cuatro y se detallan a continuación:

- *Influencia de terceras partes.* Con la puesta en vigencia de la nueva ley universitaria, la ANR y la CONAFU dejan de tener gestión sobre el licenciamiento y responsabilidad de la supervisión de la calidad educativa en las universidades del país. En su reemplazo el MINEDU pasa a ser el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, y la SUNEDU el nuevo organismo regulador responsable de asegurar entre otros puntos, las condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento. Asimismo, entidades, como el CONCYTEC, pasan a tener protagonismo

formando parte del Consejo Directivo, el cual es responsable de aprobar las políticas institucionales y de asegurar la marcha adecuada de la entidad.

- *Lazos pasados-presentes.* Se destacan los acuerdos de cooperación entre Francia y Perú como convenios de estudios con universidades públicas centenarias como la UNMSM. También es importante mencionar que un gran grupo de universidades privadas en el Perú cuentan con diferentes convenios de estudios con prestigiosas universidades del extranjero.

Tabla 34

*Fecha de creación de Universidades del Perú*

<b>Universidad</b>	<b>Dispositivo Legal de Creación</b>	<b>Fecha de Creación</b>
U.N. Mayor de San Marcos	Real Cédula de Fundación	12/05/1551
U.N. San Antonio Abad del Cusco	Real Cédula de Fundación	01/06/1692
U.N. de Trujillo	Decreto Directoral	10/05/1824
U.N. de San Agustín	Acta de Fundación	02/06/1827
U.N. de Ingeniería	Ley N.º 12379	19/07/1917
U.N. San Luis Gonzaga	Ley N.º 12495	20/12/1955
U.N. San Cristóbal de Huamanga	Ley N.º 12828	03/07/1677
U.N. del Centro del Perú	Decreto Supremo N.º 46	16/12/1959
U.N. Agraria La Molina	Ley N.º 13417	08/04/1960
U.N. del Callao	Ley N.º 16225	02/09/1966
Pontificia Universidad Católica del Perú	Decreto Supremo	24/03/1917
U. Peruano Cayetano Heredia	Decreto Supremo N.º 18	22/09/1961
U. Católica de Santa María	Decreto Supremo N.º 24	06/12/1961
U. del Pacífico	Decreto Supremo N.º 08	28/02/1962
U. de Lima	Decreto Supremo N.º 23	25/04/1962

*Nota:* Tomado de “Datos Estadísticos Universitarios. Universidades 2011”. Dirección de Estadística de la Asamblea Nacional de Rectores. 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)

- *Contrabalance de intereses.* El Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) ofrece una variedad de becas para estudios de posgrado en países como Argentina, Colombia, Chile, México, Brasil, Rusia, EE. UU., Reino Unido, Francia, Alemania, España, Australia, entre otros. Estos programas permiten promover el desarrollo profesional de los peruanos y, por ende, el desarrollo del país.
- *Conservación de los enemigos (competidores).* Las universidades de Chile sobresalen en los *rankings* mundiales (Universidad de Chile es la primera en los *rankings* de ese país) y su estructura educativa es una de las más sólidas; es por ello que sigue siendo referente y modelo para la transformación que necesita la educación peruana. Así también, Brasil, dentro de la región, es referente de las mejores universidades de la región (la Universidad de Sao Paulo se encuentra en puesto uno de dicho país).

#### **5.4 Matriz de Intereses (MIO)**

Se identificaron siete aspectos que se deben tomar en cuenta a fin de poder alcanzar su visión. Estos intereses se esquematizaron en la Tabla 35, los cuales se los relacionó de acuerdo con el grado de intensidad.

#### **5.5 Objetivos a Largo Plazo**

- OLP 1: Para el 2026, el 90% de los profesores de las universidades públicas contarán con maestrías y especialización, así como el 90% serán docentes a tiempo completo. Actualmente el 79% cuenta con estudios de postgrado y el 35% es contratado. (INEI, 2011)
- OLP 2: Para el 2026, las publicaciones científicas emitidas por las universidades públicas serán de 4,000 anuales, lo cual representa un

crecimiento de 80% anual (actualmente 2,400 publicaciones anuales, incluye tanto a las universidades públicas y privadas e instituciones diversas).

- OLP3: Para el 2026, el Perú tendrá el 98% de las universidades públicas con convenios interinstitucionales con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio. Actualmente el 92% cuenta con dichos convenios. (INEI, 2011)

Tabla 35

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)*

Intereses	Intensidad de intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Contar con personal docente calificados	Vital		
2 Adecuada infraestructura y tecnología.		Importante	
3 Desarrollar investigación	Vital		
4 Convenios con empresas públicas y privadas para la obtención de prácticas Pre - Profesionales		Importante	
5 Currículas de estudio actualizadas y orientadas a la globalización		Importante	
6 Convenios de estudios e investigación con otras universidades		Importante	
7 Creación de un sistema de información para profesionales egresados			Periférico

- OLP 4: Para el 2026, el 75% de las universidades peruanas contarán con adecuada infraestructura, laboratorios, talleres con herramientas TIC (tecnología de la información y comunicación). Actualmente solo el 33% cumple con la calificación buena y excelente. (INEI, 2011)

- OLP 5: Para el 2026, el 75% de las universidades públicas tendrán convenios con empresas privadas para el desarrollo de prácticas preprofesionales. Actualmente el 43% tienen dichos convenios. (INEI, 2011)
- OLP 6: Para el 2026, el Perú se ubicará entre los tres países con mayor presupuesto destinado para la investigación con el incremento de inversiones públicas y privadas y manteniendo la tendencia de crecimiento del número de patentes aprobadas anualmente.

## 5.6 Conclusiones

Según se ha analizado, los intereses de la educación universitaria se centran en contar con una calidad académica alta, así como una infraestructura con tecnología de punta. Para lograr ello se requiere una fuerte inversión por parte del Estado y correctamente supervisado por el SUNEDU.

Dichos aspectos antes mencionados contribuirán a implementar currículas actualizadas que satisfagan las necesidades de especialización del mercado y desarrollo de investigación aplicable y útil para este, a través de la inclusión de estos factores dentro de un círculo virtuoso se logrará crear un clúster que atraiga y retenga profesionales.

De lo revisado en la matriz MPEYEA, el potencial de la educación universitaria se basa principalmente en el incremento de la población en edad de cursar estudios de pregrado (mercado objetivo), la descentralización de universidades públicas a lo largo del país, el crecimiento macroeconómico, el desarrollo tecnológico favorable, la buena calificación y reputación sobre la amplia trayectoria que tienen las universidades públicas en el exterior.

El motor principal para lograr el escenario de visión de la Universidad Pública es la participación de los *stakeholders* o involucrados, en otras palabras el ser humano, que en el proyecto de estudio son los docentes, estudiantes y trabajadores.

Así también, la acción conjunta y organizada de las Universidades Públicas es también el camino a seguir para lograr el escenario futuro construido en la presente investigación.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico en este capítulo tiene como objetivo la formulación y elección de estrategias para el sistema universitario de pregrado público de Lima. Si bien la formulación de estrategias tiene un carácter intuitivo, mencionó D'Alessio (2013): “los resultados del proceso estratégico serán tan buenos de acuerdo con el nivel de la calidad del análisis realizado. Es decir, según la mayor y mejor información del entorno, de la competencia, de la demanda”.

Las tres fases del marco analítico del proceso estratégico son: (a) La fase de entrada, (b) La fase de emparejamiento y (c) La fase de salida. La fase de entrada utiliza las siguientes matrices MEFE, MEFI, MIO y teniendo en cuenta las matrices MIN y MPR. La fase de emparejamiento utiliza como herramientas para la interacción de estrategias, las siguientes matrices: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), (c) Matriz del Boston Consulting Group (BCG), (d) Matriz Interna-Externa (IE) y la (e) Matriz de la Gran Estrategia (GE). La fase de salida de igual forma utiliza las siguientes herramientas: (a) Matriz de Decisión (MD), (b) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR) y la (d) Matriz de Ética (ME) .

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

La matriz FODA es una de las más interesantes debido a las cualidades intuitivas que exige a los analistas y es posiblemente la más importante y conocida. A partir de esta matriz se han elaborado estrategias para el cuadrante fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2013). El análisis en la matriz FODA generó veintidós estrategias producto de la interrelación de las oportunidades y amenazas contra las fortalezas y debilidades. Debido a la situación interna del sistema universitario de pregrado público de Lima y su falta de competitividad, se

originaron más estrategias en los cuadrantes DO y DA. Las estrategias DO y DA proponen mitigar las debilidades aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas, mejorando la infraestructura, mejorando la calidad docente y de programas, así como buscando el financiamiento privado para la investigación y desarrollo, lo que conlleva a la generación de la innovación. Las estrategias FO (lo que se debe de explotar) y FA (lo que se debe de buscar) proponen ampliar el mercado, así como la reducción de costos a través de la creación de un clúster del sistema universitario de pregrado público de Lima. La Tabla 36 muestra el análisis MFODA en mención.

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

La Matriz de Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción permite ver la postura estratégica del sistema universitario de pregrado público de Lima. La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias, la cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes e indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y cuál es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización (Fred David, 2003).

La fortaleza financiera es media, potenciada principalmente por el apalancamiento y liquidez que proporciona el Estado, sin embargo, esta dependencia del capital del Estado para los sistemas públicos y la poca efectividad en la recaudación de fondos propios la debilita. El vector resultante sugiere para el sistema universitario de pregrado público de Lima tener una postura estratégica competitiva por lo indicado anteriormente. Esta posición recomienda una diferenciación de productos, mejoramiento de marca y de calidad, los cuales son importantes considerar estratégicamente para el sistema universitario de pregrado público de Lima.

Tabla 36  
Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Fortalezas		Debilidades	
1	Variedad de programas de capacitación y actualización continua para docentes universitarios que se encuentra en nivel pregrado de las universidades públicas.	1	Poca participación de los docentes universitarios en los programas de capacitación continua y excelencia universitaria.
2	Existencia de variedad de universidades públicas a lo largo del Perú.	2	Baja calidad de infraestructura de las universidades públicas de pregrado que no satisfacen las necesidades de los estudiantes. (Bibliotecas, hemerotecas, laboratorios, carpetas, etc.)
3	Prestigio reconocible de las universidades públicas en relación a los estudios de pregrado.	3	Poca participación de entidades públicas y privadas para el desarrollo de proyectos de investigación.
4	Infraestructura de las universidades públicas de pregrado.	4	Falta de horarios fijos para los estudiantes de pregrado (son muy variables).
5	Variedad de programas de capacitación y actualización continua para docentes universitarios que se encuentra en nivel pregrado de las universidades públicas.	5	Falta de profesores que trabajen a tiempo completo en las universidades.
		6	Baja remuneración a los profesores universitarios.
		7	Falta de requisitos para poder ser profesor de pregrado.
		8	Deficiencias en el uso de herramientas tecnológicas de vanguardia para el desarrollo de los estudiantes y docentes.
		9	Falta de convenios con empresas privadas para el desarrollo de investigaciones y desarrollo con beneficios mutuos.
Oportunidades	Estrategias FO - Explote	Estrategias DO - Busque	
1	Nueva mentalidad de la población peruana para el desarrollo de una carrera universitaria. FO1	DO1	Modernizar y construir la infraestructura física y tecnológica del sistema universitario de pregrado público de Lima (D3, D5, O2, O3 y O4)
2	Indicadores macroeconómicos que favorecen los estudios universitarios en el Perú. FO2	DO2	Ofrecer programas de educación semipresenciales y a distancia (desarrollo de productos) (D5, D8 y O5)
3	Incremento del PBI del Perú del segmento de mercado objetivo. FO3	DO3	Actualizar la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado de cada zona (D7, D8, D9 y O1)
4	Variedad de estudios complementarios por el sistema no presencial que amplía la gama de capacitación. FO4	DO4	Realizar ferias de exposición de patentes inscritas por estudiantes y/o docentes del sistema universitario dirigidas a inversores y empresarios (D4 y O4)
5	Incremento de la necesidad de las empresas de requerir personal calificado universitario en los puestos de trabajo. FO5	DO5	Financiar la elaboración de proyectos de investigación y publicaciones científicas (D4 y O4)
6	Nuevas carreras universitarias que están a la vanguardia del mercado. FO6	DO6	Implementar un área de marketing en cada escuela de pregrado focalizada al sistema universitario público de pregrado de Lima independiente del área de marketing de pregrado (D7, D8, O1, O2 y O3)
		DO7	Subvencionar estudios en universidades extranjera de prestigio a los docentes mejor calificados (D2, D9 y O4)
		DO8	Implementar programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras y de prestigio (D4, D5, D8, D9, O2, O3, O4, y O6)
Fortalezas		Debilidades	
1	Variedad de programas de capacitación y actualización continua para docentes universitarios que se encuentra en nivel pregrado de las universidades públicas.	1	Poca participación de los docentes universitarios en los programas de capacitación continua y excelencia universitaria.
2	Existencia de variedad de universidades públicas a lo largo del Perú.	2	Baja calidad de infraestructura de las universidades públicas de pregrado que no satisfacen las necesidades de los estudiantes. (Bibliotecas, hemerotecas, laboratorios, carpetas, etc.)
3	Prestigio reconocible de las universidades públicas en relación a los estudios de pregrado.	3	Poca participación de entidades públicas y privadas para el desarrollo de proyectos de investigación.
4	Infraestructura de las universidades públicas de pregrado.	4	Falta de horarios fijos para los estudiantes de pregrado (son muy variables).
5	Variedad de programas de capacitación y actualización continua para docentes universitarios que se encuentra en nivel pregrado de las universidades públicas.	5	Falta de profesores que trabajen a tiempo completo en las universidades.
		6	Baja remuneración a los profesores universitarios.
		7	Falta de requisitos para poder ser profesor de pregrado.
		8	Deficiencias en el uso de herramientas tecnológicas de vanguardia para el desarrollo de los estudiantes y docentes.
		9	Falta de convenios con empresas privadas para el desarrollo de investigaciones y desarrollo con beneficios mutuos.
Amenazas	Estrategias FA - Confronte	Estrategias DA - Evite	
1	Incremento de universidades privadas que ofrecen mayor variedad de alternativas de estudio. FA1	DA1	Incrementar el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público de Lima (D1 y A2)
2	Poco presupuesto en inversiones de investigación y apoyo al desarrollo de tesis. FA2	DA2	Establecer un sistema de calificación a nivel nacional de docentes de sistema universitario de pregrado público de Lima (D2, D4 y A1)
3	Falta de orientación de investigación y desarrollo en el sistema escolar.	DA3	Pagar sueldos competitivos con el mercado a los docentes (D6 y A1)
4	Bajas oportunidades para los docentes calificados en la docencia.	DA4	Establecer convenios con empresas para la inversión en proyectos de I+D aplicados a áreas de interés mutua (D4, D5 y A2)
5	Débil barrera de entrada de competidores y sustitutos	DA5	Establecer programas de capacitación constante a docentes, personal administrativo y estudiantes (D2 y A1)
6	Poca variedad de programas que no están a la vanguardia del mercado.	DA6	Obtener certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional (D7, D9, A4 y A5)

Sin embargo, el vector resultante es muy pequeño, y en la medida que se mejore su fortaleza financiera y su ventaja competitiva, la estrategia se deberá tornar a una posición agresiva, en la cual se concentre en estrategias orientadas al correcto uso de las instalaciones eficientes y el control de costos. Considerando que inicialmente el vector sugiere una diferenciación de productos, se considera que se debe mantener una alternativa mixta que considere los dos enfoques competitivos manteniendo la diferenciación, con un enfoque de control de costos y eficiencia en el uso de infraestructura. La Tabla 37, se muestra la matriz PEYEA del sistema universitario de pregrado público de Lima y en la Figura 21 se muestra la resultante y la representación gráfica de la matriz PEYEA en la cual se muestra la postura estratégica más apropiada para el sistema universitario de pregrado público de Lima donde son valorados con mayor ponderación los factores de tasa de inflación, potencial de crecimiento, intensidad de capital y liquidez.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Según D'Alessio (2013) la matriz desarrollada por Boston Consulting Group tiene como principios: (a) la integración entre la participación del mercado relacionada a la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso del efectivo. La MBCG tiene una variedad de utilidades, en esta ocasión la matriz se utilizará para evaluar la competencia de los dos subsectores de pregrado en Lima y el Sistema Universitario de pregrado Privado.

Para la matriz BCG se ha considerado los productos: universidades públicas y universidades privadas, ello porque son los más representativos y únicos en la presente investigación, tal como se observa en la Tabla 41. Se puede identificar como producto estrella a las universidades privadas, dado que su participación de mercado supera el 50% y además tiene un crecimiento de 1996 al 2010. Respecto a las universidades públicas son consideradas como productos interrogantes, debido a su reducción de año a otro año en participación de

mercado, y una baja tasa de crecimiento, pero aun siendo positiva, tal como se muestra en la Figura 22.

Tabla 37

*Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

<b>Posición estratégica externa</b>			<b>Posición estratégica interna</b>		
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>			<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>		
		<b>Valor</b>			<b>Valor</b>
1	Cambios tecnológicos	3	1	Retorno de la inversión	2
2	Tasa de inflación	5	2	Apalancamiento	3
3	Variabilidad de la demanda	4	3	Liquidez	4
4	Rango de precios de los productos competitivos	2	4	Capital requerido versus capital disponible	2
5	Barreras de entrada al mercado	3	5	Flujo de caja	3
6	Rivalidad / presión competitiva	2	6	Facilidad de salida del mercado	1
7	Elasticidad de precios en la demanda	2	7	Riesgo involucrado en el negocio	4
8	Presión de productos sustitutos	2	8	Rotación de inventarios	4
			9	Uso de economías de escala y de experiencia	3
	Promedio	-3.13		Promedio	2.89
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>			<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>		
		<b>Valor</b>			<b>Valor</b>
1	Potencial de crecimiento	5	1	Participación del mercado	2
2	Potencial de utilidades	4	2	Calidad del producto	2
3	Estabilidad financiera	4	3	Ciclo de vida del producto	3
4	Conocimiento tecnológico	5	4	Ciclo de reemplazo del producto	3
5	Utilización de recursos	2	5	Lealtad del consumidor	1
6	Intensidad de capital	5	6	Utilización de la capacidad de los competidores	2
7	Facilidad de entrada al mercado	3	7	Conocimiento tecnológico	3
8	Productividad/ utilización de la capacidad	4	8	Integración vertical	2
9	Poder de negociación de los productores	4	9	Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Promedio	4.00		Promedio	-3.78

*Nota:* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” (2ª edición) por F. D’Alessio, 2013.

Se puede observar que la posición en participación de mercado en los pregrados que se imparten en las universidades públicas en el Perú es de 39% del total de estudiantes

inscritos en el 2010, en comparación con la participación de las universidades privadas con un 61% de estudiantes inscritos en el 2010.

Asimismo, se puede observar que la tasa de crecimiento de estudiantes inscritos en programas de pregrado en universidades públicas fue para el 2010 casi cinco veces más que en el año 1996, pero en las universidades privadas el crecimiento fue de nueve veces más que en el año 1996. Los resultados de la posición del sistema universitario de pregrado de Lima identifican una baja participación del mercado a pesar del gran crecimiento de los programas y escuelas de pregrado en el Perú. Como consecuencia, requerirá de una transformación que tendrá que ir acompañada de un fuerte apoyo económico, el cual permitirá atraer a más estudiantes, incrementando los ingresos y la participación en el mercado.

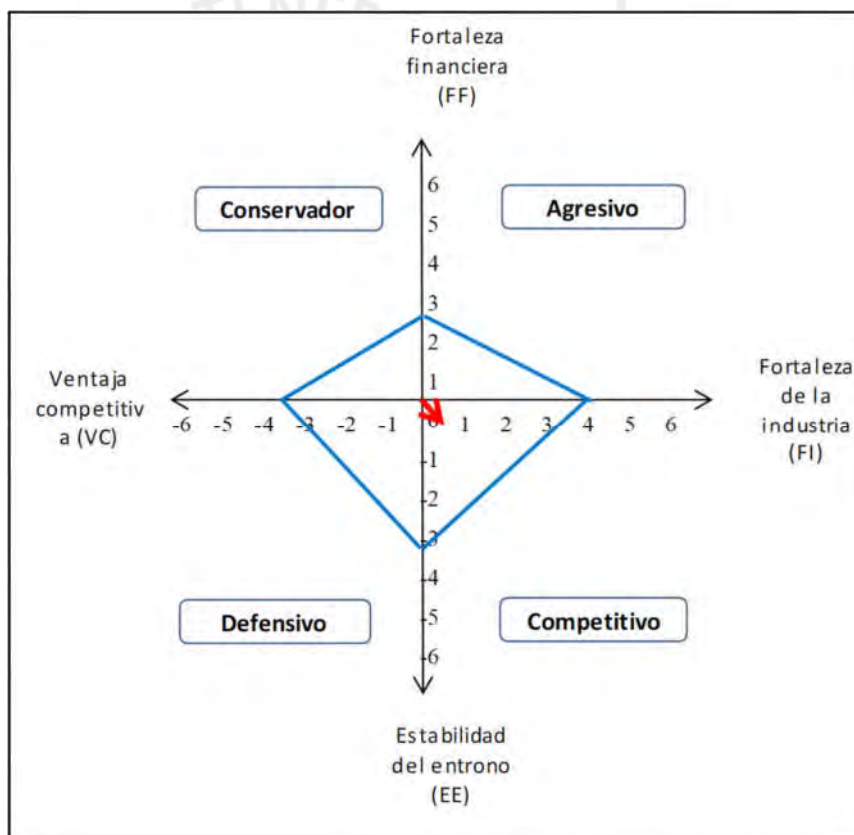


Figura 21. Matriz de la posición estratégica y la Evaluación de la Acción del Sistema universitario (MPEYEA)

Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” (2ª edición) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education

La matriz BCG viene determinada por la Tabla 38 y la Figura 22 y de ellas se desprenden que las estrategias deben apuntar a que el sistema de pregrado público de Lima pase de ser un subsector en el cuadrante “Interrogante” a ser un subsector educativo “Estrella”, para lo cual se requiere optar por la utilización de estrategias externas intensivas.

Tabla 38

*Lista de productos de la matriz BCG del distrito de Oxapampa*

N°	Tipo de Universidades	Año 1996		Año 2010		Participación vs. Crecimiento	
		Alumnos Pregrado	Docentes Universitarios	Alumnos Pregrado	Docentes Universitarios	Participación del mercado	Tasa de Crecimiento
1	Universidades Públicas	120,656	17,341	309,175	88,542	39.49%	6.95%
2	Universidades Privadas	98,452	8,453	473,795	92,486	60.51%	11.88%
<b>Total</b>		<b>219,108</b>	<b>25,794</b>	<b>782,970</b>	<b>181,028</b>		<b>9.52%</b>

Nota. El cuadro es adaptado de “Perú: II Censo Nacional Universitario 2010” (2011) por Asociación Nacional de Rectores.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa relaciona los aspectos internos y externos del sistema universitario de pregrado público de Lima a través de la relación de los índices de las matrices MEFI y MEFE. La MIE tiene nueve cuadrantes donde sugiere estrategias diferentes para cada cuadrante De acuerdo con la intersección de los índices.

El sistema universitario de pregrado público de Lima se ubicó en el cuadrante IX el cual se requiere revertir. Sin embargo, en la Tabla 9 se identificó como un interés nacional del Perú la educación de calidad dentro de los derechos fundamentales y dignidad de las personas que tienen a acceder a educación, por lo que se determinó mantener una estrategia punitiva para el caso de universidades que no aporten o se mantengan relegadas en el avance hacia conseguir los resultados deseados por el Sistema universitario de pregrado público de Lima. De esta manera los recursos que se utilizaban en estas universidades pueden ser redistribuidos en aquellos elementos que estén correctamente direccionados a la visión estratégica. La Figura 23 muestra la MIE del sistema universitario de pregrado público de

Lima.

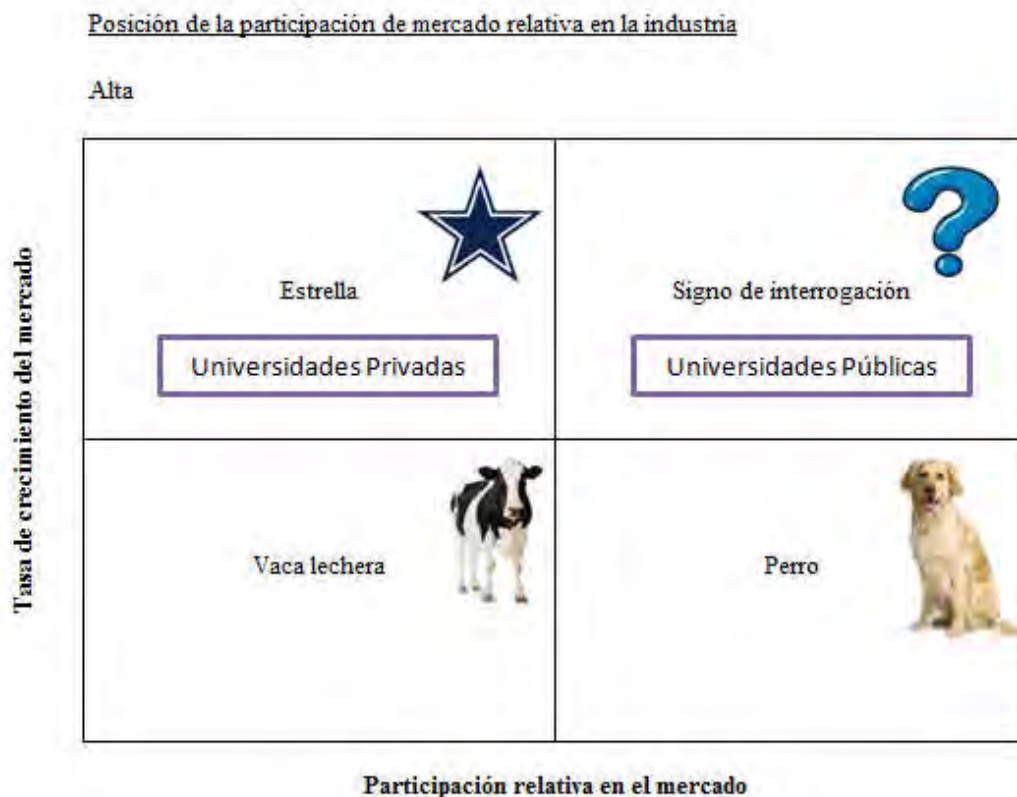


Figura 22. Matriz Boston Consulting Group del Sistema universitario de pregrado público de Lima

Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” (2ª edición) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

D’Alessio (2013) mencionó que la MGE permite determinar la elección más apropiada de estrategias para la organización. La matriz se fundamenta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) expansión del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado dentro de cuatro cuadrantes. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia apropiadas; en este caso para el sistema universitario de pregrado público de Lima. La Figura 24 ubica al sistema universitario de pregrado público de Lima en el Cuadrante II debido a que estos cuentan con un rápido

crecimiento en el mercado, pero la posición competitiva de los pregrados en las universidades públicas es débil, por lo cual se recomienda implementar estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado y desarrollo de productos para potenciar al sistema universitario de pregrado público de Lima. Por otra parte, se recomienda también implementar estrategias de liquidación para aquellas unidades de negocio que no estén consiguiendo mejorar su calidad.

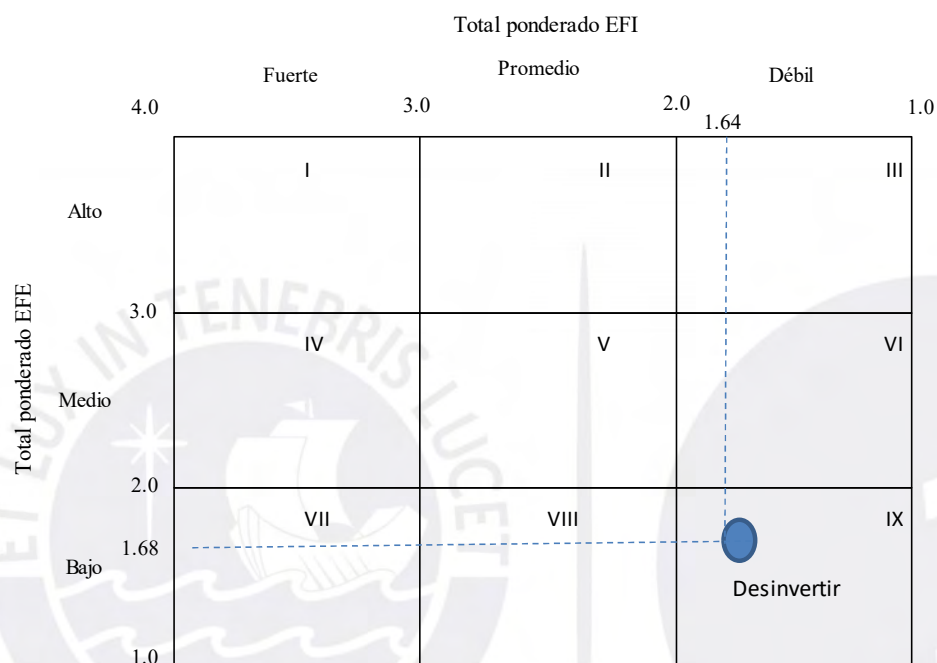


Figura 23. Matriz Interna Externa del Sistema universitario de pregrado público de Lima.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE se reúnen en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para seleccionar las que tienen mayor consenso entre las matrices mencionadas y por ende sean las estrategias más adecuadas a seguir para el sistema universitario de pregrado público de Lima.

Para el análisis se evaluaron las veintidós estrategias presentadas en el análisis de la MFODA, de las cuales quince estrategias tuvieron mayor consenso y fueron retenidas y cinco

fueron consideradas de contingencia. La Tabla 39 muestra la MDE para el sistema universitario de pregrado público de Lima.

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del sistema universitario de pregrado público de Lima mostrada en la Tabla 40, permite evaluar objetivamente las estrategias para seleccionar las mejores. La MCPE tiene un juicio intuitivo, como mencionamos en otras matrices, que está fundamentada en el análisis externo e interno. La MCPE permite analizar las quince estrategias seleccionadas en la MDE y seleccionar trece que presentan una mayor relevancia para el alcance de la visión y que pueden materializarse debido a su relación con los factores de oportunidades, amenazas y fortalezas, debilidades (factores externos e internos). Así también, quedaron un total de nueve estrategias de contingencia para el sistema universitario de pregrado público de Lima. Las estrategias seleccionadas fueron las siguientes:

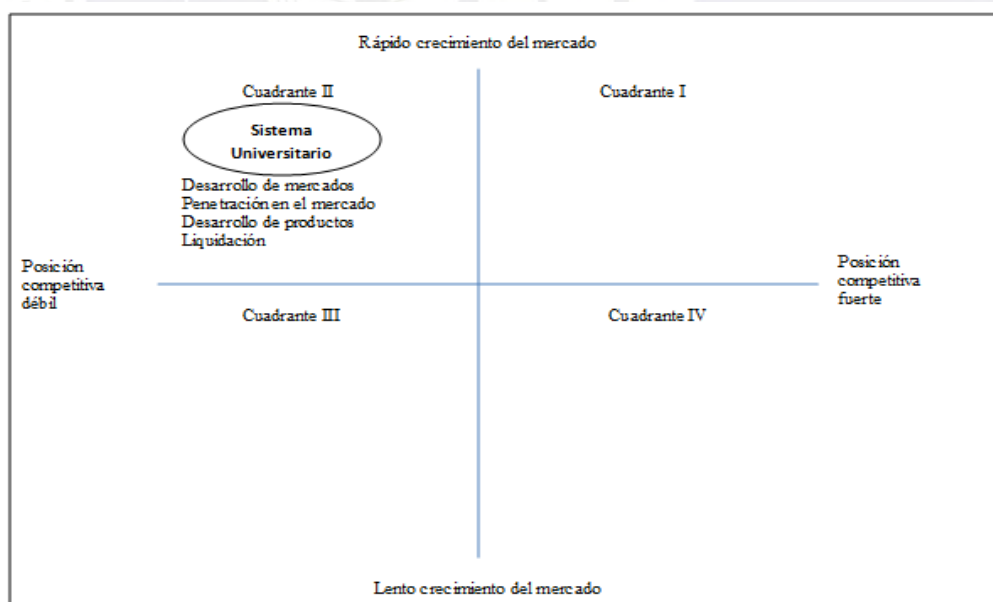


Figura 24. Matriz Gran Estrategia (MGE) del Sistema universitario de pregrado público de Lima.

Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” (2ª edición) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education

Tabla 39

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Establezca convenios con universidades de prestigio extranjeras para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios	X	X	X		X	4
2	Establezca alianzas entre el sistema universitario de pregrado público de Lima y empresas, ofreciendo capacitación a empleados y creando bolsa de trabajo para los estudiantes	X					1
3	Implemente estrategia de marketing efectiva apalancándose en la larga trayectoria del sistema universitario.	X		X		X	3
4	Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y <i>knowhow</i> .	X	X			X	3
5	Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes entre universidades nacionales	X					1
6	Establezca convenios con colegios y universidades de pregrado para desarrollar trabajos de investigación conjunta	X					1
7	Construya y modernice la infraestructura física y tecnológica del sistema universitario de pregrado público de Lima	X		X		X	3
8	Ofrezca programas de educación semipresenciales y a distancia	X	X	X		X	4
9	Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado	X	X	X		X	4
10	Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema universitario dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores o empresarios	X	X			X	3
11	Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas	X	X			X	3
12	Implemente un área de marketing focalizada al sistema universitario de pregrado público de Lima.	X		X		X	3
13	Subvencione estudios de pregrado en universidades extranjeras de prestigio a los docentes mejor calificados	X	X				2
14	Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras	X	X	X			3
15	Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público de Lima.	X	X	X			3
16	Establezca un sistema de calificación a nivel nacional de docentes de sistema universitario de pregrado público de Lima.	X	X				2
17	Pague a docentes y personal administrativo sueldos competitivos con el mercado	X		X		X	3
18	Establezca convenios con empresas para la inversión en proyectos de I+D aplicados a áreas de interés mutua	X	X				2
19	Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo	X	X	X			3
20	Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional	X	X	X			3
21	Cancele la licencia de funcionamiento a las escuelas de pregrado que no cumplan con los requisitos mínimos de funcionamiento		X		X		2
22	Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal	X	X	X		X	4

1. Establezca convenios con universidades de prestigio extranjeras para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios.
2. Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y *knowhow*.
3. Construya y modernice la infraestructura física y tecnológica de las universidades de pregrado público de Lima y sus sedes.
4. Ofrezca programas de educación semipresenciales y a distancia.
5. Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado.
6. Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema universitario dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores o empresarios.
7. Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas.
8. Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras.
9. Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público de Lima.
10. Pague a docentes y personal administrativo sueldos competitivos con el mercado.
11. Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo.
12. Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional.
13. Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal.

Tabla 40

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) del sistema universitario de pregrado público de Lima

Factores críticos para el éxito	Peso	1. Establezca convenios con universidades de prestigio extranjeras para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios.		2. Implemente estrategia de marketing efectiva apalancándose en la larga trayectoria del sistema universitario de pregrado público de Lima.		3. Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y <i>know how</i>		4. Construya y modernizar la infraestructura física y tecnológica del sistema universitario de pregrado público de Lima.		5. Ofrezca programas de educación semipresenciales y a distancia		6. Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado		7. Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores o empresarios		8. Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas		9. Implemente un área de marketing focalizada al sistema universitario de pregrado público de Lima.		10. Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras		11. Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público de Lima.		12. Pague a docentes y personal administrativo o sueldos competitivos con el mercado		13. Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo		14. Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional		15. Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	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																																	
1 Incremento de la demanda de profesionales con estudios de pregrado por mayores requisitos de puestos de trabajo	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24		
2 Mayor poder adquisitivo de segmento de mercado objetivo	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09		
3 Ciudades con mayor población cuentan con presencia de universidades con programas de pregrado	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09		
4 Factores macroeconómicos favorables al Perú	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32		
5 Avances tecnológicos permiten ampliar el mercado a educación no presencial	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16		
6 Incremento de población en edad de cursar estudios de pregrado	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06		

Factores críticos para el éxito	Peso	1. Establezca convenios con universidades extranjeras para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios.		2. Implemente estrategia de marketing efectiva en la larga trayectoria del sistema universitario de pregrado público de Lima.		3. Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y <i>know how</i>		4. Construya y modernice la infraestructura física y tecnológica del sistema universitario de pregrado público de Lima.		5. Ofrezca programas de educación semipresenciales y a distancia		6. Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado		7. Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores o empresarios		8. Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas		9. Implemente un área de marketing focalizada al Sistema universitario de pregrado público de Lima.		10. Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras		11. Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público de Lima.		12. Pague a docentes y personal administrativo o sueldos competitivos con el mercado		13. Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo		14. Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional		15. Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Amenazas																																	
1	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	1	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32
3	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24
4	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28
5	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28
6	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Fortalezas																																	
1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
2	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
3	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24

Factores críticos para el éxito	Peso	1. Establezca convenios con universidades de prestigio extranjeras para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios.		2. Implemente estrategia de marketing efectiva apalancándose en la larga trayectoria del sistema universitario de pregrado público de Lima.		3. Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y know how		4. Construya y modernice la infraestructura física y tecnológica del sistema universitario de pregrado público de Lima.		5. Ofrezca programas de educación semipresenciales y a distancia		6. Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado		7. Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores o empresarios		8. Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas		9. Implemente un área de marketing focalizada al sistema universitario de pregrado público de Lima.		10. Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras		11. Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público de Lima.		12. Pague a docentes y personal administrativo o sueldos competitivos con el mercado		13. Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo		14. Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional		15. Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal				
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Debilidades																																		
1	Bajo porcentaje de profesores a tiempo completo	0.13	3	0.39	1	0.13	2	0.26	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2	Bajo grado académico de profesores	0.13	4	0.52	1	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	1	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
3	Bajo uso de tecnologías de información	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4	Inadecuada infraestructura (laboratorios, bibliotecas, etc.)	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	Baja asignación presupuestal por parte del Estado	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
6	Bajo nivel de producción intelectual (patentes y publicaciones)	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7	Baja remuneración a profesores en comparación con el sistema privado	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
8	Falta de una estrategia y estructura adecuada de marketing	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
9	Falta de planificación para ofertar programas que satisfagan la necesidad del mercado	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04
10	Baja capitalización del crecimiento de la demanda de estudios de pregrado	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04
Total		2.00		5.66		4.59		5.97		6.58		6.16		5.77		4.94		5.42		4.50		5.48		5.18		4.99		5.92		6.50		5.53		

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 4.94 o más.

## 6.8 Matriz Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt realiza un filtro de las estrategias retenidas de acuerdo con los criterios de: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Para que una estrategia pase dicho filtro debe pasar por la aprobación de todos los criterios. La Tabla 41 muestra la evaluación de las estrategias retenidas para el sistema universitario, las cuales pasaron el filtro en su totalidad.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética realiza un filtro desde el punto de vista de responsabilidad social y relacionada con los derechos y la justicia. El filtro solo considera dichos aspectos sin tener en cuenta que tan importante sea dicha estrategia para alcanzar la visión. Esta matriz busca la sostenibilidad a largo plazo de las estrategias retenidas al no colisionar con el aspecto ético y de responsabilidad social. La Tabla 42 muestra la evaluación ética de las estrategias en mención.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas fueron seleccionadas del análisis de las matrices del presente capítulo y fueron las siguientes:

1. Establezca convenios con universidades de prestigio extranjeras para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios de intercambio estudiantil.
2. Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y *knowhow*
3. Construya y modernice la infraestructura física y tecnológica de las universidades de pregrado público del Perú.
4. Ofrezca programas de educación semipresenciales y a distancia.
5. Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado.

Tabla 41

*Matriz de Rumelt del sistema universitario de pregrado público de Lima*

<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Se acepta</b>
Establezca convenios con universidades de prestigio extranjeras para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y know how.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Construya y modernice la infraestructura física y tecnológica del sistema universitario de pregrado público de Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ofrezca programas de educación semi presenciales y a distancia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema universitario dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores o empresarios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público de Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Pague a docentes y personal administrativo sueldos competitivos con el mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 42

*Matriz de Ética (ME)*

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>	<b>E11</b>	<b>E12</b>	<b>E13</b>
<b>Derechos</b>													
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>													
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>													
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Leyenda: N = Neutro E= Excelente.

6. Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema universitario dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores o empresarios.
7. Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas.
8. Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras.
9. Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público del Perú.
10. Pague a docentes y personal administrativo sueldos competitivos con el mercado.
11. Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo.
12. Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional.
13. Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal.

Las estrategias de contingencia podrían ser adoptadas si las estrategias retenidas no tienen el efecto esperado para el sistema universitario de pregrado público de Lima o si estas podrían reforzar en un momento determinado las primeras. Las estrategias de contingencia fueron las siguientes:

1. Establezca alianzas entre el sistema universitario de pregrado público del Perú y las empresas, ofreciendo capacitación a empleados y creando eficientes bolsas de trabajo para los estudiantes.
2. Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes entre universidades nacionales
3. Establecer convenios con colegios y universidades de pregrado para desarrollar trabajos de investigación conjunta.

4. Establezca un sistema de calificación a nivel nacional de docentes de sistema universitario de pregrado público de Lima.
5. Establezca convenios con empresas para la inversión en proyectos de I+D aplicados a áreas de interés mutua.
6. Implemente estrategia de marketing efectiva apalancándose en la larga trayectoria del sistema universitario de pregrado público de Perú.
7. Implemente un área de marketing focalizada al sistema universitario de pregrado público de Lima.

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

La Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo permite correlacionar las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo. Los objetivos de largo plazo son los lineamientos que busquen alcanzar la misión y es por ello de la importancia de que las estrategias retenidas tengan relación con dichos objetivos. La Tabla 43 muestra las relaciones indicadas.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Las estrategias siempre pueden ser copiadas en el corto plazo por los competidores y pueden ser contrarrestadas por los sustitutos y entrantes. La Matriz de Posibilidades de los Competidores del sistema universitario permite analizar cuáles pueden ser las reacciones de los competidores ante las estrategias retenidas. Este análisis permite una mejor implementación de las estrategias. La Tabla 44 muestra el análisis indicado.

Las trece estrategias retenidas a implementar y controlar por el sistema universitario de pregrado público de Lima están orientadas a establecer alianzas entre las unidades del sistema para establecer sinergias y crear un clúster que aumente la eficiencia en calidad e infraestructura, reduciendo costos y aumentando la calidad.

La calidad del sistema universitario de pregrado público de Lima, dentro de las estrategias está orientada a potenciar las capacidades de los docentes y establecer alianzas con universidades extranjeras.

### **6.13 Conclusiones**

El sistema universitario de pregrado público de Lima se encuentra en una industria con mucho potencial; sin embargo, actualmente carece de competitividad, debido a esto las estrategias en este primer planeamiento estratégico a diez años, están basadas en contrarrestar las debilidades ante las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado actual. Por ello, es necesario establecer una posición estratégica competitiva, lo cual implica una transformación de la calidad en la educación, considerando la diferenciación de sus productos y un nuevo enfoque de la marca cimentando una posición agresiva con enfoque constante en la eficiencia y control de costos.

Es importante señalar que la transformación del sistema universitario de pregrado público del Perú requiere un fuerte apoyo e inversión por parte del Estado, el cual es clave para el cumplimiento de las estrategias que permitirán el desarrollo y crecimiento del mismo.

Finalmente, es bueno recalcar que los objetivos a largo plazo y las 13 estrategias definitivas han sido evaluadas y constatadas durante el capítulo para poder concluir apropiadamente acerca de las tendencias a tomar en cuenta para hacer que las universidades públicas cumplan con los requisitos para ser las *alma mater* del futuro.

Tabla 43

Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo

Visión		Posicionará al Perú dentro de los tres primeros países en investigación, lo cual está relacionado con el gasto en ciencia y tecnología con inversiones superiores al uno por ciento con respecto al PEA.					
Al 2026, la educación pública superior en el Lima será uno de los principales referentes en América Latina, con un amplio aumento en la investigación y mejora de la calidad, reconocido por los empleadores nacionales y extranjeros.		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
1.	Intereses organizacionales Contar con personal docente calificados.	Para el 2026, el 90% de los profesores de las universidades públicas contarán con maestrías y especialización, así como el 90% serán docentes a tiempo completo. Actualmente el 79% cuenta con estudios de postgrado y el 35% es contratado.	Para el 2026, las publicaciones científicas emitidas por las universidades públicas serán de 4,000 anuales, lo cual representa un crecimiento de 80% anual (actualmente 2,400 publicaciones anuales, incluye tanto a las universidades públicas y privadas e instituciones diversas).	Para el 2026, el Perú tendrá el 98% de las universidades públicas con convenios interinstitucionales con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio. Actualmente el 92% cuenta con dichos convenios.	Para el 2026, el 75% de las universidades peruanas contarán con adecuada infraestructura, laboratorios, talleres con herramientas TIC (tecnología de la información y comunicación). Actualmente solo el 33% cumple con la calificación buena y excelente.	Para el 2026, el 75% de las universidades públicas tendrán convenios con empresas privadas para el desarrollo de prácticas preprofesionales. Actualmente el 43% tienen dichos convenios.	Para el 2026, el Perú se ubicará entre los tres países con mayor presupuesto destinado para la investigación con el incremento de inversiones públicas y privadas y manteniendo la tendencia de crecimiento del número de patentes aprobadas anualmente.
2.	Adecuada infraestructura y tecnología.						
3.	Desarrollar investigación.						
4.	Convenios con empresas públicas y privadas para la obtención de prácticas Pre - Profesionales.						
5.	Curriculas de estudio actualizadas y orientadas a la globalización impartida.						
6.	Convenios de estudios de investigación con otras universidades.						
7.	Creación de un sistema de información para profesionales egresados.						
8.	Desarrollar investigación.						
Estrategias específicas							
1	Establezca convenios con universidades de prestigio extranjeras para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios.				X	X	X
2	Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y knowhow.		X	X	X	X	X
3	Construya y modernice la infraestructura física y tecnológica del sistema universitario de pregrado público del Perú.		X	X	X	X	X
4	Ofrezca programas de educación semi-presenciales y a distancia.		X	X	X	X	X
5	Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado.		X	X	X		
6	Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema universitario dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores o empresarios.		X	X	X	X	X
7	Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas.	X	X	X			
8	Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras	X	X	X		X	X
9	Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público del Perú.						
10	Pague a docentes y personal administrativo sueldos competitivos con el mercado	X	X	X	X	X	
11	Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo.				X	X	X
12	Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional.				X		
13	Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal	X	X	X	X	X	X

Tabla 44

*Matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos del sistema universitario de pregrado público de Lima*

<b>Estrategias retenidas</b>	<b>Pregrado Privado en el Perú</b>	<b>Pregrado en el extranjero</b>
1 Establezca alianzas entre el sistema universitario de pregrado público del Perú y empresas, ofreciendo capacitación a empleados y creando bolsa de trabajo para los estudiantes.	Reforzar alianzas con el sector empresarial	No se prevé acción
2 Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes entre universidades nacionales.	Establecer alianzas inter-universitarias	No se prevé acción
3 Establezca convenios con colegios y universidades de pregrado para desarrollar trabajos de investigación conjunta.	Establecer convenios con universidades de pregrado	No se prevé acción
4 Establezca un sistema de calificación a nivel nacional de docentes de sistema universitario de pregrado público del Perú.	Emprender un sistema de calificación similar	No se prevé acción
5 Establezca convenios con empresas para la inversión en proyectos de I+D aplicados a áreas de interés mutua.	Establecer convenios similares	Establecer convenios similares
6 Implemente estrategia de <i>marketing</i> efectivo apalancándose en la larga trayectoria del sistema universitario de pregrado público del Perú.	Mayor inversión en marketing	Mayor inversión en marketing
7 Implemente un área de <i>marketing</i> focalizada en el sistema universitario de pregrado público del Perú.	Mayor inversión en marketing	Mayor inversión en marketing

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

El siguiente paso, una vez finalizada la formulación estratégica, es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. Los principales aspectos de la implementación estratégica son: (a) establecer objetivos de corto plazo; (b) desarrollar la estructura organizacional necesaria; (c) asignar recursos; (d) desarrollar políticas; (e) responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología; (f) desarrollar la función de RRHH y (g) gestión del cambio (D'Alessio, 2013).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013) indicó que los objetivos de corto plazo (OCP) son aquellos objetivos específicos que apoyan y establecen los resultados finales para llegar a concretar los objetivos de largo plazo (OLP), es decir, son los hitos mediante los cuales se alcanza, en congruencia con cada estrategia, aquellos objetivos de largo plazo determinados por el sistema universitario de pregrado público de Lima. Estos OCP deberán ser: (a) desafiantes; (b) medibles y realistas; (c) cuantitativos y temporales; (d) congruentes; (e) comprensibles y alcanzables, y (f) jerarquizados. A su vez, el sistema universitario deberá asumir la respectiva responsabilidad para alcanzar el logro óptimo de los objetivos específicos. A continuación, se muestran los OCP definidos para cada OLP para el sistema universitario:

**OLP 1: Para el 2026, el 90% de los profesores de las universidades públicas contarán con maestrías y especialización, así como el 90% serán docentes a tiempo completo. Actualmente el 79% cuenta con estudios de postgrado y el 35% es contratado.**

- OCP1.1: Para el año 2018, se establecerá un programa de becas y medias becas por concurso a programas de maestría en universidades extranjeras con

acreditación internacional, dirigida a docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima, previa firma de un contrato que incluya cláusulas de retorno a sus funciones como docente del sistema universitario.

- OCP1.2: Al año 2018, se incrementarán los sueldos de los docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima que cuenten con maestría y doctorado a niveles competitivos del mercado. El Estado incrementará el respectivo presupuesto.
- OCP1.3: Para el año 2019, el 25% de docentes contarán con maestrías y especializaciones, y a su vez serán docentes a tiempo completo.
- OCP1.4: Para el año 2019, todas las universidades y escuelas de pregrado del sistema universitario de pregrado público del Perú tendrán un plan de línea de carrera y capacitación a sus docentes, según las necesidades individuales, aprobado por el SUNEDU.
- OCP1.5: Para el año 2020, se establecerá un programa de becas y medias becas por concurso a programas de maestría en universidades extranjeras con acreditación internacional, dirigida a docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima, previa firma de un contrato que incluya cláusulas de retorno a sus funciones como docente del sistema universitario. Este concurso incluirá como requisito haber realizado por lo menos dos publicaciones científicas y una investigación.
- OCP1.6: Para el año 2020, el 100% contarán con maestrías y especializaciones y el 25% serán docentes a tiempo completo

**OLP 2: Para el 2026, las publicaciones científicas emitidas por las universidades públicas serán de 4,000 anuales, lo cual representa un crecimiento de 80% anual**

**(actualmente 2,400 publicaciones anuales, incluye tanto a las universidades públicas y privadas e instituciones diversas).**

- OCP2.1: Al año 2018, se establecerán los criterios y estándares de redacción para publicaciones científicas aprobadas en el Perú.
- OCP2.2: Al año 2019, el 100% de programas de pregrado público habrán incluido en su malla curricular un curso de redacción bajo el estándar aprobado, dicho curso tendrá un valor mínimo de dos créditos.
- OCP2.3: A partir del año 2019, todos los profesores a tiempo completo y por lo menos el 30% de estudiantes del sistema universitario de pregrado público del Perú generarán por lo menos una publicación científica al año.
- OCP2.4: A partir del año 2020, el SUNEDU emitirá una revista semestral que incluya información general sobre el sistema universitario de pregrado público del Perú, incluyendo las principales publicaciones científicas.

**OLP 3: Para el 2026, el Perú tendrá el 98% de las universidades públicas con convenios interinstitucionales con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio. Actualmente el 92% cuenta con dichos convenios.**

- OCP3.1: Para el año 2019, el 25% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio que pertenezcan al sistema universitario de pregrado público de Lima auspiciado por el MINEDU.
- OCP3.2: Para el año 2020, el 30% de los docentes de pregrado de las universidades públicas habrán realizado intercambio de estudios con otras universidades extranjeras.
- OCP3.3: Para el año 2020, el 100% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e

intercambio de estudio que pertenezcan al sistema universitario de pregrado público del Perú.

- OCP3.4: Al año 2022, por lo menos el 60% de universidades del sistema universitario de pregrado público del Perú tendrán un convenio con universidades del extranjero o nacionales con acreditación, para realizar programas de doble titulación, intercambios estudiantiles e intercambio de profesores.
- OCP3.5: A partir del año 2022, el MINEDU realizará concursos de becas de estudios con universidades internacionales.

**OLP 4: Para el 2026, el 75% de las universidades peruanas contarán con adecuada infraestructura, laboratorios, talleres con herramientas TIC (tecnología de la información y comunicación). Actualmente solo el 33% cumple con la calificación buena y excelente.**

- OCP4.1: Al año 2018, el sistema universitario de pregrado público de Lima iniciará mejoras en su infraestructura civil, tecnológica y de laboratorios, de tal forma que soporte las necesidades de crecimiento y de calidad de los programas de posgrado impartidos para llegar a niveles de acreditación internacional.
- OCP4.2: Para el 2019, el 40% de las universidades peruanas contarán con adecuada infraestructura, laboratorios, talleres con actualizada tecnología con el apoyo del ministerio de educación y el ministerio de la producción.
- OCP4.3: Al año 2020, el 55% de las universidades públicas tendrán inversionistas y convenios con entidades privadas para la implementación de laboratorios que estén a la vanguardia con el fin de desarrollar proyectos de investigación.

- OCP4.4: Al año 2020 hacia adelante, la SUNEDU notificará el cierre a aquellas escuelas de pregrado que no cumplan con los requisitos mínimos de infraestructura y otorgará un año adicional siempre y cuando presenten un plan de adecuación para cubrir los requisitos en dicho plazo. Pasado este año procederá a la cancelación de licencia.
- OCP4.5: Para el 2022, el 60% de las universidades peruanas contarán con adecuada infraestructura, laboratorios, talleres con actualizada tecnología con el apoyo del Ministerio de Educación y el Ministerio de la Producción.
- OCP4.6: Al año 2022, el sistema universitario tendrá por lo menos el 60% de las universidades públicas con auspicio de entidades privadas que puedan financiar la infraestructura de las universidades.

**OLP 5: Para el 2026, el 75% de las universidades públicas tendrán convenios con empresas privadas para el desarrollo de prácticas preprofesionales. Actualmente el 43% tienen dichos convenios.**

- OCP5.1: Para el 2019, el 30% de las universidades públicas, tendrán convenios con empresas privadas para el desarrollo de prácticas preprofesionales.
- OCP5.2: Al año 2022, las universidades públicas tendrán al menos el 55% de estudiantes de universidades públicas que estarán realizando prácticas preprofesionales.

**OLP 6 ara el 2026, el Perú se ubicará entre los tres países con mayor presupuesto destinado para la investigación con el incremento de inversiones públicas y privadas y manteniendo la tendencia de crecimiento del número de patentes aprobadas anualmente.**

- OCP6.1: Al año 2019, se incluirá en el sistema de evaluación para asignación de presupuesto al sistema universitario público del Lima, una variable que incluya el ranking dentro de las cincuenta mejores universidades sudamericanas.
- OCP6.2: Al año 2022, se incluirá en el sistema de evaluación para asignación de presupuesto al sistema universitario de pregrado público del Lima una variable que incluya el ranking dentro de las veinte mejores universidades sudamericanas.
- OCP6.3: Al año 2022, Lima tendrá una universidad del sistema universitario de pregrado público del Perú dentro de las diez mejores universidades americanas.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos permitirán llevar a cabo las estrategias establecidas, debido a ello la asignación correcta de recursos para el logro de los objetivos a corto plazo es una fase crítica de la implementación de un plan estratégico. En este sentido para la implementación del presente Planeamiento Estratégico se debería de asignar los siguientes recursos (D'Alessio, 2013).

*Mano de obra.* Este es el insumo más importante para la implementación del presente Planeamiento Estratégico. Para el logro de los objetivos de corto plazo del sistema universitario de pregrado público de Lima, se debe de disponer de docentes capacitados constantemente sobre todo en universidades de prestigio internacional, orientados a la investigación y que en su mayoría busquen desarrollar una carrera de docente universitario y no vean a la docencia como un segundo trabajo complementario. De forma similar, el sistema universitario de pregrado público de Lima debe de disponer de personal administrativo calificado que brinde el adecuado soporte a los estudiantes y docentes.

*Maquinarias y materiales.* Para poder alcanzar los objetivos de corto plazo se deberá destinar fondos a nuevas inversiones en bienes de capital y gastos operativos como infraestructura física y tecnológica, bibliotecas, laboratorios, acceso a información virtual como bases de datos, tecnologías de información y comunicación de última generación, servicios médicos, servicios de alimentación, así como también áreas de esparcimiento y recreación como polideportivos, etc. el mantenimiento y la constante actualización de los mismos son factores importantes.

*Métodos y procedimientos.* Estos estarán constituidos por la importación de conocimientos, metodologías de enseñanza e investigación a importar por los docentes en sus estudios en universidades extranjeras, en la participación en seminarios y conferencias internacionales, aprendiendo de profesores visitantes, así como también en la realización de proyectos de investigación interuniversitarios. En el aspecto administrativo se deben de dotar al sistema universitario de pregrado público del Perú de procedimientos estándares y eficientes, que incluyan la implementación de oportunidades de mejora que ataquen la causa de los problemas y medición constante de factores clave de éxito a nivel de capacitación, innovación, servicio al cliente y financiero.

*Medio ambiente y mentalidad.* Se deberá asignar recursos para lograr que exista una cultura de alto desempeño dentro del sistema universitario de pregrado público del Perú una filosofía de mejora continua, para esto es muy importante se logró tener un clima organizacional y ambiente laboral óptimo que motive a los docentes y personal administrativo a seguir brindando su mayor esfuerzo para el logro de la visión del sistema universitario de pregrado público del Perú. Este ambiente favorable para el docente es clave para lograr que ellos decidan lograr su desarrollo profesional dentro del sistema universitario y participen en él de forma activa.

*Moneda.* Los recursos financieros deben de provenir principalmente del Estado, para el 2015 el presupuesto asignado al rubro de Educación debe incrementar llegando a ser por lo menos de USD 4,000 anuales por estudiante del sistema universitario de pregrado público del Perú, para el periodo 2000-2003 el gasto anual por estudiante universitario fue de aproximadamente USD 1,293, mientras que países líderes en la región como Chile y Brasil era de aproximadamente USD 3,496 y USD 2,982 aproximadamente para un similar periodo (García, C., 2007). En este sentido el nuevo presupuesto no puede ser asignado en base al histórico más un porcentaje adicional (histórico-negociado), se tiene que cuantificar las necesidades reales de acuerdo con la inversión en gastos operativos y en bienes de capital, lo cuales incluirán capacitación continua con estudios en universidades del extranjero, sueldos atractivos y competitivos con el mercado y bonos por desempeño, soporte de las investigaciones, etc.

En la tabla 45 se puede observar cuales son los recursos necesarios para cada objetivo a corto plazo.

### **7.3 Políticas de cada estrategia**

D'Alessio (2013) indicó que las políticas son “microvalores”, “pequeñas” acciones y puentes que ayudan a las estrategias a lograr los objetivos y conducir a la organización de la situación actual a la situación futura, se convertirán las “reglas de juego” y directrices que regirán la actuación de la organización en un asunto específico. Las políticas deben estar alineadas a los valores los cuales se convierten en una especie de “macropolíticas”. Al igual que las estrategias, las políticas deben estar enmarcadas en la ética, legalidad y responsabilidad social. La Tabla 46 muestra la interrelación entre las estrategias propuestas y sus políticas.

#### 7.4 Estructura del sistema universitario de pregrado público del Perú

El 9 de julio de 2014 se aprobó la nueva Ley Universitaria, la cual a la fecha carece de su reglamento, estableció una nueva estructura para el sistema universitario el cual incluye al sistema universitario de pregrado público del Perú. Esta ley reconoce por parte del Estado el principio de autonomía universitaria decretado por la Constitución Política vigente, la autonomía incluye los regímenes normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico; sin embargo, presenta los siguientes cambios respecto a la anterior ley en aspectos de estructura de gobierno:

- Cierre de la ANR.
- Creación del SUNEDU como un organismo público técnico especializado adscrito al MINEDU, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa y cuyo objetivo principal es autorizar el funcionamiento de universidades y verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para brindar el servicio educativo superior universitario.
- La SUNEDU tendrá una estructura orgánica que incluirá: (a) Alta Dirección: Consejo Directivo, Superintendente y Secretaría General; (b) órganos de administración interna; (c) órganos de línea; (d) Procuraduría Pública y (e) Oficina de Ejecución Coactiva.
- A nivel de cada universidad, la organización académica podrá incluir los siguientes órganos: Departamentos Académicos, Escuelas Profesionales, Unidades de Investigación y Unidades de Pregrado. En adición, en cada universidad pública deberá establecerse un instituto de investigación, que incluye una o más unidades de investigación encargadas de integrar las actividades de investigación de la facultad.
- Los órganos de gobierno de la universidad tendrán las siguientes instancias:

Tabla 45

Matriz de objetivos a corto plazo vs recursos asignados a cada objetivo

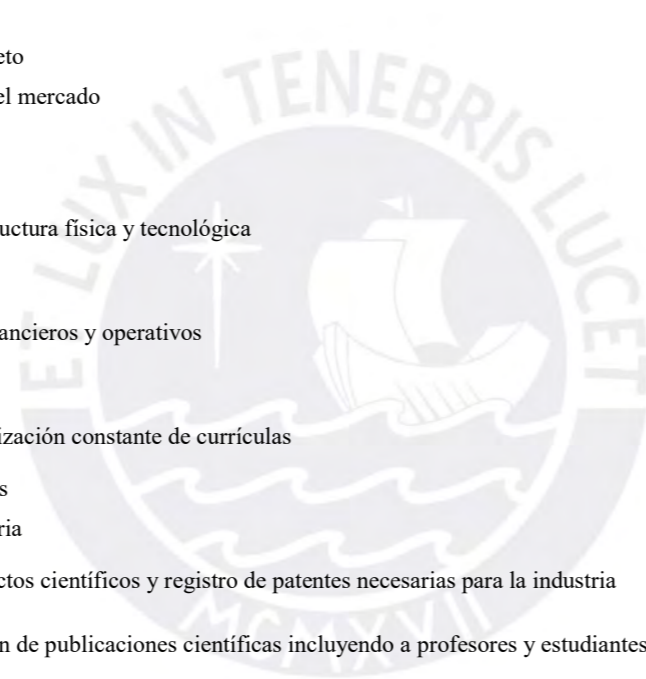
OBJETIVOS	RECURSOS ASIGNADOS A LAS OCP				
	Mano de obra	Maquinarias y materiales	Métodos y procedimientos	Medio ambiente y mentalidad	Moneda
<b>OLP 1: Para el 2026, el 100% de los profesores de las universidades públicas contarán con maestrías y especialización, así como el 60% serán docentes a tiempo completo.</b>	x				
OCP1.1: Para el año 2018, se establecerá un programa de becas y medias becas por concurso a programas de maestría en universidades extranjeras con acreditación internacional, dirigida a docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima, previa firma de un contrato que incluya cláusulas de retorno a sus funciones como docente del sistema universitario.		x			
OCP1.2: Al año 2018, se incrementarán los sueldos de los docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima que cuenten con maestría y doctorado a niveles competitivos del mercado. El Estado incrementará el respectivo presupuesto.			x		
OCP1.3: Para el año 2019, el 25% de docentes contarán con maestrías y especializaciones, y a su vez serán docentes a tiempo completo.				x	
OCP1.4: Para el año 2019, todas las universidades y escuelas de pregrado del sistema universitario de pregrado público del Perú tendrán un plan de línea de carrera y capacitación a sus docentes, según las necesidades individuales, aprobado por el SUNEDU.					x
OCP1.5: Para el año 2020, se establecerá un programa de becas y medias becas por concurso a programas de maestría en universidades extranjeras con acreditación internacional, dirigida a docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima, previa firma de un contrato que incluya cláusulas de retorno a sus funciones como docente del sistema universitario. Este concurso incluirá como requisito haber realizado por lo menos dos publicaciones científicas y una investigación.					x
OCP1.6: Para el año 2020, el 100% contarán con maestrías y especializaciones y el 25% serán docentes a tiempo completo					x
<b>OLP 2: Para el 2026, las publicaciones científicas emitidas por las universidades públicas serán de 4,000 anuales, lo cual representa un crecimiento de 80% anual (actualmente 2,400 publicaciones anuales, incluye tanto a las universidades públicas y privadas e instituciones diversas).</b>	x				
OCP2.1: Al año 2018, se establecerán los criterios y estándares de redacción para publicaciones científicas aprobadas en el Perú.		x			
OCP2.2: Al año 2019, el 100% de programas de pregrado público habrán incluido en su malla curricular un curso de redacción bajo el estándar aprobado, dicho curso tendrá un valor mínimo de dos créditos.			x		
OCP2.3: A partir del año 2019, todos los profesores a tiempo completo y por lo menos el 30% de estudiantes del sistema universitario de pregrado público del Perú generarán por lo menos una publicación científica al año.				x	
OCP2.4: A partir del año 2020, el SUNEDU emitirá una revista semestral que incluya información general sobre el sistema universitario de pregrado público del Perú, incluyendo las principales publicaciones científicas.					x
<b>OLP 3: Para el 2026, el 75% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio</b>	x				
OCP3.1: Para el año 2019, el 25% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio que pertenezcan al sistema universitario de pregrado público de Lima auspiciado por el MINEDU.		x			
OCP3.2: Para el año 2020, el 30% de los docentes de pregrado de las universidades públicas habrán realizado intercambio de estudios con otras universidades extranjeras.			x		
OCP3.3: Para el año 2020, el 100% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio que pertenezcan al sistema universitario de pregrado público del Perú.				x	
OCP3.4: Al año 2022, por lo menos el 60% de universidades del sistema universitario de pregrado público del Perú tendrán un convenio con universidades del extranjero o nacionales con acreditación, para realizar programas de doble titulación, intercambios estudiantiles e intercambio de profesores.					x
OCP3.5: A partir del año 2022, el MINEDU realizará concursos de becas de estudios con universidades internacionales.					x
<b>OLP 4: Para el 2026, el 75% de las universidades peruanas contarán con adecuada infraestructura, laboratorios, talleres con herramientas TIC (tecnología de la información y comunicación).</b>	x				
OCP4.1: Al año 2018, el sistema universitario de pregrado público de Lima iniciará mejoras en su infraestructura civil, tecnológica y de laboratorios, de tal forma que soporte las necesidades de crecimiento y de calidad de los programas de posgrado impartidos para llegar a niveles de acreditación internacional.		x			

- La Asamblea Universitaria, cuya función es representar a la universidad y emitir las principales políticas generales, está constituida por el Rector, vicerrectores, decanos de facultades, Director de Escuela de Pregrado y representantes de las diversas facultades
- El Consejo Universitario es el máximo órgano de gestión dirección y ejecución. Está constituido por el rector, vicerrectores, un cuarto del número total de decanos elegidos por y entre ellos, el director de la Escuela de Posgrado, representantes de los estudiantes regulares y un representante de los graduados.
- El rector
- Los Consejos de Facultad, órganos de gobierno de la facultad; está integrado por el decano, representantes de los docentes y representantes de los estudiantes.
- Los decanos de cada facultad.
- Otros órganos del sistema universitario de pregrado público del Perú incluyen:
  - Vicerrectorado de Investigación de ser el caso, cuya función incluye coordinar los trabajos de investigación de las diversas áreas y difusión de la aplicación de las investigaciones integrando a la universidad, las empresas y el Estado.
  - Incubadora de empresas.
  - Dirección General de Administración, responsable de conducir los procesos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Posibilidad de integración en redes de universidades a nivel interregional.
  - Luego del análisis de la estructura del gobierno del sistema universitario

Tabla 46

Matriz de políticas vs. estrategias del sistema universitario de pregrado público del Perú

N.º	Políticas	Estrategias												
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
P1	Alentar el desarrollo de la carrera de docencia universitaria									X	X	X	X	
P2	Fomentar la participación de profesores y estudiantes en simposios/congresos internacionales												X	
P3	Fomentar visitas de delegaciones de profesores y estudiantes de universidades nacionales a universidades extranjeras	X											X	
P4	Invitar a profesores de universidades extranjeras para el dictado de cursos a profesores y estudiantes	X											X	
P5	Promover y premiar la cultura de alto de desempeño para personal docente y administrativo								X				X	X
P6	Promover la filosofía de mejora continua								X				X	X
P7	Fomentar la cultura de auto-desarrollo												X	
P8	Ejecutar cabo evaluaciones imparciales, transparentes y justas de docentes y personal administrativo								X		X			
P9	Fomentar el medición y uso de indicadores clave de desempeño								X				X	X
P10	Ofrecer beneficios adicionales para los profesores de tiempo completo								X	X				
P11	Revisión anual de escalas salariales internas y compararlas con la del mercado										X			X
P12	Incentivar la contratación de profesores a tiempo completo									X				
P13	Fomentar el buen clima organizacional									X				
P14	Inversión constante en construcción y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica		X	X										X
P15	Utilizar tecnologías de última generación		X	X										
P16	Fomentar la comunicación de clara y constante de los resultados financieros y operativos													X
P17	Promover la estandarización de procesos													X
P18	Promover el uso de metodologías de estudio de vanguardia y actualización constante de currículas			X	X									
P19	Investigación de acuerdo con las necesidades de cada región del país				X	X								
P20	Fomentar la ejecución de proyectos de investigación interuniversitaria													X
P21	Apoyar el desarrollo de la industria mediante el desarrollo de proyectos científicos y registro de patentes necesarias para la industria													X
P22	Incentivar la participación de concursos de investigación y redacción de publicaciones científicas incluyendo a profesores y estudiantes													X
P23	Brindar sostenibilidad al ejercicio de la investigación							X						
P24	Incentivar la colaboración entre universidades y empresas representativas de cada industria buscando identificar sus necesidades							X	X					
P25	Fomentar la creación y fortalecimiento de redes de cooperación entre el sistema universitario de pregrado público del Perú y la empresas (privadas y públicas)							X						
P26	Estimular el aporte de empresas privadas para la inversión en I+D							X						
P27	Servir de nexo entre en la demanda laboral y la oferta de profesionales				X	X								
P28	Fomentar la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional con universidades extranjeras	X												
P29	Promover los programas de estudios utilizando plataformas virtuales			X										
P30	Incentivar, premiar y reconocer la acreditación												X	
P31	Fomentar la calidad de la educación													X



de pregrado público del Perú se considera que se deben de crear los siguientes organizamos con nivel de vicerrectorado:

- Vicerrectorado de Desarrollo Académico encargado de liderar las estrategias relacionadas a la carrera de docencia universitaria y programas de capacitación, intercambios, becas, sueldos, etc.
- Vicerrectorado de Investigación (actualmente no es obligatorio) encargado de implementar las estrategias relacionadas al desarrollo de investigaciones y publicaciones científicas sirviendo de nexo entre estas y las necesidades de la sociedad (empresas y Estado) a fin de poder darle sentido y sostenibilidad a estas investigaciones.
- Vicerrectorado de Calidad y Acreditación, el cual se encargaría de las estrategias relacionadas a la acreditación, reconocimiento internacional y calidad buscando la excelencia académica.
- A nivel del MINEDU se debe de incluir una Dirección de Planeamiento Estratégico del sistema universitario de pregrado público del Perú la cual brinde al sistema la guía necesaria para el logro de la Visión o su reformulación en caso de ser necesario.

La Figura 25 muestra los principales órganos de gobierno del sistema universitario que permitirá implementar el presente Planeamiento Estratégico.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Los tres conceptos están vinculados dentro de los objetivos de corto y largo plazo del sistema universitario de pregrado público del Perú. La Responsabilidad Social según lo indicó (D'Alessio, 2013) es una actividad importante que debe ser cumplida por la organización la cual implica “el cuidado de los recursos así como el desarrollo social, ocupacional y el crecimiento económico estable”. D'Alessio (2013) señaló también

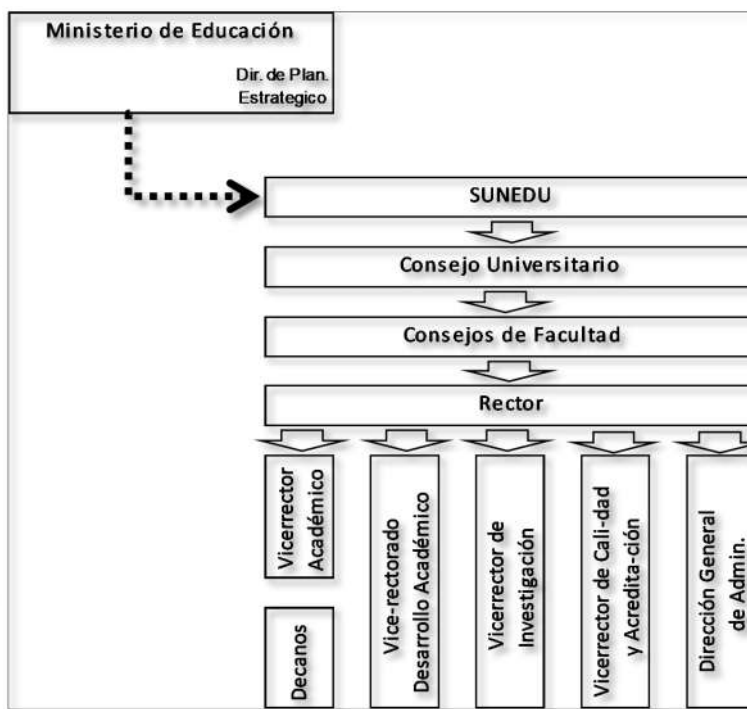


Figura 25. Principales órganos de Gobierno del sistema universitario

que existen algunos lineamientos que deben ser considerados dentro de la implementación de las estrategias en relación a la responsabilidad social como por ejemplo:

- El aspecto económico-financiero, que comprende la contratación de profesores calificados, incremento salarial para los profesores de acuerdo con el mercado —a través de evaluaciones internas que permitan incentivar a los docente a estar mejor preparados y ser competitivos en el mercado—, el desarrollo de la investigación, convenios y tecnología de punta con el respaldo de la nueva ley universitaria la cual servirá de apoyo para afianzar una educación de calidad, permitiendo que la demanda se sienta satisfecha con la enseñanza impartida en los programas de pregrado de las universidades públicas;
- El impacto social, incentivando las recompensas para los mejores docentes impulsando su desarrollo profesional con cursos, maestrías o doctorados financiados por el Estado, asegurando el cumplimiento de sus derechos según

lo dicta la norma, como por ejemplo un sueldo justo, el pago de horas extras así como un seguro de salud y de prevención oncológica para ellos como a sus familias, posibilitando con dichas acciones un clima laboral beneficioso garantizando la permanencia de mayor personal calificado y asegurando con ello el cumplimiento de los objetivos a largo plazo del sistema universitario de pregrado público del Perú; y

- El medio ambiente y ecología, considerando el cambio transformacional que requiere el sistema universitario de pregrado público del Perú, exige una forma de hacer las cosas, tratando de ser más eficientes en todos los aspectos de la organización, esto permitirá hacer más cosas en menor tiempo, menores usos de recursos, eficiencias que permitirán que el sistema universitario de pregrado público del Perú sea más competitivo, considerando también que dichos alcances serán posibles con el impulso de la investigación el cual permitirá desarrollar procesos más eficientes e innovadores.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Para el sistema universitario de pregrado público del Perú el personal docente y administrativo son el recurso clave para asegurar un proceso de implementación favorable, es por ello que se debe de trabajar en un plan de acción que permita realizar ciertos cambios y ajustes. Es prioritario que se acate lo dispuesto en la nueva ley universitaria en relación al grado mínimo que deben alcanzar los docentes dentro del plazo establecido por la misma. Asimismo, es indispensable y prioritario trabajar en un plan de acción que permita llegar a un acuerdo con las agrupaciones sindicales para evitar el bloqueo de cualquier acción de mejora que interrumpa el cumplimiento de la ley y de los objetivos.

Es necesario también considerar dentro de las estrategias de apoyo al cambio, un plan de incentivos de sueldo y ascensos de acuerdo con el currículo las cuales estén asociadas a la

capacitación constante, así como un factor mínimo de horas en investigación que incluyan publicaciones y participación activa en el registro de patentes. Por el lado de la gestión administrativa es importante establecer un plan de capacitación en temas relacionados con la gestión de empresas con énfasis en la gestión universitaria, mantenimiento al igual que para los docentes, un plan de incentivos económicos de acuerdo con la experiencia laboral y a la capacitación. Es primordial el cambio radical de los ascensos tanto a los docentes como administrativos, debido a que ambos deberían seguir una línea de carrera.

### **7.7 Gestión de Cambio**

El sistema universitario de pregrado público del Perú es un sistema que requiere un cambio transformacional para lo cual se necesita de un buen manejo de la gestión del cambio a través de un plan de acción y de las personas idóneas para hacer que este se lleve a cabo de manera satisfactoria. Por la complejidad actual del sistema y un exceso de autonomía mal gestionada, resulta complicado elaborar una gestión de cambio estandarizada por lo cual se deberá de trabajar en lineamientos que se adecuen a los estatus de cada universidad, a la vez que se haga cumplir la norma expuesta por la nueva ley acompañada de las estrategias para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo del sistema universitario de pregrado público del Perú. La gestión del cambio tiene que incentivar el potenciar responsablemente la autonomía brindada a las universidades a través de un plan de incentivos que permita concientizar a las personas a llevar una transición transparente, colaborativa y que permita el crecimiento y desarrollo continuo y favorable.

### **7.8 Conclusiones**

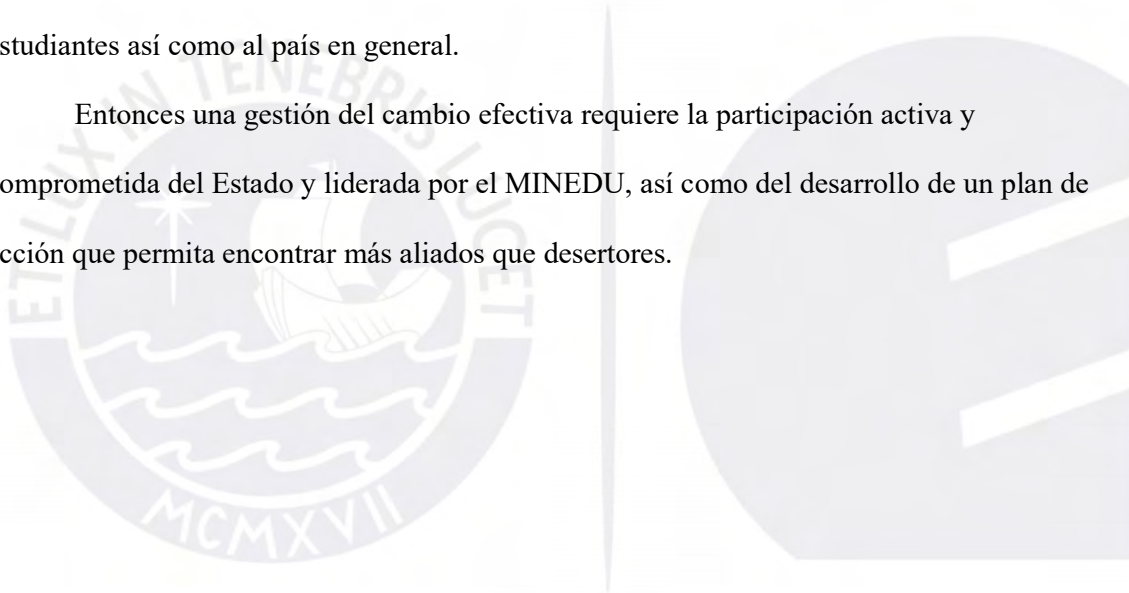
A la nueva Ley Universitaria, aun en implementación, se le debe agregar nuevos organismos que soporten los objetivos planteados relacionados con mejora académica e investigación, los cuales junto a la nueva estructura de supervisión y nuevos requerimientos,

deben colaborar con la mejora de la calidad del sistema universitario de pregrado público del Perú.

Así también, es importante asegurar que las estrategias generadas para lograr los objetivos a largo y corto plazo estén vinculadas con la responsabilidad social, la cual permitirá colaborar en una gran medida con los objetivos trazados para el sistema universitario de pregrado público del Perú.

Para asegurar que el plan se lleve de acuerdo con lo establecido dentro de los objetivos del sistema universitario de pregrado público del Perú, es necesario la participación activa de todo el personal involucrado, asimismo, es necesario garantizar la concientización del cambio y transformación de la educación, la cual beneficiará tanto al personal como a los estudiantes así como al país en general.

Entonces una gestión del cambio efectiva requiere la participación activa y comprometida del Estado y liderada por el MINEDU, así como del desarrollo de un plan de acción que permita encontrar más aliados que desertores.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectiva de Control

La implementación y puesta en marcha exitosa de un planeamiento estratégico debe ser permanente monitoreada, con el fin de asegurar que la ejecución está correctamente encaminada o es que se deben tomar acciones correctivas. En el capítulo VII se definieron los objetivos de corto plazo, para poder ejecutar dichos objetivos correctamente es necesario medirlos y controlarlos con el fin de poder identificar si estos están apoyando a conseguir los objetivos estratégicos, o en caso contrario si es necesario hacer correcciones o modificar la estrategia en sí. La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, debido a que los cambios del entorno hoy en día suceden muy rápido, generando la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2013).

Según Kaplan y Norton (2001), el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite la medición de la ejecución estratégica, así como el alineamiento de la visión a largo plazo, con la ejecución operativa de corto plazo, ayudando a llevar a la estrategia del papel a la vida real. Las cuatro perspectivas de medición del cuadro de mando (aprendizaje, clientes, financiera y procesos internos) intentan integrar las principales áreas de gestión estratégica de la organización, alineando de esta manera el desempeño de estas con la finalidad de lograr la correcta ejecución de la estrategia definida. En el caso del sistema universitario de pregrado público de Lima, los objetivos de corto plazo se traducen en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera:

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

El sistema universitario de pregrado público del Perú es un subsector educativo de alto impacto en la generación de conocimiento profesional a nivel superior, por lo que una de las formas más claras de aprendizaje se refleja en la generación de publicaciones científicas por parte de los docentes como de los estudiantes, así como la generación de patentes,

asegurando así la creación de conocimiento. Por otra parte, el enfoque de aprendizaje se puede determinar en base a las acreditaciones internacionales que consigan los distintos programas, así como los *rankings* de prestigio a nivel latinoamericano y mundial.

### **8.1.2 Procesos**

La mejora de procesos es importante ya que es la base de calidad del sistema universitario de pregrado público del Perú, en el cual sus docentes son el principal pilar de enseñanza de calidad. Los docentes deberán tener un nivel adecuado a la enseñanza de pregrado que permita la adecuada transferencia y creación de conocimiento, asegurando que se tenga un elevado enfoque en la investigación. El mantener mallas curriculares actualizadas y orientadas a las necesidades reales del mercado es muy importante para mantener la vigencia del sistema universitario. Esto a su vez debe ser soportado por una infraestructura civil, tecnológica y de laboratorios adecuado.

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva de los clientes se verá reflejada en la oferta de programas a los estudiantes del sistema universitario de pregrado público de Lima, así como en los niveles de crecimiento y de participación de mercado del sistema universitario. Es importante resaltar la necesidad de hacer atractivo para los estudiantes el hecho de generar conocimiento y patentes, por lo que se hace imperante el tener un sistema que propicie la creación y uso de patentes.

### **8.1.4 Financiera**

El Estado peruano es el ente que financia el presupuesto dirigido al sistema universitario de pregrado público de Lima, por lo que debe considerara la asignación, medición y control de los presupuestos asignados, impulsando el crecimiento del sistema universitario basado en los logros a nivel de prestigio e internacionales que logre cada uno de los participantes del mismo.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Una vez definidos los objetivos de corto plazo (OCP) se procede a identificar la medición correcta para cada uno de ellos, considerando la perspectiva de control. Según Trullenque (2000), el Balanced Scorecard es un nuevo enfoque de gestión que permite transformar estrategia en resultados, construyendo un nuevo modelo de gestión estratégica integral a través de: (a) una visión operativa consensuada y compartida por toda la organización; (b) alineamiento organizativo y de personas, desarrollando en cascada modelos de negocio para todas las áreas del negocio, marcando metas que definen hitos en el camino estratégico y realizando acciones de comunicación y motivación a todo nivel que terminan comprometiendo a todo el equipo; (c) alineamiento de iniciativas; (d) alineamiento de recursos y presupuestos, alineados a la estrategia operativa. En la Tabla 47 se puede observar el Cuadro de Mando Integral para el sistema universitario de pregrado público de Lima.

## 8.3 Conclusiones

El Tablero de control balanceado (*balance score card*) permitirá al sistema universitario de pregrado público de Lima hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos de corto plazo fijados en este planeamiento estratégico. Esto permitirá que se evalúe de manera permanente y dinámica el desempeño de la puesta en marcha y el correspondiente alineamiento con los objetivos de largo plazo y las estrategias definidas, o de lo contrario poder tomar medidas correctivas en el caso de que no se estén llegando a las metas establecidas.

Dicho tablero cuenta con catorce objetivos en la perspectiva de aprendizaje, siete objetivos en la perspectiva de clientes, cuatro en la de financiera y diez en la de procesos. Midiendo y haciendo seguimiento y control a estos objetivos y sus indicadores, el sistema universitario estará en posición de poder ejecutar exitosamente sus objetivos fijados.

Tabla 47

Cuadro de mando integral para el sistema universitario de pregrado público

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades
Aprendizaje	OCP2.4: A partir del año 2020, el SUNEDU emitirá una revista semestral que incluya información general sobre el sistema universitario de pregrado público de Lima, incluyendo las principales publicaciones científicas.	Cantidad de ediciones anuales / 1 año	Ediciones/año
	OCP3.3: Para el año 2022, el 50% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio que pertenezcan al sistema universitario de pregrado público del Perú.	# de convenios con univ. Extranjeras / total de convenios ofrecidos	%
	OCP3.2 Para el año 2020, el 30% de los docentes de pregrado de las universidades públicas habrán realizado intercambio de estudios con otras universidades extranjeras.	# de docentes de pregrado con intercambio / # total de docentes del SUPPL	%
	OCP4.4 Al año 2020 hacia adelante, la SUNEDU notificará el cierre a aquellas escuelas de pregrado que no cumplan con los requisitos mínimos de infraestructura y otorgará un año adicional siempre y cuando presenten un plan de adecuación para cubrir los requisitos en dicho plazo. Pasado este año procederá a la cancelación de licencia.	Cantidad de licencias canceladas anualmente	Licencias canceladas / año
	OCP6.1 Al año 2019, se incluirá en el sistema de evaluación para asignación de presupuesto al sistema universitario público de Lima una variable que incluya el <i>ranking</i> dentro de las cincuenta mejores universidades sudamericanas.	Presupuesto incremental asignado a universidades de prestigio	S/
	OCP6.2 Al año 2022, se incluirá en el sistema de evaluación para asignación de presupuesto al sistema universitario de pregrado público de Lima una variable que incluya el <i>ranking</i> dentro de las mejores veinte universidades sudamericanas	Posición del <i>ranking</i> internacional	Número
	OCP6.3 Al año 2024, Lima tendrá dos universidades del sistema universitario de pregrado público del Perú dentro de las diez mejores universidades americanas.	Posición del <i>ranking</i> internacional	Número
Cliente	OCP2.3: A partir del año 2019, todos los profesores a tiempo completo y por lo menos el 30% de estudiantes del sistema universitario de pregrado público del Perú generarán por lo menos una publicación científica al año.	# de publicaciones / # de alumnos del SUPPL	%
	OCP3.1: Para el año 2019, el 25% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio que pertenezcan al sistema universitario de pregrado público de Lima auspiciado por el MINEDU.	Cantidad de programas a distancia	Unidades
	OCP3.4: Al año 2023, por lo menos el 60% de universidades del sistema universitario de pregrado público del Perú tendrán un convenio con universidades del extranjero o nacionales con acreditación, para realizar programas de doble titulación, intercambios estudiantiles e intercambio de profesores.	# de universidades públicas con convenio / total de universidades	%
	OCP4.3: Al año 2020, el 55% de las universidades públicas tendrán inversionistas y convenios con entidades privadas para la implementación de laboratorios que estén a la vanguardia con el fin de desarrollar proyectos de investigación.	# de universidades del SUPPL con auspicio / total de universidades publicas	%
	OCP4.6: Al año 2024, el sistema universitario tendrá por lo menos el 60 % de las universidades públicas con auspicio de entidades privadas que puedan financiar la infraestructura de las universidades	# de universidades del SUPPL con auspicio / total de universidades publicas	%
	OCP5.1: Para el 2019, el 30% de las universidades públicas tendrán convenios con empresas privadas para el desarrollo de prácticas pre profesionales.	# de universidades del SUPPL con auspicio / total de universidades publicas	%
	OCP5.2: Al año 2023, las universidades públicas tendrán al menos el 55 % de estudiantes de universidades públicas que estarán realizando prácticas pres profesionales.	# de estudiantes con prácticas pre profesionales / total de alumnos del SUPPL	%
Financiera	OCP1.1: Para el año 2018, se establecerá un programa de becas y medias becas por concurso a programas de maestría en universidades extranjeras con acreditación internacional, dirigida a docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima, previa firma de un contrato que incluya cláusulas de retorno a sus funciones como docente del sistema universitario.	Subvención monetaria de programas de estudio	S/
	OCP1.2 Al año 2018, se incrementarán los sueldos de los docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima que cuenten con Maestría y Doctorado a niveles competitivos del mercado. El Estado incrementará el respectivo presupuesto.	Sueldo bruto de docentes	S/
	OCP3.5: A partir del año 2026 el Ministerio de Educación realizará concursos de becas de estudio con universidades internacionales.	Subvención monetaria de programas de intercambio	S/
	OCP1.5: Para el año 2020, se establecerá un programa de becas y medias becas por concurso a programas de maestría en universidades extranjeras con acreditación internacional, dirigida a docentes del sistema universitario de pregrado público de Lima, previa firma de un contrato que incluya cláusulas de retorno a sus funciones como docente del sistema universitario. Este concurso incluirá como requisito haber realizado por lo menos dos publicaciones científicas y una investigación	Subvención monetaria de programas de capacitación	S/
Interno/Proceso	OCP1.3: Para el año 2019, el 25% de docentes contarán con maestrías y especializaciones, y a su vez serán docentes a tiempo completo.	# de docentes a tiempo completo SPPL / # total docentes del SUPPL # de docentes con maestría / * total de maestría de SUPPL	%
	OCP1.6: Para el año 2023, el 50% contarán con maestrías y especializaciones y el 60% serán docentes a tiempo completo.	# de docentes a tiempo completo SPPL / # total docentes del SUPPL # de docentes con maestría / * total de maestría de SUPPL	%
	OCP1.3: Para el año 2026 el 75% de docentes de pregrado y el 90% de docentes de especialización serán docentes a tiempo completo. El 50% de profesores de maestría del sistema universitario de pregrado público de Lima tendrán grado de master.	# de docentes a tiempo completo SPPL / # total docentes del SUPPL # de docentes con maestría / * total de maestría de SUPPL	%
	OCP1.4: Para el año 2019, todas las universidades y escuelas de pregrado del sistema universitario de pregrado público del Perú tendrán un plan de línea de carrera y capacitación a sus docentes, según las necesidades individuales, aprobado por el SUNEDU.	Universidades públicas con línea de carrera / Total universidades públicas	%
	OCP2.1 Al año 2018 se establecerán los criterios y estándares de redacción para publicaciones científicas aprobadas en el Perú	Criterios de redacción establecidos	SI/NO
	OCP2.2: Al año 2019, el 100% de programas de pregrado público habrán incluido en su malla curricular un curso de redacción bajo el estándar aprobado, dicho curso tendrá un valor mínimo de dos créditos.	# de programas de redacción / # total de programas de capacitación	%
	OCP4.5: Para el 2023, el 60% de las universidades peruanas contarán con adecuada infraestructura, laboratorios, talleres con actualizada tecnología con el apoyo del ministerio de educación y el ministerio de la producción.	# de universidades con infraestructura tecnológica / # total de universidades	%
	OCP4.1: Al año 2018, el sistema universitario de pregrado público de Lima iniciará mejoras en su infraestructura civil, tecnológica y de laboratorios, de tal forma que soporte las necesidades de crecimiento y de calidad de los programas de posgrado impartidos para llegar a niveles de acreditación internacional.	Cumplimiento de requisito de infraestructura	SI/NO
	OCP4.2: Para el 2019, el 40% de las universidades peruanas contarán con adecuada infraestructura, laboratorios, talleres con actualizada tecnología con el apoyo del ministerio de educación y el ministerio de la producción.	Cumplimiento de requisito de infraestructura	SI/NO

## Capítulo IX: Competitividad del SUPP

### 9.1. Análisis Competitivo del SUPP

A continuación se presenta el siguiente análisis de competitividad:

- Recursos Humanos: Es el principal recurso en cualquier sistema educativo. La calidad de los docentes es baja debido a los pocos requisitos establecidos para la docencia en las universidades públicas, a los bajos sueldos y pocos incentivos para el ejercicio de la docencia a tiempo completo. La poca atraktividad a la docencia en una de las principales debilidades a combatir. Las principales medidas a tomar son ofrecer capacitaciones previas y durante la docencia, ofrecer mayores incentivos a la investigación, brindar mayores recursos a las remuneraciones, pero sobre todo realizar mediciones constantes de calidad en la docencia para brindar incentivos y realizar un mejoramiento continuo. La mejora en la estructura curricular deberá ser acompañada al aumento en la calidad de la docencia.
- Mercado potencial: El crecimiento económico en el país demanda mayor cantidad de profesionales, sin embargo la demanda está también relacionada con mejores capacidades de los mismos. El crecimiento del Perú en parte esta sostenido por actividades extractivas, sin embargo para que el crecimiento sea sostenible a largo plazo el país demanda un crecimiento en tecnología e investigación para transformar las industrias en el país.
- Infraestructura: La infraestructura en promedio es otro punto débil para el SUPPP ya que la demanda ha originado la aceptación de infraestructura de baja calidad para el sistema. Los recursos otorgados por el Estado son limitados y las inversiones en infraestructura es mínima.

- Recursos Económicos: La mayor parte de los recursos proviene de lo recaudado directamente. Los recursos designados por el Estado son mínimos y muchas veces mal administrados. Se debe aumentar la capacidad de recaudación a través de una reforma en los costos de enseñanza a través de programas de mayor calidad; recaudación propia a través de otras actividades; mayor recursos por parte del Estado y sobre todo una adecuada administración de los fondos.
- Investigación y desarrollo: La investigación generada por los estudiantes universitarios es baja debido a que actualmente los estudios de pregrado no exigen investigaciones. La diferencia es notoria con otros países en la cantidad de publicaciones y patentes generadas. Adicionalmente se suma los pocos recursos destinados a la investigación por parte del Estado.

## **9.2. Identificación de las ventajas competitivas del SUPP**

Las ventajas competitivas son: (a) mayor acceso a las instrucciones públicas al pertenecer al Estado, (b) poseer una riqueza cultural e imagen al tener universidades de gran trayectoria y prestigio, e (c) identificación de estudiantes y profesores a las escuelas a la cual pertenecen.

## **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters del SUPP**

Para Porter (2009):

Los clusters adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores y afines.

La formación de clusters alrededor se puede dar entre universidades y otras instituciones. Entre los potenciales integrantes de un clusters están: (a) centros de investigación y desarrollo, (c) empresas públicas y privadas, (d) universidades de pregrado públicas y privadas, (e) instituciones del Estado, (f) instituciones privadas, y (e) sectores productivos como la minería, pesca, agricultura y construcción.

La formación de un *clúster* beneficiaria y crearía sinergias importantes para el crecimiento de la industria de educación.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

1. **Cultura cooperativa:** Investigaciones dispuestas a ser compartidas para generar más publicaciones y patentes. Un aspecto fundamental en la educación es la investigación y desarrollo, la cual tiene como fuente las bases de datos de investigaciones la interacción con los miembros del clúster generara un mayor círculo de sectores afines y auxiliares para este fin.
2. **Innovación y competencia:** Permitirá generar una mayor competencia y la búsqueda no solo de productividad sino de innovación en los productos ofrecidos, un mayor crecimiento de mercado y una mejora en la calidad de los servicios prestados.
3. **Infraestructura:** Los recursos económicos necesarios para mejorar la calidad de la educación universitaria son importantes y el potencial de la formación del clúster permitirá una sinergia en el uso de la infraestructura material, administrativa, de información y científica y tecnológica.

#### **9.5. Conclusiones**

La formación de un clúster beneficiará no solo a la calidad de la educación, sino además creara sinergias para otros sectores productivos como la minería, pesca, agricultura, construcción, etc., las cuales demanda mayor investigación y desarrollo.

Es así que la cantidad de instituciones educativas, tanto públicas como privadas, a pesar de que hoy en día no conforman un clúster como tal debido a su independencia y falta de interacción, en su conjunto sí podrían conformar un potencial clúster futuro, en el cual la competitividad sería potenciada.

Existe potencial para la formación de un clúster, debido a la gran cantidad de instituciones públicas como privadas las cuales no pertenecen a ningún *clusters*. La creación de un clúster reducirá la necesidad de recursos económicos, administrativos y tecnológicos necesarios para un aumento de la calidad de la educación universitaria.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber desarrollado todos los pasos para definir el Plan Estratégico del SUPP, en el presente capítulo se presentará de manera resumida todos los puntos relevantes que permitirán conseguir la Visión propuesta.

### 10.1. Plan Estratégico Integral

En la Tabla 48 se muestra el planeamiento estratégico integral (PEI) para el SUPP. El mismo presenta el enlace entre los objetivos de corto y largo plazo con las estrategias seleccionadas, así como los recursos, estructura organizacional y planes operacionales que permitirán al SUPP concretar su Visión en el largo plazo. A su vez ayudará a dar un enfoque rápido sobre la consecución de los objetivos, que se complementará con el tablero de control balanceado diseñado en el capítulo VIII. El PEI muestra trece estrategias retenidas, seis objetivos de largo plazo los cuales se subdividen en veintiséis objetivos de corto plazo. Se sugiere que el SUPP aplique estas propuestas y controle que los mismos estén llevando a conseguir la Visión definida a diez años, de lo contrario, podrá tomar acciones correctivas o redefinir el planeamiento estratégico basado en los nuevos hechos y análisis que pueda realizar posteriormente.

### 10.2. Conclusiones Finales

1. Se determinó que el plazo adecuado para el planeamiento estratégico es de quince años, considerando que los cambios en el sector educativo en general generan cambios notorios en plazos mayores a diez años, y que la situación de competitividad actual del SUPP es muy baja.
2. Los pocos incentivos diseñados por el Estado para mantener estándares académicos internacionales, así como los incentivos extrínsecos e intrínsecos, tanto para las instituciones como para los investigadores, para la generación de

investigación formal en las universidades, son el principal problema de que afronta el sistema.

3. El SUPP tiene el potencial para desarrollar un nivel educativo de calidad internacional, para lo cual debe orientarse a implementar estrategias externas intensivas para mejorar y entregar programas educativos que generen mayor valor a la sociedad. Estas deberán incluir docentes mejor capacitados y orientados a la generación de publicaciones y patentes, mejora de infraestructura que soporte el desarrollo de conocimiento y el desarrollo de productos alineados a las necesidades presentes y futuras del mercado.
4. Al momento del desarrollo del presente planeamiento estratégico, el SUPP atraviesa una situación cambiante en cuanto a la legislación que la rige, en la cual se emitió la nueva ley universitaria, sin haber por el momento un reglamento que dirija realmente la ejecución a corto plazo; sin embargo, esto no debe paralizar la toma de acción del SUPP y debe aprovechar para tomar medidas establecidas en este documento para de manera preventiva adelantar y sacar ventajas de futuras normativas.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Se recomienda al SUPP implementar el presente planeamiento estratégico, independientemente a que puedan haber cambios reglamentarios o legislativos, en cuyo caso podrá hacer las correcciones necesarias para alinearlos.
2. Implementar a la brevedad un sistema de información que permita implementar el tablero de control balanceado.
3. Incentivar la formación de un clúster que permita el crecimiento de la competitividad en el sector.

Tabla 48  
PEI del sistema de universitario de pregrado público

Intereses de la organización		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4				
<p>Al 2026, la educación pública superior en Lima será uno de los principales referentes en América Latina, contará con el 75% de los profesores capacitados con maestrías y especializaciones, de donde el 90% estará dedicado a tiempo completo. A su vez, estos profesores contarán con al menos 4,000 publicaciones científicas anuales, lo que garantizará un rendimiento superior al promedio de la región. Estas publicaciones tendrán América Latina, con excelentes índices de competitividad, de desarrollo sostenible y valores y resposnes de la diversidad cultural, promotora de la identidad local.</p> <p>El Estado peruano debe proporcionar a la sociedad servicios educativos de calidad y autónomos (Ley Universitaria N° 30220) en condiciones de equidad con un sentido científico, humanista, basados en una gestión moderna y eficiente, pertinencia de acuerdo con el estatuto de la universidad en una normativa dinámica y previsor, promoviendo el desarrollo y consolidando un sistema educativo de excelencia sostenible mediante</p>		<p>Para el 2026, el 75% de los profesores de las universidades públicas contarán con maestrías y especialización, así como el 90% serán docentes a tiempo completo.</p>	<p>Para el 2026, las publicaciones científicas emitidas por las universidades públicas serán de 4,000 anuales, lo cual representará un crecimiento de 80% anual (actualmente 2,200 publicaciones anuales, incluye universidades públicas y privadas e instituciones diversas).</p>	<p>Para el 2026, el 75% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio.</p>	<p>Para el 2026, el 75% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio.</p>				
<p>1. Contar con profesores y personal administrativo calificados. 2. Tener una infraestructura y tecnología de última generación. 3. Contar con currículos actualizados. 4. Desarrollar investigación. 5. Brindar al mercado profesionales especialistas en las carreras impartidas. 6. Convenios de estudios de investigación con otras universidades. 7. Creación de un clima educativo que atraiga y retenga profesionales. 8. Desarrollar investigación.</p>									
Estrategias									
1	Establezca convenios con universidades de prestigio extranjera para ofrecer programas con doble titulación y viajes de estudios								
2	Establezca convenios entre universidades, institutos y empresas nacionales e internacionales para compartir infraestructura, tecnología y know-how	X			X				
3	Construya y modernice la infraestructura física y tecnológica del sistema universitario de pregrado público de Lima.		X		X				
4	Ofrezca programas de educación semipresenciales y a distancia		X		X				
5	Actualice la currícula de las maestrías y doctorados (oferta) a la demanda de mercado ofreciendo productos diferenciados y con un mayor valor agregado.		X		X				
6	Realice ferias de exposición de patentes inscritas por el sistema universitario dirigidas a la implementación y uso de estas por parte de instituciones, inversores e empresarios		X		X				
7	Incremente la cantidad de proyectos de investigación, patentes inscritas y publicaciones científicas	X	X		X				
8	Establezca programas de intercambio de profesores y estudiantes con universidades extranjeras	X	X		X				
9	Incremente el porcentaje de profesores a tiempo completo del sistema universitario de pregrado público de Lima.								
10	Pague a docentes y personal administrativo sueldos competitivos con el mercado	X	X		X				
11	Establezca programas de capacitación constante a docentes y personal administrativo								
12	Obtenga certificaciones otorgadas por acreditadoras de prestigio internacional								
13	Incremente la asignación presupuestal para cubrir mayores gastos y control presupuestal	X	X		X				
Tabla de control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1				
<p>1. Perspectiva de aprendizaje interno 2. Perspectiva de los procesos 3. Perspectiva del cliente 4. Perspectiva financiera</p>		<p>Para el año 2018, se establecerá un programa de becas y medios becas por concurso a programas de maestría en universidades extranjeras con acreditación interna avalada, dirigida a docentes del sistema universitario de pregrado público del Perú, previa firma de un convenio que incluya cláusulas de retorno a sus funciones como docente del sistema universitario.</p>	<p>Al año 2018, se establecerán los criterios y estándares de selección para publicaciones científicas aprobadas en el Perú.</p>	<p>Para el año 2019, el 25% de las universidades públicas tendrán convenios con las universidades extranjeras para admisiones de becas e intercambio de estudio que potencien al sistema universitario de pregrado público del Perú impulsado por el MENDU.</p>	<p>Al año 2018, el sistema universitario tecnológico y de laboratorios, programas de posgrado</p>				
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2				
		<p>Al año 2018, se incrementarán los sueldos de los docentes del sistema universitario de pregrado público del Perú que cuentan con Maestría y Doctorado a niveles competitivos del mercado. El Estado incrementará el respectivo presupuesto.</p>	<p>Al año 2019, el 100% de programas de pregrado público habrán incluido en su malla curricular un curso de redacción bajo el estándar aprobado, dicho curso tendrá un valor mínimo de dos créditos.</p>	<p>Para el año 2020, el 50% de los docentes de pregrado de las universidades públicas habrán realizado intercambio de estudios con otras universidades extranjeras.</p>	<p>Para el 2019, el 40% de las universidades públicas habrán actualizado sus tecnologías</p>				
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3				

4. Fortalecer y orientar los vínculos entre el SUPP, incluyendo al SUNEDU, e instituciones de interés al desarrollo del sector, como son CONCYTEC, INDECOPI, Ministerio de Producción, Ministerio de Educación, entre otros.
5. Implementar un sistema de gestión de cambio, que permita una migración adecuada de la situación actual, a la deseada en la Visión estratégica. Esta deberá incluir los medios para asegurar que se genere compromiso y motivación por parte de los ejecutores en el logro de los objetivos.

#### **10.4. Futuro de la Organización**

En el 2026, después de haber implementado el presente planeamiento estratégico, el SUPP aportará a la generación de valor a la nación, dando soporte al crecimiento económico, social y medio ambiental; debido a que forma profesionales con amplios conocimientos teóricos y prácticos de las diferentes ramas de estudio, que poseen competencias actualizadas y vigentes, los cuales son capaces de desarrollar programas y proyectos de desarrollo, estos profesionales cuentan con un sentido estricto de la ética y responsabilidad social instruida como valor de las universidades de pregrado público de Lima.

Las universidades de pregrado de Lima públicas tienen docentes que cumplen la calificación y certificación requerida por la máxima autoridad en materia Educativa del Perú, los acredita y estos se encuentran calificados para poder impartir cursos en aulas y laboratorios modernos, conocen y perfeccionan los diversos procesos relacionados con su funcionamiento, desde el registro, pasando por procesos de venta, enseñanza; así como incluyendo procesos de apoyo como son los logísticos, de finanzas, administrativos, de recursos humanos, entre otros. Todas cuentan con una política de calidad establecida.

Se espera también que el SUPP en Lima se encuentre en niveles competitivos de calidad internacional, con la oportunidad de competir no solo en el mercado local, sino que también atraerá consumidores extranjeros para ampliar la apertura a estudiantes de

intercambio estudiantil de otros países. Igualmente competirá con universidades, a través de sus programas a distancia de alta calidad educativa y pedagógica o mediante el incremento de sus operaciones presenciales en distintos países.



## Referencias

- BBVA Research (2015). *¿Cuál sería el impacto de una mayor desaceleración de China sobre América Latina?* Web de BBVA Research. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/12/Observatorio-China-Latam-ESP.pdf>
- Beltrán & Seinfeld (2010). *Hacia una educación de calidad: la importancia de los recursos pedagógicos en el rendimiento escolar*. CIES- Universidad del Pacífico.
- Comunidad Andina (2008). *El cambio climático no tiene fronteras. Impacto del cambio climático en la Comunidad Andina*. Web de Comunidad Andina. Recuperado de [http://www.comunidadandina.org/public/libro\\_84.htm](http://www.comunidadandina.org/public/libro_84.htm)
- D' Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D' Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da ed.)*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Ferrari y Contreras (2008). *Universidades en América Latina, sugerencias para su modernización*. Revista Nueva Sociedad. Recuperado de [http://www.nuso.org/upload/articulos/3569\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3569_1.pdf)
- Fondo Monetario Internacional- FMI (2015). *World Economic Outlook. Uneven Growth. Short and long- term facts. Apr 2015*. Web del FMI. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/text.pdf>
- Gestión (2014 a). *El número de universidades en el Perú se duplicó en solo 13 años (13 de Julio de 2014)*. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/numero-universidades-peru-se-duplico-solo-13-anos-2102202>

Gestión (2014 b). *Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Gestión (2014 c). *Perú aumenta su inversión en investigación y desarrollo a 0.3% del PBI*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aumenta-su-inversion-investigacion-desarrollo-03-pbi-2118074>

Gestión (2015 a). *Moody's: Economía peruana crecerá 4.4% en el 2015*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/moodys-economia-peruana-crecera-44-2015-2121304>

Gestión (2015 b). *Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI (2007). 15 de enero del 2016. Web online de búsqueda de Datos Series Nacionales por Instituto Nacional. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI (2011). *II Censo Nacional Universitario 2010*. Web con Sistema de Base de datos online. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/)

Institute for Management Development- IMD (2014). *IMD World Talent Report 2014*. 17 de enero del 2015 de Web de IMD. Recuperado de [http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/NewTalentReport/IMD\\_World\\_Talent\\_Report\\_2014bis.pdf](http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/NewTalentReport/IMD_World_Talent_Report_2014bis.pdf)

Institute for Management Development- IMD (2015). *IMD World Talent Report 2015*. 10 de enero del 2015 de Web de IMD. Recuperado de

[http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent\\_2015\\_web.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent_2015_web.pdf)

Ley N.º 30220 Ley Universitaria. Diario Oficial El Peruano, Lima- Perú, 9 de julio del 2014.

Organisation for Economic- Cooperation and Development- OECD (2012). *Program for International Student Assessment- PISA 2012 Results*. 13 de diciembre del 2015 de Web de OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España. España. Ediciones Deusto.

Manpower Group (2015). *Talent Shortage Survey. 10th Annual Talent Shortage Survey*. 22 de enero del 2015 de Web de Manpower Group. Recuperado de

[http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6-f5f38a43c76a/2015\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_US-lo\\_res.pdf?MOD=AJPERES](http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6-f5f38a43c76a/2015_Talent_Shortage_Survey_US-lo_res.pdf?MOD=AJPERES)

QS World University (2014). *QS World University Rankings 2014/15*. 10 de noviembre del 2015 de Web de Top Universities. Recuperado de

[http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2014#sorting=rank+region="+country=363+faculty="+stars=false+search=](http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2014#sorting=rank+region=)

Quacquarelli Symonds (2014). *QS University Rankings: Latin America 2015*. Web de

Quacquarelli Symonds. Recuperado de [http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2015#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search=](http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2015#sorting=rank+region=)

[http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2015#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search=](http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2015#sorting=rank+region=)

Revista América Latina (2014). *Ranking de las Mejores Universidades del Perú – 2014*. 12 de octubre del 2015 de Web de revista América Economía. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-peru-2014/ranking-2/>

Transparency International (2014). *Corruption Perceptions Index 2014*. Web de Transparencia Internacional. Recuperado de <http://idehpucp.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2012/07/Indice-de-percepci%C3%B3n-2014.pdf>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization- UNESCO (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior- 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. 18 de noviembre del 2015. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)

World Economic Forum (2013). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. 12 de diciembre del 2015 de Web de WEFORUM. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

World Economic Forum (2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. 29 de noviembre del 2015 de Web de WEFORUM. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)