

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Universidad Tecnológica de los Andes

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

PRESENTADA POR:

Pilares Papel Álvarez

Jenny Rocío Reynoso Palpa

Christian Abel Zapata Chipana

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD**

PRESENTADA POR:

Rosa Maritza Quirita Béjar

Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán

Surco, marzo de 2020

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias por ser siempre la base de nuestra inspiración y el estímulo constante en este proceso de realización personal y profesional de cada uno de nosotros, así como por brindarnos las constantes muestras de apoyo.

Deseamos también agradecer a todos y cada uno de nuestros maestros del MBA, que contribuyeron positivamente a nuestro desarrollo como mejores personas y profesionales capaces de hacer la diferencia desde donde nos encontremos.

Creemos propicia la oportunidad para expresar nuestro más sincero agradecimiento al Dr. Fernando D'Alessio, por su impecable trayectoria profesional y académica, sus estudios e investigación han sido clave para el desarrollo de este Plan Estratégico de la Universidad Tecnológica de los Andes y a nuestro asesor el Dr. Ricardo Pino por su valiosa contribución para la finalización de este trabajo.

Dedicatorias

A Dios todo poderoso por la vida que me ha regalado.

A mis incondicionales padres Gregorio y Gregoria y mis hermanos, que siempre me apoyan en los retos de vida que voy tomando.

A mi esposa Celina, su comprensión fue determinante en mi vida, a mis hijos por ser siempre una fuente de inspiración.

Pilares Papel

A mi madre Cristina por su ejemplo y apoyo incondicional, a mi hermana Carmen por alentarme siempre y a mi amada hija Gabriela por ser mi motor e inspiración.

Rosa Quirita

A Dios por su amor infinito y bendición en mi vida.

A mi adorado padre Félix por ser mi soporte incondicional y mi mejor referente.

Y a mis amados hijos Sebastián y Camila por ser mi motor e inspiración.

Jenny Reynoso

A mis padres, Abelardo y Lidia por el apoyo inmedible, por el amor incondicional brindado y a mi hermana Gabriela por su gran comprensión.

Christian Zapata

Resumen Ejecutivo

La modernización del servicio de educación superior universitaria se dinamiza desde la promulgación de la Ley 30220 - “Ley Universitaria” y la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Las universidades son instituciones que tienen como rol generar, transmitir y aplicar conocimiento e influyen en el desarrollo de la sociedad. En este contexto, la visión de la educación superior universitaria en nuestro país ha cambiado, las universidades para asegurar su permanencia y desarrollo en el mercado superior universitario deben adecuar sus estrategias para el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos ofertados, siendo el licenciamiento institucional la prioridad para mantenerse en el mercado. La UTEA el 29 de febrero del 2020 obtuvo el licenciamiento institucional por un periodo de seis años otorgado por la SUNEDU.

El Plan Estratégico propuesto para la Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA) se compone de siete estrategias que permitirá que la Institución tenga una ventaja competitiva en el mercado de educación superior universitaria, a través del alcance de la visión fijada al 2030. Para materializar la visión se han definido ocho objetivos de largo plazo que son: (a) la implementación del sistema de gestión de la calidad, (b) acreditación de los programas académicos, (c) incremento de la producción de investigación, (d) incrementar el número de estudiantes matriculados, (e) optimización del servicio de formación integral del estudiante, (f) incrementar la empleabilidad de los egresados, (g) mejorar el desempeño docente y (h) dinamizar la formulación y ejecución de proyectos de responsabilidad social. Los 47 objetivos de corto plazo planteados aseguran el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Finalmente, se propone un Tablero de Control que permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos cuyo fin es lograr una educación superior universitaria de calidad, que le permita competitividad en el mercado y posicionarse como referente en el ámbito regional y nacional.

Abstract

The modernization of the university superior education service has been dinamized since the enactment of Law 30220 - "University Law" and the creation of the National Superintendence of Higher University Education (SUNEDU). Universities are institutions whose role is to generate, transmit and apply knowledge and influence the development of society. In this context, the vision of university superior education in our country has changed. The universities, to ensure their permanence and development in the university superior market must adapt their strategies to improve the quality of the educational services offered, being institutional licensing the priority to stay in the market, the UTEA, on February 29 of 2020, obtained the institutional license for a period of six years granted by SUNEDU.

The proposed Strategic Plan for the Technological University of the Andes (UTEA) consists of seven strategies that will allow the Institution to have a competitive advantage in the university higher education market, through the scope of the vision set to 2030. To materialize the vision, we have defined eight long-term objectives that are: (a) implementation of a quality system, (b) accreditation of the academic programs, (c) optimization of research, (d) increase the number of students enrolled, (e) optimization of the student's integral formation service, (f) increase the employability of graduates, (g) improve teaching performance and (h) boost the formulation and execution of social responsibility projects. The 47 short-term objectives set will ensure compliance with the long-term objectives. Finally, a Control Board is proposed that will allow monitoring the fulfillment of the objectives whose purpose is to achieve a higher quality university education, which allows it to be competitive in the market and position itself as a reference in the regional and national sphere.

Tabla de Contenidos

El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Universidad Tecnológica de los Andes	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Visión.....	7
2.3. Misión.....	8
2.4. Valores.....	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2. Potencial nacional	13
3.1.3. Principios cardinales.....	21
3.1.4. Influencia del análisis en la UTEA	24
3.2. Análisis Competitivo del País	26
3.2.1. Condiciones de los factores	29
3.2.2. Condiciones de la demanda	30
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	33
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	34
3.2.5. Influencia del análisis en la UTEA	35
3.3. Análisis del Entorno PESTE	36

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	36
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	41
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	48
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
3.5. La UTEA y sus Competidores	51
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	51
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	52
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	53
3.5.4. Amenaza de los entrantes	53
3.5.5. Rivalidad de los competidores	54
3.6. La UTEA y sus Referentes	56
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	59
3.8. Conclusiones	62
Capítulo IV: Evaluación Interna	63
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	63
4.1.1. Administración y gerencia (A)	63
4.1.2. Marketing y ventas (M)	67
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	69
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	72
4.1.5. Recursos humanos (H)	75
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	76
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	77
4.3. Conclusiones	79

Capítulo V: Intereses de la UTEA y Objetivos de Largo Plazo	80
5.1. Intereses de la UTEA	80
5.2. Potencial de la UTEA	81
5.3. Principios Cardinales de la UTEA	85
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de la UTEA (MIO)	87
5.5. Objetivos de Largo Plazo	89
5.6. Conclusiones	90
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	91
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	91
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	91
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	94
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	95
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	96
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	97
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	97
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	97
6.9. Matriz de Ética (ME)	101
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	101
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	101
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	103
6.13. Conclusiones	106
Capítulo VII: Implementación Estratégica	107
7.1. Objetivos de Corto Plazo	107
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	111
7.3. Políticas de cada Estrategia	121

7.4. Estructura Organizacional de la UTEA	123
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	125
7.6. Recursos Humanos y Motivación	126
7.7. Gestión del Cambio	126
7.8. Conclusiones	127
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	128
8.1. Perspectivas de Control.....	128
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	129
8.3. Conclusiones	129
Capítulo IX: Competitividad de la UTEA	138
9.1. Análisis Competitivo de la UTEA.....	138
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la UTEA	139
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la UTEA	141
9.5. Conclusiones	142
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	144
10.1 Conclusiones Finales	144
10.2 Recomendaciones Finales	146
10.3 Futuro de la UTEA	147
Referencias.....	149
Apéndice A: Resumen de Respuestas a Validación de Propuesta de Nueva Visión	157
Apéndice B: Resumen de Respuestas a Validación de Propuesta de la Nueva Misión .	158
Apéndice C: Propuesta para Redefinición de la Visión en Taller 01	159
Apéndice D : Propuesta para Redefinición de la Misión en Taller 02	160
Apéndice E : Evidencias Fotográficas de los Trabajos de Campo	161

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Universidades en la Región de Apurímac</i>	3
Tabla 2	<i>Estudiantes Matriculados UTEA Periodo 2014 al 2017</i>	5
Tabla 3	<i>Matriz de Interés Nacional</i>	13
Tabla 4	<i>Apurímac: Población Total, Rural y Tasa de Crecimiento</i>	15
Tabla 5	<i>Hogares según Condición de Tenencia de Tecnologías de Información y Comunicación 2017-2018</i>	18
Tabla 6	<i>Indicadores de Acceso a Tecnologías de Información en la Región Apurímac</i>	19
Tabla 7	<i>Exportaciones e Importaciones Reales 2017- 2018</i>	22
Tabla 8	<i>Ranking de Competitividad Mundial: 2011 - 2019</i>	27
Tabla 9	<i>Análisis de Competitividad en Latinoamérica: 2017-2018</i>	28
Tabla 10	<i>Reporte Global de Competitividad: Perú 2013-2018</i>	29
Tabla 11	<i>Demanda y Oferta Global (% del PBI)</i>	31
Tabla 12	<i>Competitividad en Componente Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas: 2017-2018</i>	34
Tabla 13	<i>Competitividad en Componente Industrias Relacionadas y de Apoyo: 2017- 2018</i>	35
Tabla 14	<i>Reporte Presupuestal del Sector Público para el Año Fiscal 2019</i>	37
Tabla 15	<i>Condiciones Básicas de Calidad</i>	40
Tabla 16	<i>Economía: Variables del Índice de Competitividad en la Región Apurímac 2018</i>	43
Tabla 17	<i>Perú y Apurímac: Población y Tasa de Crecimiento</i>	44
Tabla 18	<i>Tasa de Subempleo, Desempleo e Ingreso Laboral Promedio</i>	45
Tabla 19	<i>Reinversión de Excedentes y Utilidades 2015</i>	48

Tabla 20	<i>Matriz MEFE</i>	50
Tabla 21	<i>Población Universitaria, por Periodos y Tasa de Crecimiento Anual, según Tipo de Universidad</i>	52
Tabla 22	<i>Oferta Educativa en Apurímac</i>	55
Tabla 23	<i>Ranking de Universidades a Nivel Nacional</i>	57
Tabla 24	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	60
Tabla 25	<i>Matriz de Perfil Referencial</i>	61
Tabla 26	<i>Balance General de la UTEA periodos 2015 al 2018</i>	72
Tabla 27	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas de la UTEA periodo 2015 al 2018</i>	72
Tabla 28	<i>Principales Indicadores de Rentabilidad, Solvencia y Liquidez en porcentajes</i>	75
Tabla 29	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	78
Tabla 30	<i>Número de Estudiantes Inscritos por Filiales</i>	82
Tabla 31	<i>Escuelas Profesionales por Sedes</i>	83
Tabla 32	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de la UTEA</i>	88
Tabla 33	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la UTEA</i>	92
Tabla 34	<i>Matriz PEYEA de la UTEA</i>	93
Tabla 35	<i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de Filiales de la UTEA</i>	95
Tabla 36	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la UTEA</i>	98
Tabla 37	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la UTEA</i>	99
Tabla 38	<i>Matriz Rumelt de la UTEA</i>	100
Tabla 39	<i>Matriz de Ética para la UTEA</i>	102
Tabla 40	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de la UTEA</i>	103
Tabla 41	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la UTEA</i>	104

Tabla 42	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS) de la UTEA</i>	105
Tabla 43	<i>Recursos para el Cumplimiento de los OCP</i>	114
Tabla 44	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	121
Tabla 45	<i>Tablero de Control Balanceado de la UTEA</i>	130



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1</i>	Número de estudiantes matriculados periodo 2004 – 2016.....	4
<i>Figura 2</i>	Perú: población total y tasa de crecimiento anual, 1940-2017.....	14
<i>Figura 3</i>	Apurímac: Pirámide poblacional para los años 2007-2017.....	16
<i>Figura 4</i>	Contribución del PBI por actividad económica.....	17
<i>Figura 5</i>	Hogares que acceden a tecnologías de información y comunicación, según nivel educativo del jefe de hogar. Trimestre octubre, noviembre y diciembre 2018 en porcentajes.....	18
<i>Figura 6</i>	Exportaciones FOB según país de destino 2017 2018 en millones de dólares al 2017.....	23
<i>Figura 7</i>	Distribución funcional del presupuesto 2019 en millones de soles.....	32
<i>Figura 8</i>	Principales rubros de gastos del adulto peruano.....	32
<i>Figura 9</i>	Preferencia del consumidor por tipo de universidad.....	33
<i>Figura 10</i>	Producto Bruto Interno en la región de Apurímac.....	42
<i>Figura 11</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	58
<i>Figura 12</i>	Organigrama de la UTEA.....	66
<i>Figura 13</i>	Matriz PEYEA de la UTEA.....	94
<i>Figura 14</i>	Matriz Boston Consulting Group de la UTEA.....	95
<i>Figura 15</i>	Matriz externa - interna de la UTEA.....	96
<i>Figura 16</i>	Matriz gran estrategia de la UTEA.....	96
<i>Figura 17</i>	Organigrama Propuesto para la UTEA.....	124

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

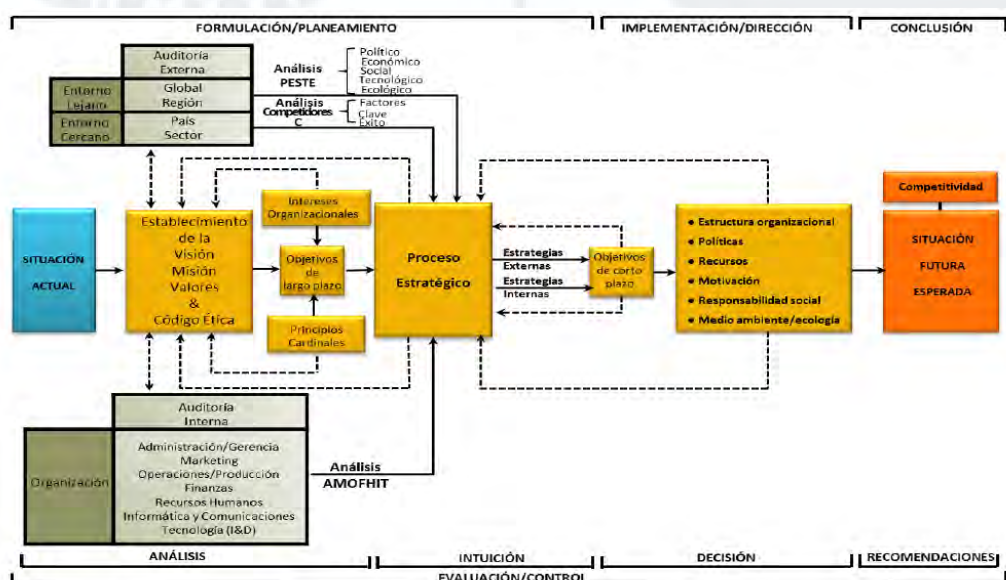


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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, 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, como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello, se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del Plan Estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Capítulo I: Situación General de la Universidad Tecnológica de los Andes

1.1. Situación General

La Universidad Tecnológica de los Andes, en adelante UTEA, fue fundada mediante Cabildo Abierto llevado a cabo en el Teatrín Municipal de Abancay (hoy conocido como Casa de la Cultura) con la participación de profesionales, intelectuales y la sociedad civil. La UTEA es una institución educativa superior, autónoma, democrática y descentralizada, con personería jurídica de derecho privado y sin fines de lucro, teniendo como fin promover el desarrollo humano sostenible y mejores condiciones de vida cultural, económica y social en esta región y en el país (UTEA, 2016). Es una comunidad académica que promueve la generación del conocimiento mediante la investigación científica y tecnológica, difusión del saber, cultura, proyección y responsabilidad social, para contribuir al desarrollo sostenible local, regional, nacional e internacional.

La sede principal se encuentra ubicada en el Centro Poblado de las Américas, del distrito y provincia de Abancay, región de Apurímac, teniendo como domicilio legal la Av. Perú N° 700, cuenta con la filial de Andahuaylas ubicada en la provincia de Andahuaylas, región de Apurímac y la filial de Cusco ubicada en la región de Cusco, es importante mencionar que se brinda servicios de educación en la oficina especial en Curahuasi, distrito ubicado en la provincia de Abancay, a la fecha se encuentra operando, pero ya no admite nuevos estudiantes desde el año 2018 como parte de las decisiones adoptadas para obtener el licenciamiento institucional. La filial Cusco inicia operaciones el 25 de octubre de 2001, con la conformidad de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y el Consejo Nacional para la Autorización de Universidades (CONAFU), autorizando su funcionamiento con las escuelas profesionales de Contabilidad, Derecho, Enfermería e Ingeniería de Sistemas e Informática. La UTEA brinda servicios de educación superior universitaria en estudios de pregrado y

posgrado. En los estudios de pregrado cuenta con tres facultades y diez escuelas de formación profesional que se detalla a continuación:

Facultad de Ingeniería

- Escuela profesional de Ingeniería Ambiental y Recursos Naturales
- Escuela profesional de Sistemas e Informática
- Escuela profesional de Agronomía
- Escuela profesional de Ingeniería Civil

Facultad de Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales

- Escuela profesional de Contabilidad
- Escuela profesional de Turismo, Hotelería y Gastronomía
- Escuela profesional de Derecho
- Escuela profesional de Educación

Facultad de Ciencias de la Salud

- Escuela profesional de Enfermería
- Escuela profesional de Estomatología

La escuela de post grado fue creada el 4 de Julio del 2012, autorizada por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) por resolución Nro. 0770-2012-ANR. A la fecha oferta cuatro maestrías: Derecho Ambiental, Proyectos de Inversión, Pedagogía en Educación Superior y Salud Pública. Tiene como objetivo elevar el nivel de desarrollo local, regional y nacional con docentes especializados, con trayectoria académica y líneas de investigación (UTEA, 2019).

Según información de la SUNEDU, al año 2018 en la región de Apurímac, son tres universidades que brindan servicios de educación superior universitaria:

Universidad Micaela Bastidas (UNAMBA) y Universidad José María Arguedas (UNAJMA), ambas universidades públicas y la Universidad Tecnológica de los Andes

de carácter privado asociativo. En la Tabla 1 se muestra la provincia donde queda ubicada cada universidad y la fecha de creación, donde se puede apreciar que la única universidad licenciada es la UNAJMA ubicada en la provincia de Andahuaylas, Región de Apurímac. Adicional a esta información se tiene a la Universidad Alas Peruanas (UAP), universidad cuya sede central es en la ciudad de Lima y ha ampliado la oferta educativa en la población apurimeña, teniendo dos filiales: Filial Abancay y Filial Andahuaylas ambas ubicadas en la región Apurímac, ofertando 13 carreras profesionales de pregrado.

Tabla 1

Universidades en la Región de Apurímac

Universidad	Región	Provincia	Dispositivo Legal de creación	Fecha de creación
Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	Apurímac	Abancay	Ley N° 27348	27/09/2000
Universidad Nacional José María Arguedas	Apurímac	Andahuaylas	Ley N° 28372	01/11/2004
Universidad Tecnológica de los Andes	Apurímac	Abancay	Ley N° 23852	07/06/1984

Nota. Adaptado de “Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2017 (<https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades>).

En términos de estudiantes matriculados en las universidades ubicadas en la región de Apurímac, para el periodo analizado del 2014 al 2016, se tuvo un incremento de 717 estudiantes, el cual representa un 5% de crecimiento. La UTEA es quien tuvo la mayor participación en este crecimiento, alcanzando el 6%, mientras que la Universidad Nacional José María Arguedas viene perdiendo número de alumnos matriculados (-10%). El crecimiento de estudiantes matriculados en la UTEA se sustenta en la mayor cobertura que tiene la universidad y la creación de carreras profesionales de mayor demanda (ver Figura 1).

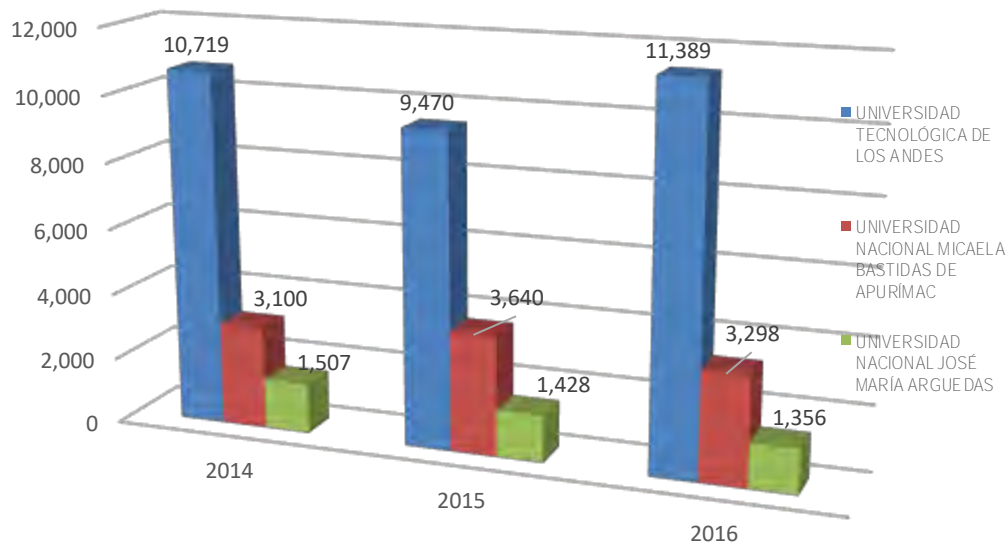


Figura 1 Número de estudiantes matriculados periodo 2004 – 2016.

Adaptado de “Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU), 2017, (<https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>).

Con información de la Unidad de Servicios Académicos de la UTEA para el año 2018, en la Tabla 2 se muestra la tendencia de crecimiento de estudiantes matriculados en el periodo 2014-2017, alcanzando un crecimiento del 5% anual, lo que significa que en las cuatro sedes que tiene la universidad, se ha incorporado a 1,345 estudiantes en los años 2015, 2016 y 2017, aproximadamente a 448 estudiantes por año, siendo la sede de Cusco la que aportó mayormente a este crecimiento, con un 51%. Desde el inicio de operaciones de la filial de Cusco en el año 2001 ha logrado tener la aceptación de los postulantes a educación superior universitaria, iniciando el servicio educativo con una sede ubicada en avenida Grau 512 en el distrito de Cusco, en el año 2014 debido al incremento de estudiantes apertura dos nuevas sedes ubicadas en Av. Collasuyo 800 y calle Puputi 216 ubicadas en el distrito de Cusco. Es importante mencionar que desde el año 2017 debido al proceso de alineamiento a las condiciones básicas de calidad para el licenciamiento institucional estas sedes de estudio han sido mejoradas y se han implementado de acuerdo a las exigencias solicitadas por la SUNEDU.

Tabla 2

Estudiantes Matriculados UTEA Periodo 2014 al 2017

Sede	2014	2015	2016	2017
Abancay	4,409	4,511	4,769	4,675
Andahuaylas	1,363	1,431	1,612	1,699
Cusco	3,124	3,313	3,571	3,809
Curahuasi	126	134	175	183
Total	9,021	9,389	10,126	10,365
% Crecimiento		4.08	7.86	2.36

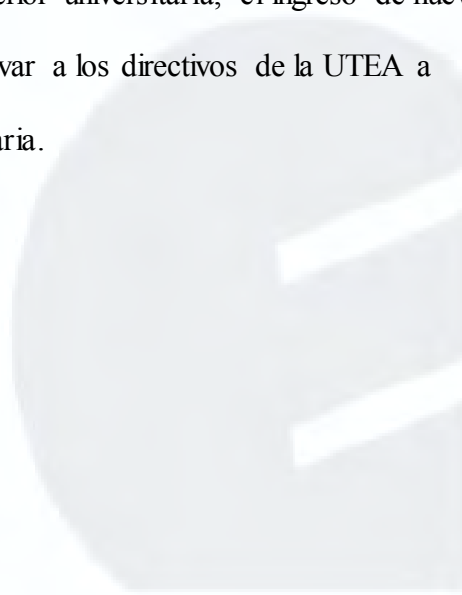
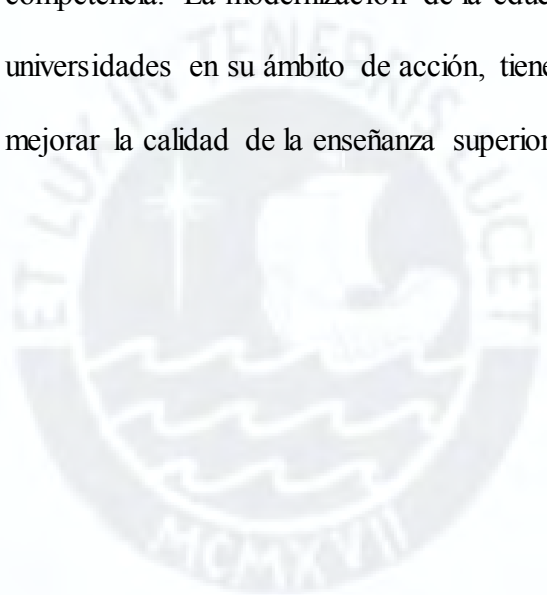
Nota. Tomado de la Unidad de Servicios Académicos, por Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA), 2018 (<https://transparencia.utea.edu.pe>)

Finalmente, según el estudio de Análisis de la demanda de programas de estudio universitario a nivel de pregrado y la demanda laboral a nivel de Apurímac realizado por la UTEA en el año 2016, la UTEA es considerada como la tercera opción para postular y estudiar uno de los programas universitarios que ofrece, siendo las que tienen mayor demanda los programas universitarios de Ingeniería Civil, Contabilidad y Derecho. Los factores que toman en cuenta los estudiantes para elegir a qué universidad postular son: (a) prestigio de la universidad, (b) ser una universidad pública, (c) por motivos familiares, (d) es una opción de estudio y (e) fácil para ingresar y estudiar. Con relación a la adecuada preparación académica dada por las escuelas profesionales, los estudiantes concluyen que: (a) existe un regular desempeño por parte de los docentes, (b) falta de capacitación docente, (c) falta de actualización de la malla curricular, (d) falta de implementación en las bibliotecas, las aulas, y los laboratorios y (d) falta de prácticas en las materias que estudian.

1.2. Conclusiones

La UTEA, desde su creación, tiene una aceptación como propuesta a la educación superior universitaria por parte de la población apurimeña debido a que fue la primera universidad en la región de Apurímac, cuenta con programas universitarios de demanda en la población estudiantil y la cobertura que tiene han dado lugar a que lidere y tenga la mayor población estudiantil. Se evidencia una mayor demanda por servicios de educación superior

universitaria en la filial Cusco, evidenciada por el incremento de alumnos y número de instalaciones para prestar el servicio educativo con una tasa de crecimiento superior a la sede central ubicada en Abancay explicada principalmente por el mayor número de población estudiantil. La universidad, a la fecha, se encuentra en la etapa del proceso de licenciamiento institucional, siendo la condición para seguir brindando los servicios de educación superior universitaria, en un segundo momento la universidad puede potenciarse si logra la acreditación de los programas universitarios que le dará una oferta de valor superior a la competencia. La modernización de la educación superior universitaria, el ingreso de nuevas universidades en su ámbito de acción, tiene que motivar a los directivos de la UTEA a mejorar la calidad de la enseñanza superior universitaria.



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

2.1. Antecedentes

La UTEA cuenta con una visión, misión, valores y códigos de ética redactados en el Plan Estratégico Institucional 2016-2021. La visión de la UTEA es: “La Universidad Tecnológica de los Andes al 2021 será una universidad referente a nivel nacional e internacional” y la misión de la UTEA a la fecha de estudio es: “La Universidad Tecnológica de los Andes forma profesionales competentes, con humanismo, ciencia y tecnología, al servicio del desarrollo sostenible de la sociedad” (UTEA, 2016).

El estudio propone una visión y misión que toma en cuenta el actual contexto en el que desenvuelve el mercado de educación superior universitario, donde la Institución desea competir de acuerdo a los lineamientos que exige la SUNEDU y tener una oferta de educación superior universitaria de calidad. Por otro lado, a los valores de la institución y los códigos de ética se han incorporado nuevos elementos que reforzarán la filosofía de la organización en línea a este cambio.

2.2. Visión

La visión de una organización es la situación futura que se desea alcanzar. Metodológicamente, su construcción responde a las siguientes preguntas: ¿Qué queremos llegar a ser? y ¿En qué nos queremos convertir? (D'Alessio, 2015). La construcción de la visión se compone de las siguientes características: (a) ser simple clara y comprensible, (b) ser ambiciosa, convincente y realista, (c) definida en un horizonte de tiempo, (d) alcance geográfico, (e) conocida por todos, (f) sentido de urgencia e (g) idea clara de adonde quiere ir la organización. Siguiendo los criterios para definir la visión, se ha visto por conveniente realizar una propuesta que contenga dichas características y materialice lo que la institución pretende lograr:

La UTEA, al año 2030, será la institución líder en la formación integral de profesionales de calidad, con énfasis en el desarrollo tecnológico y socialmente responsable, a nivel de la macro-región sur del Perú y en el ámbito nacional, enfocadas a las necesidades y expectativas de la sociedad.

2.3. Misión

La misión responde a la siguiente pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es el promotor de la organización hacia la situación deseada de la organización. Conceptualmente la misión debe responder a las siguientes criterios: (a) definir quiénes son los clientes de la organización, (b) definir donde compete geográficamente la organización, (c) definir cuáles son los productos que la organización produce, (d) definir si la organización se encuentra tecnológicamente actualizada, (e) definir cuál es la solvencia financiera de la empresa, (f) cuales son los valores, creencias, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización, (g) definir cuál es la ventaja competitiva de la organización, (h) definir si la organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios y ambientales, y (i) definir si los empleados constituyen un activo valioso para la organización (D'Alessio, 2015, p.63). De acuerdo a estos criterios se ha decidido realizar una propuesta de misión que recoge los intereses y objetivos de la Institución, se propone:

La misión de la UTEA, es formar profesionales integrales de calidad, brindando una educación superior con competencias tecnológicas y de responsabilidad social con valores y principios éticos, con una plana docente en constante capacitación, contribuyendo con el desarrollo de la macro-región sur y ámbito nacional, apoyado en la investigación científica para el desarrollo sostenible de la sociedad.

2.4. Valores

Los valores en la organización son las que otorgan identidad y constituyen la base de la cultura organizacional, que le dan particularidad y presencia en la sociedad; siendo los

siguientes:

- Respeto a la vida, dignidad y desarrollo integral de la persona humana.
- Solidaridad: prestarse ayuda mutua y recíproca, y de contribución a la sociedad.
- Honestidad.
- Justicia: búsqueda de la verdad, permanente generación y difusión de la verdad científica y filosófica
- Igualdad de oportunidades: reconocer el derecho a la educación, sin discriminación, indiferente a la posición socioeconómica o circunstancia de cada persona.
- Calidad: lograr resultados comparables con modelos de éxitos existentes y adecuados para la realidad del país.
- Desarrollo humano: aportar al desarrollo y a la calidad de vida de los ciudadanos del país a través de la generación de conocimiento y mano de obra profesional para generar actitud, ideas y trabajo.
- Excelencia académica.
- Responsabilidad social.

2.5. Código de Ética

El código de ética para la UTEA está basado en las siguientes premisas:

- Luchar por la equidad y accesibilidad de todos los peruanos a la educación superior.
- Impulsar el desarrollo de la educación con fines éticos y por el bien del desarrollo humano del país.
- Fomentar la excelencia, buscar calidad, y tomar decisiones con buena intención.
- Respetar y hacer uso adecuado de las leyes vigentes y a favor de la educación.
- Compromiso para generar ideas positivas y rechazar cualquier acto deshonesto.
- Responsabilidad con el uso de información.
- Compromiso sostenible con el desarrollo social y económico del país.

- Brindar trato justo a los distintos entes relacionados, dando igualdad de condiciones y
- respetando sus derechos.
- Evitar la discriminación.

2.6. Conclusiones

Uno de los aspectos más importantes del Planeamiento Estratégico, es definir claramente la visión, misión, valores y código de ética, ya que una acertada formulación permitirá encaminar a la empresa a lo que quiere ser en el futuro, con un conocimiento del negocio. Donde los valores y código de ética juegan un rol importante, pues nos dan las pautas para definir de manera acertada el comportamiento de la empresa. En un entorno tan competitivo, con actores locales como universidades con filiales en el mismo ámbito geográfico, es imperativo tener claro a dónde queremos ir, lo que permitirá que la empresa pueda diferenciarse y realizar de manera oportuna cambios de acuerdo a la estrategia asumida.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman, en su obra *The relations of nations*, citado por D'Alessio (2015), plantea el análisis externo del planeamiento estratégico desde una perspectiva nacional, tomando en cuenta tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores potenciales y (c) los principios cardinales. Asimismo, es necesario realizar el análisis competitivo del país y el análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico). De los resultados obtenidos de este análisis, se construirá la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz del perfil referencial (MPR); todo este proceso tiene por objetivo identificar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa y las acciones que se realizarán para neutralizar o potenciarlas.

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

Los intereses nacionales son lo que un Estado busca para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados (D'Alessio, 2015). Para este análisis se ha tomado en cuenta los cuatro ejes centrales del Plan Bicentenario al 2021, distribuidas en 31 políticas de Estado que recoge los siguientes lineamientos de política nacional, que se resume a continuación: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. En el lineamiento de equidad y justicia social, uno de los aspectos más importantes es lograr una educación de calidad teniendo como meta al 2021 triplicar la inversión anual educativa por alumno de US\$ 432 el año 2008 a US\$ 1,780 para el año 2021. Este incremento de presupuesto debe elevar los resultados del rendimiento educativo, mejorar los índices de aprendizaje y lograr un 100% de conclusión de los estudios escolares (actualmente es de 77.7% en el nivel de primaria con los estudiantes de 12 a 14 años y del 60.7% en el nivel de secundaria con los estudiantes de 17 a 19 años, (CEPLAN, 2011).

Adicionalmente a ello, el Estado peruano ha actualizado las políticas generales del Gobierno al año 2021, incorporando lineamientos de la agenda 2030, a través del DS Nro. 056-2018 PCM, que son: (a) integridad y lucha contra la corrupción, (b) fortalecimiento institucional para la gobernabilidad, (c) crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible, (d) desarrollo social y bienestar de la población, y (e) descentralización efectiva para el desarrollo. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) toma como base los cuatro desafíos del Proyecto Educativo Nacional aprobado por Resolución Suprema 001-ED-2007 que son: (a) gestión eficaz, (b) gestión democrática, (c) gestión con equidad y (d) gestión con interculturalidad, para alcanzar los seis objetivos nacionales al 2021 en materia educativa que son: (a) oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos, (b) estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes, (c) maestros preparados que ejercen profesionalmente la docencia, (d) gestión descentralizada y democrática que logra resultados y es financiada con equidad, (e) educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional y (f) una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad, estableciéndose 14 estrategias para lograr dichos objetivos.

Para alcanzar el objetivo nacional de lograr una educación superior de calidad que se convierta en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional se han establecido tres políticas: (a) renovado sistema de educación superior articulado al desarrollo, (b) se produce conocimientos relevantes para el desarrollo y lucha contra la pobreza y (c) centros universitarios y técnicos que forman profesionales éticos, competentes y productivos. (Consejo Nacional de Educación, 2010, pag.15). El proceso de cambio y monitoreo está liderado por el Ministerio de Educación (MINEDU) el cual se encuentra alineado a los objetivos estratégicos del Sector Educación (MINEDU, 2018). Tomando como base los seis

objetivos de interés nacional en materia educativa que se tiene en nuestro país se ha visto por conveniente elaborar la Matriz de Interés Nacional como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3

Matriz de Interés Nacional

Interés Nacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos	Perú, Brasil	Perú, América Latina	EE.UU
2. Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes	Perú, Colombia	Perú, América Latina	EE.UU
3. Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia	Perú, Brasil, Colombia	Perú, América Latina	EE.UU
4. Gestión descentralizada y democrática que logra resultados y es financiada con equidad	Perú, América Latina	Perú, América Latina	EE.UU
5. Educación superior de calidad	Perú, América Latina	Perú, América Latina	EE.UU
6. Sociedad que educa a sus ciudadanos comprometidos con la comunidad	Perú	(Nicaragua, Venezuela)	EE.UU

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis, los intereses opuestos llevan paréntesis.

3.1.2. Potencial nacional

Se define como las fortalezas o capacidades que posee una nación para alcanzar los intereses nacionales. Hartmann, define siete elementos para alcanzar los intereses nacionales que se detallan a continuación: (a) la estructura poblacional (demográfica), (b) el tamaño y la forma del territorio, (c) el material estratégico (económico), (d) el desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (D'Alessio, 2015, p. 95).

La estructura poblacional. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda (INEI, 2017), la población del Perú ascendía a 31 millones de habitantes, donde el crecimiento intercensal para el periodo 2007 al 2017 fue de 3 millones de habitantes. En la Figura 2, se muestra la tendencia de la tasa de crecimiento poblacional, la cual ha venido decreciendo en los diferentes periodos intercensales, alcanzando un crecimiento del 1% para el periodo 2007

-2017. Lo anterior se explica por la reducción de la tasa de fecundidad de seis hijos a 2.5 para el periodo 2010-2015. Las regiones con mayor población censada son: Piura (6.3%), La Libertad (6.1%), Arequipa (4.7%) y Cajamarca (4.6%), completa este grupo la provincia de Lima con 8 millones de habitantes (29.2%), en conjunto concentran más de la mitad de la población nacional (50.8%). En otro extremo, están las cuatro regiones menos pobladas que son: Madre de Dios (0.5%), Moquegua (0.6%), Tumbes (0.8%), y Pasco (0.9%) (INEI, 2018).



Figura 2 Perú: población total y tasa de crecimiento anual, 1940-2017.

Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda”. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

Con relación a nuestro ámbito de estudio, la UTEA se encuentra ubicada en la región de Apurímac, con una población de 405,800 habitantes y una participación del 1.4% de la población total; del total de la población el 54% se encuentra en el área rural y el 46% en el área urbana. Las provincias de Abancay(42.9%) y Andahuaylas(37.2%) agrupan la mayor población del área urbana(80.1%). En la Tabla 4 se muestra la tasa de crecimiento intercensal

para el periodo 2007 al 2017 que fue de 0, registrándose una tasa de crecimiento negativa en las provincias de Andahuaylas(-0.1), Antabamba(-0.8), Aymaraes(-1.9), Chinchero(-1.3) y Grau(1.7) (INEI, 2018).

Tabla 4

Apurímac: Población Total, Rural y Tasa de Crecimiento

Provincia	Población	%	Tasa de Crecimiento	Población Rural (%)
Abancay	110,520	27.2	1.4	27.9
Andahuaylas	142,477	35.1	-0.1	51.4
Antabamba	11,310	2.8	-0.8	100.0
Aymaraes	24,307	6.0	-1.9	82.3
Cotabambas	50,656	12.5	1.0	68.7
Chinchero	45,247	11.2	-1.3	69.4
Grau	21,242	5.2	-1.7	85.4
Total Apurímac	405,759	100	0	54.2

Nota. Tomado de “Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017: Apurímac”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1557)

En la Figura 3, se detalla la composición de la población por sexo y crecimiento por rango de edades para el periodo 2007 y 2017 en la región de Apurímac, incrementándose la población en el rango de 65 años a más, aumentando de 7.5% en el 2007 a 9.4% en el 2017, en el rango de 15 a 64 años también se evidencia un incremento de 55% en el 2007 a 66% en el 2017 lo que constituye mayor fuerza de trabajo potencial. Según la CEPAL (2007), esta situación favorecería a la economía apurimeña a través de la reducción de la pobreza monetaria, porque en cada unidad familiar habría más personas en edad de trabajar que pueden aportar a la economía familiar, lo que significaría un aumento del ingreso per cápita. En otro extremo comparando los censos del 2007 y 2017 la población en el rango de edad de 0 a 4 años disminuye debido a la reducción de la natalidad. Respecto a la composición de la población según sexo en el periodo 2017 el 51% son mujeres y el restante 49% son varones. (INEI, 2018).

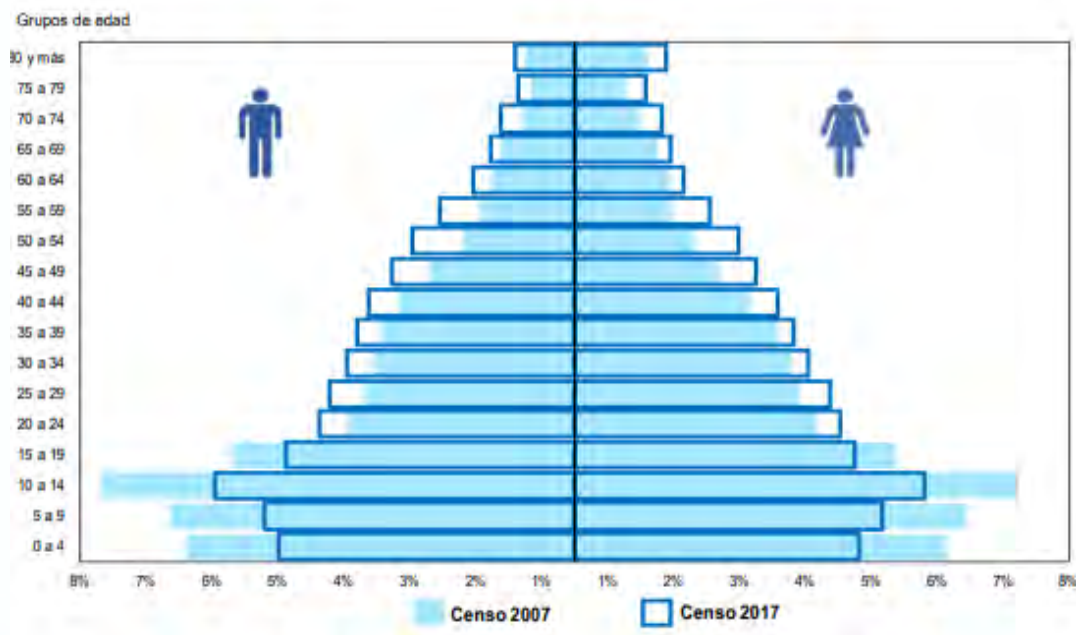


Figura 3 Apurímac: Pirámide poblacional para los años 2007-2017.

Tomado de “Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017: Apurímac”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1557)

Tamaño y forma de territorio. El Perú posee una extensión de 1'285,215 km², con lo que es uno de los 19 países más extensos del mundo, y posee una superficie muy accidentada y variada. Geográficamente, nuestro país presenta tres regiones: costa, sierra y selva. La selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3 % del territorio peruano y está conformada por dos zonas definidas: la selva alta y la selva baja. Por su parte, la costa es la región más densamente poblada, cuenta con el 11.7 % de la extensión del territorio nacional, y alberga al 52.6 % de la población, la sierra cubre el 28 % del territorio nacional y contiene al 38 % de la población peruana. La región de Apurímac tiene una extensión territorial de 20,895 km² (1.6% del territorio nacional), dividido políticamente en siete provincias y 84 distritos, distribuidos de la siguiente manera: Abancay (9 distritos), Andahuaylas (20 distritos), Antabamba (7 distritos), Aymaraes (17 distritos), Cotabambas (6 distritos), Chincheros (11 distritos) y Grau (14 distritos).

El material estratégico (económico). En el año 2018, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) registró un crecimiento de 4%, tasa mayor a la

obtenida el año anterior (2.5%), dicho crecimiento se sustenta principalmente por la mayor demanda interna (4.1%), incremento del consumo final privado (3.8%), consumo del gobierno (3.4%), y la significativa recuperación de la inversión bruta en capital fijo (4.5%) tanto pública como privada. Las exportaciones se incrementaron en 4.1% y las importaciones lo hicieron en 4.5%; si se analiza por actividad económica, la que más contribuyó fue la pesca y la acuicultura (39.9 %), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (7.5%), manufactura (6.2%) y construcción (5.42%). El sector de construcción, es un sector intensivo en mano de obra, quien tuvo un repunte en el año 2018 explicada por un mayor avance físico de obras públicas (9,59%) y el consumo interno de cemento (4,04%). La expansión de la actividad manufacturera estuvo explicada, sobre todo, por el dinamismo de la pesca, que impulsó la manufactura primaria; al otro extremo tenemos al sector de extracción de petróleo, gas y minerales que contribuyó en -1.3% explicada principalmente por la caída de la minería metálica (-1.51%) asociado a la menor producción de oro, plata, plomo, cobre y molibdeno (INEI, 2018). Paralelamente, disminuyó la producción del subsector hidrocarburos (-1.03%) (ver Figura 4).



Figura 4 Contribución del PBI por actividad económica.

Tomado de "Panorama de la Economía Peruana 1950-2018", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1654/libro.pdf)

Desarrollo tecnológico. Según el informe técnico de tecnología de la información y la comunicación (TIC) en los hogares, elaborado por el INEI para el último trimestre de 2018, indica que hay un avance al acceso a la TIC debido al creciente desarrollo de la tecnología digital, lo cual brinda oportunidades sin precedentes para alcanzar mejores niveles de vida. En la Tabla 5, se muestra que el 93% de los hogares del país, tienen al menos una TIC: teléfono celular, teléfono fijo, Internet o TV por cable, y el restante 7% no tiene acceso a ninguna TIC. Si medimos el mismo indicador por nivel de educación, en la Figura 5, se muestra la relación directa, que a mayor nivel de educación, mayor acceso a la TIC.

Tabla 5

Hogares según Condición de Tenencia de Tecnologías de Información y Comunicación 2017-2018

Condición de tenencia de TIC	Jul-agos-set 2017 (%)	Jul-agos-set 2018 (%)	Variación (Puntos porcentuales)
Al menos una TIC	92.5	93.0	0.5
Ninguna	7.5	7.0	-0.5

Nota. Tomado de “Perú: Hogares según condición de tenencia de Tecnologías de Información y Comunicación”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set2018.pdf)

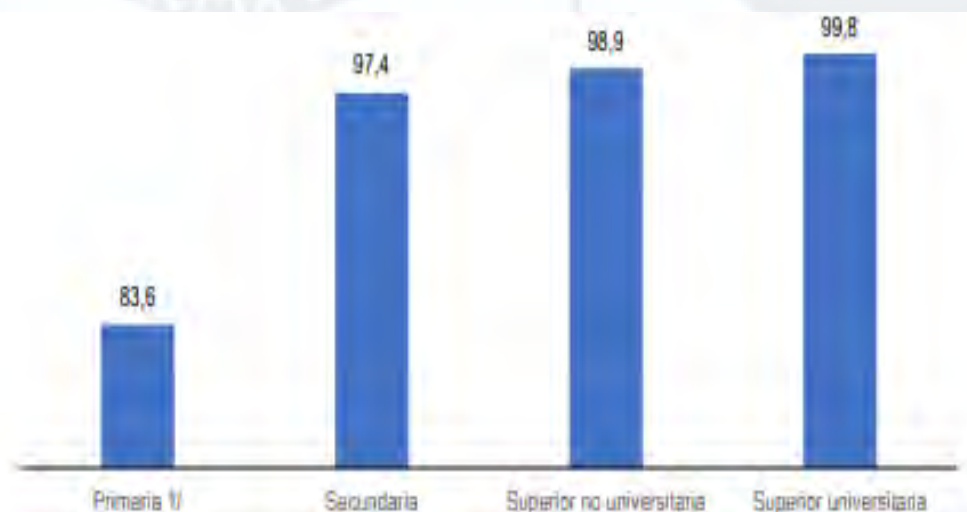


Figura 5 Hogares que acceden a tecnologías de información y comunicación, según nivel educativo del jefe de hogar. Trimestre octubre, noviembre y diciembre 2018 en porcentajes. Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.

Respecto a nuestra área de estudio, en la Tabla 6, se muestran los principales indicadores de acceso a la TIC en la localidad de Apurímac, donde en todos los indicadores de acceso a la TIC hay un crecimiento para los periodos analizados 2015 - 2017. Los indicadores que presentan un mayor dinamismo son los hogares con acceso de al menos un teléfono celular, alcanzando una cobertura del 83.3% para el 2017, y el acceso a la Internet que para el año 2017 alcanzó una cobertura del 7.1%. Cada vez, la población tiene mayor acceso a los servicios de la TIC, donde el acceso a la Internet tiene que incrementarse tanto en el ámbito urbano como en el rural.

Tabla 6

Indicadores de Acceso a Tecnologías de Información en la Región Apurímac

Indicadores	2015	2016	2017
Hogares con acceso a TV Cable	11.3	10.9	12
Hogares con acceso a telefonía fija	3.4	1.3	2.9
Hogares con acceso al menos con un teléf. celular	80.0	80.8	83.3
Hogares con al menos una computadora	10.9	12.1	14.7
Hogares con acceso a servicio de Internet	4.3	3.7	7.1

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico, tecnologías de la información y comunicación”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2018. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones>)

La experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico). El 28 de julio de 1821 el general don José de San Martín proclama la independencia del Perú, que sienta las bases para la formación del Congreso Constituyente; el Congreso de la República del Perú o Congreso Nacional del Perú, es el órgano que asume el Poder Legislativo en la República del Perú. Otro suceso importante fue el proceso migratorio que se inició en la década de los años 50, el desplazamiento de la población originado por las desigualdades de recursos y oportunidades que encontraban en la capital del Perú (Lima) (INEI, 2003). Según el Censo de Población y Vivienda (2007), el 79% de la población censada reside en el lugar donde nació

y el restante 20% declara haber nacido en una región diferente; adicional a ello, el total de la población migrante es superior en 717 mil 752 personas con relación a lo registrado en el año 2007, es decir, hubo una movilidad e incremento en 13.2%. Del total de la población que reside en la región de Lima, el 32.7% manifestó que es migrante de toda la vida, es decir que de cada 100 personas 33 han nacido en otra región. Finalmente la autopercepción étnica de la población mayor a quince años indica que, el 60.3 % sostiene que es mestizo, 22.3% quechua, 5.9% blanco, 3.6% afrodescendiente, y el 2.4 % aymara (INEI, 2017) .

En nuestro ámbito de estudio se estima que la población quechua que vive en comunidades campesinas asciende a 125,585 habitantes lo que representa el 27.4% del total de habitantes de la región, donde la mayor concentración se da en la provincia de Andahuaylas (INEI, 2015). El 71% de la población de cinco a más años manifestó que el idioma o lengua materna con el que aprendió a hablar en su niñez es el quechua, teniendo mayor incidencia en la población rural y el 28% manifestó que la lengua materna fue el castellano (INEI, 2017). Por último, respecto a la auto identificación tomando en cuenta sus costumbres y pasado el 84% de la población apurimeña manifestó que se reconoce como quechua, mientras que el 10% se reconoce mestizo y el restante 3% perteneciente a otro pueblo indígena u originario. Otro fenómeno que está atravesando nuestro país, es la inmigración venezolana, para el año 2019 se calcula cerca de un millón de venezolanos en nuestro territorio, siendo la migración más importante de nuestro país, convirtiéndola en el segundo país en el mundo en albergar mayor cantidad de venezolanos después de Colombia. Esta inmigración ha generado un incremento de la informalidad y problemas sociales.

La forma de gobierno (lo organizacional y administrativo). La Constitución Política del Perú (1993), señala que somos un país democrático, social, independiente y soberano, donde el gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes. El Poder Legislativo reside en el Congreso de la

República, el cual consta de cámara única, el número de congresistas es de ciento treinta, el Congreso de la República se elige por un período de cinco años mediante un proceso electoral organizado conforme a ley. En las elecciones presidenciales para el periodo 2016 al 2021, salió elegido Pedro Pablo Kuczynski, quien terminó su periodo presidencial el 28 de julio de 2016, lo sucedió en su mandato el presidente Martín Vizcarra. Para nuestra área de estudio, el actual presidente regional es el licenciado Baltazar Lanzaron Núñez, cuyo mandato inició el 1 de enero de 2019 y concluirá el 31 de diciembre de 2022, su gestión tiene por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y oportunidades de sus pobladores, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales (GORE de Apurímac, 2019).

Las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee. Desde los años 60 a la fecha, los gastos militares, como porcentaje del PBI, han ido disminuyendo debido a que no hay conflictos internacionales por atender, pero nuestro país está en continua preparación salvaguardando los intereses nacionales. Para el año 2017 el rubro de gastos militares representa el 0.97% del PBI. A la fecha, la composición de dicho gasto se concentra en pagos al personal, bienes y servicios y otros gastos corrientes (Banco Mundial, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. La Balanza Comercial se define como el registro de bienes y mercancías con los diferentes países en un periodo determinado, en el año 2018 la Balanza Comercial fue positiva, ascendiendo a 6,603 millones de dólares. En la Tabla 7, se muestran las exportaciones e importaciones para el periodo 2017-2018, donde los productos tradicionales representaron el 96.3% del volumen total exportado con un incremento de 10.8% respecto al año 2017, impulsado por la exportación de minerales: cobre, zinc, hierro, seguido del gas natural (España, Corea del Sur y Japón), siendo el sector con menor

participación el agrícola. Para el caso de productos no tradicionales por sector económico, los que impactan más son el sector agropecuario, pesquero y químico (INEI, 2018).

Tabla 7

Exportaciones e Importaciones Reales 2017- 2018

Variables FOB	Millones de US dólares de 2007			Millones de US dólares			Índice de precios promedio FOB		
	2017	2018	Var. %	2017	2018	Var. %	2017	2018	Var. %
Exportación	45,224	47,772	5.6	44,237	47,708	7.8	97.5	99.9	2.1
I Productos tradicionales	33,799	34,365	1.7	32,403	34,308	5.9	95.9	99.8	4.1
II Productos no tradicionales	11,335	13,297	17.3	11,714	13,223	12.9	103.3	99.4	-3.8
Importación	37,250	38,627	3.7	37,829	41,104	8.7	101.6	106.4	4.8
(Uso y destino)									
I Bienes de consumo	8,837	9,119	3.2	8,988	9,219	2.6	101.7	101.1	-0.6
II Materias primas y productos interm.	17,692	18,694	5.7	17,520	20,251	15.6	99	108.3	9.4
III Bienes de capital y mater. de construc.	10,663	10,763	0.9	11,266	11,583	2.8	105.6	107.6	1.9
IV Diversos	20.4	20	-1.9	17.3	19.6	13	85.1	97.9	15.1
Saldo comercial	7,973.90	9,145.70		6,408.30	6,603.90				

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones 2018, informe técnico”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2018.pdf).

En la Figura 6, se muestran los principales países de destino de nuestros productos exportados: China (30.1%) y Estados Unidos de América (15.2%), que en conjunto representan para el periodo 2018 el 45.3% del volumen total exportado; le siguieron en orden de participación Corea del Sur (6.2%), Japón (5.4%) y España (5%). Respecto a las importaciones, el volumen total de importación FOB creció en 3.7%, debido principalmente al aumento en las compras de materia prima y productos intermedios para la industria (10.5%), bienes de consumo no duradero (4.3%), equipos de transporte (6.5%), y materiales de construcción (6,5%). Los principales países de origen fueron China y México, con tasas de crecimiento de 11.4% y 137%, respectivamente. Destacaron la importación de televisores,

medicamentos para uso humano, calzados, colas de langostino con caparazón y motocicletas (INEI, 2018).

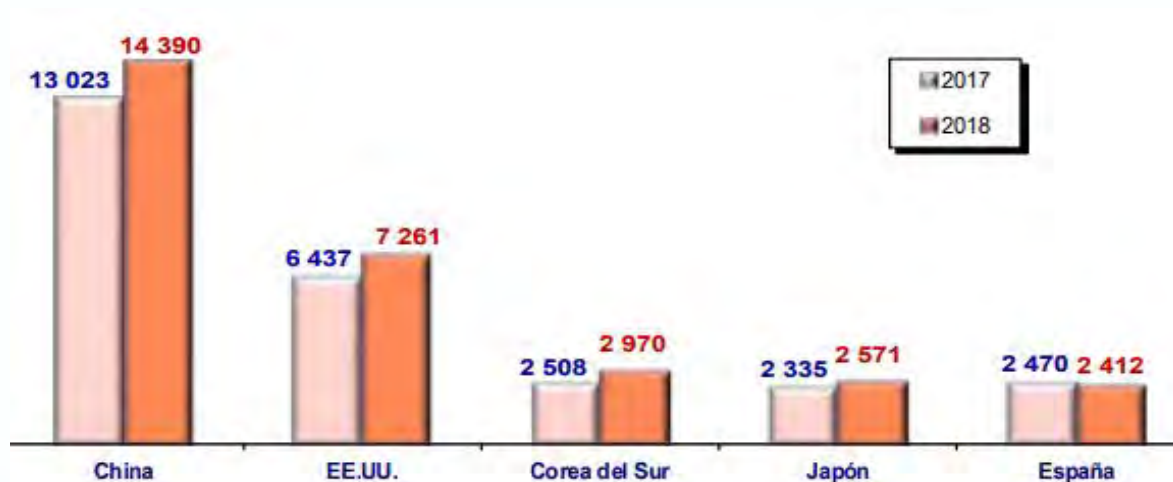


Figura 6 Exportaciones FOB según país de destino en millones de dólares al 2018. Tomado de “Boletín de exportaciones e importaciones”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2018.pdf).

Lazos pasados y presentes. Hace 140 años, un 5 de abril de 1879, Chile le declaró la guerra a Bolivia y Perú, este suceso denominado "La Guerra del Pacífico" fue un conflicto por el guano y el salitre que duró hasta 1883. A nivel interno, la guerra popular declarada por el Partido Comunista del Perú-Sendero luminoso (PCP- SL), fue el conflicto armado de mayor duración (desde el año 1980 hasta el 2000), el de mayor impacto en el territorio nacional y el de más elevados costos humanos y económicos. El objetivo de esta guerra popular era buscar la transformación profunda de nuestra sociedad a través de la proliferación de organizaciones sociales de todo tipo (federaciones campesinas y sindicales, organizaciones barriales, de mujeres, de pequeños y medianos empresarios) (Comisión de la verdad, 2003). Otro aspecto importante a mencionar, son los conflictos sociales que se vienen registrando en nuestro país, según el último reporte de conflictos sociales, elaborado por la Defensoría del Pueblo, a marzo de este año, se presentaron 183 casos en el país; de este número, 135 están en condición de activos, y el 66.7% de los mismos (90 casos) están asociados a temas socio-ambientales.

Contrabalance de intereses. El país tiene intereses económicos con otros países, por lo cual el Estado para consolidar el ingreso de nuestros productos a mercados internacionales, decide negociar acuerdos comerciales a través de los Tratados de Libre Comercio, que son instrumentos legales que recogen los acuerdos logrados entre dos o más países. Estos tratados tienen como objetivo principal que nuestros productos ingresen libres de aranceles y haya facilidad para la adquisición de tecnología de punta. Los principales acuerdos comerciales que se tienen son con los siguientes países: EE.UU, Chile, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, México, Panamá, Japón, Unión Europea, adicional a ello, se tienen los acuerdos comerciales con la Comunidad Andina y MERCOSUR (MINCETUR, 2019).

Conservación de los enemigos. En una economía tan globalizada, nuestro país no tiene enemigos, pero sí es importante estar atentos y enfocados a ser un país más competitivo. Para el año 2018, según el índice de competitividad que mide los recursos que tiene un país y la capacidad para proveer a sus habitantes un nivel de prosperidad, publicado por el Foro Económico Mundial (FEM), de un total de 140 países analizados, nuestro país se encuentra en el puesto número 63, mostrándose una mejora, ya que en el 2017 se ubicaba en el puesto 72. Este mismo análisis se realizó con las economías más importantes de Sudamérica, donde Chile se encuentra en el puesto 33 y Brasil en el puesto 72.

3.1.4. Influencia del análisis en la UTEA

La cobertura de la educación en el Perú en todos los niveles de formación no ha cumplido con los objetivos de universalidad y calidad (CNE, 2017). La educación ha estado atravesando los siguientes problemas: (a) gestión del aparato educativo con limitados recursos asignados, (b) manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto, (c) rigidez administrativa, burocratismo y corrupción, (d) docentes desmotivados, (e) contribución de las familias a aportes materiales y económicos del funcionamiento de los colegios, (f) abandono de la formación de ciudadanos, de personas conscientes de sus derechos y deberes, (g) la

educación superior no está vinculada con las necesidades de desarrollo del país (CNE, 2017). Lo anterior ha originado diferencias y deficiencias en el nivel formativo de los estudiantes a nivel nacional.

En contraste con toda esta problemática, tenemos en el país instituciones educativas de primer nivel que ofrecen una educación básica o superior de gran calidad, con condiciones materiales y tecnológicas, con maestros preparados y continuamente capacitados garantizando resultados de aprendizaje óptimos, pero que atienden sólo a un sector de peruanos, aquellos cuyas familias tienen el nivel de ingresos que les permiten pagar el costo de los servicios. “Estos hechos revelan que estamos ante un sistema educativo que reproduce las desigualdades e injusticias históricas de la sociedad, desgajado de las necesidades de desarrollo del Perú y de los peruanos” (CNE, 2006, pag.31). Las políticas nacionales implementadas para reducir las brechas de la educación se encuentran en el Plan Bicentenario al 2021 y las Políticas Nacionales de Competitividad y Productividad que tienen como objetivo generar bienestar a la población sobre la base de un crecimiento sostenido.

En este contexto, la educación juega un papel importante para el crecimiento; el Estado a través de sus políticas sectoriales, está incentivando la mejora en la calidad de la educación en todos los niveles de educación; el Ministerio de Educación (MINEDU) viene implementando un plan de reformas de la calidad educativa; a nivel de educación básica está modernizando los procesos para dinamizar la construcción de colegios, reforma de la Educación Básica con la implementación del Currículo Nacional en todos los niveles y ciclos y la implementación de la Carrera Pública Magisterial entre otros. Por otro lado, a nivel de la educación superior universitaria la implementación de la nueva Ley Universitaria, la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) y el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) han sentado las bases para la modernización de la educación superior

universitaria, en la cual las Instituciones de Educación Superior Universitaria están implementado acciones para adecuarse y lograr en primera instancia el licenciamiento institucional para brindar los servicios de educación superior universitaria. La UTEA en línea a estas reformas se encuentra a la fecha en el proceso de la construcción del plan de adecuación para el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad exigido por SUNEDU para lograr el licenciamiento institucional (UTEA, 2019).

3.2. Análisis Competitivo del País

A través del DS N° 345-2018-EF, con fecha 28 de diciembre del año 2018 se aprueba la Política Nacional de Competitividad y productividad (PNCP), cuyo objetivo general es la generación de bienestar para todos los peruanos sobre la base de un crecimiento económico sostenible con enfoque territorial. Esta política establece los lineamientos que requiere nuestro país para impulsar y consolidar el crecimiento económico en un mediano y largo plazo. Este objetivo se construye sobre la base de los ejes tres, cuatro y cinco establecidos en el artículo tres de la Política General de Gobierno al 2021, publicada mediante Decreto Supremo N° 056-2018-PCM en mayo de 2018.

Mediante la PNCP (DS N° 345-2018-EF, 2018), se han definido nueve objetivos Prioritarios (OP), cuyos indicadores permiten monitorear y evaluar su cumplimiento, el cual otorga espacio al sector público para reformular y mejorar proactivamente las intervenciones orientadas a incrementar la competitividad del país. La construcción de estos objetivos está asociada con el desarrollo del capital físico, capital humano y eficiencia de mercado de instituciones. Los OP propuestos son los siguientes: (a) dotar al país de infraestructura económica y social de calidad, (b) fortalecer el capital humano, (c) generar el desarrollo de capacidades para la innovación, (d) impulsar mecanismos de financiamiento local y externo, (e) crear las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno, (f) generar las condiciones para desarrollar un ambiente de negocios

productivo, (g) facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios, (h) fortalecer la institucionalidad del país, y (i) promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas.

Con la finalidad de evaluar la competitividad en el Perú, se tomarán como referencia el Ranking de Competitividad Mundial 2019, publicado por el Institute of Management Development (IMD), 2019; y el The Global Competitiveness Report 2017-2018 publicado por el World Economic Forum (FEM). El ranking IMD clasifica las economías de las más a las menos competitivas en el ámbito global, e igualmente mide qué tan bien los países manejan sus recursos y competencias para facilitar la creación de valor a largo plazo, descritas desde cuatro aspectos: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia de los negocios, y (d) infraestructura (IMD, 2019). El Perú se ubica en el puesto 55, luego de evaluar 63 economías, habiendo descendido un puesto en relación al ranking de competitividad del año 2018 (puesto 55 en el año 2017). Los componentes que mejoraron en el año 2019 fueron la eficiencia del gobierno y eficiencia de los negocios (ver Tabla 8).

Tabla 8

Ranking de Competitividad Mundial (IMD): 2011 - 2019

Componente	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ranking promedio global	43	44	43	50	54	54	55	54	55
Desempeño económico	20	26	32	46	50	50	50	55	41
Eficiencia del gobierno	36	27	33	33	37	41	43	47	49
Eficiencia de los negocios	39	40	41	43	50	50	55	51	55
Infraestructura	58	59	60	60	60	59	61	61	61

Nota. Tomado de “Ranking de Competitividad Mundial 2019”, por el Institute for Management Development (IMD) y CENTRUM PUCP, 2019.

Tomando como referencia el Reporte Global de Competitividad, publicado por el Foro Económico Mundial (FEM), elabora un índice el cual ha sido dividido en tres sub

índices para su análisis: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de eficiencias y (c) factores de innovación y sofisticación. En la Tabla 9, se muestra el desarrollo de los países en Latinoamérica, Chile sigue conservando su liderazgo obteniendo la posición 33, Perú ha descendido cinco posiciones en el periodo 2017-2018 (posición 67 en el año 2017, posición 72 en el año 2018) siendo la principal fortaleza la estabilidad macroeconómica, Colombia es el país que mejor ha gestionado sus niveles de competitividad, habiéndonos sobrepasado en estos últimos años, pero aun nos mantenemos entre los cinco países más competitivos en Latinoamérica. 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.

Tabla 9

Análisis de Competitividad en Latinoamérica: 2017-2018

	Subíndice							
	Índice general		Requerimientos básicos		Potenciadores de eficiencia		Factores de innovación y sofisticación	
País/Economía	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
Chile	33	4.71	36	5.10	31	4.80	50	3.90
Panamá	50	4.44	37	5.10	57	4.30	48	3.90
México	51	4.44	68	4.60	47	4.40	51	3.80
Colombia	66	4.30	90	4.30	54	4.40	64	3.70
Perú	72	4.22	79	4.40	64	4.20	103	3.30
Uruguay	76	4.15	56	4.80	65	4.20	87	3.50

Nota. Adaptado de “Reporte Global de Competitividad 2017-2018,” por Foro Económico Mundial (FEM), 2018. (<https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>)

3.2.1. Condiciones de los factores

El Reporte Global de Competitividad 2017-2018 elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2018), evalúa la competitividad tomando en cuenta 12 pilares, los mismos se agrupan en tres subgrupos: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de eficiencia y (c) factores de innovación y sofisticación. En la Tabla 10, se muestra el comportamiento de la competitividad en el Perú durante los últimos 6 años, en la cual descendimos siete puestos (del puesto 61 en el 2013 al 72 en el año 2018). El componente “requerimientos básicos” es el que más ha deteriorado su competitividad, habiendo retrocedido diez puestos, siendo los pilares de instituciones y entorno macroeconómico los que más deterioraron en competitividad. Respecto al componente factores de innovación y sofisticación, también descendió siendo el pilar de sofisticación en los negocios que tuvo un retroceso de 12 puestos en competitividad. Por otro lado, el componente impulsor de la eficiencia también retrocedió en siete puestos, siendo los pilares de eficiencia en los mercados de bienes y mercado laboral los que retrocedieron.

Tabla 10

Reporte Global de Competitividad: Perú 2013-2018

Periodo	Índice general		Subíndice					
	Rango	Puntaje	Requerimientos básicos		Potenciadores de eficiencia		Factores de innovación y sofisticación	
	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
2017-2018	72	4.22	79	4.40	64	4.20	103	3.30
2016-2017	67	4.23	77	4.43	57	4.26	108	3.30
2015-2016	69	4.21	76	4.48	60	4.18	106	3.28
2014-2015	65	4.24	74	4.52	62	4.19	99	3.34
2013-2014	61	4.25	72	4.53	57	4.20	97	3.35
2012-2013	61	4.28	69	4.57	57	4.23	94	3.31

Nota. Adaptado de “Reporte Global de Competitividad 2017-2018”, por el Foro Económico Mundial (FEM), 2018. (<https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>)

Hasta el cierre del año 2017, se ha utilizado la metodología de tres componentes y 12 pilares, en el 2018 se modifica la metodología, implementándose en adelante cuatro componentes (entorno, capital humano, mercados y factores de innovación y sofisticación) y 12 pilares que engloban a 98 indicadores. En esta nueva metodología, Estados Unidos continúa siendo la mejor economía, con una puntuación de competitividad de 85.6, seguida por Singapur (83.5) y Alemania (82.8). En América Latina, Chile alcanza una puntuación de 70.3, que lo ubica en el puesto 33, seguido por México en el puesto 46 (64.6), Uruguay en el puesto 53 (62.7), Costa Rica en el puesto 55 (62.1), Colombia en el puesto 60 (61.6), Perú en el puesto 63, de 140 países evaluados, con una puntuación de competitividad de 61.3.

Con todo lo descrito, el Perú, en estos últimos años, ha deteriorado su competitividad, siendo los componentes “requisitos básicos” y “potenciadores de eficiencia” los que más se afectaron. Los factores que influyeron más, fueron el deterioro de la administración de las entidades públicas, inadecuada gestión de las finanzas públicas, así como altos niveles de corrupción, generando incertidumbre en los mercados y desconfianza de la inversión extranjera. Por lo mencionado, nuestra economía peruana debe implementar e invertir en políticas económicas orientadas a generar mayor competitividad, con la finalidad de sostener el crecimiento económico, dado que está probado que existe una correlación positiva entre las variables competitividad y nivel de ingresos, también debemos entender que cuanto mejor las empresas se adapten a un entorno competitivo, mejor será su respuesta y la de nuestra economía a los cambios bruscos que se den en ella (choques de oferta o demanda), conllevando esto a convertirnos en un país con instituciones y empresas fuertes.

3.2.2. Condiciones de la demanda

En el Perú, la demanda interna en el periodo 2018 al 2021 tuvo un comportamiento estable, representando el 97.2% del PBI. En la Tabla 11, se puede apreciar la demanda y oferta global como porcentaje del PBI, donde el componente de gasto privado representa el

80.7%, y el gasto público representa el 16.8%. Es importante mencionar que la mayor demanda interna dinamizará la economía con una mayor confianza de parte de las familias y de los inversionistas.

Tabla 11

Demanda y Oferta Global (% del PBI)

	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018-2021
I. Demanda interna	98.0	96.9	97.1	97.3	97.5	97.2
1. Gasto privado	82.0	80.4	80.6	80.8	80.9	80.7
a. Consumo privado	64.8	63.2	62.8	62.4	61.8	62.6
b. Inversión privada	17.1	17.2	17.8	18.4	19.1	18.1
2. Gasto público	16.2	16.9	16.9	16.8	16.6	16.8
a. Consumo público	11.7	11.8	11.6	11.4	11.1	11.5
b. Inversión pública	4.5	5.1	5.3	5.4	5.5	5.3
II. Demanda externa neta						
1. Exportaciones	24.0	25.1	24.6	24.3	23.8	24.5
2. Importaciones	22.0	22.0	21.7	21.6	21.2	21.6
III. PBI	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de “Informe de Actualización de proyecciones macroeconómicas 2017-2021”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2021.pdf).

Por otro lado, en la Figura 7, se muestra la distribución del presupuesto público para el año 2019. El presupuesto asignado para el sector Educación representa el 18.2% (S/30,628 millones), constituyéndose en el sector que mayor presupuesto recibirá, habiendo un incremento de 11% respecto a lo asignado en el año fiscal 2018. En otro extremo, los sectores de saneamiento y defensa y seguridad nacional recibirán una asignación de cerca de S/10,642 millones.

Respecto a los principales rubros de gasto del adulto peruano para el año 2018, la Figura 8, nos muestra los principales rubros de gasto con una edad promedio de 36 a 59 años. Del total de sus ingresos, el 31% lo gasta en alimentación, 25 % para pagar servicios, 22% para pagar educación de sus hijos, y el resto en otros gastos de la familia. Se concluye que, los gastos en educación constituyen un rubro importante en la canasta de consumo del adulto

peruano, ya que una mejor educación le permitirá mayores oportunidades en el mercado laboral (IPSOS, 2018).

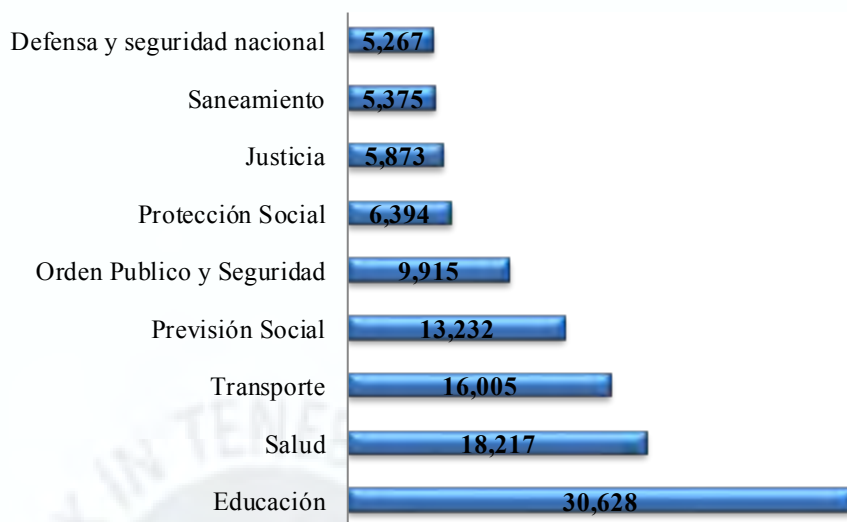


Figura 7 Distribución funcional del presupuesto 2019 en millones de soles. Adaptado de “Proyecto de presupuesto año 2019” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2019. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162/182-programacion-formulacion-y-aprobacion/6134-proyecto-de-presupuesto-ano-2019-nacional-regional-y-local>).

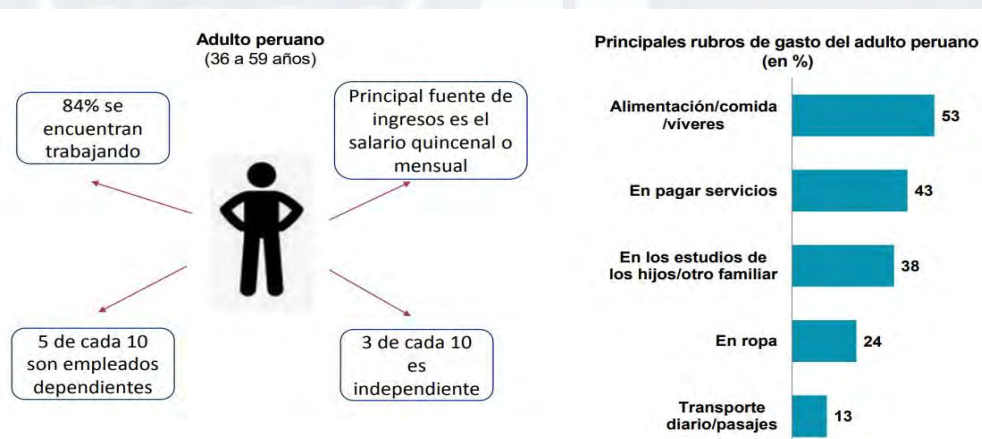


Figura 8 Principales rubros de gastos del adulto peruano. Tomado de “¿En que gastan sus sueldos los peruanos?”, por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2018 (<https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>).

Por último, la empresa Datum Internacional S.A. realizó una encuesta para determinar las preferencias de los consumidores al optar una universidad donde estudiar, el periodo de análisis se dio en los años 2015 y 2016. En la Figura 9, se muestra que: (a) la demanda por tipo de universidad tiene una tendencia favorable hacia las universidades públicas, (b) los factores que toman en cuenta los padres para elegir una universidad son el prestigio de la

universidad (65%), buenos docentes (59%), precios accesibles (40%) y buena infraestructura (24%). Finalmente, la apreciación que tienen los padres de los estudiantes que egresan de las universidades, el 32% de ellos creen que los estudiantes no reciben una adecuada preparación académica para desempeñarse en algún centro de trabajo, y el 58% de ellos creen que la preparación académica es adecuada.

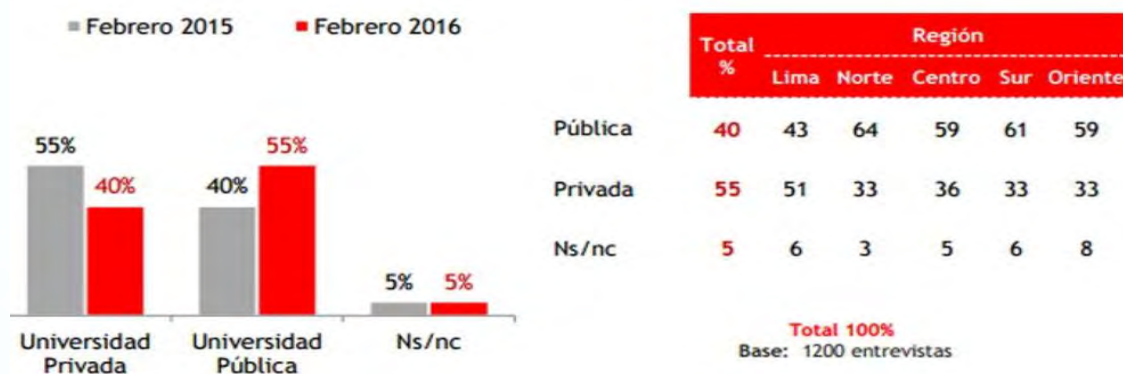


Figura 9 Preferencia del consumidor por tipo de universidad.

Tomado de Datum Internacional S.A 2016, (<http://espresso.gestion.pe/economia/que-preferen-peruanos-universidades-publicas-privadas-2154623/10>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En el Reporte Global de Competitividad 2017-2018 elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2018), se evalúan las variables que están más relacionadas a la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas en el Perú. Los países más representativos de Sudamérica (Chile, Colombia y Perú), nuestro país es el menos competitivo en la variable número de días para iniciar un negocio, pero tenemos ventaja competitiva en procedimientos para iniciar un negocio, lo cual denota contrariedad y debemos mejorar en nuestros procesos para iniciar un negocio. En la variable fácil acceso a créditos, nuestro país es menos competitivo que Chile, pero más competitivo que Colombia, lo cual permite pensar en una oportunidad para obtener mayor inversión extranjera en nuestro país. En relación a calidad educativa, el Perú es menos competitivo que sus pares sudamericanos, lo que explica que el gobierno debe fortalecer el gasto en este sector y reducir la brecha de calidad educativa entre la educación privada y pública, dado que se tiene la percepción de que la educación privada

solo busca rentabilizar el negocio, descuidando la calidad educativa y escasa inversión en infraestructura. En la Tabla 12, se detallan los niveles de competitividad entre estas variables.

Tabla 12

Competitividad en Componente Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas: 2017-2018

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	Posición		
	Perú	Colombia	Chile
Número de días para iniciar un negocio	110	53	25
Número de procedimientos para iniciar un negocio	53	53	70
Fácil acceso a préstamos (créditos)	48	61	16
Acceso a la Internet en colegios	86	71	58
Calidad del sistema de educación	124	83	86
Intensidad de la competencia local	67	22	61
Transferencia de tecnología y FDI	62	77	21
Estado de desarrollo de clústeres locales	105	79	96

Nota. Adaptado de “Reporte Global de Competitividad 2017-2018,” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2018. (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

“Indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etcétera). La localización dentro de una nación de las industrias proveedoras y competitivas internacionalmente irradia ventajas para muchos. Hablar de este tema significa eficiencia, prontitud, rapidez y, a veces, acceso preferencial a los costos de entrada” (D’Alessio, 2015, p. 110). En la Tabla 13, se analiza el comportamiento de las variables en términos de competitividad a la industria relacionada y de apoyo.

Del análisis realizado, se concluye que nuestro país no es competitivo en la variable calidad de infraestructura total, por lo que el gobierno debe orientar mayor inversión pública en infraestructura, lo cual impactara directamente en mayor producción, y por lo tanto, crecimiento económico. Por otro lado, nuestro país tiene ventajas competitivas frente a Colombia en el ámbito de transferencia de tecnología, así como en el fácil acceso a préstamos bancarios; estas ventajas permitirán atraer inversiones extranjeras y nacionales para

educación privada, impactando esto en gestar una educación con un alto nivel de tecnología, capacidad, y de acuerdo con las necesidades de una educación de primera calidad. Por último, en relación a cantidad de proveedores locales, frente a Chile, el Perú tiene ventaja competitiva, pero respecto a las demás variables, el Perú tiene desventaja y nuestra política económica debe estar orientada a fortalecerlas.

Tabla 13

Competitividad en Componente Industrias Relacionadas y de Apoyo: 2017-2018

Industrias relacionadas y de apoyo	Posición		
	Perú	Colombia	Chile
Calidad de infraestructura total	111	109	35
Calidad de infraestructura en transporte aéreo	85	81	62
Cantidad de proveedores locales	48	23	66
Calidad de proveedores locales	88	41	38
Calidad de infraestructura portuaria	83	77	36
Fácil acceso a préstamos (créditos)	48	61	16
Transferencia de tecnología y FDI	62	77	21
Disponibilidad de última tecnología	94	85	28

Nota. Adaptado de “Reporte Global de Competitividad 2017-2018”, por Foro Económico Mundial (FEM), 2018. (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>).

3.2.5. Influencia del análisis en la UTEA

El Perú, durante los últimos años, se encuentra en una posición favorable en el entorno económico, cuenta con recursos naturales y minerales que debemos convertirlas en ventajas competitivas, el reto es lograr que el crecimiento económico sea estable y permanente. El gobierno debe forjar un mejor sistema de educación, que proporcione una educación adecuada. Existe una deficiencia en los factores claves para alcanzar un nivel de competitividad que le permita al país consolidarse dentro de los primeros de la región, destacando la baja infraestructura, el nivel de educación y la calidad del sistema educativo, lo que representa un desafío que deben afrontar los gobiernos actuales y venideros, para lograr

alinear el destacado crecimiento de la economía con el desarrollo de la competitividad del país.

Finalmente, la reforma educativa implementada estos últimos años, debe fomentar un ambiente que favorezca la ejecución de proyectos educativos y de formación para colaborar con la mejora de la competitividad del sector. En este contexto, la nueva Ley Universitaria 30220, tiene y está generando mejoras en la calidad del servicio educativo: licenciamiento y acreditación. Las autoridades universitarias y toda la comunidad de la UTEA han asumido el compromiso de mejorar la calidad del servicio educativo superior universitario, buscando que los estudiantes reciban una educación superior de calidad.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La política económica. Se define como el conjunto de directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país para impulsar el PBI (Producto Bruto Interno), dicho crecimiento será impulsado por varios factores, siendo los más importantes la inversión pública y privada. Para el año 2019 se prevé un incremento de 7.2% a 7.5% de inversión pública, adicional a ello la inversión privada será impulsada por la mayor inversión minera ante un entorno externo favorable, proyectándose un crecimiento de 23%, la tasa de crecimiento más alta desde el año 2011, crecimiento sustentado con el inicio de proyectos como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de la minera Toromocho. El Perú tiene una cartera de 49 proyectos mineros por US\$ 58,5 mil millones, lo que muestra la perspectiva de crecimiento económico respaldadas por la minera son alentadoras (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

Por otro lado, el Estado viene dando un mayor impulso a la productividad y competitividad a través de la implementación de Políticas de Estado sobre competitividad que propone: (a) fomentar el desarrollo productivo y empresarial de las micro y pequeñas

empresas, (b) adecuar la normativa de comercio exterior a estándares internacionales a fin de agilizar las operaciones y preservar la seguridad de la cadena logística; y (c) extender los beneficios laborales y tributarios de la Ley 27360 (Ley de Promoción Agraria) a las actividades acuícola, forestal y fauna silvestre, las cuales cuentan con alto potencial de desarrollo. La modernización del sector público tiene como objetivo principal la mejora del capital humano con enfoque en la meritocracia; adquisición adecuada y oportuna de materiales, mobiliario y equipamiento; para ello, este enfoque busca una mejora en el presupuesto por resultados, modernización de la gestión del Estado para asegurar una operatividad eficiente de los sistemas administrativos. Todas estas medidas de política económica permitirán que nuestra economía mantenga una tendencia de crecimiento similar al promedio de los últimos años.

Gasto público. El Ministerio de Economía y Finanzas, estima que el Gasto Público ascenderá al 20.2% del PBI entre los años 2019 y 2022 y crecerá a un ritmo promedio de 4.8% real. El presupuesto del gobierno asignado para el año 2019 asciende a 168,074 millones de soles (MEF, 2019). La mayor concentración del presupuesto se da en los Gobiernos Regionales (44%), Gobierno Nacional (42%) y Gobiernos Locales (14%), comparado con el año 2018 hay una mayor asignación a la ejecución del gasto por parte de los Gobiernos Regionales (MEF, 2019) (ver Tabla 14).

Tabla 14

Reporte Presupuestal del Sector Público para el Año Fiscal 2019

	Total 2019 Millones	Partic. %	Total 2018 Millones	Partic. %
Perú	168,074	100	157,158	100
Región Apurímac	2,065	1	1,931	1
Gobierno Nacional	867	42	1,032	53
Gobierno Regional	908	44	735	38
Gobierno Local	289	14	163	9

Nota. Adaptado de “Presupuesto del sector público para el año fiscal 2019”, por Congreso de la Republica, 2019. (<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/Comisiones/files/publicaciones/boletines.pdf>)

Legislación. El artículo 18 de la Constitución Política del Perú precisa que la educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística, la investigación científica y tecnológica. El Estado peruano ha iniciado el proceso de reforma universitaria que busca que los jóvenes puedan acceder a una educación superior universitaria de calidad, teniendo los siguientes pilares para asegurar este objetivo: (a) Información confiable y oportuna, (b) Fomento para mejorar el desempeño, (c) Acreditación para la mejora continua y (d) Licenciamiento para asegurar las condiciones básicas de calidad, (PAC, 2015).

En el año 2014, se aprobó la Ley Universitaria 30220, cuyo objetivo es normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades, promover el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura, establecer los principios, fines y funciones que rigen el modelo institucional de la universidad, en esta base normativa el Ministerio de Educación (MINEDU) es el órgano rector del aseguramiento de la calidad de la educación superior, en línea a ello, el año 2015 diseñó la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (PAC), que institucionaliza el proceso de reforma y se convierte en el principal documento orientador del proceso hasta el año 2021 (MINEDU, 2016). En el año 2015, se creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones. El fin de la SUNEDU es supervisar la calidad del servicio brindado por las universidades, teniendo las siguientes funciones: (a) verificar que se cumplan las condiciones básicas de calidad para poder autorizar su funcionamiento, (b) fiscalizar que los recursos públicos y los beneficios tributarios otorgados a las universidades sean destinados hacia fines educativos, (c)

administración del Registro Nacional de Grados y Títulos, y (d) facultad de imponer infracciones y sanciones a las universidades que incumplan con las obligaciones establecidas en la ley y sus normas conexas (SUNEDU, 2015).

En este contexto, la SUNEDU es la responsable del licenciamiento para ofrecer el servicio educativo superior universitario; el licenciamiento se define como el procedimiento obligatorio que tiene como objetivo verificar que las universidades cumplan las condiciones básicas de calidad (CBC) para ofrecer el servicio educativo superior universitario y puedan alcanzar una licencia que las habilite a prestar el servicio educativo, la implementación de este modelo responde a la realidad y nivel de desarrollo alcanzado por el sistema universitario peruano tomando adicionalmente experiencias internacionales y la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2016). Desde la implementación del modelo de licenciamiento, son 141 universidades públicas y privadas y cuatro escuelas de posgrado que han solicitado el licenciamiento, al mes de octubre del presente año se han otorgado 81 licencias, de las cuales 79 corresponden a universidades y dos a escuelas de posgrado y han sido 22 universidades que no han obtenido el licenciamiento por no haber cumplido las CBC (SUNEDU, 2019).

Debido a que uno de los fines del Estado es asegurar la educación de la población y en el avance del licenciamiento ya se encuentran 22 universidades públicas y privadas sin licenciamiento institucional, el MINEDU ha activado un plan de emergencia a través del DS 016-2019 en el cual las universidades deberán ejecutar un plan de emergencia orientado a alcanzar las condiciones básicas de calidad durante el plazo máximo de cese establecido (MINEDU 2019). Adicionalmente, la SUNEDU también es responsable de supervisar a las universidades facultadas a otorgar grados y títulos equivalentes; así como de fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades, han sido destinados a fines educativos y al mejoramiento de la calidad. La autorización otorgada

mediante el licenciamiento es temporal y renovable y tendrá una vigencia mínima de seis años (Ley Universitaria, 2014). En la Tabla 15, se muestran las ocho condiciones básicas de calidad que deben cumplir las universidades para poder brindar servicios educativos.

Tabla 15

Condiciones Básicas de Calidad

Condiciones	Nro. de Indicadores
Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar y planes de estudios correspondientes	8
Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento	7
Infraestructura y equipamiento al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros)	15
Líneas de investigación a ser desarrolladas	8
Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos de 25% de docentes a tiempo completo	4
Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros)	8
Existencia de mecanismos de mediación e inserción laboral (Bolsa de trabajo y otros)	4
CBC complementaria, transparencia de universidades	1
	55

Nota. Tomado de “El modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano”, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2015 (<https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades>)

Finalmente, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) es la institución que tiene la responsabilidad de que las instituciones educativas públicas y privadas estén calificadas para labor que realizan. La acreditación es el reconocimiento público y temporal que la institución educativa, área o programa ha realizado, evaluando la gestión pedagógica, institucional y administrativa. En el caso de las universidades existe dos tipos de certificación: certificación a los programas de estudio y acreditación institucional (SINEACE, 2017).

Corrupción. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), un país con problemas de corrupción incrementa en aproximadamente 5% la inversión privada a través del fortalecimiento del marco institucional que protege a los inversionistas de estas prácticas.

Además, el Foro Económico Mundial (FEM) estima que la corrupción encarece en 10% el costo de hacer empresa, y hasta en 25% el costo de celebrar contratos en los países en desarrollo; en síntesis, los inversores pierden confianza en la institucionalidad. Para el año 2018, Transparencia Internacional, según el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de un total de 180 países, ubicó al Perú en el puesto número 105, descendiendo en el ranking global, al obtener 35 puntos, dos menos que el año pasado.

Del análisis realizado, se han identificado para la UTEA las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Implementación de políticas nacionales en la mejora del servicio de educación superior universitaria.
- Exigencia del licenciamiento por parte de la SUNEDU y acreditación de los programas e instituciones universitarias bajo modelos de calidad nacional e internacional.
- Demanda del servicio de educación superior universitaria en crecimiento.

Amenazas

- Oferta educativa de universidades con licenciamiento y programas e instituciones universitarias acreditadas.
- Alta concentración de institutos de educación superior productiva, tecnológica y pedagógica.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

PBI nacional y regional. Al cierre del año 2018, el PBI tuvo un crecimiento de 4%, para el año 2019 el FMI prevé un crecimiento de 2.6%. Para el caso de Apurímac, el Producto Bruto Interno para el año 2018 fue S/. 7'710,668 superior en 21.6% respecto al año 2017, explicado principalmente por la evolución positiva de las actividades de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos (34.6%) y agricultura, ganadería, caza y

silvicultura (4.8%), que constituyen el 70% del Producto Bruto Interno de la región. Si analizamos por sectores económicos, el 67% del total del PBI está concentrado en la extracción de petróleo, gas y minerales, por lo cual, la economía es muy dependiente de este sector. En la región se encuentra la minera Las Bambas, proyecto de extracción cuprífera que inició sus operaciones el año 2015, siendo el segundo proyecto cuprífero más importante del país, superado solamente por Cerro Verde en Arequipa. Según datos del Ministerio de Energía y Minas, en enero del año 2019 se extrajeron 41,690 TMF de mineral; esta cifra significa un incremento de 31.4% en comparación con el mes de enero de 2018 y representa 20.7% del total de la producción nacional de ese mes (ver Figura 10).

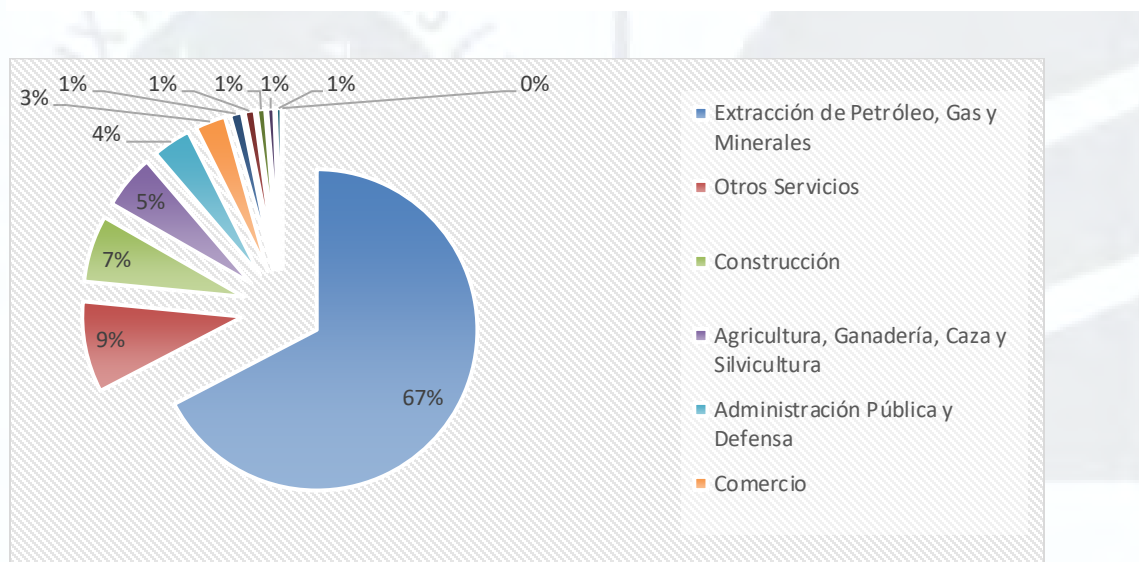


Figura 10 Producto Bruto Interno en la región de Apurímac. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017, (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1654/libro).

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú para el año 2018, elaborado por CENTRUM, que evalúa a 26 regiones a través de cinco pilares: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y (e) Personas, Apurímac ocupa la posición 20 con un puntaje de 25.08. Si analizamos por variables, en lo que respecta al pilar Economía, ocupa el puesto nueve con un puntaje de 26.09, quien ocupa la posición número uno es Lima Metropolitana y el último lugar lo ocupa Huancavelica con un puntaje de 4.53; en la Tabla

16, se muestran las variables que han permitido que Apurímac tenga la posición nueve en el ranking de competitividad: PBI total y per cápita, PEA actual ocupada, ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por categoría ocupacional.

Tabla 16

Economía: Variables del Índice de Competitividad en la Región Apurímac 2018

Tamaño	Valor 2018	Rank 2018
Producto Bruto Interno (Millones de Soles Base 2007)	S/3,252.22	23
Producto Bruto Interno (Millones de Soles Base 2007) entre Población de la región	S/7027.40	22
Crecimiento		
Tasa de Crecimiento Acumulada del Producto Bruto Interno Real 2017/2014 (Soles Base 2007)*100	33.43	1
Tasa de Crecimiento Acumulada del Producto Bruto Interno Real Per cápita 2017/2014 (Soles Base 2007)*100	31.66	1

Nota. Adaptado de "Índice de Competitividad Regional 2018", por Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM, PUCP), 2018 (<https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2018>)

Inflación. En el año 2018 la inflación fue de 2.48 %, tasa que se encuentra en el rango fijado por el Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP): de 1% a 3%. El resultado anual se dio principalmente por el aumento de los precios de los alimentos y bebidas (1.95%), ocio y enseñanza (3.63 %), transportes y comunicaciones (2.43 %) y alquiler de vivienda, combustible y electricidad (1.76 %) (INEI, 2018). La proyección de inflación para el año 2019 será en el rango de 2.40% y 2.50%.

Tipo de cambio. El Perú tiene un sistema cambiario de flotación administrada o sucia, el tipo de cambio se establece en mercado con intervención del Banco Central solo para evitar fluctuaciones bruscas. La proyección de tipo de cambio para el año 2019 dada por el Banco Central de Reserva del Perú es de S/3.30, cambio menor al cierre del 2018, debido a una mayor inversión (inversión extranjera en el sector minero) y a una balanza comercial positiva (se estima en 6,000 millones de dólares), (BCR, 2019). A nivel externo, la fluctuación

del tipo de cambio se verá afectado por los efectos de alza de la tasa de política monetaria de la Reserva Monetaria de Estado Unidos, medidas proteccionistas al comercio y desaceleración de China.

Del análisis realizado, se ha identificado la siguiente oportunidad:

- Crecimiento favorable de la economía: PBI de 4% al año 2018.

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

Tasa de crecimiento poblacional. La población en Perú para el año 2017 asciende a 29'381,884 habitantes con una tasa de crecimiento de 0.7% respecto al año 2007. En Apurímac, la población ascendió a 405,759 habitantes, donde la tasa de crecimiento poblacional respecto al periodo 2001 fue nulo (INEI, 2018). Esta tasa de crecimiento es explicada principalmente por la menor tasa de fecundidad (ver Tabla 17).

Tabla 17

Perú y Apurímac: Población y Tasa de Crecimiento

Población	1961	1972	1981	1993	2007	2017
Perú	9'906,746	13'538,208	17'005,210	22'048,356	27'412,157	29'381,884
Apurímac	288,223	308,613	323,346	381,997	404,190	405,759
Tasa de crecimiento						
Perú	2.2	2.9	2.5	2.2	1.5	0.7
Apurímac	0.5	0.6	0.5	1.4	0.4	0

Nota. Adaptado de "Censo Nacional de Población y Vivienda", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.p df).

Tasa de desempleo y sub empleo. Para el periodo 2017 la población económicamente activa (PEA), a nivel nacional ascendía a 17'251,700 personas, en Apurímac para el mismo año la PEA fue de 263,200 personas. La tasa de actividad a nivel nacional fue de 72.4, es decir de cada 100 personas en edad de trabajar 72 lo están realizando. En la región de Apurímac la tasa fue de 81.4 superior al promedio nacional.

En la Tabla 18, se muestra la situación de la tasa de subempleo y desempleo, la cual fue de 44.7% y 4.1% respectivamente para el ámbito nacional. En Apurímac, para el mismo

periodo de analisis, la tasa de subempleo fue de 64.9%, es decir 64 personas que participan en el mercado laboral estaban subempleadas. La informalidad laboral afecta negativamente el crecimiento económico, la productividad de los trabajadores y el bienestar social. Si analizamos los ingresos laborales promedio, se puede apreciar que el promedio nacional es mayor, ascendía a S/ 2,338 si era formal y S/1,003 si era informal; en Apurímac el promedio de ingreso de un trabajador formal ascendía a S/1,925 y el informal a S/785 (INEI, 2018).

Tabla 18

Tasa de Subempleo, Desempleo e Ingreso Laboral Promedio

	Ingreso laboral promedio mes		Tasa de	Tasa de
	Formalidad	Informalidad	Subempleo (%)	Desempleo (%)
Perú	2,338	1,003	44.7	4.1
Apurímac	1,925	785	64.9	3.3

Nota. Adaptado de “Estadísticas de empleo”, por Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), 2018. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda>).

Pobreza extrema. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), realizada por el INEI, la tasa de pobreza se redujo 1.2 puntos porcentuales en el año 2018, al pasar del 21.7% al 20.5% de la población. Apurímac logró reducir su pobreza de 69.5% en el año 2007 a 35.9% en el año 2017, gracias a la expansión de la inversión minera que generó mayores niveles de empleo y de actividad económica en la región. El gasto en programas sociales disminuyó como porcentaje del PBI de 2.8% en el año 2016 a 2.7% en el año 2018.

Tasa de analfabetismo. Según el INEI el analfabetismo es una condición de inequidad que imposibilita a las personas el acceso a las oportunidades que le ofrecen la sociedad. En el año 2017 la tasa de analfabetismo en el país fue de 5.9%, en el caso de Apurímac la cifra es superior al promedio nacional teniendo una de las tasas más altas de analfabetismo del país 14.5%, del total de la población mayor a 15 años el 23.6% de mujeres son analfabetas y el 7.4% son varones (INEI, 2018). Los años promedio de estudios alcanzados de la población de

15 años a más de edad fue de 9.2, ocupando la posición 19 en el ranking de competitividad regional elaborado por CENTRUM Católica.

En el análisis de la fuerza social, cultural y demográfica, se han identificado las siguientes amenazas:

- Alto porcentaje de analfabetismo de la población apurimeña: 14.5%.
- Falta de articulación entre el perfil del egresado de la educación básica regular con el perfil del ingresante al sistema universitario.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el artículo 14 de la Constitución Política del Perú: “Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del País”, el cual se logra a través de las instituciones constituidas para dicho fin: las universidades y otras entidades públicas. En el año 2008 por DL N° 1013 se crea el Ministerio del Ambiente (MINAM), cuyo objetivo es la conservación del ambiente, generar las estrategias para el desarrollo tecnológico y humano sostenible. Los sectores más dinamizados por este ministerio son los sectores ambiental y agropecuario.

Por otra parte, el Ministerio de la Producción (Produce) cuenta con un Plan Nacional para la productividad y competitividad de las MYPE, cuyo objetivo es promover iniciativas de investigación para la competitividad de la producción, trabajando en conjunto con instituciones como el Fondo para la Investigación, la Ciencia y la Tecnología (Fincyt) y el Fondo Nacional de Desarrollo de la Competitividad (Fidecom). El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) y su Ley Marco N° 28303 lideran y promueven la ciencia y tecnología en el Perú. El Gobierno Regional de Apurímac tiene la responsabilidad de dinamizar el Concytec, promover la investigación en su ámbito y articularlo con la instancia nacional.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, el Gobierno Regional de Apurímac recibió S/97 millones por concepto de regalías y ejecutó el 90% de la transferencia (IPE, 2019). Por ley, el Gobierno Regional transfiere el 20% del total del presupuesto a las universidades públicas. Si analizamos por destino de gasto a las universidades públicas de la región de Apurímac se tiene la siguiente información: La Universidad Nacional Micaela Bastidas (UNAMBA), recibió en el año 2018 S/13.7 millones, ejecutando solo el 13%. Los recursos del canon se programaron en cuatro proyectos: (a) la implementación de infraestructura y equipamiento (avance 25%), (b) implementación de programas curriculares (avance menos del 5%), (c) la adquisición de vehículos de servicios de transporte (menos del 5%), y (d) la implementación de servicios de apoyo para el estudiante (menos del 19%). Por su parte, la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA), recibió en el año 2018 S/5.7 millones, ejecutando el 55%. El destino de estos recursos ha sido la implementación del servicio de transporte de la universidad (34%), implementación de infraestructura y equipamientos adecuados (21%), 21% no tiene proyecto asignado, el restante 24% abarca diferentes proyectos de menor escala, entre los que destaca la promoción de prácticas deportivas de alta competencia.

Finalmente, la reinversión de excedentes para el caso de las universidades privadas asociativas tiene como fin la mejora de la calidad de la educación, destinando los recursos en infraestructura, equipamiento para fines educativos, investigación e innovación en ciencia y tecnología, capacitación y actualización de docentes, proyección social, apoyo al deporte de alta calificación y programas deportivos; así como la concesión de becas, conforme a la normativa aplicable (Ley Universitaria, 2005). En el informe elaborado por la SUNEDU, respecto a la reinversión de los excedentes y utilidades para el año 2015 de las universidades privadas concluye que: (a) el 78.8% de su presupuesto se destina a inversiones en activo fijo, (b) el 18.6% se destina para la concesión de becas a estudiantes, (c) el 1.5% de su

presupuesto se destina en proyectos de investigación e innovación, (d) el 0.6% en el rubro de proyección social, apoyo al deporte de alta calificación y programas deportivos, y (f) el 0.6% de su presupuesto se destina en capacitación y actualización docente. Los rubros de investigación y desarrollo y capacitación a docentes no representan el mayor importe de reinversión, rubros muy importantes en el contexto actual donde las universidades sean más competitivas. La asignación del 5% de los excedentes destinada para la investigación no se está cumpliendo. (ver Tabla 19).

Tabla 19

Reinversión de Excedentes y Utilidades 2015

Rubro	Millones de soles	Porcentaje
Total reinversión 2015	850,640	100.0
Activo Fijo	670,100	78.8
Proyectos de investigación e innovación	1,251	1.5
Concesión de becas a estudiantes	157,830	18.6
Capacitación y actualización docente	485	0.6
Proyección social, apoyo deporte de alta calificación y programas deportivos	535	0.5

Nota. Tomado de “Informe Anual de uso de Beneficios Otorgados a Universidades Privadas”, por Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), 2017(<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria>).

A través de estas fuerzas se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Implementación de políticas para el desarrollo tecnológico y científico.

Amenazas

- Distribución del canon minero a universidades públicas para reinversiones de acuerdo a la Ley Universitaria.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú continúa mejorando su situación dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU con miras al año 2030. Esto significa que organizaciones privadas, públicas y líderes de todos los sectores empresariales optimizan sus esfuerzos por

desarrollar mejoras en cuando a sostenibilidad, medio ambiente, bienestar social, entre otros temas. En este contexto, las universidades juegan un papel importante en los procesos de gestión ambiental a través de la incorporación de la perspectiva ambiental en: (a) la formación de profesionales, (b) la producción de conocimientos, (c) la ejecución de acciones de extensión, y (d) práctica institucional, precisado en la Ley Universitaria, Artículo 124, en el cual, define a la Responsabilidad social universitaria como la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad. Por otro lado para dinamizar y generar mayor compromiso se establece que las universidades deben asignar como mínimo el 2% de su presupuesto en esta materia.

Finalmente, el Ministerio del Ambiente (MINAM) a través de la Dirección General de Educación, Cultura y Ciudadanía Ambiente (DGECCA), promueve que las universidades incorporen a partir de sus funciones de formación, investigación, extensión y gestión, la implementación de políticas públicas en materia ambiental. Lo cual se materializa a través de las universidades con Responsabilidad Ambiental Universitaria (RAU), cuyo objetivo es la puesta en práctica de principios y valores de contribuir a la formación de profesionales y ciudadanos con conciencia, compromiso y participación proactiva en la solución de los problemas ambientales. La UTEA, en el plan estratégico al 2021, tiene como objetivo implementar políticas ambientales, implementándolas con los estándares establecidos sobre seguridad ambiental.

Del análisis realizado, se ha identificado la siguiente oportunidad:

- Implementación de políticas medioambientales y de responsabilidad social a nivel país.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El objetivo de la elaboración de esta matriz es identificar las oportunidades como las amenazas que pueden influir en la organización. Después de realizar el análisis se han

identificando seis oportunidades y cinco amenazas en el entorno externo. En la Tabla 20, se puede apreciar el peso dado a cada variable identificada en función a la importancia que tiene para el éxito de la organización. De la puntuación asignada, se ha alcanzado un valor de 1.87 que indica que la UTEA está neutralizando en parte las amenazas y aprovechando las oportunidades de su entorno de manera parcial.

Tabla 20

Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento favorable de la economía: PBI 4% 2018	0.07	3	0.21
2 Implementación de políticas nacionales en la mejora del servicio de educación superior universitaria	0.13	3	0.39
3 Exigencia del licenciamiento por parte de la SUNEDU y acreditación de los programas e instituciones universitarias bajo modelos de calidad nacional e internacional	0.13	3	0.39
4 Demanda del servicio de educación superior universitaria en crecimiento	0.11	3	0.33
5 Implementación de políticas para el desarrollo tecnológico y científico	0.10	3	0.30
6 Implementación de políticas medioambientales y de responsabilidad social a nivel país	0.08	2	0.16
Subtotal	0.62	17	1.11
Amenazas			
1 Falta de articulación entre el perfil del egresado de la educación básica regular con el perfil de ingresante al sistema universitario	0.10	2	0.20
2 Alto porcentaje de analfabetismo de la población apurimeña: 14.5%	0.08	2	0.16
3 Oferta educativa de universidades con licenciamiento y programas e instituciones universitarias acreditadas	0.20	2	0.40
4 Alta concentración de institutos de educación superior productiva, tecnológica y pedagógica	0.10	2	0.20
5 Distribución del canon minero a universidades públicas para reinversiones de acuerdo a la Ley Universitaria	0.07	2	0.14
Subtotal	0.38	6	0.76
Total	1		1.87

Nota: Valor, 4= responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

3.5. La UTEA y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de entrantes, y (e) rivalidad de los competidores; permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compete. La evaluación de las condiciones competitivas es el inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de la organización en el mercado de educación superior universitaria. La organización debe buscar la mejor posición en la industria donde pueda influir sobre las fuerzas a su favor y generar estrategias para aminorar las fuerzas que no están a su favor (D'Alessio, 2015).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El proveedor que tiene mayor poder de negociación son los docentes, los cuales pueden ser ordinarios, extraordinarios y contratados. Según el artículo 82 de la Ley Universitaria, es requisito para ejercer la docencia universitaria, como docente ordinario y contratado el grado de maestro. La SUNEDU, dentro de las condiciones básicas de calidad, exige que como mínimo el 25% de los docentes, lo ejerzan a tiempo completo (SUNEDU, 2016).

En la Tabla 21, se puede observar que el poder de negociación de los docentes se fortalece con el mayor crecimiento del número de estudiantes en pregrado, a una tasa de 9.97 (periodo 2010-2016) y mayor número de universidades privadas. Este incremento derivará en la mayor demanda de personal docente calificado y con las exigencias actuales de las entidades regulatorias. Las universidades generan incentivos para atraer talentos con buen nivel remunerativo, crecimiento profesional, capacitación, entre otros.

Tabla 21

Población Universitaria, por Periodos y Tasa de Crecimiento Anual, según Tipo de Universidad

Tipo de universidad	Número universidad	Estudiantes pregrado	Estudiantes posgrado	Docentes universitarios	Personal administrativo y de servicios
Año 2016					
Total	142	1,385,133	108,022	78,698	58,117
Públicas	51	367,413	45,350	21,191	25,089
Privadas	91	1,017,720	62,672	57,507	33,028
Año 2010					
Total	100	782,970	56,358	59,085	16,989
Públicas	35	309,175	24,591	21,434	11,708
Privadas	65	473,795	31,767	37,651	5,281
Año 1996					
Total	57	335,714	10,818	25,795	16,989
Públicas	28	199,943	7,109	16,096	11,708
Privadas	29	135,771	3,709	9,699	5,281
Tasa de crecimiento anual periodo 2010-2016					
Total	6.02	9.97	11.45	4.89	6.87
Públicas	6.48	2.92	10.47	-0.19	3.88
Privadas	5.77	13.59	11.99	7.31	9.6
Tasa de crecimiento anual periodo 1996-2010					
Total	4.1	6.24	12.51	6.1	6.12
Públicas	1.61	3.16	9.27	2.07	3.88
Privadas	5.93	9.34	16.58	10.17	9.6

Nota. Tomado de Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), 2018.

(<https://www.sunedu.gob.pe/sibe>)

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores de los servicios profesionales de la UTEA son los jóvenes egresados de los colegios principalmente de la región de Apurímac, esta población se encuentra en el rango de edad de 15 a 19 años. Según el II Censo Nacional Universitario realizado el año 2010 por el INEI reporta que, de los 87 mil jóvenes en el rango de edad de 15 a 25 años, solo el 9% de ellos lograba acceder a una universidad y el restante 91% no acceden a desarrollar una carrera universitaria, fundamentalmente por factores económicos.

Por lo expuesto, el poder de negociación es aún más bajo en la región de Apurímac, pues existen tres universidades.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los Institutos de Educación Superior (IES) y las Escuelas de Educación Superior (EES) son instituciones de la segunda etapa del sistema de educación nacional con una orientación de formación aplicada. El marco regulatorio se da con la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la carrera pública de sus docentes promulgada en el año 2016 (MINEDU, 2016). Los egresados de las EES obtendrán el grado de bachiller y título profesional lo que le permitirá acceder directamente a estudios de posgrado. En la región de Apurímac, se han identificado 26 instituciones superiores, de los cuales cinco son privados, siendo estos los sustitutos naturales de las universidades establecidas en la región; es evidente la ventaja que tienen en términos de tiempo de duración de la carrera técnica (máximo tres años), involucra menores costos, pero no constituye una amenaza por tener carácter técnico y el mercado aún requiere muchos de ellos (la demanda aún no está satisfecha).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Debido al ordenamiento del sistema educativo universitario por parte de la SUNEDU entró en vigencia la Ley 29971, ley que establecía la moratoria de creación de universidades y filiales públicas y privadas, con fecha de término el 26 de abril de 2020. Adicional a ello, el artículo 26 de la Ley Universitaria, plantea que para la creación de universidades debe vincularse la oferta educativa propuesta a la demanda laboral, la sostenibilidad de la institución y las condiciones de licenciamiento. Bajo este escenario, en Apurímac no se preve la incorporación ni creación de instituciones universitarias ni filiales hasta el año 2020, terminada la restricción hay la posibilidad de la creación de filiales de las universidades licenciadas vigentes que cuentan con instalaciones físicas: caso de la UNSAAC y la posibilidad de ingreso a la oferta universitaria de la UAC.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La UTEA tiene su sede central en la ciudad de Abancay, capital de la región de Apurímac. Cuenta con dos filiales ubicadas en las ciudades de Cusco y Andahuaylas. Considerando la ubicación geográfica de la sede central y las filiales de la UTEA se concluye que:

- La filial ubicada en la ciudad de Cusco tiene como zona de influencia a toda la región Cusco. La principal oferta educativa está dada por la UNSAAC y la UAC.
- La filial ubicada en la ciudad de Andahuaylas tiene como zonas de influencia, principalmente, las provincias de Andahuaylas y Chincheros, de la región de Apurímac. La principal oferta educativa está dada por la Universidad Alas Peruanas (UAP), la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) y la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) con algunas escuelas profesionales.
- La Sede Central, ubicada en la ciudad de Abancay, tiene como zonas de influencia principalmente las provincias de Abancay, Aymaraes, Antabamba, Cotabambas y Grau, de la región de Apurímac. La oferta educativa está dada por la Universidad Nacional Micaela Bastidas (UNAMBA) y la Universidad Alas Peruanas (UAL).

En Tabla 22, se muestra la principal oferta educativa por universidad en el ámbito de influencia y condiciones generales de las casas de estudio. De las universidades analizadas, se concluye que: (a) la UNSAAC y la UAC son las que ofertan mayores carreras profesionales, (b) la UNSAAC y Universidad Andina del Cusco (UAC) se encuentran licenciadas por la SUNEDU, (c) no hay programas universitarios acreditadas por SINEACE y (d) tres universidades en proceso de acreditación de programas profesionales: UNSAAC, UAC y UNAJMA. Las acciones implementadas por cada universidad tienen como objetivo alinearse a la modernización de la educación superior y buscar tener una oferta de valor más atractiva.

Tabla 22

Oferta Educativa en Apurímac

UNIVERSIDAD	ALAS PERUANAS	ANDINA DEL CUSCO	SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	JOSE MARIA ARGUEDAS	MICAELA BASTIDAS
	UAL	UAC	UNSAAC	UNAJMA	UNAMBA
Ubicación	Abancay y Andahuaylas	Cusco	Cusco	Andahuaylas	Abancay
Tipo de gestión	Privada societaria	Privada asociativa	Publica	Publica	Publica
Licenciada	En evaluación	Si	Si	Si	En evaluación
Carreras	No	En proceso	En proceso	En proceso	No
Acreditadas	Estomatología(A)	Administración	Ingeniería civil	Ing. Sistemas	Ing. Agroindustrial
	Ingeniería civil(A)	Contabilidad	Arquitectura	Ing. Agroindustrial	Ing. Agroecológica
	Administración y negocios internacionales(A)	Economía	Química	Ing. Ambiental	Ing. Civil
	Ciencias contables y financieras(A)	Finanzas	Física	Contabilidad	Ing. Informática y sistemas
	Obstetricia	Marketing	Matemáticas	Educación	Educación
	Psicología humana(A)	Administración de negocios	Biología		Administración
	Derecho(A)	Internacionales	Administración		Medicina Veterinaria
		Derecho	Contabilidad		
		Educación	Economía		
		Ing. Ambiental	Turismo		
		Ing. Industrial	Medicina		
		Ing. Civil	Enfermería		
		Ing. De sistemas	Odontología		
		Enfermería	Farmacia		
		Obstetricia	Obstetricia		
		Estomatología	Agronomía		
		Psicología	Zootecnia		
		Medicina Humana	Ing. Agropecuaria		
		Tecnología Medica	Derecho		
			Antropología		
			Arqueología		
			Historia		
			Psicología		
			Educación		
			Ciencias de la comunicación		
			Ing. Metalúrgica		
			Ing. Eléctrica		
			Ing. Electrónica		
			Ing. Informática		
			Ing. Mecánica		
			Ing. Minas		
			Ing. Química		
			Ing. Petroquímica		

Nota. Adaptado de páginas web diferentes universidades, 2018.

3.6. La UTEA y sus Referentes

Los modelos de crecimiento revelan la importancia del capital humano en el crecimiento económico: las personas más educadas tienen niveles de productividad superiores, así como una mayor capacidad para adaptar tecnologías e innovar procesos (Hanushek y Woessman, 2009). En el ranking de las mejores universidades en el mundo 2019, elaborado por Times Higher Education (THE) de Londres, evalúa las variables siguientes: enseñanza, investigación, transferencia de conocimiento y perspectiva internacional. En su estudio destaca a dos universidades peruanas entre las mejores casas de estudio, la mejor ubicada es la Universidad Cayetano Heredia (UPCH), que está entre los puestos 501-600, la segunda universidad es la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), ubicada entre los puestos 801-1000.

A nivel nacional, la SUNEDU elabora un ranking de universidades, tomando en cuenta las siguientes áreas de conocimiento: (a) Ciencias Naturales, (b) Ingeniería y Tecnología, (c) Medicina y Ciencias de la Salud, (d) Ciencias Agrarias, (e) Ciencias Sociales y (f) Humanidades. En la Tabla 23, se muestra que, de un total de 132 universidades, 32 tienen el mejor *performance* a nivel nacional, obteniendo el primer lugar la Universidad Católica del Perú. Las universidades destacadas tienen ciertas características: (a) todas las universidades son licenciadas y cumplieron con las condiciones básicas de calidad, (b) de las 32 universidades, el 53% se encuentra localizado en Lima y el 47% en provincias, y (c) trece son universidades públicas, 13 de carácter asociativo y seis societarias.

En el ámbito de influencia de la UTEA, las universidades destacadas son la UNSAAC y la UAC en la posición seis y 31 respectivamente. Ambas universidades tienen su sede central en la provincia del Cusco, que dista a cuatro horas de la ciudad de Abancay, capital de la provincia de Apurímac, donde se encuentra la sede central de la UTEA. Para resumir, en la

Figura 11, se muestra el Modelo Competitivo de las Cinco Fuerzas de Porter adaptada a la realidad de la UTEA.

Tabla 23

Ranking de Universidades a Nivel Nacional

Ra nk	Universidad	Sede	Tipo de Gestión	Nro. de Programas de estudio de Pregrado al 2015	Tipo de autorización, Licenciada	Puntaje
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	Lima	Asociativa	63	Licenciada	100.00
2	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Lima	Asociativa	24	Licenciada	69.18
3	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Lima	Publica	65	Autoriz. definitiva	54.54
4	Universidad Nacional Agraria La Molina	Lima	Publica	12	Licenciada	38.43
5	Universidad Nacional de Ingeniería	Lima	Publica	28	Autoriz. definitiva	26.08
6	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Cusco	Publica	40	Autoriz. definitiva	23.58
7	Universidad Nacional de Trujillo	La libertad	Publica	45	Autoriz. definitiva	20.04
8	Universidad Científica del Sur	Lima	Societaria	21	Autoriz. definitiva	19.86
9	Universidad de Piura	Piura	Asociativa	28	Licenciada	14.84
10	Universidad del Pacífico	Lima	Asociativa	9	Licenciada	11.08
11	Universidad Nacional del Altiplano	Puno	Publica	35	Autoriz. definitiva	10.98
12	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Lima	Societaria	52	Licenciada	9.97
13	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	Loreto	Publica	30	Autoriz. definitiva	9.67
14	Universidad de San Martín de Porres	Lima	Asociativa	23	Licenciada	8.18
15	Universidad de Lima	Lima	Asociativa	11	Licenciada	7.58
16	Universidad Nacional de San Agustín	Arequipa	Publica	47	Autoriz. definitiva	7.56
17	Universidad ESAN	Lima	Asociativa	10	Autoriz. definitiva	6.84
18	Universidad Ricardo Palma	Lima	Asociativa	23	Licenciada	5.22
19	Universidad Católica San Pablo	Arequipa	Asociativa	11	Licenciada	4.19
20	Universidad Privada San Ignacio de Loyola	Lima	Societaria	41	Licenciada	4.00
21	Universidad Nacional Federico Villareal	Lima	Publica	67	Autoriz. definitiva	3.90
22	Universidad Nacional de Piura	Piura	Publica	35	Autoriz. definitiva	3.09
23	Universidad Católica Santa María	Arequipa	Asociativa	28	Autoriz. definitiva	2.76
24	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Lambayeque	Publica	ND	Autoriz. definitiva	2.30
25	Universidad Privada Antenor Orrego	La libertad	Societaria	23	Autoriz. definitiva	1.56
26	Universidad Nacional del Callao	Lima	Publica	17	Autoriz. definitiva	1.23
27	Universidad Alas Peruanas	Lima	Asociativa	31	Autoriz. definitiva	0.81
28	Universidad Nacional de Tumbes	Tumbes	Societaria	20	Autoriz. definitiva	0.43
29	Universidad La Salle	Arequipa	Asociativa	3	Autoriz. definitiva	0.42
30	Universidad Privada San Juan Bautista SAC	Lima	Societaria	16	Autoriz. definitiva	0.29
31	Universidad Andina del Cusco	Cusco	Asociativa	18	Autoriz. definitiva	0.28
32	Universidad Privada del Norte	La libertad	Societaria	44	Licenciada	0.06

Nota. Adaptado de "Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria", por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2018. (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria>).

Vigencia Ley 29971, ley que establece la moratoria de creación de universidades y filiales públicas y privadas. Adicional a ello el artículo 26° de la Ley Universitaria plantea que para la creación de universidades debe vincularse la oferta educativa propuesta a la demanda laboral, la sostenibilidad de la Institución y las condiciones de licenciamiento.

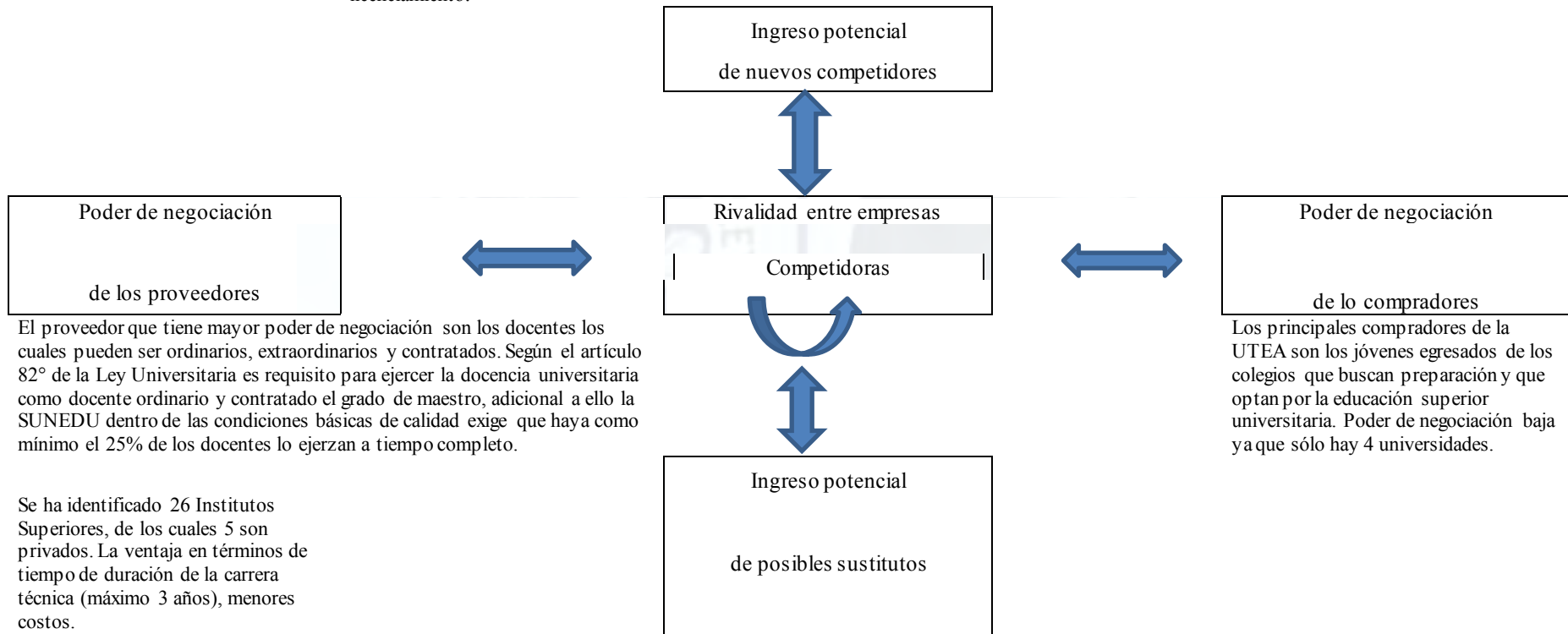


Figura 11 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

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

Matriz de Perfil Competitivo (MPC). La Tabla 24 permite identificar a los principales competidores que tiene la UTEA en su ámbito de influencia, se han identificado seis factores críticos de éxito (FCE), los cuales afectan a la organización y los competidores los cuales son: (a) universidad licenciada por SUNEDU, (b) programas de estudio acreditadas, (c) personal docente calificado y permanentemente capacitado, (d) pensiones de enseñanza acorde a realidad de la región, (e) carreras profesionales acorde a realidad regional, y (f) incentivar y dinamizar la formulación, ejecución y publicación de resultados de las investigaciones. El referente regional es la UNSAAC quien alcanzó un puntaje de tres, teniendo como variables a destacar que es una universidad licenciada desde mayo del 2019, abanico de carreras universitarias con un área de influencia en las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios, mayor incidencia en el desarrollo de investigaciones y publicaciones, le sigue la Universidad Andina del Cusco (UAC) con un puntaje de 2.5 con variables a destacar como el licenciamiento vigente desde diciembre del 2017 y los programas de estudio de Administración, Derecho, Medicina y Psicología acreditadas por la Red Internacional de Evaluadores Externos RIEV-México validadas en noviembre del 2015 (UAC, 2017). Son estos FCE identificados donde la UTEA tiene que gestionar y desarrollar sus estrategias para posesionarse y ser más competitiva.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Permite identificar a las organizaciones de referencia o con mejores prácticas (benchmarking) en el mercado de oferta de servicios de educación superior universitaria. Para la elaboración de la matriz se ha tomado en cuenta los factores críticos de éxito (FCE). La PUCP y la UPCH son las universidades referentes de la UTEA en el ámbito nacional, alcanzando un puntaje de 3.9 y 3.8 respectivamente. (ver Tabla 25).

Tabla 24

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos de éxito	Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA)		Universidad Nacional Micaela Bastidas (UNAMBA)		Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC)		Universidad Alas Peruanas (UAP)		Universidad Andina del Cusco (UAC)		
	Peso Valor	Peso ponderado	Peso Valor	Peso ponderado	Peso Valor	Peso ponderado	Peso Valor	Peso ponderado	Peso Valor	Peso ponderado	
1. Universidad licenciada por la SUNEDU	0.3	1	0.3	1	0.3	4	1.2	1	0.3	4	1.2
2. Programas de estudio acreditadas	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.4
3. Personal docente calificado y permanentemente capacitado	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	2	0.4	2	0.4
4. Pensiones de enseñanza acorde realidad de la región	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1
5. Carreras profesionales acorde realidad regional	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
6. Incentivar y dinamizar la formulación, ejecución y publicación de resultados de las investigaciones	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2
	1		1.6		1.8		3		1.4		2.5

Tabla 25

Matriz de Perfil Referencial

Factores Críticos de éxito	Peso	Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA)		Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)		Pontificia Universidad Católica del Perú (PUC)	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Universidad licenciada por la SUNEDU	0.3	1	0.3	4	1.2	4	1.2
2. Programas de estudio acreditadas	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8
3. Personal docente calificado y permanentemente capacitados	0.2	2	0.4	4	0.8	4	0.8
4. Pensiones de enseñanza acorde realidad de la región	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
5. Carreras profesionales acorde realidad regional	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
6. Incentivar y dinamizar la formulación, ejecución y publicación de resultados de las investigaciones	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
	1		1.6		3.8		3.9

3.8. Conclusiones

La Constitución Política del Perú en su artículo 18 precisa que la educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. La reforma de la educación universitaria desde el cambio de la Ley 20330 el año 2014 y la implementación de la SUNEDU para el licenciamiento institucional y el SINEACE para la acreditación de los programas académicos e instituciones universitarias, han marcado el inicio del cambio en la realidad de la educación universitaria en el Perú. La primera fase de la SUNEDU para modernizar la educación universitaria, ha sido el proceso de licenciamiento de universidades públicas y privadas que ha llevado a que cada universidad con una adecuada supervisión logre cumplir las condiciones básicas de calidad, lo cual tiene como fin único que todos los estudiantes universitarios, en cualquier ámbito de nuestro país, estudien bajo parámetros de condiciones básicas de calidad. La UTEA se encuentra en el proceso de adecuación en su última etapa para el licenciamiento institucional, cuya validación le va a permitir seguir brindando los servicios de educación superior y tener una oferta de valor con las demás universidades en su ámbito geográfico, el objetivo es lograr el licenciamiento en la primera etapa de la modernización de la educación universitaria, en una segunda etapa las universidades peruanas ya se encuentran adecuándose al modelo de acreditación de programas e instituciones universitarias bajo los estándares de calidad solicitados por el SINEACE.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización, a través de un proceso de auditoría, siendo las áreas evaluadas: (a) Administración y gerencia (A), (b) Marketing y ventas e investigación de mercado (M), (c) Operaciones y logística e infraestructura (O), (d) Finanzas y contabilidad (F), (e) Recursos humanos y cultura (H), (g) Sistemas de información y comunicaciones (I), y (h) Tecnología de investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La UTEA brinda sus servicios regido por una estructura funcional detallada en el organigrama como se muestra en la Figura 12. Los órganos de gobierno en la UTEA son ejercidos por la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rector, los Consejos de Facultad y los Decanos. “La Asamblea Universitaria es el máximo órgano de gobierno que representa a la comunidad universitaria, cuyas funciones específicas son aprobar las políticas de desarrollo universitario, reformar el estatuto de la universidad con la aprobación de por lo menos dos tercios del número de miembros, y remitir el nuevo Estatuto a la SUNEDU, velar por el adecuado cumplimiento de los instrumentos de planeamiento de la universidad,

aprobados por el Consejo Universitario, declarar la revocatoria y vacancia del Rector y los Vicerrectores, de acuerdo a las causales expresamente señaladas en la Ley Universitaria 30220; y a través de una votación calificada de dos tercios del número de miembros, ...”

(MOF UTEA, 2016, p. 11)

La organización está representada por el Rector Dr. Ramiro Ismael Trujillo Román, que según el Estatuto Art. 27 es el personero y representante legal de la Universidad. Tiene a su cargo, la dirección, conducción y gestión del gobierno universitario, elegido por un periodo de cinco años, preside los dos órganos principales de gobierno: Asamblea y Consejo Universitario. El Vicerrector Académico es la autoridad ejecutiva, integrante de la alta dirección, encargado de proponer normas, dirigir, supervisar y evaluar las actividades académicas de formación profesional, educación continua, extensión universitaria con responsabilidad social y desarrollo humano. Sus atribuciones están detalladas en el Art. 31 del Estatuto.

Según la auditoría realizada a los directivos conocidos como la Alta Dirección, se obtuvo la siguiente información: No se desarrolla un proceso de planeamiento formal (formulación, ejecución, evaluación y mejora), al interior de la universidad no existe un compromiso y/o seguimiento por parte de las áreas implicadas, como es el caso de la oficina de Planificación y Desarrollo Universitario, la cual tiene como función principal la de formular, proponer y monitorear las políticas de planificación, así mismo, el Consejo Universitario quien revisa y aprueba tales políticas y el resto de áreas que integran la Universidad, este desinterés se debe necesariamente a un divorcio entre los niveles jerárquicos de la organización (Alta Dirección, Órganos de Línea y las Unidades Orgánicas). No existe una evaluación trimestral, semestral y anual del avance de las metas físicas y presupuestales como corresponde a su POA (Plan Operativo Anual). Asimismo, no hay un conocimiento y entendimiento de la misión y visión de la institución por parte del personal

administrativo, docente y estudiantil, se cree que la visión según a su plan estratégico actual es una propuesta muy ambiciosa, no genera una ideología de cambio ni crea un sentido de urgencia.

Respecto al conocimiento de la estructura organizacional, la estructura surge como un pensamiento de toda la institución, no existiendo una socialización integral en toda la institución. Se requiere de la participación activa y programada de los interesados, pero en la realidad existe una falta de compromiso por las demás áreas. Para el alineamiento de acuerdo a las nuevas exigencias de la SUNEDU y el entorno se requiere una reforma de la estructura organizacional, conforme a su Estatuto y a la Ley Universitaria 30220.

La universidad cuenta con documentos de gestión (MOF, CAP, PAP), mediante los cuales la alta dirección sustituye el contacto personal por un medio más formal y puede controlar el desempeño de sus colaboradores. Las especificaciones de las labores se pueden detallar en cada uno de estos instrumentos, aunque se pudo evaluar que, habiéndose implementado para el proceso de licenciamiento, aún existen áreas que no especifican las funciones detalladas, perfil requerido para su implementación. Del análisis realizado, se han identificado una fortaleza y tres debilidades que se detallan a continuación:

Fortalezas

- Autoridades y directivos en conformidad a la Ley Universitaria 30220.

Debilidades

- Frágil clima laboral y cultura organizacional.
- Estatuto, reglamentos y documentos de gestión desactualizados y desarticulados.
- Sistemas y modelos de gestión deficientes y desactualizados.

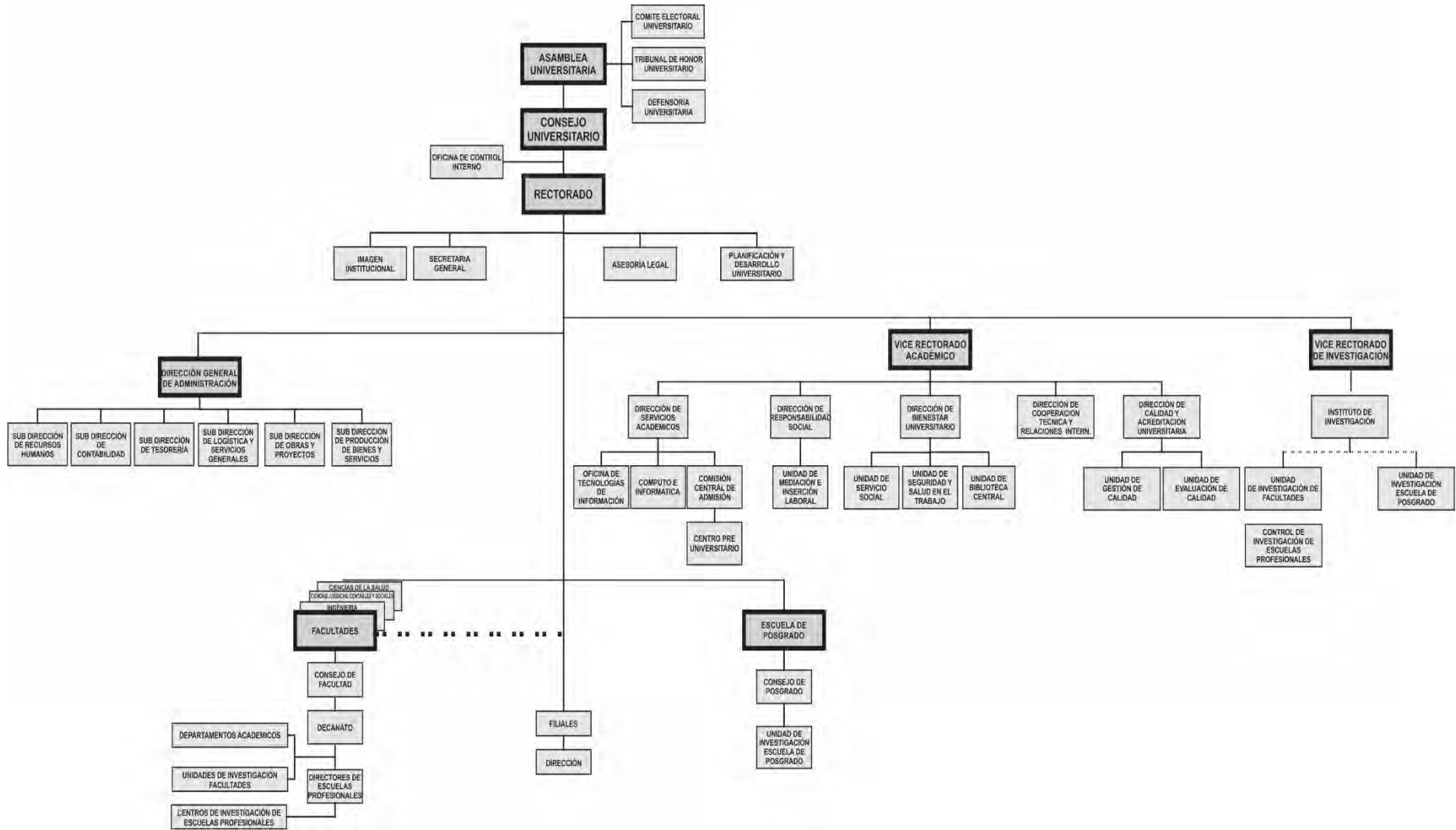


Figura 12 Organigrama de la UTEA. Tomado de “Plan Estratégico Institucional 2016-2021” por Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA), 2017 (<https://transparencia.utea.edu.pe>).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La UTEA tiene como usuarios a los estudiantes (quienes inician su formación profesional luego de haber aprobado y ocupado una vacante disponible, mediante un proceso de selección general) y a los empleadores (grupos de interés), los mismos que están integrados por los diferentes gremios, instituciones, empresas, colegios profesionales, etc. quienes son los usuarios finales del servicio de formación profesional. La Institución responde a una necesidad social de formación profesional, sin embargo, esta no está en sintonía con las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés, toda vez que los programas universitarios fueron creados sin un estudio de demanda social y de mercado ocupacional que lo sustente, sino que este documento fue elaborado posteriormente a su puesta en marcha. Por lo que existe un divorcio entre universidad-sociedad-empresa.

La universidad cuenta con la mayor oferta de programas en la región Apurímac: tres facultades y diez Programas Profesionales y cuenta con la mayor cantidad de estudiantes matriculados que asciende a 5,293 en el semestre 2018-II, la Oficina de Admisión es la encargada de realizar el proceso de selección general (UTEA, 2018). A la fecha cuenta con reportes de información no alineada y con diferente formato para todas las sedes. La Oficina de Admisión debe generar y mantener una base de datos que permita, de manera integral, la generación de reportes de la evolución histórica de la cantidad de postulantes, ingresantes, matriculados, procedencia por locales y sedes y otros criterios, información que permitirá una adecuada toma de decisiones.(SUNEDU, 2019).

De acuerdo al “Informe del Estudio de la Inserción Laboral de los graduados y titulados de la Universidad Tecnológica de los Andes 2018”, de una población de 264 egresados graduados y titulados de los semestres 2015-II, 2016-I, 2016-II, 2017-I y 2017-II de las diferentes escuelas profesionales de la UTEA Sede Central y Filiales concluye que del total de egresados, 147 han obtenido el grado de Bachiller y 117 Título Profesional. El 64.8%

están empleados y el 35.2% se encuentran buscando trabajo o en otra actividad; respecto a la satisfacción de los egresados sobre la formación recibida, un 3% se encuentran muy insatisfechos, un 15.5% insatisfechos, 76.1% satisfechos y un 5.3% muy satisfechos. No cuenta con información sobre la satisfacción de los empleadores respecto al desempeño y formación de los egresados a su cargo, el estudio no abordó el análisis a los empleadores.

La universidad capta a los nuevos estudiantes desarrollando una serie de estrategias como ferias de orientación vocacional, distribución de volantes, perifoneo por las principales calles, spots publicitarios, publicidad audiovisual, *in situ, face to face*, redes sociales; las mismas que resultan óptimas y de beneficio para la institución. Cuenta con una política de precios por el servicios que brinda, el cual es accesible a las condiciones económicas del mercado objetivo; la pensión por servicios educativos varía en función a la carrera profesional y la localización del programa encontrándose en el rango de S/ 380 a S/ 530, siendo en comparación del resto de universidades privadas de la región sur (monto inferior al promedio) (UTEA, 2019). Así mismo, la universidad brinda facilidades y precios especiales a los estudiantes víctimas del terrorismo y por número de créditos.

Por último, no existe un documento normativo que regule los procesos de admisión, si bien hay un reglamento de admisión, existe discrepancias entre el reglamento, estatutos y lo que establece la Ley Universitaria. Por lo cual debe actualizarse y adecuarse los procesos de admisión de pre grado y post grado de acuerdo a la normatividad vigente. Del análisis realizado, se ha identificado las siguientes fortalezas y debilidades que se detallan a continuación:

Fortalezas

Alta aceptación en el mercado laboral de los egresados.

Debilidades

Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la auditoría realizada se observó que la universidad no utiliza técnicas modernas de administración para realizar programaciones del servicio a brindar. El *core bussines* del negocio de la universidad son: Formación integral, Investigación y Responsabilidad Social. En relación a la formación profesional el responsable de este proceso es el Vicerrectorado Académico, contando con un presupuesto asignado para su funcionamiento. La apertura o creación de los programas en la UTEA se dieron muchas veces por moda o porque eran carreras que tenían mucha acogida a nivel país; por lo que el diseño del servicio de formación profesional no surge como respuesta de un estudio de demanda social y mercado ocupacional, por lo menos a nivel regional, el cual debería ser revisado y actualizado de forma periódica, por lo que este documento no está cumpliendo su fin, de ser la base para la planificación y puesta en marcha del programa y el diseño curricular, toda vez que es un instrumento que recoge los niveles de preferencias por el programa, las competencias académicas y profesionales que demanda el mercado laboral, las necesidades en relación a la investigación y responsabilidad social a nivel regional, nacional, en algunos casos hasta internacional. Los diseños curriculares no son estáticos, estos deben ser revisados y actualizados o reformulados de forma periódica, donde la revisión y actualización se debe desarrollar de forma anual y la reformulación cada cinco años (donde se debe empezar al cuarto año de funcionamiento del diseño curricular vigente).

La universidad brinda a sus estudiantes un servicio de tutoría enmarcado en la consejería, dejando descuidado la tutoría académica, por lo que se puede conjeturar que si bien es cierto se realiza un acompañamiento al estudiante, siendo solo de manera superficial, ya que no se cuentan con programas establecidos de tutoría y acompañamiento estudiantil, ni con mecanismos e instrumentos de regulación. Respecto al bienestar de los estudiantes, docentes y administrativos, la UTEA cuenta con una oficina encargada que brinda asistencia

psicológica y social. En el Plan de Adecuación de la UTEA se ha reestructurado la Dirección de Bienestar Universitario que tiene como finalidad promover y desarrollar actividades y/o programas para la formación intelectual, académica, social y física de los miembros de la comunidad universitaria (UTEA, 2019).

En relación a la Investigación, la universidad cuenta con un Vicerrectorado de Investigación encargado de gestionar este proceso, cuyos directivos cumplen con el perfil y requisitos establecidos en la Ley Universitaria 30220. La UTEA cuenta con Líneas de Investigación, las mismas que no guardan coherencia con las necesidades y expectativas regionales, nacionales e internacionales, toda vez que este proceso debe estar alineado a contribuir al desarrollo sostenible. Sin embargo, el medio para la graduación y titulación es mediante la investigación de fin de carrera, en conformidad con la Ley Universitaria 30220, donde a manera de piloto vienen desarrollando en los cursos de Tesis I y Tesis II. En relación a la investigación docente, la institución no cuenta con un equipo de investigadores reconocidos a nivel regional y nacional, pero sí con docentes que realizan investigación científica y tecnológica (43 docentes investigadores, nueve a dedicación parcial y seis investigadores principales), (UTEA, 2019). Existe un reglamento de registro y patente el cual tiene que adecuarse a la normatividad vigente; en la UTEA los resultados de las investigaciones no son difundidos ni publicados, la universidad se encuentra en un proceso de inicio en este punto; es bueno señalar que la universidad no realiza transferencia tecnológica.

Respecto a la Responsabilidad Social, la universidad gestiona este proceso a través del Vicerrectorado de Investigación. La UTEA cuenta con lineamientos de responsabilidad social, las mismas que no guardan coherencia con las necesidades y expectativas regionales, nacionales e internacionales, toda vez que este proceso debe estar alineado a contribuir al desarrollo sostenible; parte de la responsabilidad social (proyección social y extensión universitaria) se encuentra articulado al proceso de formación profesional; la Institución a

través de sus docentes, administrativos y estudiantes desarrollan proyectos de responsabilidad social, cubriendo solo la proyección social, extensión universitaria, y dejando de lado los otros aspectos. La universidad no conoce cuál es el impacto de los beneficiarios de dichos proyectos que vienen desarrollando, ya que no cuentan con un sistema o mecanismos para su regulación, desconociéndose además el nivel de satisfacción de los beneficiarios, y por ende las oportunidades de mejora. La UTEA no cuenta o no brinda servicios complementarios a la formación profesional, brinda servicios en los centros de producción sin conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.

En lo referente la infraestructura física y la arquitectura tecnológica de la institución para la prestación del servicio, cuenta con una adecuada distribución productiva para el funcionamiento de las actividades académicas y administrativas, así como sus laboratorios bien equipados para sus diferentes programas, cuya manipulación de materiales es eficiente y productiva. Las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros de la UTEA se encuentran en buen estado.

Del análisis realizado, se han identificado la siguiente fortaleza:

- Infraestructura y equipamiento adecuado.

Del análisis realizado, se han identificado las siguientes debilidades:

- Diseños curriculares desactualizados.
- Inadecuada asignación de puestos y asignaturas.
- Desarticulación de la formación profesional, investigación y responsabilidad social.
- Desconocimiento de la calidad del egresado puesto al mercado laboral.
- Poca implementación de la Investigación en conformidad a la Ley N°30220.
- Poca implementación de la Responsabilidad Social en conformidad a la Ley N°30220.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El análisis de los estados financieros de la UTEA tiene por finalidad analizar la situación económica y financiera de la empresa, evaluando el desempeño anterior y actual de la unidad de negocio y poder determinar oportunidades y capacidad de la empresa para poder adaptarse a cambios de acuerdo a la estrategia a adoptar. La universidad presenta cada año los estados financieros que recoge la información agregada del desempeño de la sede central, filial Andahuaylas y filial Cusco. En la Tabla 26 se detalla los principales conceptos del balance general y en la Tabla 27 los estados financieros de los cuales se realiza la interpretación financiera agrupada en tres indicadores: Rentabilidad, Liquidez, y Solvencia.

Tabla 26

Balance General de la UTEA periodos 2015 al 2018

	2015	2016	2017	2018
	En soles			
Activo corriente	27,124,523	31,097,495	32,077,825	24,961,374
Activo no corriente	23,596,664	26,209,448	31,650,534	41,120,557
Activo Total	50,721,187	57,306,943	63,728,359	66,981,931
Pasivo corriente	2,168,486	3,571,254	3,710,674	3,497,471
Pasivo no corriente	2,422,706	1,211,353	0	0
Pasivo Total	4,591,192	4,782,607	3,710,674	3,497,471
Patrimonio	46,129,995	52,524,336	60,017,685	62,584,458

Nota. Adaptado de “Estados Financieros 2015-2018”, por Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA), 2018. (<https://transparencia.utea.edu.pe/download/EJE-PRESUPUESTAL/INFORMACION-FINANCIERA/ESTADOS-FINANCIEROS/Estados-Financieros-2018.pdf>)

Tabla 27

Estado de Ganancias y Pérdidas de la UTEA periodo 2015 al 2018

	2015	2016	2017	2018
	En soles			
Ventas	27,851,793	32,825,818	36,373,996	38,823,198
Costo de ventas	13,407,292	17,415,809	20,085,269	26,048,025
Costo operativo	8,932,622	6,812,306	8,051,917	9,657,472
Utilidad	8,830,904	6,461,939	7,603,446	2,706,546

Nota Adaptado de “Estados Financieros de la UTEA 2015-2018”, por Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA), 2018. (<https://transparencia.utea.edu.pe/download/EJE-PRESUPUESTAL/INFORMACION-FINANCIERA/ESTADOS-FINANCIEROS/Estados-Financieros-2018.pdf>).

Rentabilidad. El ingreso para el periodo 2018 asciende a S/38 millones, registrando una variación positiva en 32% respecto al 2015, respecto al año 2017 es de 8%. Los ingresos por servicios de enseñanza representan el 96% del total de ingresos y el 4% otros ingresos operacionales, (UTEA, 2018). El incremento de los ingresos por enseñanza se debe al incremento del número de alumnos matriculados, para el periodo 2018 fue de 10,341.

Respecto a la evolución de los principales indicadores de rentabilidad: Rentabilidad de Ventas, Rentabilidad de los Activos (ROA) y Rentabilidad del Patrimonio (ROE), se puede apreciar que hay una tendencia descendente en todos los indicadores a partir del año 2016(Tabla 28). El principal componente de los indicadores es la utilidad neta, la cual paulatinamente ha ido decreciendo de S/8'830, 904 en el año 2015 a S/2'706,546 en el año 2018; si analizamos los componentes del estado de ganancia y pérdidas, el rubro que más se ha incrementado es el costo de ventas o costo de servicios: el 2015 era de S/13'407,293 que representaba el 48% de las ventas, en el 2018 ascendió S/26'048,025 representando el 70% del total de ingresos por servicios de educación(UTEA, 2018). Este incremento en el costo de ventas obedece a las acciones que la UTEA viene implementando para mejorar la calidad de educación del grupo objetivo, a través de la contratación de mayor personal docente y adecuarse a los estándares que la SUNEDU solicita dentro de las condiciones básicas de calidad.

Solvencia. El indicador grado de endeudamiento permite analizar el endeudamiento total respecto a los activos totales, el cual ha ido disminuyendo en los periodos analizados de 9% en el 2015 a 5% en el 2018, explicada básicamente por la disminución de las obligaciones financieras. Un rubro importante que ha sufrido variación son las remuneraciones por pagar en los pasivos a corto plazo, registrando para el 2015 el importe de S/148,792, incrementándose las deudas laborales al 2018 de S/1'208,944 (UTEA, 2018). Finalmente, el indicador de grado de propiedad para el año 2018 el índice obtenido fue de 0.95, que significa

que por cada S/ 1.00 (Un Sol) de los activos de UTEA, S/ 0.95 fueron obtenidos con recursos propios y el resto (S/ 0.05) fueron obtenidos con financiamiento de terceros (pasivos). Se concluye que la universidad goza de independencia patrimonial.

Liquidez. La Prueba corriente o índice razón corriente, es un indicador que mide la capacidad que un negocio tiene para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. El índice obtenido al 2018 es de 7.14, que significa que por cada sol que la compañía adeuda al corto plazo (menos de un año), tiene disponible para pagar S/ 7.14; en los índices al 2017 y 2016 tiene similar comportamiento. Un aspecto importante a analizar es la composición de los activos totales, donde los rubros de caja y bancos e inmuebles, maquinaria y equipos tienen una participación determinante. Para los periodos de análisis dicho rubros representaban para el 2015 el 96% del total de activos, para el año 2016 el 96% del total de activos, para el año 2017 representaba el 93% del total de activos y el 2018 representa el 95% del total de activos. Si analizamos estos rubros para el periodo 2018, la UTEA tiene un efectivo en caja y bancos de S/22'353,522 los cuales no están siendo efectivamente gestionados para que generen rentabilidad a través de depósitos *over night*, depósitos a plazo fijo, fondos mutuos u otros instrumentos financieros que permitan que en el corto plazo puedan generar cierta rentabilidad. Este efectivo se mantiene ya que será usado para la construcción de la sede de la filial Cusco; otro rubro importante que ha ido incrementándose es el de inmuebles, maquinaria y equipo, al 2018 este rubro ascendía a S/40'311,457 explicada principalmente por las inversiones y mejoramientos en activos, mejoramiento de laboratorios, entre otros, para adecuarse a los lineamientos que la SUNEDU exige para el licenciamiento.

Finalmente, la prueba ácida, mide la capacidad que tiene la UTEA para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, el cual muestra indicadores favorables. Por otro lado, la prueba defensiva, mide la capacidad de una empresa de operar a corto plazo con sus activos más líquidos. Para el caso de la UTEA, cuenta con una caja y

bancos que representa el 33% en promedio del total de activos, lo que hace que este indicador sea favorable. (UTEA, 2018)

Tabla 28

Principales Indicadores de Rentabilidad, Solvencia y Liquidez en porcentajes

	2015	2016	2017	2018
1. Indicadores de Rentabilidad				
Rentabilidad de Activos (ROA)	17	12	11	4
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	19	12	13	4
Rentabilidad de las ventas (EAT)	32	20	21	7
2. Indicadores de Solvencia				
Grado de endeudamiento	9	8	6	5
Endeudamiento patrimonial	10	9	6	6
Grado de propiedad	91	92	94	95
3. Indicadores de Liquidez				
Prueba Corriente	12	8	8	7
Prueba Acida	12	8	8	7
Prueba Defensiva	12	8	8	6

Nota: Adaptado de “Estados Financieros de la UTEA periodo 2015-2018” por Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA) 2018. (<https://transparencia.utea.edu.pe/download/EJE-PRESUPUESTAL/INFORMACION-FINANCIERA/ESTADOS-FINANCIEROS/Estados-Financieros-2018.pdf>)

Del análisis realizado, se ha identificado la siguiente fortaleza:

- Excedentes que permitirán la adecuación de las condiciones básicas de calidad exigidas por SUNEDU y acreditación de programas universitarios en la Institución.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El total de colaboradores de la UTEA, en sus tres sedes, es de 775 personas, de las cuales el 77% corresponde a docentes y el restante a personal administrativo. Para una adecuada gestión del talento humano, la universidad cuenta con cuatro ejes que son: (a) Documentos normativos de gestión del talento humano, donde uno de los documentos más importantes es el Manual de Perfil de Puestos, documento de gestión que contiene de manera estructurada los 141 perfiles de puestos de trabajo, (b) Lineamientos para el proceso de incorporación, selección, vinculación, inducción y periodo de prueba, (c) Plan institucional de capacitación, y (d) Planes de mejora continua. (UTEA, 2017)

En el caso de los docentes, la contratación y selección se rige de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Universitaria, elaborando un reglamento para cada proceso de selección de personal en concordancia a la normativa vigente, de la misma forma se realizan los procesos de ratificación y ascenso. No cuentan con un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño docente efectivo, únicamente justifican dicha evaluación con las encuestas realizadas a los estudiantes. En el caso del personal administrativo, la contratación y ascensos del personal no necesariamente cumple con todas las especificaciones del perfil para el puesto. En cuanto al control de personal, no se tiene implementado dentro de las políticas internas, un control de ausentismo y puntualidad, y si la tienen, consideran que debería de fortalecerse para hacer un mejor seguimiento a los colaboradores, a su vez sí poseen con políticas de seguridad y salud ocupacional, aunque su implementación total se encuentra en avance. Del análisis realizado, se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortaleza

- Amplio recurso humano para la prestación del servicio de formación profesional.

Debilidades

- Personal docente y administrativo desactualizado.
- Oferta educativa con bajo cumplimiento de los requisitos exigidos en los modelos de calidad nacional e internacional.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La universidad cuenta con una Oficina de Tecnología de Información y Comunicaciones, que cuenta con un presupuesto asignado, donde los colaboradores cuentan con el perfil y experiencia necesaria, siendo capacitados y entrenados. La Institución cuenta con un Sistema DS-Cont (información contable), ERP Educa (registro de recaudaciones de la universidad), SIGAF (Software integral de gestión administrativa y financiera), SIGA

(Software integral de gestión académica) los mismos que trabajan de forma independiente, por lo que generan solo reportes como: cantidad de estudiantes, reporte de ingresos, índice de morosidad, no cuentan con un sistema integrado que de soporte a la toma de decisiones. Los sistemas de seguridad de información son eficientes, toda vez que el ERP Educa es alquilado, cuya seguridad lo garantiza Amazon, mientras que los otros sistemas son de uso y manejo interno, cuya administración es óptima. Del análisis realizado, se ha identificado la siguiente fortaleza:

- Sistemas de soporte informático, actualizados y modernos.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La universidad no cuenta con un área u oficina encargada de estas actividades, debido a que existe una confusión en el entendimiento del tema; si bien uno de los procesos misionales es la investigación y dentro de ello se cuenta con políticas y procesos que direccionan el tema en un sentido de investigación que realizan los docentes de los diferentes programas en sus áreas correspondientes. Mientras que el objetivo de este ítem es la aplicación de la tecnología, investigación y el desarrollo para prestar nuevos servicios y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad, mejorar los procesos para optimizar la productividad y conseguir automatizaciones en la gestión. Ante lo descrito, podemos constatar que la institución viene realizando estudios de demanda social y mercado ocupacional con el objetivo de cumplir una exigencia de licenciamiento institucional, mas no con el fin de crear nuevos servicios y procesos, casi siempre se viene trabajando de forma reactiva y no proactiva; respecto a la mejora de la calidad a nivel país se viene dando políticas y normas que obligan a las instituciones educativas de formación profesional mejorar y garantizar calidad en la prestación del servicio.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Del análisis interno realizado, se ha elaborado la MEFI de la UTEA que permite

evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales e identificar las relaciones entre las áreas funcionales (D'Alessio, 2015). Se han identificado seis fortalezas y 12 debilidades, asignando un peso a cada elemento en función a la importancia que tiene al interior de la institución. El resultado obtenido es de 2.25 que significa que la universidad es internamente débil (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas				
1	Autoridades y directivos en conformidad a la Ley Universitaria 30220	0.05	4	0.20
2	Excedentes que permitirán la adecuación a las condiciones básicas de calidad y acreditación de programas universitarios en la Institución	0.06	4	0.24
3	Alta aceptación en el mercado laboral de los egresados	0.05	3	0.15
4	Amplio recurso humano para la prestación del servicio de formación profesional	0.05	3	0.15
5	Sistemas de soporte informático actualizados y modernos	0.05	4	0.20
6	Infraestructura y equipamiento adecuado	0.05	4	0.20
	SUBTOTAL	0.31		1.14
Debilidades				
1	Frágil clima laboral y cultura organizacional	0.05	1	0.05
2	Estatuto, reglamentos y documentos de gestión desactualizados	0.06	1	0.06
3	Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés	0.06	2	0.12
4	Diseños curriculares desactualizados	0.07	2	0.14
5	Personal docente y administrativo desactualizados	0.06	2	0.12
6	Inadecuada asignación de puestos y asignaturas	0.06	2	0.12
7	Desarticulación de la formación profesional, investigación y responsabilidad social	0.05	2	0.10
8	Desconocimiento de la calidad del egresado puesto al mercado laboral	0.05	1	0.05
9	Poca implementación de la investigación en conformidad a la Ley N°30220	0.06	2	0.12
10	Poca implementación de la Responsabilidad social en conformidad a la Ley N°30220	0.06	2	0.12
11	Sistemas y modelos de gestión deficientes y desactualizados	0.06	1	0.06
12	Oferta educativa con bajo cumplimiento de los requisitos exigidos en los modelos de calidad nacional e internacional	0.05	1	0.05
	SUBTOTAL	0.69		1.11
	TOTAL	1.00		2.25

Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad Mayor

4.3. Conclusiones

El resultado de 2.25 en la matriz EFI, indica que la Industria de Servicios de Educación de la UTEA es internamente débil, toda vez que el resultado está por debajo del promedio (2.5). En tal sentido, es indispensable neutralizar las debilidades de la Institución, con énfasis en las mayores, aplicando estrategias internas. Las principales debilidades son: desconocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés, diseños curriculares desactualizados, personal docente y administrativo desactualizados, inadecuada asignación de puestos y asignaturas, poca implementación de la investigación en conformidad a la Ley 30220, poca implementación de la responsabilidad social en conformidad a la Ley 30220; que al superarlas colocará a la institución en una mejor posición ante sus competidores. Por otro lado, se tienen fortalezas importantes: autoridades y directivos en conformidad con la Ley Universitaria 30220, excedentes que permitirán la adecuación de las condiciones básicas de calidad exigidas por SUNEDU y la acreditación de programas universitarios en la Institución, sistemas de soporte informático, actualizados y modernos e infraestructura y equipamiento adecuado.

Capítulo V: Intereses de la UTEA y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la UTEA

Los intereses organizacionales son aquellos que un sector u organización desean alcanzar a toda costa. Estos deben estar claros y bien definidos, a fin de que se orienten todos los esfuerzos al logro de los mismos y así potenciar su crecimiento y desarrollo. Estos intereses se pueden clasificar de acuerdo con su nivel de intensidad en (a) vitales, (b) importantes, y (c) periféricos (D'Alessio, 2015).

Los intereses organizacionales se explican a continuación, siendo la base fundamental para elaboración de los objetivos de largo plazo.

- Otorgamiento del licenciamiento, como requisito mínimo para estar en competencia en el mercado de educación superior, conforme a lo establecido en la Ley Universitaria 30220, que menciona que las instituciones que brindan servicios de educación superior universitaria se deberán regir a esta nueva Ley, puesto que existen mejoras en la calidad del servicio educativo ofrecido a los ingresantes, y la SUNEDU se encargará de la supervisión de la calidad de servicio brindado por la universidad y los compromisos que esta deberá de cumplir.
- Política de reinversión, implica que los excedentes generados por la UTEA bajo la personería jurídica de derecho privado asociativo, deberán promocionar la inversión privada en educación, los cuales son: infraestructura, equipamiento para fines educativos, investigación e innovación en ciencia y tecnología, y demás conforme a lo que menciona la Ley Universitaria, para lo cual existe un artículo que menciona sobre los programas de reinversión.
- Otorgamiento del mayor número de empleabilidad en la región, se tiene previsto que, a fines del año 2018 - II, el número total de matriculados fue 10,341 estudiantes, asimismo se considera la cantidad de profesionales de la casa de estudio UTEA, que vienen

laborando en alguna institución de la región Apurímac y es aproximado por la mayoría de profesionales de la UTEA, siendo de la carrera profesional de Enfermería, Educación, Contabilidad, Derecho e Ingeniería Civil que tiene más presencia, siendo aproximadamente un 47% de la población universitaria de la ciudad de Abancay.

- Docentes capacitados y calificados con rango de maestros, según la Ley Universitaria y dentro de los requisitos para desempeñar el cargo de docente, se requiere tener como mínimo el grado de maestro, y altamente capacitados con años de experiencia comprobable.
- Gestión por procesos orientados a resultados, reemplazar y acogerse a un nuevo modelo de gestión por procesos, de modo que genere flujo en las actividades administrativas y netamente operativas, donde la productividad esté en función de la minimización de tiempos de atención y evitar la variabilidad.
- Incrementar el número de artículos científicos y de investigación, incrementar el fomento de la producción del conocimiento y desarrollo de tecnologías, a través de la integración o la sinergia de los estudiantes y docentes enfocados en la investigación, mediante la experimentación y puesta en práctica para el beneficio de los grupos de interés.

5.2. Potencial de la UTEA

Estructura poblacional. La UTEA cuenta con tres sedes, sede central ubicada en la ciudad de Abancay y dos filiales ubicadas en las ciudades de Andahuaylas y Cusco. Cabe mencionar que hasta el año 2017 se encontraba funcionando la oficina de enlace de la ciudad de Curahuasi, la cual se encuentra en proceso de cierre, no teniendo ingresantes desde el año 2018. En la Tabla 30, se muestra el crecimiento de estudiantes en las diferentes escuelas profesionales que la universidad oferta, donde el 44% pertenece a la sede central de Abancay, el 39% a la sede de Cusco y el restante 17% de alumnado pertenece a sede de Andahuaylas (UTEA, 2019). La tasa de crecimiento en el periodo 2015 al 2018 fue de 12%; si analizamos

por filial, la sede de Cusco fue quien tuvo la mayor tasa de crecimiento de 30%, seguido de Andahuaylas 17% y Abancay -1%.

Tabla 30

Número de Estudiantes Inscritos por Filiales

Filiales	Semestres							
	2015 I	2015 II	2016 I	2016 II	2017 I	2017 II	2018 I	2018 II
Abancay	4,629	4,475	4,878	4,778	4,828	4,617	4,772	4,579
Andahuaylas	1,465	1,410	1,617	1,612	1,704	1,694	1,689	1,714
Cusco	3,113	3,328	3,550	3,590	3,772	3,744	3,951	4,048
Total	9,207	9,213	10,045	9,980	10,304	10,055	10,412	10,341

Nota. Tomado de “Reporte consolidado de matrículas de pregrado por semestres”, por Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA), 2019. (<https://transparencia.utea.edu.pe>).

El tamaño y la forma del territorio. La UTEA cuenta en todas sus sedes con tres facultades: Ciencias jurídicas, contables y sociales, Ciencias de la salud e Ingeniería. En la Tabla 31, se muestra la oferta educativa por cada sede institucional, la cual varía en función al grupo objetivo de estudiantes. Es importante mencionar que hay carreras académicas que están teniendo menor demanda por parte del grupo objetivo como son las carreras de Agronomía y Educación.

Lo económico. La actividad económica de la universidad es gestionada por el Consejo Universitario, el tipo de Institución es asociativa sin fines de lucro. Los excedentes económicos que se generen se invierten en la adquisición de activos, investigación, capacitación docente, bienestar, responsabilidad social y otros requerimientos, previstos de conformidad a los fines y objetivos de la universidad. Según los estados financieros presentados por la UTEA, al año 2018 cuenta con indicadores favorables que se resumen en: Ingresos por servicios de enseñanza e ingresos operacionales en crecimiento (tasa de crecimiento de 78% para el periodo analizado 2015- 2018), ratios favorables ROA de 4% y ROE de 4%, bajo nivel de endeudamiento, grado de propiedad al 95%, cuenta con alto ratio de liquidez, principalmente el rubro caja y bancos, efectivo que será empleado para la

construcción de la sede en filial Cusco, cuyo proyecto arquitectónico se encuentra en proceso de licitación.

Tabla 31

Escuelas Profesionales por Sedes

Facultades	Escuelas Profesionales		
	Abancay	Andahuaylas	Cusco
Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales	Contabilidad Derecho Educación Turismo, hotelería y gastronomía	Contabilidad Derecho Educación	Contabilidad Derecho
Ciencias de la Salud	Enfermería Estomatología	Enfermería	Enfermería
Ingeniería	Agronomía Ingeniería Ambiental y Recursos Naturales Ingeniería Civil Ingeniería de Sistemas e Informática	Agronomía Ingeniería Ambiental y Recursos Naturales Ingeniería Civil	Ingeniería Ambiental y Recursos Naturales Ingeniería Civil Ingeniería de Sistemas e Informática

Nota. Tomado de “Reporte consolidado de matrículas de pregrado por semestres” por Universidad Tecnológica de los Andes (UTEA), 2019. (<https://transparencia.utea.edu.pe/>).

Desarrollo tecnológico. La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), en su artículo 118 precisa que el destino de los excedentes generados en la gestión de la universidad, serán reinvertidos en: infraestructura, equipamiento para fines educativos, investigación e innovación en ciencia y tecnología, capacitación y actualización de docentes, proyección social, apoyo al deporte de alta calificación y programas deportivos; así como la concesión de becas, conforme a la normativa aplicable. Es el Vicerrectorado de Investigación el órgano encargado de conducir y promover el proceso de investigación, siendo sus objetivos: (a) Estructurar y fomentar la investigación en la UTEA,

(b) Desarrollar el potencial humano en investigación y (c) Ampliar la disponibilidad de recursos materiales de apoyo a la investigación. Algunas actividades que se están realizando para promover la investigación es, capacitar a sus docentes; a la fecha se está llevando a cabo el Diplomado en Investigación y cursos relacionados con el tema de investigación a docentes y estudiantes.

La SUNEDU en su Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria, realiza un ranking de las universidades en función a las investigaciones que realiza, tomando como parámetros los Incites Benchmarking & Analytics que mide 4 dimensiones: número de publicaciones en revistas indexadas en Web of Science Core Collection, número de documentos citables producidos en Web of Science Core Collection, Índice H de la universidad en Web of Science Core Collection y número de artículos que están incluidos en el 10% de los trabajos más citados en Web of Science Core Collection, por áreas de estudio y año de publicación a nivel mundial, donde la universidad no se encuentra en el grupo de universidades que generan investigaciones y cumpliendo los parámetros mencionados, por lo cual la Universidad tiene que destinar recursos, capacidades y poner énfasis en temas de investigación de acuerdo a las dimensiones a evaluar.

Histórico, psicológico y sociológico. En los años 90 no había estándares de calidad definidos en las universidades, inexistencia de un marco normativo que asegure la calidad universitaria, solo existía un marco normativo para incentivar y ampliar la oferta universitaria. En este escenario, en el año 1995 se crea el CONAFU (Consejo Nacional para la Autorización del Funcionamiento de Universidades) órgano adscrito a la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), cuyo objetivo era la autorización para el funcionamiento de las universidades, lo cual se fue incrementando con la Ley para promover la Inversión en Educación, en dicho escenario el número de universidades se incrementó de 72 universidades en el 2000 a 140 casas de estudio en el 2013, de las cuales 51 son públicas y 89

privadas.(SUNEDU, 2016). En el año 2006, con la Ley 28740, se crea el SINEACE (Sistema Nacional de Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa). En el año 2014, se promulga la nueva Ley Universitaria 30220, cuyo fin era tener las normas para la creación, funcionamiento, supervisión y creación de universidades; en este marco normativo se crea la SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria) como órgano adscrito al MINEDU (Ministerio de Educación).

Forma de gobierno. Según el reglamento de la UTEA en su artículo 1 dice “La Universidad Tecnológica de los Andes, creado por Ley Nro. 23852 del 07 de junio de 1984, es persona jurídica de derecho privado asociativo sin fines de lucro. Con autonomía normativa, de gobierno, académico, administrativo y económico, conforme a Ley. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados” (MOF UTEA, 2016, pág. 11). Los órganos de dirección son: la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rector, los Consejos de Facultad y los Decanos. Cada estamento tiene diferentes atribuciones para la toma de decisiones al interior de la Institución, alineadas a la Ley Universitaria.

Fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee. Según el artículo 133 de la Ley Universitaria es la Defensoría Universitaria la encargada de la “tutela de los derechos de los miembros de la comunidad universitaria y vela por el mantenimiento del principio de autoridad responsable” (Ley Universitaria, 2014, pag.57). Es el Estatuto de la universidad quien establece los mecanismos de regulación y funcionamiento. Por otro lado, se establece que la Policía Nacional solo puede ingresar al campus universitario por mandato judicial o a petición del Rector con la conformidad del Consejo Universitario.

5.3. Principios Cardinales de la UTEA

Los principios cardinales exponen los factores que el sector debe evaluar para poder alcanzar sus objetivos, en relación a las oportunidades y amenazas descritos en el análisis MEFE. Para la realización de dicho análisis, se evalúa para la UTEA: (a) la influencia de

terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. La nueva Ley Universitaria 30220 establece a través de la SUNEDU exigencias o condiciones básicas a las universidades para su funcionamiento, tiene una influencia muy fuerte y positiva (intereses comunes), para que la UTEA pueda establecer políticas internas que permitan alinearse a estas exigencias, realizar las inversiones necesarias en infraestructura y capacitación docente para mejorar la calidad de su servicio en educación superior. La UNAMBA es la institución educativa que se encuentra como el competidor más cercano en la provincia de Abancay. La UTEA y la UNAMBA tienen intereses comunes, uno de los cuales es obtener el Licenciamiento Institucional. La universidad que alcance primero esta resolución, obtendrá mayores y mejores beneficios en términos de imagen y presencia institucional, por lo que, a la vez este interés común para la UTEA se convierte en una motivación extra para ser el primero en alcanzarla.

Lazos pasados-presentes. La UTEA como institución educativa mantiene mucha historia, por tanto, sus lazos pasados con la población de Abancay se convierte en una fortaleza, porque a decisión del pueblo inicia su funcionamiento el 23 de setiembre del año 1978 y recién en julio de 1984 (casi seis años después) el Gobierno de Fernando Belaúnde oficializa su funcionamiento. Los Lazos Presentes se expresan a través de las cualidades que tiene la institución desde su creación, siendo esta una universidad autónoma, democrática y descentralizada. Las Universidades Nacionales que son sus competidores (UNAMBA y UNAJMA), fueron creadas con posterioridad a la fecha de funcionamiento de la UTEA, con quienes se mantiene competencia leal en pos de conseguir una mayor participación del mercado universitario.

Contrabalance de intereses. El interés más relevante de la UTEA es el Licenciamiento Institucional, que es común con la UNAMBA. La obtención del licenciamiento puede llevar a

que se presente conflicto de intereses por lograrlo, lo que conlleva a que este objetivo pueda perjudicarse en su proceso de consecución. Por último, con su referente regional la UNSAAC, también tiene intereses comunes relacionados a alcanzar la acreditación de los programas universitarios.

Conservación de enemigos. Los Institutos de Educación Superior (técnicos y pedagógicos) en la región Apurímac, son también los competidores (enemigos) que inspiran y motivan a que la UTEA pueda innovar y ser creativa en la prestación de sus servicios educativos con contenidos tecnológicos y adecuados a los estudiantes que demanden este tipo de servicios, esto se sustenta porque el nivel socioeconómico de las familias, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM 2018), en la región de Apurímac, las personas y los hogares están distribuidos en un 78%% entre el nivel socioeconómico D y E; por lo que la capacidad de pago de estas familias es limitada. Las Universidades UNAMBA y UNAJMA son instituciones que motivan a la UTEA a seguir innovando, realizando inversiones que permita diferenciarse de la propuesta educativa de las universidades de la competencia. Considerando el ámbito nacional, la Universidad Alas Peruanas y la Universidad Andina del Cusco, también son los competidores que inspiran a la UTEA a ser más competitiva, dado que estas tienen dentro de su plan de expansión implementar filiales en el ámbito de influencia de la UTEA.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de la UTEA (MIO)

En la Tabla 32, se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la UTEA. Se han determinado los intereses de la organización y la intensidad de los intereses organizacionales. Los intereses organizacionales lo integran los grupos de interés: (a) estudiantes de la universidad, (b) autoridades, funcionarios y colaboradores de la universidad, (c) instituciones públicas y privadas, y (d) sociedad en general.

Tabla 32

Matriz de Intereses Organizacionales de la UTEA

Intereses de la organización	Intensidad de Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Otorgamiento del licenciamiento, como requisito mínimo para estar en competencia en el mercado de educación superior	(+) Estudiantes de la Universidad, (+) Autoridades, funcionarios y colaboradores de la universidad, (+) Instituciones públicas privadas, (+) sociedad en general.		
2 Política de reinversión	(+) Estudiantes de la universidad, (+) Autoridades, funcionarios y colaboradores de la universidad,		
3 Otorgamiento del mayor número de empleabilidad en la región.	(+) Estudiantes de la universidad, (+) Autoridades, funcionarios y colaboradores de la universidad, (-) Instituciones públicas y privadas.		
4 Total de docentes capacitados y calificados con rango de maestros.		(+) Universidad tecnológica de los Andes	
5 Gestión por procesos orientados a resultados.		(-) Estudiantes de la universidad, (+) Universidad tecnológica de los Andes (+) comunidad científica,	
6 Incrementar el número de artículos científicos y de investigación.		(+) estudiantes de la Universidad Tecnológica de los Andes	

Nota. (+) intereses similares o comunes, (-) intereses opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Tomando en cuenta los resultados encontrados en el análisis de factores internos y externos, se presentan los Objetivos a Largo Plazo, los cuales están alineados con la visión planteada en el Capítulo II, así como los intereses organizacionales que tiene la UTEA. Para establecerlos se han identificado las áreas de resultados clave (ARC). Un ARC es un área de la actividad de la organización en la que el negocio debe destacar (ser excelente) para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia, y cumplir las expectativas de comunidad vinculada o stakeholders (D'Alessio, 2017).

- Objetivo a largo plazo OLP 1: Al 2030, contar con el 100% de la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión por resultados. Al 2018, la universidad cuenta con el proyecto para la implementación del sistema de calidad, con un avance del 0% de su ejecución.
- Objetivo a largo plazo OLP 2: Al 2030, el 80% de los programas académicos estarán acreditadas. A la fecha no hay ningún programa académico acreditado con un avance de 0%.
- Objetivo a largo plazo OLP 3: Al 2030, incrementar en un 95% la producción de investigación de calidad y de impacto social. Al 2018 la Universidad cuenta con el Vice Rectorado de Investigación, con un avance de 5% en la producción de investigación.
- Objetivo de largo plazo OLP 4: Al 2030, incrementar el número de estudiantes matriculados en 20%. Al semestre 2018 II el total de estudiantes matriculados fue de 10,341 estudiantes.
- Objetivo de largo plazo OLP 5: Al 2030, alcanzar un 95% de avance en el proceso formativo del estudiante a través de la optimización del servicio de formación integral del estudiante. A la fecha se tiene un avance del 5%.

- Objetivo de largo plazo OLP 6: Al 2030, incrementar la tasa de empleabilidad de los egresados al 30%. A la fecha la tasa de empleabilidad es de 10% en la ciudad de Abancay.
- Objetivo de largo plazo OLP 7: Al 2030, incrementar a un 85% el desempeño docente. Al 2018, el desempeño docente, medido solo por encuestas a estudiantes siendo de 45%.
- Objetivo de largo plazo OLP 8: Al 2030, incrementar en un 85% la formulación y ejecución de proyectos de responsabilidad social universitaria. A la fecha, se ejecuta un promedio de 12 proyectos de responsabilidad social universitaria por año.

5.6. Conclusiones

Los ocho objetivos de largo plazo que se plantearon en este capítulo tienen como objetivo preparar los senderos a través del cual alcanzaremos y llegaremos a la visión planteada en el capítulo II, los cuales a su vez están sostenidos por los intereses organizacionales que tiene la UTEA, su potencial, así como sus principios cardinales. Los intereses organizacionales identificados son: (a) el otorgamiento del Licenciamiento, (b) políticas de reinversión, (c) mayor número de empleabilidad en la región, (d) docentes calificados y capacitados en el rango de maestros, (e) gestión por procesos orientados a resultados y (d) incrementar el número de artículos científicos y de investigación. Luego de haber identificado las fortalezas y debilidades en el análisis interno, para alcanzar estos objetivos de largo plazo propuestos, es necesario que la Autoridad Universitaria establezca políticas educativas internas que busquen su logro en un plazo menor al previsto, donde el número de estudiantes matriculados y el grado de empleabilidad de los egresados deben ser los ejes fundamentales a cumplir, a partir del cual la imagen y el prestigio de la UTEA podrá fortalecerse, todo esto de la mano con la visión planteada.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo tiene como objetivo final la elección de las estrategias como resultado de la primera etapa del proceso estratégico: la formulación. La elección de las estrategias se realiza en base a la construcción de diferentes matrices como son: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR y ME las cuales se describen a continuación.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La elaboración de esta matriz toma como base las oportunidades y amenazas que registran en el MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en el MEFI los cuales son ubicados en cuatro cuadrantes para luego ser emparejadas y generar las estrategias. Este proceso se realiza tomando en cuenta las siguientes estrategias: (a) Estrategias FO-Explotar (Maxi-Maxi), (b) Estrategias FA – Confrontar, (c) Estrategia DO- Buscar (Mini-Maxi), y (d) Estrategia DA-Evitar (Mini-Mini) (D'Alessio, 2014). Luego de realizar el emparejamiento y análisis, se han identificado 11 estrategias que se detallan en la Tabla 33.

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

Esta matriz muestra la apropiada postura estratégica de la UTEA, dicha matriz posee dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (Fortalezas de la Industria FI y la Estabilidad del Entorno EE) y dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la Fortaleza Financiera FF y la Ventaja Competitiva VC) (D'Alessio 2015). En la Tabla 34, se describe la MPEYEA de la UTEA y en la Figura 13, la representación gráfica del análisis realizado de esta matriz, se concluye que la postura estratégica asumida es la agresiva.

Tabla 33

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la UTEA

		Fortalezas			Debilidades
	F1	Autoridades y directivos en conformidad a la Ley 30220		D1	Frágil clima laboral
	F2	Excedentes que permitirán la adecuación de las condiciones básicas de calidad exigidas por SUNEDU y acreditación de programas universitarios en la Institución		D2	Estatuto, reglamentos y documentos de gestión desactualizados
	F3	Alta aceptación en el mercado laboral de los egresados		D3	Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés
	F4	Amplio recurso humano para la prestación del servicio de formación profesional		D4	Diseños curriculares desactualizados
	F5	Sistemas de soporte informático actualizados y modernos		D5	Personal docente y administrativos desactualizados
	F6	Infraestructura y equipamiento adecuado		D6	Inadecuada asignación de puestos y asignaturas
				D7	Desarticulación de la formación profesional, investigación y responsabilidad social
				D8	Desconocimiento de la calidad del egresado puesto al mercado laboral
				D9	Poca implementación de la investigación en conformidad a la Ley 30220
				D10	Poca implementación de la responsabilidad social en conformidad a la Ley 30220
				D11	Sistemas y modelos de gestión deficientes y desactualizados
				D12	Oferta educativa con bajo cumplimiento de los requisitos exigidos en los modelos de calidad nacional e internacional
Oportunidades	Estrategia FO – Explotar		Estrategia DO – Buscar		
O1	Crecimiento favorable de la economía: PBI 4% 2018.	FO1	Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.	DO1	Promover la producción de investigación en líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y posgrado que responda a los intereses de la sociedad.
O2	Implementación de políticas nacionales en la mejora del servicio de educación superior universitaria.	FO2	Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.	DO2	Promover los beneficios de la responsabilidad social y la gestión del medio ambiente en la sociedad.
O3	Exigencia del licenciamiento por parte de SUNEDU y acreditación de los programas e instituciones universitarias bajo modelos de calidad nacional e internacional.	FO3	Incrementar la participación de mercado del servicio de formación profesional universitaria en la provincia del Cusco.	DO3	Desarrollar la formación superior universitaria en modalidad virtual.
O4	Demanda del servicio de educación superior universitaria en crecimiento.	FO4	Fortalecer e incrementar las alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.		
O5	Implementación de políticas para el desarrollo tecnológico y científico				
O6	Implementación de políticas medio ambientales a nivel país.				
Amenazas	Estrategia FA- Confrontar		Estrategia DA – Evitar		
A1	Falta de articulación entre el perfil del egresado de la educación básico regular con el perfil de ingresante al sistema universitario.	FA1	Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativo acorde a estándares nacionales.	DA1	Fortalecer las filiales regionales.
A2	Alto porcentaje de analfabetismo de la población apurimeña: 14.5%	FA2	Desarrollar la formación profesional del estudiante bajo el modelo y enfoque por competencias.		
A3	Oferta educativa de universidades con licenciamiento y programas universitarias acreditadas.	FA3	Fortalecer y promover los programas de posgrado y segundas especialidades.		
A4	Alta concentración de Institutos de educación superior productiva, tecnológica y pedagógica.				
A5	Distribución del canon minero a universidades públicas para reinversión de acuerdo a la Ley Universitaria.				

Tabla 34

Matriz PEYEA de la UTEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1.Cambios tecnológicos	3	1.Retorno de la inversión	5
2.Tasa de Inflación	5	2.Apalancamiento	6
3.Variabilidad de la demanda	4	3.Liquidez	5
4.Rango de precios de los productos competitivos	3	4.Capital requerido versus capital disponible	3
5.Barreras de entrada al mercado	4	7.Riesgo involucrado en el negocio	3
6.Rivalidad/presión competitiva	2	8.Rotacion de inventarios	2
7.Elasticidad de precios de la demanda	5	9.Economias de escala y de experiencia	2
8.Presion de los productos sustitutos	2		
	-		
	Promedio (-6): 2.5		Promedio: 2.9
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1.Potencial de crecimiento	5	1.Participacion en el mercado	3
2.Potencial de utilidades	4	2.Calidad del producto	3
3.Estabilidad financiera	3	3.Ciclo de vida del producto	5
4.Conocimiento tecnológico	4	4.Ciclo de reemplazo del producto	3
5.Utilizacion de recursos	4	5.Lealtad del consumidor	5
6.Intensidad de capital	3	6.Utilizacion de la capacidad de los competidores	5
7.Facilidad de entrada al mercado	5	7.Conocimiento tecnológico	2
8.Productividad/utilización de la capacidad	4	8.Integración vertical	2
9.Poder de negociación de los productores	5	9.Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Promedio: 4.1		Promedio(-6): -2.7
$X=FI+VC=1.4$		$Y=EE+FF=0.4$	
Resumen de Resultados			
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		2.9	
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		4.1	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		-2.5	
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		-2.7	

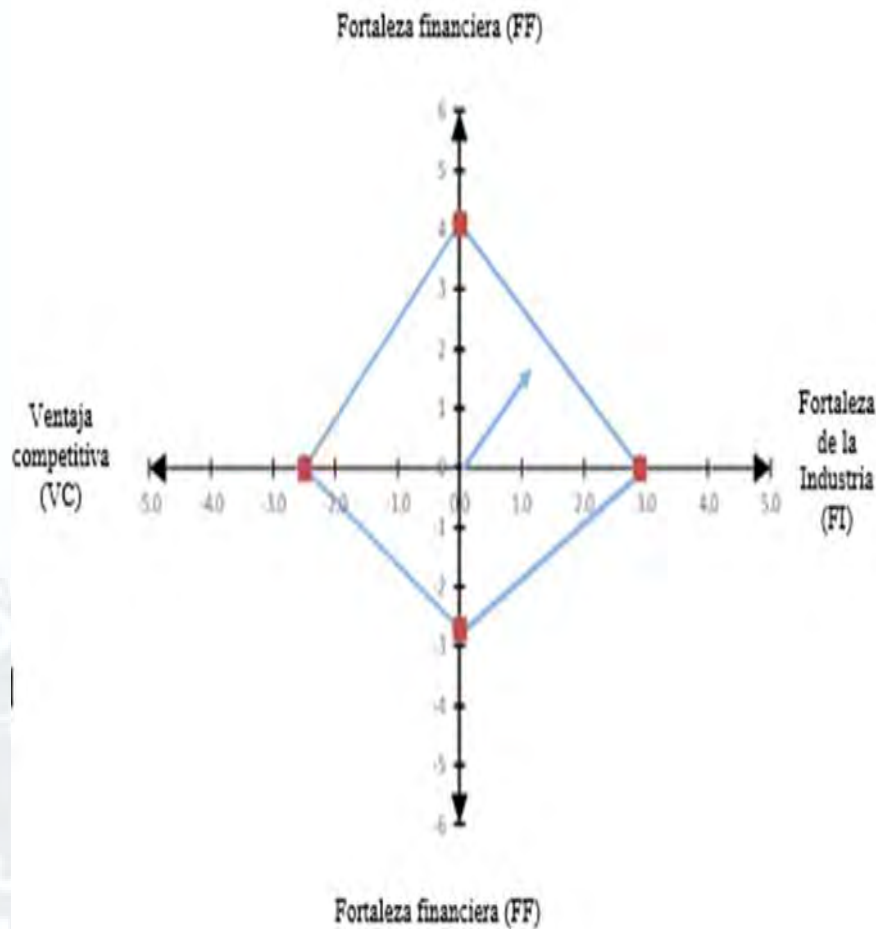


Figura 13 Matriz PEYEA de la UTEA.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG es una matriz que enfoca la posición de participación del mercado y la tasa de crecimiento de la industria, facilitando la gestión del portafolio del negocio, sus resultados contribuyen para la planificación de la empresa frente al mercado. Para determinar en qué cuadrante se ubicaba, se tomó como indicador la tasa de participación de cada filial de la UTEA en el área de influencia y la tasa de crecimiento (Figura14). En la Tabla 35 se muestra la participación de mercado de la UTEA por filial, donde la filial Abancay es la que tiene mayor participación representando el 44% del mercado, por otro lado, también se tomó en cuenta la tasa de crecimiento donde la filial Cusco para el periodo analizado registra una tasa de crecimiento de 30%.

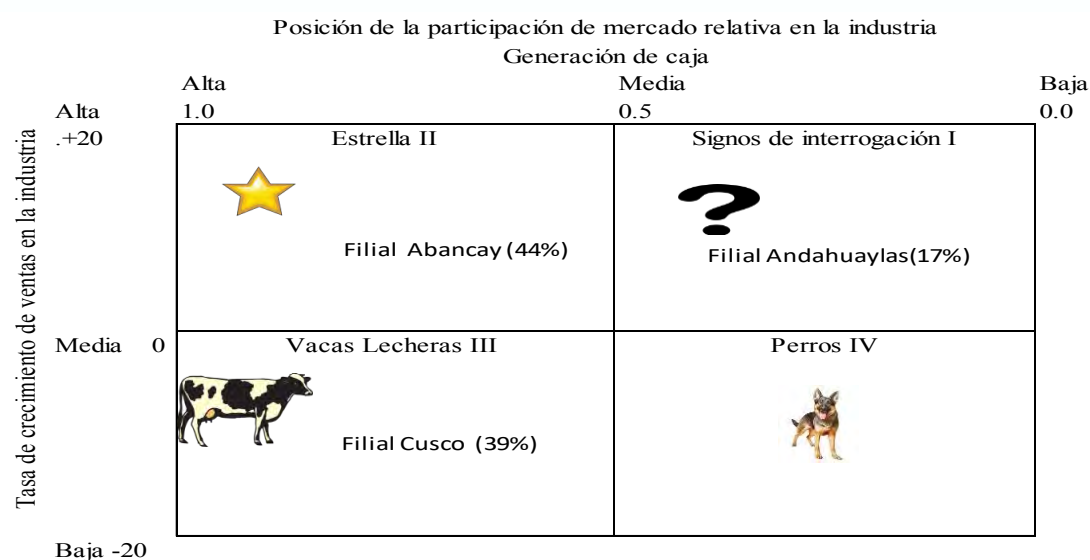


Figura 14 Matriz Boston Consulting Group de la UTEA.

Tabla 35

Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de Filiales de la UTEA

Filiales	Años				Participación de Mercado	Tasa de Crecimiento
	2015	2016	2017	2018		
Abancay	4,629	4,778	4,617	4,579	44%	-1%
Andahuaylas	1,465	1,612	1,694	1,719	17%	17%
Cusco	3,113	3,590	3,744	4,048	39%	30%
Total	9,207	9,980	10,055	10,346	100%	12%

Nota: Estudio de Seguimiento de graduados y titulados de la UTEA. Dirección de Responsabilidad Universitaria. Apurímac, 2018.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz se basa en los ponderados del EFI en un eje y en los ponderados del EFE en el otro eje, después de hacer el análisis se puede ubicar a la UTEA en una de los nueve cuadrantes para la creación de las estrategias. Las celdas de acuerdo con su posición, están categorizadas con las prescripciones de crecer y construir, retener y mantener y cosechar y desinvertir; y están alineadas a las siguientes estrategias respectivamente: intensivas y de integración, penetración en el mercado y desarrollo de producto, y estrategias defensivas. Según el análisis desarrollado se obtuvo un resultado en el cuadrante VIII, lo que representa: cosechar con estrategias defensivas, tal como se muestra en la Figura 15.

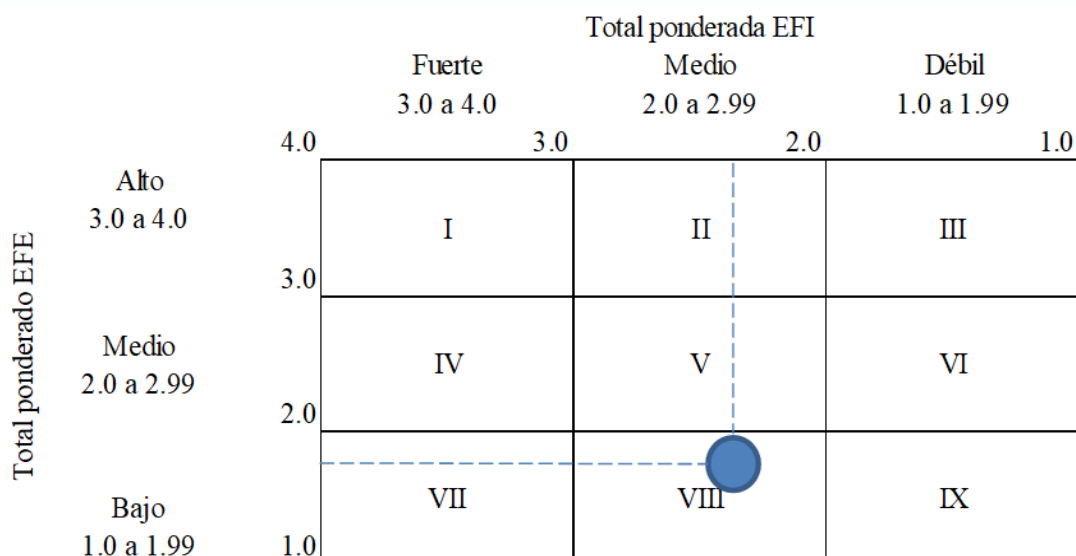


Figura 15 Matriz externa - interna de la UTEA.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la Figura 16 se muestra la ubicación de la UTEA en la matriz MGE, que toma en cuenta dos parámetros: (a) el crecimiento del mercado y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (D'Alessio, 2015). De las características y análisis realizados, se ha determinado la ubicación de la UTEA en el cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. El cuadrante II que tiene las siguientes características: (a) Desarrollo de mercados, (b) Penetración de mercado, (c) Integración horizontal, y (d) Liquidación.

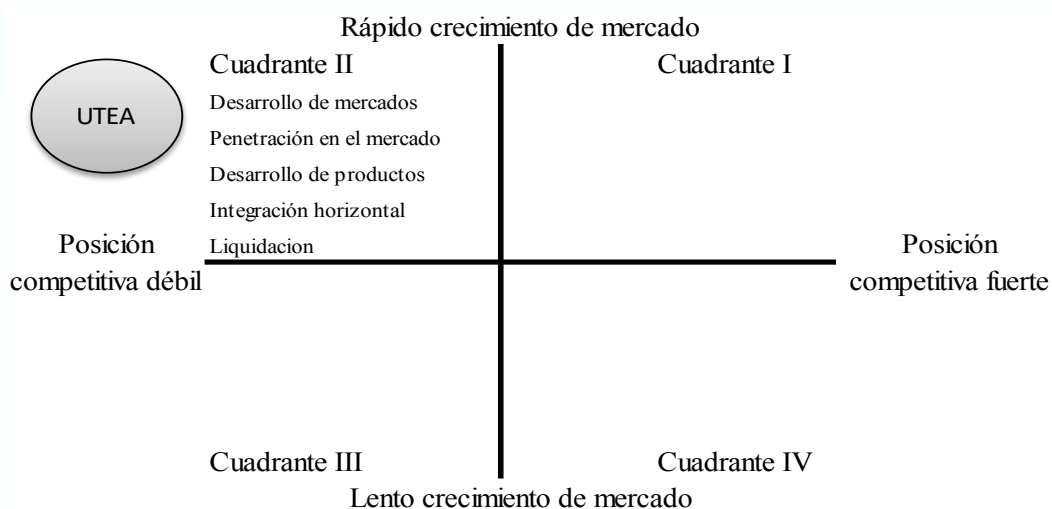


Figura 16 Matriz gran estrategia de la UTEA.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE toma en cuenta para su elaboración las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y la MGE. Para su construcción, se copian las estrategias externas específicas y obtenidas de la MFODA y se indica a qué estrategia externa alternativa corresponde, posteriormente se valida con cada una de las matrices señaladas, para luego ser contabilizadas o sumadas, teniendo en cuenta que las que posean una sumatoria mayor o igual a tres serán consideradas como estrategias retenidas, y las que sean menores a dos son consideradas como estrategias de contingencia. En la Tabla 36, se puede apreciar que se cuenta con nueve estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es una herramienta que permite evaluar y decidir sobre las mejores estrategias, tomando en cuenta los factores de éxito y críticos a nivel externo e interno (D'Alessio, 2015). Según lo analizado en la MCPE, son consideradas un total de nueve estrategias, de las cuales se hace la evaluación asignando un puntaje de criterio de uno al cuatro. Luego a través del peso que lleva cada factor se calcula el total de cada estrategia y serán consideradas las que lleven una puntuación mayor a cinco como valor promedio. En la Tabla 37, se muestra la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la UTEA.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la MR se vuelven a evaluar las estrategias que se retuvieron dentro de las matrices anteriores, a partir de cuatro factores de evaluación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. Después de pasar esta prueba, las estrategias son nuevamente validadas y retenidas para su ejecución, las que han pasado los cuatro factores de evaluación. En la Tabla 38, se muestra la Matriz Rumelt de la UTEA.

Tabla 36

Matriz de Decisión Estratégica de la UTEA

Origen	Estrategia Especifica	Estrategia externa alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.	Diversificación: Horizontal	X	X		X		3
FO2	Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FO3	Incrementar la participación de mercado del servicio de formación profesional universitaria en la provincia del Cusco.	Intensiva: Penetración de mercado	X		X			2
FO4	Fortalecer e incrementar alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.	Diversificación: Concéntrica	X	X	X			3
FA1	Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativo acorde a estándares nacionales.	Intensiva: Penetración de mercado	X		X		X	3
FA2	Desarrollar la formación profesional del estudiante bajo un enfoque por competencias.	Intensiva: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
FA3	Fortalecer y promover los programas de postgrado y segundas especialidades.	Diversificación: Concéntrica	X	X	X			3
DO1	Promover la producción de investigación en líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y posgrado.	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
DO2	Promover los beneficios de la responsabilidad social y gestión del medio ambiente en la sociedad.	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X		X	3
DO3	Desarrollar la formación superior universitaria en modalidad virtual.	Integración: Horizontal	X		X		X	3
DA1	Fortalecer las filiales regionales.	Integración: Vertical	X				X	2

Tabla 37

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la UTEA

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		
Factores Claves		Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.		Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.		Fortalecer e incrementar alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.		Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativo acorde a estándares nacionales.		Desarrollar la formación profesional del estudiante bajo el modelo y enfoque por competencias.		Fortalecer y promover los programas de posgrado y segunda especialidad.		Promover la producción de investigación en líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y pos grado que responda a los intereses de la sociedad		Promover los beneficios de la responsabilidad social y la gestión del medio ambiente en la sociedad.		Desarrollar la formación superior universitaria en modalidad virtual.		
Oportunidades		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1	Crecimiento favorable de la economía: PBI 4% en el 2018.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
2	Implementación de políticas nacionales en la mejora del servicio de educación superior universitaria.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26
3	Exigencia del licenciamiento por parte de la SUNEDU y acreditación de los programas universitarios bajo modelos de calidad nacional e internacional.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26
4	Demanda del servicio de educación superior universitaria en crecimiento.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33
5	Implementación de políticas para el desarrollo tecnológico y científico.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3
6	Implementación de políticas medio ambientales a nivel país.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Amenazas																				
1	Falta de articulación entre el perfil del egresado de la educación básica regular con el perfil de ingresante al sistema universitario.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
2	Alto porcentaje de analfabetismo de la población apurimeña: 14.5%	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
3	Oferta educativa de universidades con licenciamiento y programas e instituciones universitarias acreditadas.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36
4	Alta concentración de Institutos de educación superior productiva, tecnológica y pedagógica.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5	Distribución del canon minero a universidades publicas	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Fortalezas																				
1	Autoridades y directivos en conformidad a la Ley N° 30220.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2	Excedentes que permitirán la adecuación de las CBC exigidas por SUNEDU : acreditación de programas universitarios de la institución.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
3	Alta aceptación en el mercado laboral de los egresados.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1	1	0.05
4	Amplio recurso humano para la prestación del servicio de formación profesional.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
5	Sistemas de soportes informáticos actualizados y modernos.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6	Infraestructura y equipamiento adecuado.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Debilidades																				
1	Frágil clima y cultura organizacional.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05
2	Estatuto, reglamentos y documentos de gestión desactualizados.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
3	Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
4	Diseños curriculares desactualizados.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
5	Personal docente y administrativos desactualizados.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
6	Inadecuada asignación de puestos y asignaturas.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
7	Desarticulación de la formación profesional, investigación y responsabilidad social.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
8	Desconocimiento de la calidad del egresado puesto al mercado laboral.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
9	Poca implementación de la investigación en conformidad a la Ley 30220.	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
10	Poca implementación de la Responsabilidad social en conformidad a la Ley 30220.	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
11	Sistemas y modelos de gestión deficientes y desactualizados.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12
12	Oferta educativa con bajo cumplimiento de los requisitos exigidos en los modelos de calidad nacional e internacional.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05
		2	5.69		5.73		5.44		6.1		5.71		4.36		6.1		5.71		4.54	

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

Tabla 38

Matriz Rumelt de la UTEA

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Fortalecer e incrementar las alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativo acorde a estándares nacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar la formación profesional del estudiante bajo el modelo y enfoque por competencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Promover la producción de investigación en líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y pos grado que respondan a los intereses de la sociedad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Promover los beneficios de la responsabilidad social y la gestión del medio ambiente en la sociedad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME evidencia que las estrategias retenidas de las matrices anteriores no vulneren aspectos relacionados con la justicia, los derechos, y el utilitarismo. Cada criterio define si estos aspectos son aprobados, y luego estas estrategias pueden considerarse validadas por esta auditoría de ética. En la Tabla 39, se muestra la Matriz de Ética de la UTEA.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En el trabajo realizado, se han empleado una serie de filtros, a los cuales han sido sometidas las estrategias, quienes después del análisis han quedado como aquellas estrategias retenidas y sobre la cual se ejecuta el plan. El total de estrategias identificadas fueron 11, identificándose siete estrategias retenidas y cuatro estrategias de contingencia. Las estrategias que no fueron seleccionadas, denominadas estrategias de contingencia, quedan como pendientes para futuros cambios o alguna reevaluación, según como vayan migrando las funciones de la universidad y las oportunidades que el sector de educación superior universitaria se dé. En la Tabla 40, se muestra la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Para confirmar que las estrategias específicas retenidas correspondan correctamente a los objetivos de largo plazo (OLP) planteados, ambas son evaluadas para ver el grado de congruencia que cumplen y si con las estrategias retenidas se lograra alcanzar los OLP. Para dicho análisis, se ha tomado como referencia las siete estrategias retenidas y los ocho objetivos de largo plazo determinados. En la Tabla 41, se muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la UTEA.

Tabla 39

Matriz de Ética para la UTEA

Estrategia Especifica	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.	P	P	N	P	N	P	N	J	N	N	E	N	Si
FO2 Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.	P	P	N	P	N	N	N	N	J	J	N	E	Si
FO4 Fortalecer e incrementar las alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	E	E	Si
FA1 Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativo acorde a estándares nacionales.	P	P	P	N	P	P	P	J	N	N	N	N	Si
FA2 Desarrollar la formación profesional de los estudiantes bajo el modelo y enfoque por competencias.	N	P	P	N	N	P	P	N	J	J	E	N	Si
DO1 Promover la producción de investigación en líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y posgrado que respondan a los intereses de la sociedad.	N	N	N	N	P	P	N	N	N	N	P	N	Si
DO2 Promover los beneficios de la responsabilidad social y la gestión del medio ambiente en la sociedad.	P	N	N	P	N	P	N	N	J	J	E	E	Si

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

Tabla 40

Estrategias Retenidas y de Contingencia de la UTEA

Estrategias retenidas	
FO1	Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.
FO2	Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.
FO4	Incrementar alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.
FA1	Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativo acorde a estándares nacionales.
FA2	Desarrollar la formación profesional del estudiante bajo el modelo y enfoque por competencias.
DO1	Promover la producción de investigación en líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y posgrado que respondan a los intereses de la sociedad.
DO2	Promover los beneficios de la responsabilidad social y la gestión del medio ambiente en la sociedad.
Estrategias de contingencia	
FO3	Incrementar la participación de mercado del servicio de formación profesional universitaria en la provincia del Cusco.
FA3	Fortalecer y promover los programas de posgrado y segunda especialidad.
DO3	Desarrollar la formación superior universitaria en modalidad virtual.
DA1	Fortalecer las filiales regionales.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la MEPCS, la UTEA evalúa a competidores actuales, sustitutos y entrantes, de manera que pueda realizar una comparación entre cada una de las estrategias retenidas y así tomar acciones frente a ellos. Se consideran como competidores y sustitutos la UNAMBA, UNSAAC, ALAS PERUANAS, UAC y la PUCP. En la Tabla 42, se muestra la Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS) de la UTEA.

Tabla 41

Matriz de Estrategias vs. OLP de la UTEA

		Visión							
La UTEA al año 2030, será la institución líder en la formación integral de profesionales de calidad con énfasis en el desarrollo tecnológico y socialmente responsable, a nivel de la macro región sur del Perú y en el ámbito nacional, enfocadas a las necesidades y expectativas de la sociedad.		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
Intereses organizacionales									
1	Otorgamiento del Licenciamiento, como requisito mínimo para estar en competencia en el mercado de educación superior.					Al 2030, alcanzar un 95% de avance en el proceso formativo del estudiante a través de la optimización del servicio de formación integral del estudiante. A la fecha se tiene un avance de 5%.			
2	Política de reinversión								
3	Otorgamiento del mayor número de empleabilidad en la región.								
4	Total de docentes capacitados y calificados con rango de maestros.								
5	Gestión por procesos orientados a resultados.								
6	Incrementar el número de artículos científicos y de investigación.								
		Al 2030, contar con el 100% de la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión por resultados. Al 2018, la universidad cuenta con el proyecto para la implementación del sistema de calidad, con un avance del 0% de su ejecución.	Al 2030, el 80% de carreras académicas estarán acreditadas. A la fecha no hay ningún programa académico acreditado con un avance del 0%.	Al 2030, incrementar en un 95% la producción de investigación de calidad e impacto social. Al 2018 la universidad cuenta con el Vice Rectorado de Investigación, con un avance de 5% en la producción de investigación.	Al 2030 incrementar el número de estudiantes matriculados en 20%. Al semestre 2018 II el total de estudiantes matriculados fue de 10,341 estudiantes.		Al 2030, incrementar la tasa de empleabilidad de los egresados al 30%. A la fecha la tasa de empleabilidad es de 10% en la ciudad de Abancay.	Al 2030, incrementar a un 85% el desempeño docente. Al 2018, el desempeño docente es medido por encuestas a estudiantes siendo de 45%.	Al 2030, incrementar en un 85% la formulación y ejecución de proyectos de responsabilidad social universitaria. A la fecha se ejecuta un promedio de 12 proyectos de responsabilidad social universitaria por año.
Estrategias específicas									
FO1	Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.	X	X	X	X	X	X	X	X
FO2	Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.	X	X	X	X	X		X	X
FO4	Fortalecer e incrementar las alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.		X	X		X	X	X	
FA1	Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativo acorde a estándares nacionales.		X		X		X		X
FA2	Desarrollar la formación profesional del estudiante bajo el modelo y enfoque por competencias.	X	X		X	X		X	X
DO1	Promover la producción de investigación en las líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y posgrado que responda a los intereses de la sociedad.		X	X	X			X	X
DO2	Promover los beneficios de la responsabilidad social y la gestión del medio ambiente en la sociedad.	X							X

Tabla 42

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los competidores y Sustitutos (MPECS) de la UTEA

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores					
	UNAMBA	UNSAAC	ALAS PERUANAS	UAC	PUCP	
FO1	Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.	Implementación de la Ley Universitaria.	Implementar una cultura de calidad y de acreditación universitaria.	Implementar una cultura de calidad y de acreditación universitaria.	Implementar una cultura de calidad y de acreditación universitaria.	Indiferente
FO2	Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.	Ofrecer carreras universitarias conforme a los grupos de interés.	Ejecutar los recursos del canon en la acreditación de los programas universitarios.	Articular la reinversión a los procesos de licenciamiento institucional y acreditación de los programas universitarios.	Articular la reinversión a los procesos de acreditación de los programas universitarios.	Indiferente
FO4	Fortalecer e incrementar las alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.	Aumentar el número de alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.	Aumentar el número de alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.	Aumentar el número de alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.	Aumentar el número de alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a nivel nacional e internacional.	Aceptar la alianza estratégica siempre y cuando la PUCP sea considerada como aliada estratégica.
FA1	Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativos acorde a estándares nacionales.	Implementación de estándares nacionales e internacionales en prestación de servicios de formación profesional.	Implementación de estándares internacionales en prestación de servicios de formación profesional.	Escalar el posicionamiento de la universidad frente a sus competidores.	Escalar el posicionamiento de la universidad frente a sus competidores.	Indiferente
FA2	Desarrollar la formación profesional del estudiante bajo un enfoque de competencias.	Implementar el proceso de selección general de estudiantes bajo un enfoque de competencias.	Fortalecer la oferta educativa para los usuarios potenciales que asegure las preferencias de los grupos de interés.	Implementar una oferta educativa atractiva para los usuarios potenciales que asegure las preferencias de los grupos de interés.	Implementar una oferta educativa atractiva para los usuarios potenciales que asegure las preferencias de los grupos de interés.	Indiferente
DO1	Promover la producción de investigación en líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y posgrado que respondan a los intereses de la sociedad.	Implementar, evaluar y mejorar los procesos de gestión de la investigación en la institución.	Implementar, evaluar y mejorar los procesos de gestión de la investigación en la institución.	Implementar, evaluar y mejorar los procesos de gestión de la investigación en la institución.	Implementar, evaluar y mejorar los procesos de gestión de la investigación en la institución.	Permanente desarrollo de investigación dentro de sector de educación superior.
DO2	Promover los beneficios de la responsabilidad social y la gestión del medio ambiente en la sociedad.	Implementar el sistema de gestión de responsabilidad social y medio ambiente.	Implementar el sistema de gestión de responsabilidad social y medio ambiente.	Implementar el sistema de gestión de responsabilidad social y medio ambiente.	Implementar el sistema de gestión de responsabilidad social y medio ambiente.	Indiferente

6.13. Conclusiones

Durante el desarrollo de este capítulo, se han elaborado múltiples matrices que forman parte del Proceso Estratégico, cuya utilidad sirvió para detectar y validar las estrategias que se utilizarán para alcanzar a la Visión de la organización, de modo que también se detectaron estrategias que no califican para el proceso estratégico, las cuales reciben el nombre de estrategias de contingencia, que serán usadas en caso de que una estrategia retenida sea considerada no válida. Según a la visión presentada, las estrategias consideradas después del análisis de las matrices correspondientes obedecen a la conceptualización de dicha visión. Estas estrategias conllevan a realizar una mayor articulación respecto a la reinversión a los procesos de licenciamiento, a su vez el desarrollo de alianzas estratégicas, como también con la implementación de un sistema de monitoreo para evaluar su posicionamiento frente a sus competidores y bajo la implementación de políticas de gestión por procesos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los puntos de referencia que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo. Los objetivos de corto plazo al ser planteadas tienen un orden de importancia y todos los objetivos deben guardar coherencia, no generar conflicto y que estas permitan asegurar el desempeño de la organización. A continuación se muestra los objetivos a corto plazo de la UTEA.

1. OLP1: Al 2030, contar con el 100% de la implementación del sistema de gestión de la calidad basada en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión por resultados. Al 2018, la universidad cuenta con el proyecto para la implementación del sistema de calidad, con un avance del 0% de su ejecución.

OCP1.1 Al año 2022, diseñar el sistema de gestión de calidad a un 70%, basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión de resultados.

OCP1.2 Al año 2024, diseñar el sistema de gestión de calidad a un 100%, basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión de resultados.

OCP1.3 Al año 2026, implantar el sistema de gestión de calidad en un 40%.

OCP1.4 Al año 2028, implantar el sistema de gestión de calidad en un 70%.

OCP1.5 Al año 2030, implantar el sistema de gestión de calidad en un 100%.

2. OLP2: Al 2030, el 80% de los programas académicos estarán acreditadas. A la fecha no hay ningún programa académico acreditada con un avance del 0%.

OCP2.1 Al año 2020, posicionar el paradigma de prestación de servicio de calidad en el 100% de los programas universitarios con el establecimiento de mecanismos de regulación del proceso de acreditación.

OCP2.2 Para el año 2021, implementar los comités de acreditación en el 100% de los programas universitarios.

OCP2.3 Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 95% de docentes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.

OCP2.4 Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 95% de administrativos sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.

OCP2.5 Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 40% de estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.

OCP2.6 Al año 2024, sensibilizar y comprometer al 80% de estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.

OCP2.7 Para el año 2024, desarrollar el proceso de autoevaluación en el 100% de los programas universitarios, bajo modelos de calidad.

OCP2.8 Al año 2025, implementar proyectos de mejora continua o planes de adecuación en el 60% de los programas universitarios.

OCP2.9 Al año 2027, implementar proyectos de mejora continua o planes de adecuación en el 90% de los programas universitarios.

OCP2.10 Al año 2029, implementar proyectos de mejora continua o planes de adecuación en el 100% de los programas universitarios.

OCP2.11 Al año 2030, Alcanzar el 80% de programas universitarios aprobados por evaluadores externos, con fines de acreditación, del 100% evaluados.

3. OLP3: Al 2030, incrementar en un 95% la producción de investigación de calidad y de impacto social. Al 2018 la Universidad cuenta con el Vice Rectorado de Investigación, con un avance de 5% en la producción de investigación.

OCP3.1 Al año 2020, posicionar un nuevo concepto de investigación en el 100% de los programas universitarios a través de reglamentación de la investigación en la universidad.

OCP3.2 Al año 2023, contar con un 5% de docentes investigadores reconocidos (REGINA) en la comunidad universitaria.

OCP3.3 Al año 2025, incrementar en un 25% el número de investigaciones de calidad en la comunidad universitaria respecto al actual porcentaje.

OCP3.4 Al año 2025, incrementar al menos un 35% el número de alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.

OCP3.5 Al año 2025, implementar en un 75% el sistema de evaluación de resultados.

OCP3.6 Al año 2027, difundir en un 30% los resultados de las investigaciones en las revistas indexadas y otros.

OCP3.7 Al año 2030, incrementar en un 20% el registro de derechos de autor y patentes de los resultados de las investigaciones.

4. OLP4: Al 2030, incrementar el número de estudiantes matriculados en 20%. Al semestre 2018 II, el total de estudiantes matriculados fue de 10,341 estudiantes.

OCP4.1 Al año 2023, implementar estrategias de marketing para promocionar el 100% de la oferta educativa.

OCP4.2 Al año 2023, incrementar en un 35% programas de bienestar universitario en concordancia a las necesidades estudiantiles.

OCP4.3 Al año 2025, culminar en un 100% la construcción del campus universitario de la filial en la ciudad del Cusco.

OCP4.4 Al año 2027 implementar a un 100% los requerimientos para cubrir el incremento poblacional estudiantil.

OCP4.5 Al año 2030, asignar becas de financiamiento de estudios a estudiantes destacados en un 10% del total de estudiantes.

5. OLP5: Al 2030, alcanzar un 95% de avance en el proceso formativo del estudiante a través de la optimización del servicio de formación integral del estudiante. A la fecha se tiene un avance de 5%.

OCP5.1 Para el año 2022, determinar del 100% de los programas universitarios las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés para la prestación del servicio.

OCP5.2 Al año 2023, actualizar o reformular el 100% de los diseños curriculares de los programas universitarios, en función a los resultados obtenidos de los estudios de demanda social y mercado ocupacional.

OCP5.3 Al año 2030, alcanzar un 95% de efectividad de la optimización del proceso de selección general (admisión de estudiantes).

OCP5.4 Al año 2030, incrementar en un 30% el número de alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.

6. OLP6: Al 2030, incrementar la tasa de empleabilidad de los egresados al 30%. A la fecha la tasa de empleabilidad es de 10% en la ciudad de Abancay.

OCP6.1 Al año 2022, conocer el posicionamiento y desarrollo laboral de los egresados en un 85% del total de egresados en los últimos 10 años

OCP6.2 Al año 2030, incrementar en un 20% los canales de empleabilidad para los egresados.

7. OLP7: Al 2030, Incrementar a un 85% el desempeño docente. Al 2018, el desempeño docente es medido por encuestas a estudiantes siendo de 45%.

OCP7.1 Al año 2023, incrementar en un 30% los programas de perfeccionamiento docente de manera continua.

OCP7.2 Al año 2025, el 100% de los docentes tendrán el grado de magister.

OCP7.3 Al año 2026, incrementar en un 20% docentes a tiempo completo.

OCP7.4 Al año 2028, incrementar en un 30% los programas de movilidad de los docentes universitarios.

OCP7.5 Al año 2030, cubrir al 100% de docentes y administrativos con la implementación programas de fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.

8. OLP8: Al 2030, incrementar en un 85% la formulación y ejecución de proyectos de responsabilidad social universitaria. A la fecha se ejecuta un promedio de 12 proyectos de responsabilidad social universitaria por año.

OCP8.1 Al año 2020, posicionar un nuevo concepto de responsabilidad social en el 100% de los programas universitarias a través del establecimiento de mecanismo de regulación de la responsabilidad social universitaria.

OCP8.2 Al año 2023, desarrollar proyectos de responsabilidad social universitaria en el 100% de los programas universitarios

OCP8.3 Al año 2023, implementar en un 90% las condiciones de la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores.

OCP8.4 Al año 2024, superar en un 50% la implementación de un sistema de evaluación de la responsabilidad social.

OCP8.5 Al año 2026, superar en un 95% la implementación de un sistema de evaluación de la responsabilidad social.

OCP8.6 Al año 2026, alcanzar un 75% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.

OCP8.7 Al año 2028, alcanzar un 90% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.

OCP8.8 Al año 2030, alcanzar un 95% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una correcta asignación de los recursos en los objetivos de corto plazo permitirá ejecutar las estrategias de manera adecuada, permitiendo a la organización alcanzar los objetivos de largo plazo. Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo buscan reforzar las competencias, las cuales se clasifican en: (a) recursos financieros, (b) recursos

físicos, (c) recursos humanos, y (d) recursos tecnológicos. En la Tabla 43, se muestra el tipo de recurso que se requiere para el cumplimiento de cada OCP, además del área responsable para la ejecución de las acciones programadas.

Recursos financieros. Según el análisis realizado en el capítulo cuatro respecto a la posición financiera de la UTEA para el año 2018, se puede concluir que la universidad cuenta con los ingresos necesarios para realizar las inversiones planeadas y lograr los objetivos planteados. Los indicadores más resaltantes son el ROA, que se define como la rentabilidad de los activos que alcanza para el año 2018 un indicador de 4%, similar tendencia tiene el ROE que se define como la rentabilidad sobre el patrimonio, cuyo indicador al año 2018 fue de 4%. Otro indicador que muestra el grado de solvencia, es el indicador de endeudamiento cuya ratio al año 2018 fue de 0.05, es decir, la universidad cuenta con un bajo nivel de deudas, situación que le permitiría a la universidad generar obligaciones financieras futuras que permitan asegurar las inversiones en infraestructura, y adecuación de laboratorios.

Recursos tecnológicos. La UTEA en los últimos años ha incidido mucho en potenciarse de recursos tecnológicos, a fin de utilizarlo como un medio para cumplir con su propósito. Así mismo para el logro de los OCP se requieren recursos tecnológicos, los mismos que son tangibles (equipos de cómputo, impresoras, ecran, pizarras interactivas, teléfonos celulares, memorias USB, máquinas de producción y otros), así como intangibles (sistemas informáticos educativos y administrativos, una aplicación antivirus, entre otros). La Institución cuenta con un Sistema DS-Cont (información contable), ERP Educa (registro de recaudaciones de la universidad), SIGAF (Software integral de gestión administrativa y financiera), SIGA (Software integral de gestión académica) los mismos que trabajan de forma independiente.

Recursos físicos. La UTEA cuenta con tres filiales ubicadas en las ciudades de Abancay y Andahuaylas, ambas en la región de Apurímac y la filial de Cusco. El campus

principal en la ciudad de Abancay cuenta con una infraestructura moderna que terminó de implementarse en el año 2017, cuya inversión demandó un presupuesto de S/18'135,812 (UTEA, 2018). Esta edificación fue diseñada para habilitar centros de producción de las escuelas profesionales, aulas académicas inteligentes y contar con infraestructura para nuevos programas universitarios. La Universidad tiene planeado construir una sede en la ciudad del Cusco, para ello la universidad tiene adquirido un terreno ubicado en la zona del Parque Industrial, dicha construcción deberá contar con todas las especificaciones y características para brindar un servicio de calidad a sus usuarios. Adicionalmente a ello, la universidad se encuentra en el proceso de ampliación, renovación y adecuación de la infraestructura con una distribución acorde a las exigencias de la SUNEDU; así como la implementación de laboratorios que cumplan estándares de calidad establecidos. Para el cumplimiento de los OCP se requiere recursos físicos tales como: infraestructura para aulas de clases, laboratorios, talleres, bienestar universitario, auditorios, ambientes para video conferencias, entre otras. Si bien la UTEA, en especial la Sede Central, cuenta con una infraestructura moderna, sin embargo, los proveedores de los recursos físicos que complementarán a los actuales deben de seguir un proceso de selección a fin de garantizar un servicio de calidad a menor precio.

Recursos humanos. Para el logro de los OCP, se requiere que la UTEA : (a) fortalecer las capacidades tanto de su personal docente como administrativo a fin de lograr que la institución cuente con personal identificado y comprometido con capacidades y competencias, para lo cual se requiere el contrato de coaching, ponentes, asesores, facilitadores, evaluadores, motivadores, entre otros, (b) garantizar que el desarrollo de las acciones programadas sean las más acertadas y conducentes al cumplimiento de los OCP, para lo cual es necesario establecer contratos de especialistas y expertos acorde a un perfil requerido, los cuales son personas de diferentes profesiones u oficios, y (c) una acertada asignación de puesto en función a los perfiles de cada trabajador de la institución.

Tabla 43

Recursos para el Cumplimiento de los OCP

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Responsable	Recursos Asignados
OLP1 Al 2030, contar con el 100% de la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión por resultados. Al 2018, la universidad cuenta con el proyecto para la implementación del sistema de calidad, con un avance del 0% de su ejecución.	OCP1.1 Al año 2022, diseñar el sistema de gestión de calidad a un 70%, basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión por resultados.	Sensibilizar y capacitar a los miembros de la comunidad universitaria.	Dirección de Calidad Universitaria.	Financiero, humano, físico y tecnológico.
		Realizar diagnóstico situacional bajo la norma ISO 9001:2015	Dirección de Calidad Universitaria.	Financiero, humano, físico y tecnológico.
		Rediseñar los procesos de la organización.	Dirección de Calidad Universitaria y responsables del proceso.	Financiero, humano, físico y tecnológico.
	OCP1.2 Al año 2024, diseñar el sistema de gestión de calidad a un 100%, basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión por resultados.	Rediseñar los procesos de la organización.	Dirección de Calidad Universitaria y responsables del proceso.	Financiero, humano, físico y tecnológico.
		Automatizar el sistema mediante un soporte informático.	Dirección de Calidad Universitaria y oficina de tecnología.	Financiero, humano, tecnológico.
	OCP1.3 Al año 2026, implantar el sistema de gestión de la calidad en un 40%.	Capacitar al personal involucrado por cada proceso.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, tecnológico.
		Adecuar el marco y establecimiento de directivas para su funcionamiento.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano.
		Poner en marcha el sistema de gestión de la calidad.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, físico y tecnológico
	OCP1.4 Al año 2028, implantar el sistema de gestión de la calidad en un 70%.	Capacitar al personal involucrado por cada proceso.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, tecnológico.
		Adecuar el marco y establecimiento de directivas para su funcionamiento.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano.
		Poner en marcha el sistema de gestión de la calidad.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, físico y tecnológico
	OCP1.5 Al año 2030, implantar el sistema de gestión de la calidad en un 100%.	Capacitar al personal involucrado por cada proceso.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, tecnológico.
		Adecuar el marco y establecimiento de directivas para su funcionamiento.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano.
		Poner en marcha el sistema de gestión de la calidad.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, físico y tecnológico.

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Responsable	Recursos Asignados
OCP2 Al 2030, el 80% de los programas académicos estarán acreditadas. A la fecha no hay ningún programa académico acreditada con un avance del 0%.	OCP2.1 Al año 2020, posicionar el paradigma de prestación de servicio de calidad en el 100% de los programas universitarias con el establecimiento de mecanismos de regulación del proceso de acreditación.	Formular mecanismo del proceso de acreditación (reglamentos, directivas, guías, manuales, formatos, instructivos). Reestructurar y fortalecer la dirección de calidad y acreditación universitaria.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, tecnológico, físico.
	OCP2.2 Para el año 2021, implementar los comités de acreditación en el 100% de los programas universitarios.	Asignar presupuesto. Conformar y reconocer los comités de acreditación por programas universitarios. Equipamiento de los comités de acreditación por programas universitarios.	Rectorado/Asamblea Universitaria. Dirección de Planificación y Presupuesto. Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, tecnológico, financiero. Financiero. Humano.
	OCP2.3 Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 95% de docentes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Desarrollar programas de sensibilización y capacitación de manera permanente a los docentes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, financiero, tecnológico y físico.
	OCP2.4 Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 95% de administrativos sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Desarrollar programas de sensibilización y capacitación de manera permanente a los administrativos sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, financiero, tecnológico y físico.
	OCP2.5 Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 40% de estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Desarrollar programas de sensibilización y capacitación de manera permanente a los estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, financiero, tecnológico y físico.
	OCP2.6 Al año 2024, sensibilizar y comprometer al 80% de estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Desarrollar programas de sensibilización y capacitación de manera permanente a los estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Dirección de Calidad Universitaria.	Humano, financiero, tecnológico y físico.

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Responsable	Recursos Asignados	
OLP3	OCP2.7 Para el año 2024, desarrollar el proceso de autoevaluación en el 100% de los programas universitarios, bajo modelos de calidad.	Desarrollar la autoevaluación de cada programa universitario bajo modelos de calidad.	Comités de Acreditación.	Humano, financiero, tecnológico y físico.	
	OCP2.8 Al año 2025, implementar proyectos de mejora continua o planes de adecuación en el 60% de los programas universitarios.	Formular proyectos de mejora continua o planes de adecuación de acuerdo al informe de autoevaluación. Ejecutar proyectos de mejora continua o planes de adecuación.	Comités de Acreditación. Comités de Acreditación.	Humano, financiero, tecnológico y físico. Humano, financiero, tecnológico y físico.	
	OCP2.9 Al año 2027, implementar proyectos de mejora continua o planes de adecuación en el 90% de los programas universitarios.	Ejecutar proyectos de mejora continua o planes de adecuación.	Comités de Acreditación.	Humano, financiero, tecnológico y físico.	
	OCP2.10 Al año 2029, implementar proyectos de mejora continua o planes de adecuación en el 100% de los programas universitarios.	Ejecutar proyectos de mejora continua o planes de adecuación.	Comités de Acreditación.	Humano, financiero, tecnológico y físico.	
	OCP2.11 Al año 2030, alcanzar el 80% de programas universitarios aprobados por evaluadores externos, con fines de acreditación, del 100% evaluados.	Gestionar la evaluación externa. Someter a evaluación externa el programa universitario.	Dirección de Calidad Universitaria. Comités de Acreditación.	Humano, tecnológico, financiero y físico. Humano, tecnológico, financiero y físico.	
	OCP3.1 Al año 2020, posicionar un nuevo concepto de investigación en el 100% de los programas universitarios a través de reglamentación de la investigación en la universidad.	Formular mecanismos que permitan regular el proceso de investigación (reglamentos, directivas, guías, manuales, formatos, instructivos).	Vicerrectorado de Investigación.	Humano, tecnológico, físico y financiero.	
	OCP3.2 Al año 2023, contar con un 05% de docentes investigadores reconocidos (REGINA) en la comunidad universitaria.	Asignar presupuesto de 02% anual. Desarrollar programas de promoción, motivación y estímulos para los investigadores.	Dirección de Dirección de Planificación y Presupuesto. Vicerrectorado de Investigación.	Humano y financiero. Humano, físico y financiero.	
	OCP3.3 Al año 2025, incrementar en un 25% el número de investigaciones de calidad en la comunidad universitaria respecto al actual porcentaje.	Desarrollar programas de perfeccionamiento en materia de investigación a la comunidad universitaria.	Vicerrectorado de Investigación.	Humano, tecnológico, físico y financiero.	
	Al 2030, incrementar en un 95% la producción de investigación de calidad y de impacto social. Al 2018, la Universidad cuenta con el Vice Rectorado de Investigación, con un avance de 5% en la producción de investigación.				

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Responsable	Recursos Asignados
OCP4 Al 2030, incrementar el número de estudiantes matriculados en 20%. Al semestre 2018 II, el total de estudiantes matriculados fue de 10,341 estudiantes.	OCP3.4 Al año 2025, incrementar al menos un 35% el número de alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.	Establecer alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.	Vicerrectorado de Investigación.	Humano y físico.
	OCP3.5 Al año 2025, implementar en un 75% el sistema de evaluación de resultados.	Desarrollar un sistema de evaluación de la investigación.	Vicerrectorado de Investigación.	Humano, financiero y tecnológico.
	OCP3.6 Al año 2027, difundir en un 30% los resultados de las investigaciones en las revistas indexadas y otros.	Evaluar las investigaciones realizadas para ser publicadas.	Vicerrectorado de Investigación.	Humano, financiero y tecnológico.
		Publicar los resultados de las investigaciones en revistas indexadas producto del sistema de evaluación.	Vicerrectorado de Investigación.	Humano, financiero y tecnológico.
	OCP3.7 Al año 2030, incrementar en un 20% el registro de derechos de autor y patentes de los resultados de las investigaciones.	Garantizar el registro de derechos de autor y patentes de los resultados de las investigaciones.	Vicerrectorado de Investigación.	Humano, tecnológico, físico y financiero.
	OCP4.1 Al año 2023, implementar estrategias de marketing para promocionar el 100% de la oferta educativa.	Desarrollar estrategias de marketing para la promoción y difusión de los programas universitarios.	Dirección de Admisión.	Humano, financiero, físico y tecnológico.
	OCP4.2 Al año 2023, incrementar en un 35% programas de bienestar universitario en concordancia a las necesidades estudiantiles.	Desarrollar programas de beneficio al estudiante universitario.	Dirección de Bienestar Universitario.	Humano, físico y financiero.
	OCP4.3 Al año 2025, culminar en un 100% la construcción del campus universitario de la filial en la ciudad del Cusco.	Construcción e implementación de la infraestructura.	Unidad de Obras y Proyectos.	Humano, financiero, físico y tecnológico.
		Acondicionar aulas y laboratorios con el equipamiento necesario.	Dirección de Planificación y Presupuesto.	Humano, financiero, físico y tecnológico.

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Responsable	Recursos Asignados
OLP5 Al 2030, alcanzar un 95% de avance en el proceso formativo a través de la optimización del servicio de formación integral del estudiante. A la fecha, se tiene un avance de 5%.	OCP4.4 Al año 2027 implementar a un 100% los requerimientos para cubrir el incremento poblacional estudiantil	Acondicionar aulas y laboratorios con el equipamiento necesario. Fortalecimiento de capacidades del nuevo personal docente.	Dirección de Planificación y Presupuesto. Dirección de Recursos Humanos.	Humano, financiero, físico y tecnológico. Humano, financiero, físico y tecnológico.
	OCP4.5 Al año 2030, asignar becas de financiamiento de estudios a estudiantes destacados en un 10% del total de estudiantes.	Formular un programa de becas de financiamiento de estudios a estudiantes destacados.	Dirección de Planificación y Presupuesto.	Humano, financiero, físico y tecnológico.
	OCP5.1 Para el año 2022, determinar del 100% de los programas universitarios las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés para la prestación del servicio.	Desarrollar estudios de demanda social y mercado ocupacional para la creación o cierre de programas universitarios.	Vicerrectorado Académico.	Humano.
	OCP5.2 Al año 2023, actualizar formular el 100% de los diseños curriculares de los programas universitarios, en función a los datos obtenidos de los estudios de demanda social y mercado ocupacional.	Reformular y actualizar el diseño curricular de los programas universitarios bajo el enfoque de competencias.	Dirección de Asuntos Académicos/Dirección de Escuela.	Humano, financiero y tecnológico.
	OCP5.3 Al año 2030, alcanzar un 95% de efectividad de la optimización del proceso de selección general (admisión de estudiantes).	Actualizar y mejorar el proceso de selección general (admisión de estudiantes).	Dirección de Admisión.	Humano, financiero, físico y tecnológico.
	OCP5.4 Al año 2030, incrementar en un 30% el número de alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.	Establecer alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.	Vicerrectorado Académico.	Humano.
OLP6 Al 2030, incrementar la tasa de empleabilidad de los egresados al 30%. A la fecha, la tasa de empleabilidad es de 10% en la ciudad de Abancay.	OCP6.1 Al año 2022, conocer el posicionamiento y desarrollo laboral de los egresados en un 85% del total de egresados en los últimos 10 años.	Implementar un sistema de seguimiento de los egresados.	Dirección de Admisión.	Humano, tecnológico y financiero.

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Responsable	Recursos Asignados
	OCP6.2 Al año 2030, incrementar en un 20% los canales de empleabilidad para los egresados.	Fortalecer bolsas de trabajo de los egresados.	Dirección de responsabilidad social.	Humano, tecnológico y financiero.
	OCP7.1 Al año 2023, incrementar en un 30% los programas de perfeccionamiento docente de manera continua.	Asignación presupuestal de 5% de las utilidades. Desarrollar programas de perfeccionamiento docente de manera continua.	Dirección de Planificación y Presupuesto. Dirección de Recursos Humanos.	Financieros y humano. Financiero, humano y tecnológico.
	OCP7.2 Al año 2025, el 100% de los docentes tendrán el grado de magister.	Normar la obligatoriedad en los procesos de selección, ratificación y promoción docente.	Dirección de Recursos Humanos.	Financiero, humano y tecnológico.
OLP7	Al 2030, incrementar a un 85% el desempeño docente. Al 2018, el desempeño docente es medido por encuestas a estudiantes siendo de 45%.	Asignar presupuesto para promoción de docentes.	Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Departamentos Académicos.	Financiero, humano y tecnológico.
	OCP7.3 Al año 2026, incrementar en un 20% docentes a tiempo completo.	Desarrollar el proceso de ascenso y promoción docente.	Dirección de Recursos Humanos.	Financiero, humano y tecnológico.
	OCP7.4 Al año 2027, incrementar en un 30% los programas de movilidad de los docentes universitarios.	Desarrollar alianzas estratégicas con entidades académicas.	Dirección de cooperación técnica y Relaciones Internacionales.	Financiero, humano y tecnológico.
	OCP7.5 Al año 2030, cubrir al 100% de docentes y administrativos con la implementación programas de fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.	Desarrollar programas de fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.	Dirección de Recursos Humanos.	Financiero, humano y tecnológico.
OLP8	Al 2030, incrementar en un 85% la formulación y ejecución de proyectos de responsabilidad social universitaria. A la fecha, se ejecuta un promedio de 12 proyectos de responsabilidad social universitaria por año.	OCP8.1 Al año 2020, posicionar un nuevo concepto de responsabilidad social en el 100% de los programas universitarios a través del establecimiento de mecanismo de regulación de la responsabilidad social universitaria.	Establecer mecanismos de la responsabilidad universitaria. Dirección de Responsabilidad Social.	Financieros, humano y tecnológico.

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Responsable	Recursos Asignados
	OCP8.2 Al año 2023, desarrollar proyectos de responsabilidad social universitario en el 100% de los programas universitarios.	Asignación presupuestal del 05% de las utilidades.	Dirección de Planificación y Presupuesto.	Financieros, humano y tecnológico.
		Incorporar en los planes de estudios la RSU.	Dirección de Responsabilidad Social /Vicerrectorado Académico.	Humanos, financieros.
	OCP8.3 Al año 2023, implementar en un 90% las condiciones de la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores.	Implementar condiciones de la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores.	Dirección de Responsabilidad Social.	Financieros, humano y tecnológico.
	OCP8.4 Al año 2024, superar en un 50% la implementación de un sistema de evaluación de la responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Financieros, humano y tecnológico.
	OCP8.5 Al año 2026, superar en un 95% la implementación de un sistema de evaluación de la responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Financieros, humano y tecnológico.
	OCP8.6 Al año 2026, alcanzar un 75% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Financieros, humano y tecnológico.
	OCP8.7 Al año 2028, alcanzar un 90% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Financieros, humano y tecnológico.
	OCP8.8 Al año 2030, alcanzar un 95% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Financieros, humano y tecnológico.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Por medio de las políticas se construye la ruta que orientara las estrategias hacia la posición futura de la organización, delimitadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social (D'Alessio, 2015). De acuerdo con las estrategias formuladas en el presente Plan Estratégico, se establecen seis políticas que delimitarán y regularán el accionar en la institución que se detallan a continuación:

P1 Impulsar y fortalecer una cultura de mejoramiento continuo.

P2 Fortalecer el clima y cultura organizacional.

P3 Fomentar y fortalecer una cultura investigación.

P4 Impulsar una adecuada gestión de responsabilidad social y de medioambiente.

P5 Impulsar y promover la autoevaluación, licenciamiento y acreditación.

P6 Impulsar una acertada gestión por competencias y perfeccionamiento continuo.

Las estrategias planteadas guardan relación con las políticas descritas líneas arriba. En la Tabla 44, se muestra la relación existente.

Tabla 44

Políticas de cada Estrategia

	Estrategias	Políticas
FO1	Brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, con financiamiento de los excedentes institucionales.	P1 Impulsar y fortalecer una cultura de mejoramiento continuo. P2 Fortalecer el clima y cultura organizacional. P5 Impulsar y promover la autoevaluación, licenciamiento y acreditación. P6 Impulsar una acertada gestión por competencias y perfeccionamiento continuo.
FO2	Brindar una oferta educativa que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés con énfasis a nivel regional.	P1 Impulsar y fortalecer una cultura de mejoramiento continuo. P2 Fortalecer el clima y cultura organizacional. P3 Fomentar y fortalecer una cultura investigación. P4 Impulsar una adecuada gestión de responsabilidad social y de medioambiente. P5 Impulsar y promover la autoevaluación, licenciamiento y acreditación. P6 Impulsar una acertada gestión por competencias y perfeccionamiento continuo.
FO3	Fortalecer e incrementar alianzas estratégicas con organizaciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales a nivel regional, nacional e internacional.	P1 Impulsar y fortalecer una cultura de mejoramiento continuo. P3 Fomentar y fortalecer una cultura investigación. P4 Impulsar una adecuada gestión de responsabilidad social y de medioambiente.
FA1	Fortalecer y desarrollar las capacidades del personal docente y administrativo acorde a estándares nacionales.	P1 Impulsar y fortalecer una cultura de mejoramiento continuo. P2 Fortalecer el clima y cultura organizacional. P3 Fomentar y fortalecer una cultura investigación. P4 Impulsar una adecuada gestión de responsabilidad social y de medioambiente. P5 Impulsar y promover la autoevaluación, licenciamiento y acreditación. P6 Impulsar una acertada gestión por competencias y perfeccionamiento continuo.
FA2	Desarrollar la formación profesional del estudiante bajo el modelo y enfoque por competencias.	P1 Impulsar y fortalecer una cultura de mejoramiento continuo. P4 Impulsar una adecuada gestión de responsabilidad social y de medioambiente. P6 Impulsar una acertada gestión por competencias y perfeccionamiento continuo.
DO1	Promover la producción de investigación en líneas de investigación definidas y vinculadas con los programas de estudio de pre y postgrado que responda a los intereses de la sociedad.	P1 Impulsar y fortalecer una cultura de mejoramiento continuo P3 Fomentar y fortalecer una cultura investigación.
DO2	Promover los beneficios de la responsabilidad social y la gestión del medioambiente en la sociedad.	P1 Impulsar y fortalecer una cultura de mejoramiento continuo. P4 Impulsar una adecuada gestión de responsabilidad social y de medioambiente.

7.4. Estructura Organizacional de la UTEA

Para garantizar el éxito de la implementación estratégica, es importante adaptar la UTEA a una estructura organizacional adecuada, que de acuerdo a Robbins y Coulter (2005) sería un diseño tradicional, funcional que integra especialistas o similares ocupaciones. Por lo que surge la necesidad de una reestructuración organizacional, con las siguientes adecuaciones: (a) El cambio en la nomenclatura de Sub Dirección y Oficina a Unidad, (b) La modificación en la jerarquía del Comité Electoral, Tribunal de Honor y Defensoría Universitaria quedando subordinados a la Asamblea Universitaria, (c) Incorporar a la Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria, así como la Dirección de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales con dependencia directa del Rectorado, (d) Ampliación de responsabilidades de la Dirección de Servicios Académicos, teniendo que ser ahora Dirección de Asuntos y Servicios Académicos con cuatro Unidades: Unidad de Procesos Académicos, Unidad de Registro Central y Archivo Académico, Unidad de Gestión Curricular y la Unidad de Computación e Informática, (e) En la Dirección de Responsabilidad Social, incorporar las unidades de Extensión Cultural y de Responsabilidad Social; (f) Incorporar la Unidad de Psicología en la Dirección de Bienestar Universitario, (g) Generar dependencia directa a la Dirección de Admisión y Dirección del Centro Preuniversitario del Vice Rectorado Académico, (h) Incorporar la Dirección de Investigación Universitaria dependiente del Vice Rectorado de Investigación e incorporar a la Dirección de Transferencia e Innovación, dependiente de la Dirección de Investigación Universitaria, con las unidades de: Emprendimiento e Innovación, Transferencia Tecnológica y Difusión de Resultados de Investigación, e (i) Reordenar las facultades, colocándolas como dependientes del Decanato a la Dirección de Departamento Académico y a la Dirección de Escuela Profesional (ver Figura 17).

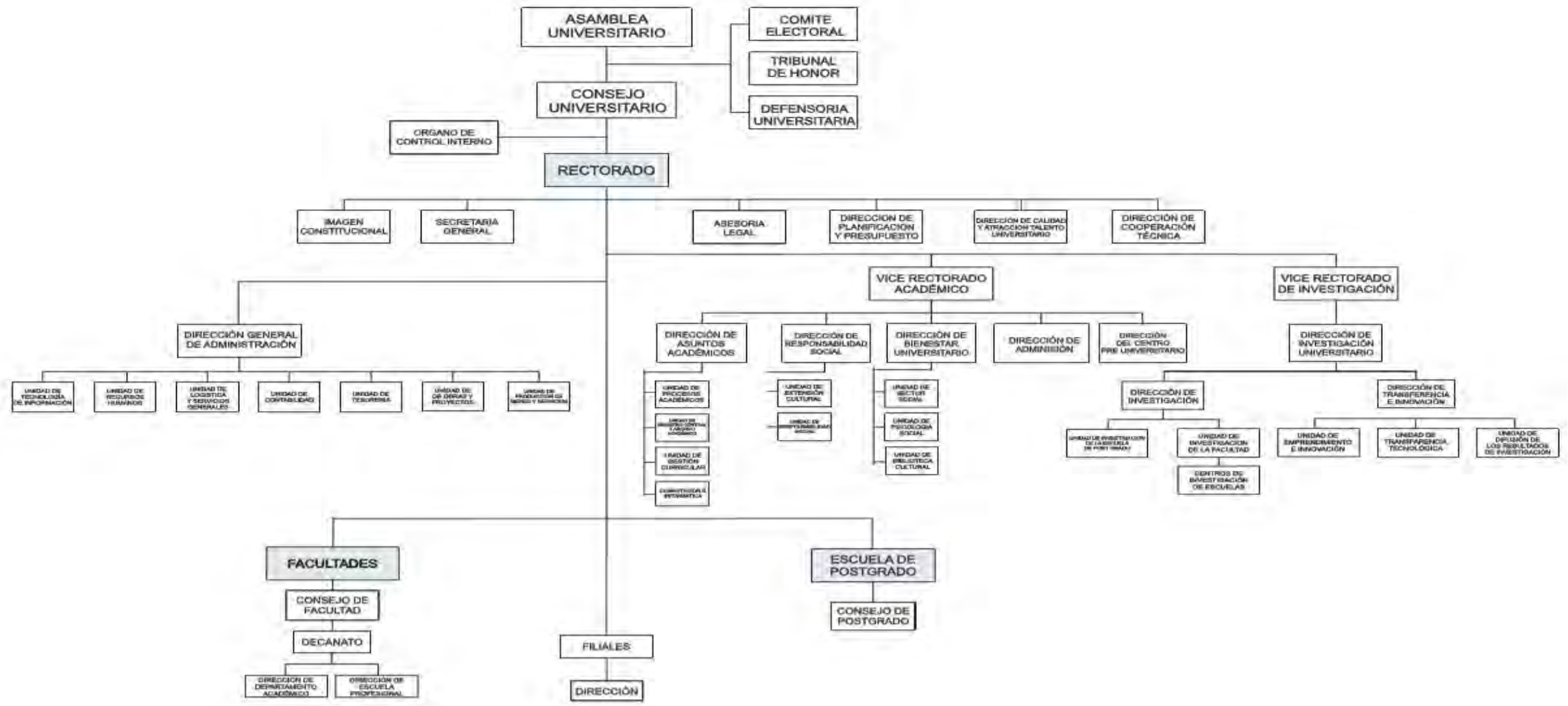


Figura 17 Organigrama Propuesto para la UTEA.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La UTEA tiene como uno de sus ejes transversales la Responsabilidad Social, por lo que estos temas están siendo abordados durante todo el proceso de prestación del servicio. Con la implementación de las estrategias, se pretende que la UTEA esté al alcance de la población y que coloque al mercado laboral profesionales que respondan a las necesidades y expectativas de sus empleadores, con énfasis en la región Apurímac, garantizando una alta tasa de empleabilidad de sus egresados; reduciendo así la tasa de desempleo y de pobreza e incrementar el nivel de vida de los ciudadanos, contribuyendo de esta forma al desarrollo sostenible de la región.

La implementación de ciertas estrategias planteadas puede afectar al medioambiente de la siguiente forma: (a) las construcciones, ampliación y mantenimiento de la infraestructura, teniendo impacto en: geología, ecología, hidrología, entre otros; a fin de evitar estos impactos es necesario realizar las actividades enmarcadas en los lineamientos y normas establecidas por el Ministerio del Ambiente; (b) los residuos generados por los laboratorios durante el proceso de formación integral, los mismos que son gases y sustancias que deterioran el medioambiente y la salubridad pública, teniendo que implementar tratamientos adecuados; y (c) los residuos electrónicos e informáticos, que por su mala gestión de su reciclado colocan en peligro el medioambiente y la salud pública, toda vez que contienen elementos como el cadmio, el plomo, el óxido de plomo, plata, cobre, antimonio, el níquel y el mercurio, entre otros; siendo necesario reducir el volumen de desechos electrónicos e informáticos a través de la compra responsable y el buen mantenimiento, intentar reparar o reutilizar, donar o vender los equipos electrónicos que todavía sirven, evitando que se conviertan en residuos, y cuando no se pueden reaprovechar, es necesario un reciclaje responsable para la recuperación de las materias primas que contienen, para que estas ingresen nuevamente al ciclo de producción industrial.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El capital humano es el proveedor más importante de la UTEA, y para que estos puedan tener buen desempeño es crucial garantizar condiciones laborales óptimas. Del análisis realizado se concluye que la Institución tiene las siguientes oportunidades de mejora: (a) clima laboral deteriorado, (b) inadecuada asignación de puestos, (c) carencias de programas de motivación e incentivos, (d) limitado perfeccionamiento de capacidades, y (e) falta de transparencias en los procesos de selección y promoción de personal. Con el objeto de mitigar estas falencias, es necesario implementar las siguientes acciones: (a) establecer y aplicar un sistema de evaluación de desempeño docente y administrativo, a fin de determinar los puntos débiles a fortalecer; (b) asignación de puestos en función al perfil del colaborador y del perfil del puesto, bajo una gestión por competencias y asegurar de esta forma la idoneidad en el puesto laboral; (c) establecer programas de motivación e incentivos a fin de lograr una identificación y compromiso del colaborador con la institución; (d) implementación de programas de perfeccionamiento; y (e) garantizar transparencias en los procesos de selección y promoción del personal de la institución, con la finalidad de lograr convocar postulantes idóneos.

7.7. Gestión del Cambio

Si la UTEA quiere garantizar el éxito del planeamiento estratégico, es necesario lograr el compromiso de sus colaboradores, no siempre resulta fácil, pero con la aplicación de programas de sensibilización, donde se aborde la importancia, ventajas corporativas e individuales, lograr que entienda que el personal mejor calificado y con mejores niveles de productividad tendrá mayores oportunidades de permanecer y tener éxito en la institución. Este es un proceso relevante que tomará tiempo en función al nivel de resistencia al cambio del personal. La estrategia relacionada a la autoevaluación, licenciamiento y acreditación

representa una oportunidad para que el personal demuestre y perfeccione sus competencias en sus indicadores de productividad.

7.8. Conclusiones

Las estrategias formuladas a implementar por la UTEA no son suficientes para alcanzar la competitividad institucional, sino que estas dependen de otro aspecto como es la asignación oportuna de recursos (físicos, financieros, humanos y tecnológicos). Una forma de evaluar el cumplimiento de las estrategias, se realizará en función a los OCP, los mismos que son claros y medibles y están acompañados por políticas que delimitarán el actuar de cada estrategia y por ende el logro de los OLP. Además, es de suma importancia la reestructuración organizacional a un diseño tradicional: funcional que integra especialistas o similares ocupaciones, de la tal forma que se viabilicen la implementación de las estrategias enmarcadas en una responsabilidad social, medioambiental y ecológica, garantizando las condiciones óptimas para sus colaboradores asegurando en este sentido una gestión del cambio acertado, lo que permitirá alcanzar la competitividad organizacional.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (TCB) es una herramienta cuyo objetivo es alinear y monitorear lo que la organización desea y lo que se está realizando, permite una visión integral facilitando la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación (Kaplan y Norton, 2001). Esta medición se agrupa en cuatro estrategias que son: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de los procesos internos, y (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización. A continuación, se detalla cada una de ellas.

Aprendizaje interno. Esta perspectiva de control permite a la UTEA enfocarse en el activo más importante dentro de la organización: capital humano, de información y organizativo. Siendo la UTEA una institución que oferta servicios de formación profesional, se han planteado diferentes objetivos como respuesta a las debilidades encontradas, que tiene como fin: constante perfeccionamiento docente, incentivos a la investigación, entre otros, que permitirán a la universidad lograr y mantener el licenciamiento institucional y la acreditación de los programas universitarios, puntos que le permitirán tener un mejor posicionamiento en la oferta de servicios educativos.

Procesos. En la perspectiva de procesos se tiene la mayor cantidad de objetivos que tienen como fin garantizar la mejora en la calidad de educación superior universitaria de los estudiantes de la UTEA, dichos objetivos se agrupan en: (a) mejora de la calidad educativa a través de la acreditación de los programas universitarios, (b) lograr un mejor posicionamiento de la universidad a través del perfeccionamiento docente e incentivo a la investigación, y (c) dinamizar la responsabilidad social universitaria.

Clientes. La perspectiva de clientes está enfocada en brindar al estudiante universitario de la UTEA un servicio educativo de calidad, mejorando la oferta educativa de

acuerdo a la demanda de los grupos de interés, mejorar los beneficios universitarios, mejorar las alianzas estratégicas para dinamizar el potencial en investigación y empleabilidad.

Financiera. En la perspectiva financiera, identificamos un solo objetivo de corto plazo.

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

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite tener una visión integral de la organización. Para la UTEA, se han identificado y agrupado los objetivos en función a las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento interno. Para lograr los objetivos de corto plazo, se determinaron acciones a realizar para monitorear el avance y logro. Adicionalmente a ello, se han construido indicadores que permitirán medir el avance de cada objetivo planteado identificando al responsable de cada acción (ver Tabla 45).

8.3. Conclusiones

En este capítulo, se ha elaborado el Tablero de Control Balanceado para la UTEA de acuerdo a las cuatro perspectivas señaladas por los autores Kaplan y Norton (2001). Identificando todos los objetivos de corto plazo de acuerdo a cada perspectiva, que acciones se realizaran, el responsable e indicadores de medición. Esta herramienta permitirá a la alta dirección de la UTEA y los responsables de las áreas un control estratégico que tiene como objetivo monitorear si las acciones realizadas medidas a través de los indicadores permitirán lograr los objetivos de corto plazo planteados, a su vez identificar y/o reemplazar oportunamente las acciones y lograr los objetivos deseados.

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado de la UTEA

Objetivos de corto plazo	Acciones	Responsable	Indicador	Unidades	Estimación del indicador	
Perspectiva Financiera						
OCP4.5	Al año 2030, asignar becas de financiamiento de estudios a estudiantes destacados en un 10% del total de estudiantes.	Formular un programa de becas de financiamiento de estudios a estudiantes destacados.	Dirección de Planificación y Presupuesto.	Nro. de estudiantes beneficiados/ Nro. total de estudiantes.	%	Alcanzar el 10% de estudiantes beneficiados.
Perspectiva del Cliente						
OCP4.1	Al año 2023, implementar estrategias de marketing para promocionar el 100% de la oferta educativa.	Desarrollar estrategias de marketing para la promoción y difusión de los programas universitarios.	Dirección de Admisión.	Nro. de programas realizados por año. Nro. de ingresantes satisfechos con los programas realizados / Nro. Total de ingresantes.	Numérico %	03 programas realizados por año. Superar el 75% de satisfacción de los ingresantes respecto a los programas realizados.
OCP5.1	Para el año 2022, determinar del 100% de los programas universitarios las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés para la prestación del servicio.	Desarrollar estudios de demanda social y mercado ocupacional para la creación o cierre de programas universitarios.	Vicerrectorado Académico.	Número de estudios realizados por programas universitarios.	Numérico	1 estudio realizado por programa universitario.
OCP6.1	Al año 2022, conocer el posicionamiento y desarrollo laboral de los egresados en un 85% del total de egresados en los últimos 10 años.	Implementar un sistema de seguimiento de los egresados.	Dirección de Admisión.	Nro. de egresados en seguimiento/Nro. total de egresados.	%	75% de eficacia del sistema de seguimiento de los egresados.
OCP6.2	Al año 2030, incrementar en un 20% los canales de empleabilidad para los egresados.	Fortalecer bolsas de trabajo de los egresados.	Dirección de Responsabilidad Social.	Nro. de egresados laborando/ Nro. total de egresados. Nro. de egresados satisfechos/ Nro. total de egresados.	% %	Superar el 50% de efectividad de la bolsa de trabajo. Superar el 75% de egresados satisfechos con la bolsa de trabajo.
OCP8.6	Al año 2026, alcanzar un 75% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Objetivos alcanzados/Objetivos planteados.	%	Superar el 90% de la eficacia del sistema.

Objetivos de corto plazo	Acciones	Responsable	Indicador	Unidades	Estimación del indicador	
OCP8.7	Al año 2028, alcanzar un 90% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Objetivos alcanzados/Objetivos planteados.	%	Superar el 90% de la eficacia del sistema.
OCP8.8	Al año 2030, alcanzar un 95% de satisfacción de los beneficiarios con la ejecución de proyectos de responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Objetivos alcanzados/Objetivos planteados.	%	Superar el 90% de la eficacia del sistema.
Perspectiva de los procesos internos						
OCP1.1	Al año 2022, diseñar el sistema de gestión de calidad aun 70%, basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión por resultados.	Sensibilizar y capacitar a los miembros de la comunidad universitaria.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de participantes comprometidos /Nro. total de participantes.	%	Superar el 70% de participantes comprometidos.
		Realizar diagnóstico situacional bajo la norma ISO 9001:2015	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de informe de diagnósticos realizado	Numérico	Contar con 01 Informe de diagnóstico.
		Rediseñar los procesos de la organización.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de procesos rediseñados/Nro. total de procesos.	%	Alcanzar el 90% de procesos rediseñados.
OCP1.2	Al año 2024, diseñar el sistema de gestión de calidad a un 100%, basado en la gestión por procesos, gestión por competencias y gestión por resultados.	Automatizar el sistema de gestión de la calidad con un soporte informático.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria y Unidad de tecnología.	Nro. de objetivos alcanzados/ Nro. total de objetivos planteados.	%	Superar el 75% de eficacia del sistema de gestión de la calidad.
		Rediseñar los procesos de la organización.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de procesos rediseñados/Nro. total de procesos.	%	Alcanzar el 90% de procesos rediseñados.
OCP1.3	Al año 2026, implantar el sistema de gestión de la calidad en un 40%.	Automatizar el sistema de gestión de la calidad con un soporte informático.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria y Unidad de tecnología.	Nro. de objetivos alcanzados/ Nro. total de objetivos planteados.	%	Superar el 75% de eficacia del sistema de gestión de la calidad.
		Capacitar al personal involucrado por cada proceso.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. total de participantes satisfechos/Nro. total de participantes.	%	Superar el 75% de participantes satisfechos.
OCP1.3	Al año 2026, implantar el sistema de gestión de la calidad en un 40%.	Adecuar el marco y establecimiento de directivas para su funcionamiento.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de Resoluciones de Aprobación y Ratificación.	Numérico	01 resolución de aprobada y 01 de ratificación.
		Poner en marcha el sistema de gestión de la calidad.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de Objetivos alcanzados/ Nro. total de objetivos planteados.	%	Superar el 75% de eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Objetivos de corto plazo		Acciones	Responsable	Indicador	Unidades	Estimación del indicador
OCP1.4	Al año 2028, implantar el sistema de gestión de la calidad en un 70%.	Capacitar al personal involucrado por cada proceso.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. total de participantes satisfechos/Nro. total de participantes.	%	Superar el 75% de participantes satisfechos.
		Adecuar el marco y establecimiento de directivas para su funcionamiento.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de Resoluciones de Aprobación y Ratificación.	Numérico	01 resolución de aprobada y 01 de ratificación.
		Poner en marcha el sistema de gestión de la calidad.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de objetivos alcanzados/ Nro. total de objetivos planteados.	%	Superar el 75% de eficacia del sistema de gestión de la calidad.
OCP1.5	Al año 2030, implantar el sistema de gestión de la calidad en un 100%.	Capacitar al personal involucrado por cada proceso.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. total de participantes satisfechos/Nro. total de participantes.	%	Superar el 75% de participantes satisfechos.
		Adecuar el marco y establecimiento de directivas para su funcionamiento.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de Resoluciones de Aprobación y Ratificación.	Numérico	01 resolución de aprobada y 01 de ratificación.
		Poner en marcha el sistema de gestión de la calidad.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de Objetivos alcanzados/ Nro. total de objetivos planteados.	%	Superar el 75% de eficacia del sistema de gestión de la calidad.
OCP2.1	Al año 2020, posicionar el paradigma de prestación de servicio de calidad en el 100% de los programas universitarios con el establecimiento de mecanismos de regulación del proceso de acreditación.	Formular mecanismo del proceso de acreditación (reglamentos, directivas, guías, manuales, formatos, instructivos).	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de mecanismos formulados.	Numérico	01 mecanismo formulado.
		Reestructurar y fortalecer la dirección de calidad y acreditación universitaria.	Rectorado/Asamblea Universitaria.	Nro. de Resoluciones de Aprobación y Ratificación.	Numérico	01 resolución de aprobada y 01 de ratificación.
		Asignar presupuesto.	Dirección de Dirección de Planificación y Presupuesto.	Presupuesto asignado/Presupuesto General.	%	Alcanzar el 10% del presupuesto general.
OCP2.2	Para el año 2021, implementar los comités de acreditación en el 100% de los programas universitarios.	Conformar y reconocer los comités de acreditación por programas universitarios.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de Resoluciones de Aprobación y Ratificación.	Numérico	01 resolución de aprobada y 01 de ratificación.
		Equipamiento de los comités de acreditación por programas universitarios.	Dirección de Dirección de Planificación y Presupuesto.	Presupuesto invertido/Presupuesto asignado.	%	Superar el 75%DC2R2311 de eficacia de presupuesto asignado.
OCP2.7	Para el año 2024, desarrollar el proceso de autoevaluación en el 100% de los programas universitarios, bajo modelos de calidad.	Desarrollar la autoevaluación de cada programa universitario bajo modelos de calidad.	Comités de Acreditación.	Nro. de informe final de autoevaluación por programa universitario.	Numérico	01 informe final de autoevaluación por programa universitario.

Objetivos de corto plazo		Acciones	Responsable	Indicador	Unidades	Estimación del indicador
OCP2.8	Para el año 2025, implementar proyectos de acreditación en el 100% de los programas universitarios.	Formular proyectos de mejora continua o planes de adecuación de acuerdo al informe de autoevaluación.	Comités de Acreditación.	Nro. de proyectos formulados.	Numérico	01 proyecto formulado.
		Ejecutar proyectos de mejora continua o planes de adecuación.	Comités de Acreditación.	Objetivos cumplidos/Objetivos planteados.	%	Superar el 95% de cumplimiento de objetivos.
OCP2.9	Al año 2027, implementar proyectos de mejora continua o planes de adecuación en el 90% de los programas universitarios.	Ejecutar proyectos de mejora continua o planes de adecuación.	Comités de Acreditación.	Objetivos cumplidos/Objetivos planteados.	%	Superar el 95% de cumplimiento de objetivos.
OCP2.10	Al año 2029, implementar proyectos de mejora continua o planes de adecuación en el 100% de los programas universitarios.	Ejecutar proyectos de mejora continua o planes de adecuación.	Comités de Acreditación.	Objetivos cumplidos/Objetivos planteados.	%	Superar el 95% de cumplimiento de objetivos.
OCP2.11	Al año 2030, alcanzar el 80% de programas universitarios aprobados por evaluadores externos, con fines de acreditación, del 100% evaluados.	Gestionar la evaluación externa.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Objetivos cumplidos/Objetivos planteados.	%	Superar el 65% de eficacia en la gestión para la evaluación externa.
		Someter a evaluación externa el programa universitario.	Director de la Escuela Profesional.	Nro. de estándares cumplidos/Nro. total de estándares evaluados.	%	Superar el 95% de cumplimiento de estándares evaluados.
OCP3.1	Al año 2020, posicionar un nuevo concepto de investigación en el 100% de los programas universitarios a través de reglamentación de la investigación en la universidad.	Formular mecanismos que permitan regular el proceso de investigación (reglamentos, directivas, guías, manuales, formatos, instructivos).	Vicerrectorado de Investigación.	Nro. de resolución de aprobación	Numérico	01 resolución de aprobación y 01 de resolución de ratificación.
				Nro. de resolución de ratificación.		
OCP3.3	Al año 2025, incrementar en un 25% el número de investigaciones de calidad en la comunidad universitaria respecto al actual porcentaje.	Desarrollar programas de perfeccionamiento en materia de investigación a la comunidad universitaria.	Vicerrectorado de Investigación.	Nro. de programas desarrollados por trimestre.	Numérico	01 programa desarrollado por trimestre.
				Nro. de docentes capacitados en materia de investigación/ Nro. total de docentes.	%	Superar el 90% de docentes capacitados en materia de investigación.
				Nro. de personal administrativos capacitados en materia de investigación/Nro. total de personal administrativo.	%	Superar el 25% de personal administrativos capacitados en materia de investigación.

Objetivos de corto plazo	Acciones	Responsable	Indicador	Unidades	Estimación del indicador
			Nro. de estudiantes capacitados en materia de investigación/Nro. total de estudiantes.	%	Superar el 35% de estudiantes capacitados en materia de investigación.
OCP3.4	Al año 2025, incrementar al menos un 35% el número de alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.	Establecer alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales. Vicerrectorado de Investigación.	Nro. de alianzas estratégicas.	Numérico	Al menos 25 alianzas estratégicas.
OCP3.5	Al año 2025, implementar en un 75% el sistema de evaluación de resultados.	Desarrollar un sistema de evaluación de la investigación. Vicerrectorado de Investigación.	Nro. de objetivos cumplidos/Nro. de objetivos planteados.	%	Superar el 65% de eficacia del sistema.
		Evaluar las investigaciones realizadas para ser publicadas. Vicerrectorado de Investigación.	Nro. de investigaciones que cumplen estándares/Nro. total de investigaciones.	%	Superar el 80% de eficacia de las investigaciones.
OCP3.6	Al año 2027, difundir en un 30% los resultados de las investigaciones en las revistas indexadas y otros.	Publicar los resultados de las investigaciones en revistas indexadas producto del sistema de evaluación. Vicerrectorado de Investigación.	Nro. de investigaciones publicadas en revistas indexadas/Nro. total de investigaciones.	%	Superar el 90% de investigaciones publicadas en revistas indexadas.
OCP3.7	Al año 2030, incrementar en un 20% el registro de derechos de autor y patentes de los resultados de las investigaciones.	Garantizar el registro de derechos de autor y patentes de los resultados de las investigaciones. Vicerrectorado de Investigación.	Nro. de registro de derechos de autor y patentes/Nro. total de resultados óptimos de las investigaciones que requieran.	%	Alcanzar el 20% de registro de derechos de autor y patentes.
OCP4.2	Al año 2023, incrementar en un 35% programas de bienestar universitario en concordancia a las necesidades estudiantiles.	Desarrollar programas de beneficio al estudiante universitario. Dirección de Bienestar Universitario.	Nro. de beneficiarios satisfechos/Nro. total de beneficiarios.	%	Superar el 75% de beneficiarios satisfechos con los programas de bienestar universitario.
OCP4.3	Al año 2025, culminar en un 100% la construcción del campus universitario de la filial en la ciudad del Cusco.	Construcción e implementación de la infraestructura. Acondicionar aulas y laboratorios con el equipamiento necesario. Unidad de Obras y Proyectos. Dirección de Dirección de Planificación y Presupuesto.	Objetivos cumplidos/Objetivos planteados.	%	100% de ejecución de la obra.
OCP4.4	Al año 2027, implementar a un 100% los requerimientos para cubrir	Acondicionar aulas y laboratorios con el equipamiento necesario. Dirección de Planificación y Presupuesto.	Objetivos cumplidos/Objetivos planteados.	%	100% de implementación de aulas y laboratorios.

Objetivos de corto plazo	Acciones	Responsable	Indicador	Unidades	Estimación del indicador	
en incremento poblacional estudiantil.	Fortalecimiento de capacidades del nuevo personal docente.	Dirección de Recursos Humanos.	Objetivos cumplidos/Objetivos planteados.	%	100% del nuevo personal fortalecido sus capacidades.	
OCP5.2	Al año 2023, actualizar o reformular el 100% de los diseños curriculares de los programas universitarios, en función a los resultados obtenidos de los estudios de demanda social y mercado ocupacional.	Reformular y actualizar el diseño curricular de los programas universitarios bajo el enfoque de competencias.	Dirección de Asuntos Académicos/Dirección de Escuela.	Nro. de diseños curriculares actualizados o reestructurados por programa universitario. Nro. de resoluciones aprobadas por el rectorado Nro. de resoluciones de ratificación del Consejo Universitario.	Numérico Numérico	01 diseños curriculares actualizados o reestructurados por programa universitario. 01 resolución aprobada por el Rectorado y 01 resolución de ratificación del Consejo Universitario.
OCP5.3	Al año 2030, alcanzar un 85% de efectividad de la optimización del proceso de selección general (admisión de estudiantes).	Actualizar y mejorar el proceso de selección general (admisión de estudiantes).	Dirección de Admisión.	Nro. de objetivos cumplidos/ Nro. de objetivos planteados.	%	Superar el 85 % de eficacia.
OCP5.4	Al año 2030, incrementar en un 30% el número de alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.	Establecer alianzas estratégicas con entidades académicas, gubernamentales y no gubernamentales.	Vicerrectorado Académico.	Nro. de alianzas estratégicas realizadas.	Numérico	Superar 20 alianzas estratégicas.
OCP8.1	Al año 2020, posicionar un nuevo concepto de responsabilidad social en el 100% de los programas universitarios a través del establecimiento de mecanismo de regulación de la responsabilidad social universitaria.	Establecer mecanismos de la responsabilidad universitaria.	Dirección de Responsabilidad Social.	Nro. de resolución de aprobación Nro. de resolución de ratificación.	Numérico	01 resolución de aprobación y 01 de resolución de ratificación.
OCP8.2	Al año 2023, desarrollar proyectos de responsabilidad social universitaria en el 100% de los programas universitarios.	Asignación presupuestal del 05% de las utilidades. Incorporar en los planes de estudios la RSU.	Dirección de Planificación y Presupuesto. Dirección de Responsabilidad Social /Vicerrectorado Académico.	Presupuesto invertido/Presupuesto asignado. Nro. de programas de responsabilidad social por programa universitario por año.	% Numérico	Superar el 75% de eficacia de presupuesto asignado. 01 programa de responsabilidad social por programa universitario por año.

Objetivos de corto plazo	Acciones	Responsable	Indicador	Unidades	Estimación del indicador	
OCP8.4	Al año 2024, superar en un 50% la implementación de un sistema de evaluación de la responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Objetivos alcanzados/Objetivos planteados.	%	Superar el 90% de la eficacia del sistema.
OCP8.5	Al año 2026, superar en un 95% la implementación de un sistema de evaluación de la responsabilidad social.	Implementar un sistema de evaluación de responsabilidad social.	Dirección de Responsabilidad Social.	Objetivos alcanzados/Objetivos planteados.	%	Superar el 90% de la eficacia del sistema.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Organización						
OCP2.3	Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 95% de docentes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Desarrollar programas de sensibilización y capacitación de manera permanente a los docentes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria	Nro. de programas desarrollados por trimestre. Nro. docentes sensibilizados y comprometidos/Nro. total de participantes.	Numérico %	02 programas desarrollados por trimestre. Superar el 95% de docentes sensibilizados y comprometidos.
OCP2.4	Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 95% de administrativos sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Desarrollar programas de sensibilización y capacitación de manera permanente a los administrativos sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de programas desarrollados por trimestre. Nro. docentes sensibilizados y comprometidos/Nro. total de participantes.	Numérico %	02 programas desarrollados por trimestre. Superar el 95% de administrativos sensibilizados y comprometidos.
OCP2.5	Al año 2022, sensibilizar y comprometer al 40% de estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Desarrollar programas de sensibilización y capacitación de manera permanente a los estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de programas desarrollados por trimestre. Nro. docentes sensibilizados y comprometidos/Nro. total de participantes.	Numérico %	02 programas desarrollados por trimestre. Superar el 95% de estudiantes sensibilizados y comprometidos.
OCP2.6	Al año 2024, sensibilizar y comprometer al 80% de estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Desarrollar programas de sensibilización y capacitación de manera permanente a los estudiantes sobre autoevaluación, mejoramiento continuo y acreditación.	Dirección de Calidad y Acreditación Universitaria.	Nro. de programas desarrollados por trimestre. Nro. docentes sensibilizados y comprometidos/Nro. total de participantes.	Numérico %	02 programas desarrollados por trimestre. Superar el 95% de estudiantes sensibilizados y comprometidos.
OCP3.2	Al año 2023, contar con un 75% de docentes investigadores reconocidos	Asignar presupuesto de 02% anual.	Dirección de Dirección de Planificación y Presupuesto.	Presupuesto invertido/Presupuesto asignado.	%	Superar el 75% de eficacia de presupuesto asignado.

Objetivos de corto plazo	Acciones	Responsable	Indicador	Unidades	Estimación del indicador
(REGINA) en la comunidad universitaria.	Desarrollar programas de promoción, motivación y estímulos para los investigadores.	Vicerrectorado de Investigación.	Nro. total de participantes satisfechos/Nro. total de participantes.	%	Superar el 75% de participantes satisfechos.
OCP7.1 Al año 2023, incrementar en un 30% los programas de perfeccionamiento docente de manera continua.	Asignación presupuestal de 5% de las utilidades.	Dirección de Planificación y Presupuesto.	Monto de utilidades asignadas /monto total de utilidades.	%	5% de utilidades asignadas.
	Desarrollar programas de perfeccionamiento docente de manera continua.	Dirección de Recursos Humanos.	Nro. de objetivos alcanzados/Nro. total de objetivos.	%	Superar el 75% de eficacia de los programas de perfeccionamiento continuo.
OCP7.2 Al año 2025, el 100% de los docentes tendrán el grado de magister.	Normar la obligatoriedad en los procesos de selección, ratificación y promoción docente.	Dirección de Recursos Humanos.	Nro. de resolución de aprobación Nro. de resolución de ratificación.	Numérico	01 resolución de aprobación y 01 de resolución de ratificación.
OCP7.3 Al año 2026, incrementar en un 20% de docentes a tiempo completo.	Asignar presupuesto para promoción de docentes.	Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Departamentos Académicos.	Nro. de objetivos alcanzados/ Nro. de objetivos planteados.	%	Superar el 70 % la eficacia de la asignación presupuestal.
	Desarrollar el proceso de ascenso y promoción docente.	Dirección de Recursos Humanos.	Nro. de objetivos alcanzados/ Nro. de objetivos planteados.	%	Superar el 70 % la eficacia de la asignación presupuestal.
OCP7.4 Al año 2028, incrementar en un 30% los programas de movilidad de los docentes universitarios.	Desarrollar alianzas estratégicas con entidades académicas.	Dirección de cooperación técnica y Relaciones Internacionales.	Nro. de objetivos alcanzados/ Nro. de objetivos planteados.	%	Superar el 70 % la eficacia del desarrollo de alianzas.
OCP7.5 Al año 2030, cubrir al 100% de docentes y administrativos con la implementación programas de fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.	Desarrollar programas de fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.	Dirección de Recursos Humanos.	Nro. de docentes y administrativos cubiertos/ Nro. total de docentes y administrativos.	%	Alcanzar el 100% de docentes y administrativos cubiertos.
OCP8.3 Al año 2023, implementar en un 90% las condiciones de la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores.	Implementar condiciones de la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores.	Dirección de Responsabilidad Social.	Nro. de beneficiarios satisfechos/Nro. total de beneficiarios.	%	Superar el 65% de satisfacción del sistema de bienestar universitario.
			Objetivos alcanzados/Objetivos planteados.	%	Superar el 65% de la eficacia de sistemas de bienestar universitario.

Capítulo IX: Competitividad de la UTEA

9.1. Análisis Competitivo de la UTEA

Existen diferentes aproximaciones para analizar la competitividad en el mercado de educación superior universitaria. El Times Higher Education (THE) de Londres, elabora el ranking de las mejores universidades en el mundo, evalúa a más de 1,250 universidades en aspectos como: enseñanza, investigación, transferencia de conocimiento y perspectiva internacional. En su estudio solo destaca a dos universidades peruanas entre las mejores casas de estudio, la mejor ubicada es la Universidad Cayetano Heredia (UPCH), que está entre los puestos 501-600, la segunda universidad nacional que aparece en este listado es la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), ubicada entre los puestos 801-1000.

A nivel nacional, la SUNEDU elabora un ranking de universidades tomando en cuenta las siguientes áreas de conocimiento: (a) ciencias naturales, (b) ingeniería y tecnología, (c) medicina y ciencias de la salud, (d) ciencias agrarias, (e) ciencias sociales, y (f) humanidades. De un total de 132 universidades evaluadas, solo 32 universidades tienen el mejor *performance* a nivel nacional, siendo la Universidad Católica del Perú quien ocupa el primer lugar. Si analizamos por ámbito de influencia, la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se encuentra en la posición seis de dicho ranking y la Universidad Andina del Cusco en la posición 31.

Por otro lado, para analizar la competitividad de la empresa se utilizan las cinco fuerzas de Michael Porter, las mismas que ayudan para hacer un análisis en función a: (a) poder de negociación de los proveedores: con la implementación de la nueva Ley Universitaria, el Estado a través de su órgano fiscalizador, la SUNEDU, impulsa la formación de docentes con un alto grado de instrucción, por ende, aún no se cuenta con el número de profesionales que cumplan con las exigencias que la Ley Universitaria dictamina, por lo cual, con el esfuerzo de cumplir tales exigencias, la UTEA tendría un alto nivel de negociación con

sus proveedores; (b) poder de negociación con los compradores: es relativamente bajo, los compradores en este caso vienen a ser las empresas públicas y privadas, instituciones públicas y otras; siendo el caso, como la UTEA que aún está en un proceso de licenciamiento, por lo que sus estudiantes no ofrecen altos estándares de calidad educativa, por lo que se insta en mejorar a los egresados y aumentar este poder de negociación; (c) amenaza de los sustitutos: como se hizo mención en el capítulo tres, 26 institutos superiores, de los cuales cinco son privados, siendo estos los principales sustitutos a la oferta universitaria que ofrece la UTEA; es evidente también la ventaja que estos tienen en términos de tiempo de duración de la carrera técnica (máximo tres años), lo cual involucra también menores costos, pero que no constituye una amenaza por tener carácter técnico y el mercado aún requiere muchos de ellos (la demanda aún no está satisfecha); (d) amenaza de los entrantes: en Apurímac no se prevé la incorporación/creación de instituciones universitarias ni filiales hasta el año 2020. Terminada la restricción, hay la posibilidad de la creación de filiales de las universidades licenciadas vigentes que cuentan con instalaciones físicas: caso de la UNSAAC (Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco) y la posibilidad de ingreso a la oferta universitaria de la UAC (Universidad Andina del Cusco). Además, existe la posibilidad del ingreso de universidades extranjeras; y (e) rivalidad de los competidores: se consideran a las universidades públicas como las principales universidades que están en competencia, por el mismo hecho que son públicas, y tomando como segunda opción las universidades privadas, en este caso sería la UTEA.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la UTEA

La modernización de la educación universitaria y el fortalecimiento de la SUNEDU han originado nuevos referentes respecto a la calidad educativa en nuestro país. En la región de Apurímac la UTEA es la Institución de educación superior universitaria que tiene el mayor número de estudiantes matriculados, goza de la aceptación del ámbito de influencia y tiene

una ventaja natural por el tiempo y la cantidad de estudiantes. A la fecha, la Universidad se encuentra en la etapa de adecuación y exigencias para el proceso de licenciamiento, existiendo una brecha alta por cubrir respecto a las necesidades de los estudiantes. Posterior al licenciamiento institucional, el factor de diferenciación será la calidad del servicio educativo que brinden; para el sistema universitario se da a través de la acreditación de los programas universitarios por parte del SINEACE.

En este escenario la UTEA para ser competitivo debe cambiar y fortalecer el modelo educativo donde los principales pilares deben ser la formación del estudiante, la investigación y responsabilidad social. La adecuación de la Institución a las condiciones básicas de calidad (CBC) dadas por la SUNEDU son el punto de partida para fortalecer estos ejes, siendo importante la decisión de las autoridades de mayor nivel en desarrollarlas. Por otro lado el desarrollo de la gestión del conocimiento y de innovación a través de la investigación formativa y la articulación del docente investigador, generaran una competitividad territorial con mayor producción de investigaciones, los cuales se potenciarán a través de: (a) articulación universidad, sociedad, empresa, (b) generación de investigaciones, emprendimientos, (c) incremento de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas. Todas estas acciones posicionaran a la Universidad como modelo, además la cadena de valor estará más fortalecido en cada uno de sus procesos donde interactuará con cada uno de los stakeholders ofreciendo calidad en cada uno de sus programas académicos, generando mayor empleabilidad, adaptación al puesto a los alumnos a través del desarrollo de tecnologías de la información e idiomas, además la UTEA será referente en la generación de líneas de investigación y siendo una universidad acreditada donde el clima organizacional será considerado como una de las instituciones donde la satisfacción laboral es la más alta.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la UTEA

La UTEA posee una transmisión de conocimientos con una estructura de enseñanza panóptica. Los avances de la SUNEDU en la modernización de la educación son el primer paso para que la Institución se adecue a este escenario más dinámico. La revolución de las tecnologías de la información y comunicación ha dado lugar a un nuevo modelo de enseñanza, transformando el modelo tradicional a uno más interactivo, de tal forma que se generaría una mayor productividad, y por ende ser competitivo en este mercado aún tradicional.

Por otro lado, Porter (2009) menciona que el clúster está basado en la integración de varias industrias pertenecientes al sector que se complementen e interconecten. En el caso de la UTEA, esta formaría parte de un potencial clúster de una forma relacional, teniendo una serie de relaciones con el entorno y conjuntamente con otras universidades, a partir de la generación de ferias donde se exponga las nuevas formas de generación de conocimiento y tecnología, emprendimientos o polos de creación de nuevos negocios, los que conllevarían a la generación del desarrollo económico de la región. La UTEA como parte de un clúster aportaría conocimiento, generando lazos y fortaleciendo interés comunes entre la comunidad, empresa y el estado o capacitando para mejorar procesos y actualizando a la parte intangible de las empresas e instituciones de la zona, la pertenencia a un clúster potenciaría la participación de la Institución, debido a que se enfocaría en calidad netamente educativa y generadora de conocimientos no como es el caso de una empresa sin fines de lucro.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Una ciudad universitaria como clúster, cuyos participantes sean empresas que se complementan a los servicios que brinda la UTEA, debe ser una de los objetivos que se pretenda implementar, para lo cual la UTEA como estrategia debe establecer relaciones con empresas e instituciones que tengan ventajas competitivas, sean diferentes brindando el

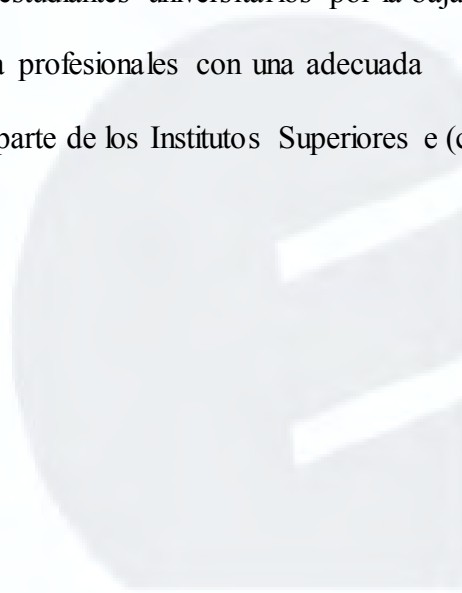
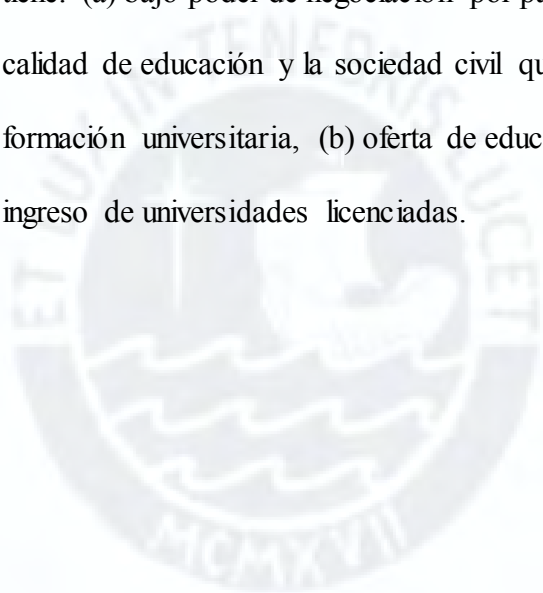
servicio, y sobre todo entiendan que el éxito del clúster es la complementariedad para un servicio con calidad.

Se han identificado los posibles clúster que se podrían dar en el contexto actual: (a) Clúster con entidades del estado: una de los componentes de las CBC es que deber ver sinergia y articulación entre las entidades privadas y públicas donde la universidad pueda aportar a través de su conocimiento y que tengan intereses comunes. (b) Clúster con otras universidades privadas y públicas, cuyo objetivo sería la trasmisión de conocimiento y aprovechar las ventaja competitivas con cada una de ellas, (c) Clúster con empresas, cuyo objetivo sería las investigaciones y trasmisión de conocimiento, identificar qué aspectos está requiriendo el mercado actual en la formación profesional, (d) Clúster con otras universidades, para mejorar el nivel de conocimiento de los estudiantes y docentes investigadores. Finalmente, la Institución al ser parte de un clúster, por ser una empresa privada tendría una importante flexibilidad en cuanto a la percepción de las necesidades, además, con la formación de un clúster captaría la nueva forma de mejorar tecnologías y de investigación. Según Porter (2009), el Estado debería tener una influencia en la mejora de los clúster, a través de una influencia en cuatro grupos: (a) condiciones de los factores, (b) sectores afines y auxiliares, (c) condiciones de la demanda, y (d) contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas, donde el Estado puede crear programas especializados de formación, proyectos de investigación universitaria, eliminar barreras a la competencia interior, dictar normas oficiales sencillas y favorecedoras en temas de innovación, y actuar como comprador exigente de los productos y servicios del cúmulo.

9.5. Conclusiones

El capítulo comprendido analizó las ventajas competitivas de la UTEA, en la que se ha detectado una falencia en cuanto a que sí es competitiva respecto a las demás que forman parte del sector de Educación Superior Universitaria, si se toma en cuenta el ranking de

universidades elaborado por la SUNEDU. La UTEA, cuenta con la mayor cantidad de estudiantes matriculados y tiene la aceptación de la población apurimeña; estas condiciones pueden ser potenciadas y convertirse en ventajas competitivas, cuando la Institución alcance el licenciamiento. El análisis de la competitividad de la UTEA a través del Diamante de Porter permite determinar que existen aspectos favorables y desfavorables que influyen en la Institución. Entre los aspectos favorables están la exigencia de la SUNEDU de contar con docentes universitarios con alto grado de instrucción; entre los aspectos desfavorables se tiene: (a) bajo poder de negociación por parte de los estudiantes universitarios por la baja calidad de educación y la sociedad civil que demanda profesionales con una adecuada formación universitaria, (b) oferta de educación por parte de los Institutos Superiores e (c) ingreso de universidades licenciadas.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones Finales

- Del análisis realizado se han identificado las siguientes oportunidades: (a) crecimiento favorable de la economía, (b) implementación de políticas nacionales en la mejora del servicio de educación superior universitaria, (c) exigencia del licenciamiento por parte de SUNEDU y acreditación de los programas e instituciones universitarias bajo modelos de calidad nacional e internacional, (d) demanda del servicio de educación en crecimiento, (e) implementación de políticas para el desarrollo tecnológico y científico y (f) implementación de políticas medioambientales a nivel país .
- La UTEA tiene que adecuar la visión, misión, valores y código de ética, de acuerdo al contexto actual, el presente trabajo lo ha propuesto, ya que una acertada formulación permitirá encaminar a la empresa a lo que quiere ser en el futuro, con un conocimiento del negocio centrada en: mejorar la calidad de la educación a través de mejor capital humano, perfeccionamiento docente, formación integral del estudiante, y dinamizar la investigación y responsabilidad social en línea a la Ley Universitaria.
- Se ha identificado las siguientes fortalezas: (a) autoridades y directivos en conformidad a la Ley Universitaria 30220, (b) excedentes que permitirán la adecuación de las condiciones básicas de calidad exigidas por SUNEDU y acreditación de programas universitarios en la institución, (c) alta aceptación en el mercado laboral de los egresados, (d) amplio recurso humano para la prestación del servicio de formación profesional, (e) sistemas de soporte informático actualizados y modernos, y (f) infraestructura y equipamiento adecuados; los mismos que deben ser potenciados por los decisores de la institución.
- De acuerdo a la auditoría interna realizada, se concluye que la UTEA es una organización internamente débil, siendo indispensable neutralizar las debilidades

identificadas : (a) frágil clima y cultura organizacional, (b) Estatuto, reglamentos y documentos de gestión desactualizados, (c) desconocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés, (d) diseños curriculares desactualizados, (e) personal docente y administrativos desactualizados, (f) inadecuada asignación de puestos y asignaturas, (g) desarticulación de la formación profesional, investigación y responsabilidad social, (h) desconocimiento de la calidad del egresado puesto al mercado laboral, (i) poca implementación de la investigación de conformidad a la Ley 30220, (j) poca implementación de la responsabilidad social de conformidad a la Ley 30220, (k) sistemas y modelos de gestión deficientes y desactualizados, y (l) oferta educativa con bajo cumplimiento exigidos en los modelos de calidad nacional e internacional.

- Para adecuarse a los cambios y exigencias del mercado de educación superior universitaria se han planteado las siguientes estrategias: brindar un servicio de educación superior universitaria licenciada y acreditada, que responda a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, fortaleciendo la capacidades del personal docente y administrativo, desarrollando la formación profesional del estudiante bajo un enfoque por competencias, promover los beneficios de la responsabilidad social y gestión del medio ambiente, promover la investigación en líneas de investigación vinculadas con los programas de estudio y fortalecer las alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales.
- La UTEA, por ser una Universidad Asociativa, tiene un gran potencial para poder ejecutar el planeamiento estratégico ya que cuenta con los recursos para realizar las reinversiones y adecuaciones de acuerdo al marco normativo y estrategias planteadas (S/2,706,546 en el 2018).
- Todos los cambios planteados deben realizarse con un equipo humano comprometido y conocimiento pleno de dónde quiere ir la organización, con funciones, responsabilidades

definidas, articuladas con las áreas involucradas, con un adecuado seguimiento de indicadores y objetivos y una estructura orgánica en línea a este cambio.

- El presente documento es una contribución significativa para el sistema universitario peruano, teniendo en consideración que no existen muchas investigaciones realizadas de esta naturaleza en el sector, sirviendo como referencia y antecedente para futuras formulaciones.

10.2 Recomendaciones Finales

A continuación, se listan las recomendaciones finales:

- Entregar al Dr. Ramiro Ismael Trujillo Roman, Rector y representante legal de la UTEA el Planeamiento Estratégico de la UTEA, para su revisión e implementación.
- Realizar la reforma estatutaria, actualización del marco normativo y de gestión en concordancia a la Ley Universitaria 30220, Reglamento de la Ley Universitaria, modelos de calidad y otros que norman al sistema universitario peruano, teniendo como punto de partida la propuesta de la reestructuración orgánica.
- La alta dirección de la UTEA debe empoderarse del Planeamiento Estratégico, liderando el proceso.
- Asegurar la decisión política para la viabilidad de la implementación de la estrategia.
- Se recomienda realizar estudios de clima y cultura organizacional para que se pueda trabajar los puntos de mejora y ser una institución comprometida para lograr los cambios en la calidad, gestión educativa y satisfacción de los grupos de interés.
- Se recomienda aprobar e implementar la propuesta de reestructuración de la estructura orgánica.
- Se recomienda priorizar con la implementación del sistema de gestión de la calidad (basado en la gestión por procesos, gestión por resultados y gestión por competencias).

- Se recomienda que la asignación de puestos y distribución de asignaturas sea en concordancia de los perfiles requeridos y competencias de las personas.

10.3 Futuro de la UTEA

El actual escenario en el que se encuentran la UTEA, es lograr al término del año el licenciamiento institucional por parte de la SUNEDU. Esta licencia institucional certificara que la universidad ha cumplido con las condiciones básicas de calidad para prestar servicios de educación superior. La modernización de la educación exige que la universidad tenga como propuesta de valor una educación de calidad, siendo un medio para certificarlo la acreditación de los programas universitarios. La alta dirección de la UTEA debe estar consciente de estos cambios y las decisiones adoptadas deben contribuir a un impacto positivo en la organización que asegure su permanencia en el tiempo.

El presente Plan Estratégico ha tomado en cuenta el nuevo escenario en el mercado de educación superior universitaria, planteando una nueva visión al año 2030, pretendiendo llegar a ser la primera opción en la alternativa de estudios de los estudiantes, posicionándose como una institución líder en la formación integral de profesionales de calidad, con énfasis en el desarrollo tecnológico y socialmente responsable a nivel de la macro-región sur del Perú y en el ámbito nacional, enfocadas a las necesidades y expectativas de la sociedad. Los objetivos de largo plazo han sido determinados para el logro de la visión y permitirá que con un adecuado seguimiento logre la implementación de un sistema de gestión de calidad, la cual asegurará los controles para una buena gestión por procesos y resultados; los cambios en la reglamentación, presupuesto y seguimiento dinamizarán la producción de investigaciones; docentes mejor calificados en continuo fortalecimiento de sus capacidades; estudiantes con una formación integral adecuada; consolidarse como una universidad socialmente responsable; ampliar la población estudiantil con una propuesta de valor e implementar los mecanismos para la validación del licenciamiento y acreditación. Por último, si bien la

acreditación otorga mayor valor a los programas académicos ofertados es importante que se tome atención a los cambios que se está dando en la educación universitaria a nivel global donde el uso de tecnología, la innovación, adecuación de los programas universitarios a los nuevos modelos de trabajo toman mayor relevancia.



Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2018). *Agenda Educativa 2018-2022*. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1212/Agenda%20Educativa%202018-2022.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Barreda, S (2016). *Planeamiento estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://search?q=planeamiento+estrategico+de+las+universidades+privadas&oq=planeamiento+estrategico+de+las+universidades+privadas&aqs=chrome.69i57.15779j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CEMTRUM PUCP] (2018). *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018*. Recuperado de <https://www.centrumbusinesspublishing.org/product-page/libro-del-%C3%ADndice-de-competitividad-regional-del-per%C3%BA-2018>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2018). *Informe Nacional 2018 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/informe-nacional/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

- Comisión de la verdad y reconciliación (2003). *Informe Final*. Recuperado de <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/>
- Congreso de la Republica (2018). *Reporte del presupuesto del sector público para el año fiscal 2019*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/Comisiones/files/publicaciones/boletines.pdf>
- Consejo Nacional de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/uploads/proyecto-educativo-nacional/version-pen/pen-oficial.pdf>
- Consejo Nacional de Educación (2018). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. Balance y recomendaciones*. Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/publicacion/2018/balance-pen-2017-2018.pdf>
- Consejo Participativo Regional de Educación de Apurímac [COPARE Apurímac] (2017). *Proyecto Educativo Regional*. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/per-apurimac.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra edición)*, Lima, Perú: Pearson.
- Defensoría del Pueblo (2018). *Reporte mensual de conflictos sociales*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reportes-mensuales-de-conflictos-sociales-n-174/>
- Fondo Monetario Internacional [FMI] (2019). *Informe de perspectiva de la economía mundial 2019*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/07/18/WEOUupdateJuly2019>

Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI] (2018). *Apurímac. Resultados Definitivos*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1557/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Estadística de la Tecnología de Información y Comunicación en los Hogares. Julio, Agosto y Setiembre 2018-INEI*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Estadísticas de empleo*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Perú: Perfil sociodemográfico*.

Informe nacional. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Apurímac. Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de

<http://www.keneamazon.net/Documents/INEI/Apurimac.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2018*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1654/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Informe Técnico de las condiciones de vida en el Perú*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-marz_2018.pdf

Instituto Peruano de Economía (2019, 15 de abril) Regalías de los gobiernos locales de Apurímac son el 46% del presupuesto. *El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ipe-regalias-gobiernos-locales-apurimac-son-46-presupuesto-noticia-626554> accperu.org.pe/publicaciones/pdf/149.pdf

Mejía, N. J. (2018). *El proceso de la educación superior en el Perú. La descolonialidad del saber universitario*. Cinta de Moebio, (61), 56–71. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4067/S0717-554X2017000100056>

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

Ley 30512. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior (2016). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/PNCP_2019.pdf

Decreto Supremo Nro. 016-2019. Ministerio de Educación 2019. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normas-legales/decreto-supremo-para-la-aprobacion-e-implementation-de-un-pl-decreto-supremo-n-016-2019-minedu-1818853-1/>

Ministerio de Educación [MINEDU] (2017). *Propuesta de metas educativas e Indicadores al 2021*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU] (2015). *Política de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/politica.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU] (2017). *Reporte de cumplimiento misional*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/transfereencia-de-gestion/pdf/abril2018/reporte-de-cumplimiento-misional-2018.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales*. Recuperado de acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=27

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2018). *Informe anual de empleo en el Perú*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/285846/IAE_2017__14-12-2018_.pdf

Ministerio de Economía y finanzas [MEF] (2019). *Informe de actualización de proyección macroeconómica 2019-2022* Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf

Ministerio de Economía y finanzas [MEF] (2017). *Canon- Metodología de Distribución*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/transfereencia-y-gasto-social/transfereencia-a-gobiernos-locales-y-regionales/150-politica-economica-y-social/transfereencia-y-gasto-social/2296-canon-metodologia-de-distribucion>

Ministerio de Energía y Minas (2018). *Cartera de proyectos de construcción de mina 2018*. <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2018/CM2018-2.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2016). *Aproximaciones a la educación universitaria: Perú 2016*. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=catt02225a&AN=pucp.586198&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Porter, M. E. (2009). Ser competitivo. Deusto. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=catt02225a&AN=pucp.473028&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Red Ambiental Universitaria (2014). *Incorporación de la perspectiva ambiental en las universidades peruanas*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/educacion/wp-content/uploads/sites/20/2015/09/Informe-Inclusi%C3%B3n-de-lo-ambiental-en-las-universidades_20-DE-JULIO.pdf

Sistema Nacional de Evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa [SINEACE](2014). *Modelo de acreditación para Programas de Estudio de Educación Superior Universitaria*. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Anexo-1-nuevo-modelo-programas-Resolucion-175.pdf>

Superintendencia Nacional de Educación Superior [SUNEDU] (2015). *El modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano*. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Documents/TESIS%20PUCP/https___www.sunedu.gob.pe_wp-content_uploads_2016_06_modelo_licenciamiento_institucional.pdf

Superintendencia Nacional de Educación Superior [SUNEDU] (2019). *Avances y status de licenciamiento*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/avances-licenciamiento/>

Superintendencia Nacional de Educación Superior [SUNEDU](2017). *Informe Bienal Sobre la Realidad Universitaria*. Recuperado de

<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria>

Transparencia Internacional (2018). *Índice de percepción de la corrupción*. Recuperado de https://www.transparency.org/news/pressrelease/el_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2018

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2016). *Recomendaciones de Políticas Educativas en América Latina en base al TERCE*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Recomendaciones-de-Políticas-Educativas.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2008). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Garantizando la educación de calidad para todos*. Recuperado de <https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Recursos%20%20Bibliografia/Attachments/71/77.pdf>
- Universidad Tecnológica de los Andes [UTEA] (2018). *Informe de Análisis de resultados de encuesta de percepción y expectativa de estudiantes de pre grado*.
- Universidad Tecnológica de los Andes [UTEA] (2018) *Estudio de la Inserción Laboral de los graduados y titulados de la Universidad Tecnológica de los Andes. Informe 2018*.
- Universidad Tecnológica de los Andes [UTEA] (2019). *Lineamientos para la ejecución y evaluación del plan operativo anual 2019 de la Universidad Tecnológica de los Andes*. Oficina de planificación y desarrollo universitario.
- Universidad Tecnológica de los Andes [UTEA] (2017). *Análisis de la demanda de programas de estudio universitario a nivel de pre grado ofertada por la UTEA y demanda laboral a nivel de Apurímac*. Oficina de planificación y desarrollo universitario.
- Universidad Tecnológica de los Andes [UTEA] (2019). *Texto Único de Procedimientos Administrativos. TUPA 2019*. Recuperado de <http://transparencia.utea.edu.pe/download/eje-presupuestal/informacion-financiera/TUPA>

Universidad Tecnológica de los Andes [UTEA] (2018). *Estados financieros de la UTEA periodo 2015-2018*. Recuperado de <https://www.utea.edu.pe/portal-transparencia/#infpresfin>.

Universidad Tecnológica de los Andes [UTEA] (2019). *Plan de adecuación de la UTEA*. <http://transparencia.utea.edu.pe/download/EJE-GOBIERNO-Y-GESTION/INFORMACION-GENERAL/PLAN-DE-ADECUACION/PLAN-DE-ADECUACION-UTEA.pdf>

Universidad Tecnológica de los Andes [UTEA] (2016). *Informe anual de reinversiones 2016*. http://transparencia.utea.edu.pe/download/EJE-PRESUPUESTAL/INFORMACION-FINANCIERA/INVERSIONES-Y-REINVERSIONES/Inversiones-y-Reinversiones-2016_2_2.pdf

Yamada, G. (2009). *Rendimientos de la educación superior en el mercado laboral: El caso de Perú*. *El Trimestre Económico*, 76(302(2)), 485. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=edsjrs&AN=edsjrs.20857213&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Apéndice A : Resumen de Respuestas a Validación de Propuesta de Nueva Visión

Grupos	Nro. Rptas	Tipo de Respuesta en %		
		Si	No	s/i
Todos	72	52.47	30.86	16.67
Solo Docentes	20	55.09	30.10	14.81
Solo Administrativos	21	46.47	25.25	28.28
Solo Estudiantes	18	56.73	40.35	2.92
Solo Grupos de Interés	2	38.89	11.11	50.00
Solo Egresados	3	62.96	37.04	0.00
Solo Directores	2	50.00	44.44	5.56
No identificado	6	51.86	14.81	33.33
Todos Sin Estudiantes	54	50.95	27.46	21.59

Nota: Resumen de resultados de la encuesta de los participantes al Taller de validación de nueva visión. Donde Si: propuesta de visión cumple los parámetros y No: propuesta de visión no cumple los parámetros.



Apéndice B : Resumen de Respuestas a Validación de Propuesta de la Nueva Misión

Grupos	Nro. Rptas	Tipo de Respuesta en %		
		Si	No	s/i
Todos	72	57.68	22.97	19.34
Solo Docentes	20	60.44	26.37	13.19
Solo Administrativos	21	50.00	13.64	36.36
Solo Estudiantes	18	61.13	27.53	11.34
Solo Grupos de Interés	2	50.00	50.00	0.00
Solo Egresados	3	58.97	41.03	0.00
Solo Directores	2	38.36	11.54	50.00
No identificado	6	89.74	10.26	0.00
Todos Sin Estudiantes	54	56.46	21.34	22.21

Nota: Resumen de resultados de la encuesta de los participantes al Taller de validación de nueva misión. Donde Si: propuesta de misión cumple los parámetros y No: propuesta de misión no cumple los parámetros.



Apéndice C : Propuesta para Redefinición de la Visión en Taller 01

Universidad Tecnológica de los Andes

Taller Nro.1

Propuesta para redefinición de la visión

1. Marque con una X a que grupo pertenece: (a)Docente, (b)Administrativo, (c) Estudiante, (e) Grupos de interés, (f) Egresados, (d)Otros _____
2. Propuesta de la visión a analizar: “ La UTEA al año 2030, será la institución líder en la formación integral de profesionales de calidad con énfasis en el desarrollo tecnológico y socialmente responsable; a nivel macro región sur del Perú y en el ámbito nacional, enfocado en las necesidades y expectativas de la sociedad”.
3. Indique Si o No si cumple o no con los componentes y características de la visión
4. Puede agregar un comentario o sugerencia respecto a la nueva visión planteada

Componente	Cumple(Indique Si o No)
Tiene una ideología central que motiva a hacer cambios	
Proyecta a la organización al futuro	
Características	
Ser simple, clara y comprensible	
Ser ambiciosa, convincente y realista	
Definir un horizonte de tiempo	
Proyecta un alcance geográfico	
Ser conocida por todos	
Crea un sentido de urgencia	
Desarrolla una idea clara de adonde quiere ir la organización y porque	
Comentarios y sugerencias:	

Apéndice D : Propuesta para Redefinición de la Misión en Taller 02

Universidad Tecnológica de los Andes

Taller Nro.2

Propuesta para redefinición de la misión

1. Marque con una X a que grupo pertenece: (a) Docente, (b) Administrativo, (c) Estudiante, (e) Grupos de interés, (f) Egresados, (d) Otros _____
2. Propuesta de la misión a analizar: “Formar profesionales integrales de calidad, brindando una educación superior con competencias tecnológicas y de responsabilidad social, con valores y principios éticos, con una plana docente en constante capacitación, contribuyendo con el desarrollo de la macro región sur y ámbito nacional, apoyado con la investigación científica para el desarrollo sostenible de la sociedad”
3. Indique Si o No, si cumple o no con los componentes y características de la misión
4. Puede agregar un comentario o sugerencia respecto a la nueva misión planteada

Componente	Cumple(Indique Si o No)
Define lo que es la organización	
Define como aspira servir a la comunidad vinculada	
Ser suficiente amplia para permitir el crecimiento creativo	
Diferencia a la organización de todas las demás	
Sirve de marco para evaluar la actividad en curso	
Es expresada con claridad y entendida por todos	
Genera credibilidad en aquellos que la lean	
Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus directivos	
Ayuda a generar una gama de alternativas estratégicas viables	
Reconcilia los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada	
Despierta sentimientos y emociones positivas	
Ser la base para generar y perfeccionar opciones estratégicas	
Comentarios y sugerencias:	

Apéndice E : Evidencias Fotográficas de los Trabajos de Campo



Equipo de tesis en las instalaciones de la UTEA



Primera reunión de coordinación con los Directivos de la UTEA



Focus Groups de la auditoria interna a la UTEA



Focus Groups de la auditoria interna a la UTEA



Empoderamiento y liderazgo del Rector de la Universidad en todas las actividades programadas



Taller de sensibilización y capacitación sobre planeamiento estratégico



Taller de evaluación y fortalecimiento de la cultura y clima organizacional



Taller de socialización de resultados de la auditoría interna realizada.



Evaluación la filosofía institucional (visión y misión)

