

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA EDUCATIVO
UNIVERSITARIO PRIVADO DE LA REGIÓN AREQUIPA**

PRESENTADA POR:

Paul Hernando Mamani Sánchez

Jean Carlo Rodríguez Tapia

Andrés Rojas Durand

Profesor: Juan Manuel Aguilar

Surco, Noviembre de 2013

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico elaborado para el sistema educativo universitario privado en la región Arequipa, busca priorizar las estrategias más apropiadas para el sector sobre la base de análisis internos y externos, combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, formulación de estrategias alineadas a la visión, y filtrado de cada una de las estrategias por nivel de atractividad. Luego de haber finalizado esta etapa de formulación, se ha procedido a la etapa de implementación que consiste en establecer los objetivos a corto plazo, asignar recursos, definir políticas, y proponer una nueva estructura organizacional. Finalmente, en la etapa de evaluación estratégica se han formulado los indicadores para controlar el nivel de avance en el tablero de control del Balance Score Card.

Es necesario señalar que a la fecha los diversos rankings a nivel mundial, destacan más las universidades privadas internacionales; asimismo, a nivel nacional también se presenta un notorio liderazgo de las universidades de la capital. Arequipa, como segunda ciudad del país, la cual se encuentra ubicada estratégicamente en la región sur del Perú y tiene todas las condiciones para poder crecer tanto en número de alumnos como en calidad educativa, mediante el aprovechamiento de su infraestructura, podrá lograr los objetivos que se proponga.

El reto propuesto es lograr que para el año 2025, el Sistema Universitario Privado de Arequipa sea el mejor sistema universitario privado del Perú.

Abstract

The strategic plan developed for the Educational System Private University in Arequipa region, searches based on internal and external analyzes, the combination of strengths, weaknesses, opportunities and threats, to formulate strategies aligned to the vision, and filtering each strategies by level of attractiveness, have the necessary support to prioritize the most appropriate strategies for the sector. Having just completed this stage of development, we have proceeded to the implementation stage which is to establish short-term goals, allocate resources, define policies and propose a new organizational structure. Finally in the strategic evaluation stage are formulated, indicators to monitor the level of progress in the control board Balance Score Card.

It should be noted that currently the global ranking, private universities are more prominent international nationally is also true that it has a notorious leader of the university in the capital. Arequipa, as second city, which is strategically located in the southern region of Peru and has all the conditions to grow both in number of students and quality education through the use of their existing infrastructure, can achieve the objectives proposed.

The proposed challenge is to ensure that by 2025, the Private University System of Arequipa is the best private university system in Peru.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------|
| Lista de Tablas..... | viii |
| Lista de Figuras..... | xi |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | xiii |
| Capítulo I: Situación General del Sistema Universitario Privado de la Región de Arequipa (SUPRA)..... | 1 |
| 1.1. Situación General..... | 1 |
| 1.2. Conclusiones..... | 15 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética..... | 17 |
| 2.1 Antecedentes..... | 17 |
| 2.2 Visión..... | 17 |
| 2.3 Misión..... | 18 |
| 2.4 Valores..... | 18 |
| 2.5 Código de Ética..... | 19 |
| 2.6 Conclusiones..... | 19 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 20 |
| 3.1. Análisis tridimensional de las naciones..... | 20 |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 20 |
| 3.1.2. Potencial nacional..... | 25 |
| 3.1.3. Principios Cardinales..... | 40 |
| 3.1.4. Influencia del análisis en el SUPRA..... | 45 |
| 3.2. Análisis Competitivo del País..... | 45 |

| | |
|--|----|
| 3.2.1. Condiciones de los Factores..... | 46 |
| 3.2.2. Condiciones de la Demanda..... | 48 |
| 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresa..... | 48 |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo..... | 50 |
| 3.2.5. Influencia del análisis en el SUPRA..... | 50 |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE..... | 51 |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) | 51 |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) | 55 |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) | 60 |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 62 |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) | 66 |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 68 |
| 3.5. El SUPRA y sus Competidores..... | 69 |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores..... | 69 |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores..... | 69 |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos..... | 70 |
| 3.5.4. Amenaza de los entrantes..... | 70 |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores..... | 71 |
| 3.6. El SUPRA y sus referentes | 71 |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 72 |
| 3.8. Conclusiones..... | 72 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 76 |
| 4.1. Análisis interno AMOFHIT..... | 76 |
| 4.1.1. Administración y Gerencia..... | 76 |
| 4.1.2. Marketing y ventas..... | 79 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.3. Operaciones y Logística..... | 86 |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad..... | 94 |
| 4.1.5. Recursos humanos..... | 96 |
| 4.1.6. Sistemas de Información y comunicaciones..... | 98 |
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo..... | 99 |
| 4.2. Matriz EFI..... | 99 |
| 4.3. Conclusiones..... | 100 |
| Capítulo V: Intereses del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa y Objetivos de Largo Plazo..... | |
| 5.1. Intereses del SUPRA | 102 |
| 5.2. Potencial del SUPRA | 102 |
| 5.3. Principios cardinales..... | 103 |
| 5.4. Matriz de intereses del SUPRA (MIO) | 106 |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo..... | 107 |
| 5.6. Conclusiones | 109 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico..... | |
| 6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)..... | 110 |
| 6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) | 110 |
| 6.3. Matriz Interna Externa (MIE) | 112 |
| 6.4. Matriz Gran Estrategia (MGE) | 112 |
| 6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) | 115 |
| 6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) | 115 |
| 6.7. Matriz de Rumelt (MR) | 116 |
| 6.8. Matriz de Ética (ME) | 116 |
| 6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia..... | 116 |

| | | |
|---|---|-----|
| 6.10. | Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo..... | 125 |
| 6.11. | Matriz de Posibilidades de los Competidores..... | 125 |
| 6.12. | Conclusiones..... | 125 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica..... | | 129 |
| 7.1. | Objetivos de Corto Plazo..... | 129 |
| 7.2. | Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo..... | 129 |
| 7.3. | Políticas de cada Estrategia | 129 |
| 7.4. | Estructura Organizacional del Sistema Universitario Privado Arequipeño..... | 129 |
| 7.5. | Medio Ambiente y Ecología | 133 |
| 7.6. | Recursos Humanos | 133 |
| 7.7. | Gestión del Cambio: | 134 |
| 7.8. | Conclusiones: | 135 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica..... | | 136 |
| 8.1. | Perspectivas de Control..... | 136 |
| 8.2. | Tablero de Control Integrado..... | 137 |
| 8.3. | Conclusiones..... | 137 |
| Capítulo IX: Competitividad del SUPRA..... | | 139 |
| 9.1. | Análisis Competitivo del SUPRA..... | 140 |
| 9.2. | Identificación de las Ventajas Competitivas del SUPRA..... | 142 |
| 9.3. | Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del SUPRA..... | 143 |
| 9.4. | Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres..... | 144 |
| 9.5. | Conclusiones..... | 144 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | | 145 |

| | | |
|-------|--------------------------------|-----|
| 10.1. | Plan Estratégico Integral..... | 145 |
| 10.2. | Conclusiones | 145 |
| 10.3. | Recomendaciones..... | 146 |
| 10.4. | Futuro del SUPRA..... | 146 |
| | Referencias..... | 149 |



Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Universidades Privadas por Dispositivo Legal y Fecha de Creación. 2011</i> | 1 |
| Tabla 2. <i>Distribución de Universidades Privadas por Regiones</i> | 4 |
| Tabla 3. <i>Universidades Privadas: Postulantes e Ingresantes de Pregrado según Carrera Profesional, 2009</i> | 5 |
| Tabla 4. <i>Número de Ingresantes de Pregrado en carreras ofrecidas por Universidades Privadas de Arequipa</i> | 6 |
| Tabla 5. <i>Población Universitaria Arequipa 2010</i> | 8 |
| Tabla 6. <i>Participación de Postulantes en el SUPRA</i> | 8 |
| Tabla 7. <i>Personal Docente del SUPRA 2001-2010</i> | 8 |
| Tabla 8. <i>Modalidades de Admisión del SUPRA</i> | 9 |
| Tabla 9. <i>Perú: Total de Alumnos de Pre Grado, por Modalidad de Ingreso a la Universidad, según Tipo y Nombre de Universidad</i> | 9 |
| Tabla 10. <i>Porcentaje de Estudiantes que logra los Aprendizajes Esperados en 6° grado de Primaria y 5° Grado de Secundaria</i> | 12 |
| Tabla 11. <i>Perú: Total de Alumnos de Pre Grado, por Número de Veces que Postuló a la Universidad, según Tipo y Nombre de Universidad</i> | 13 |
| Tabla 12. <i>Perú: Total de Alumnos de Pre Grado, por Institución Educativa donde Terminó la Secundaria, Según Tipo y Nombre de Universidad</i> | 13 |
| Tabla 13. <i>Visión y Misión de la Universidades del SUPRA</i> | 17 |
| Tabla 14. <i>Objetivos Nacionales del Perú al 2021</i> | 21 |
| Tabla 15. <i>Matriz de intereses Nacionales</i> | 23 |
| Tabla 16. <i>Ranking de Países de América Latina Respecto al Índice de Educación Superior y Capacitación</i> | 23 |
| Tabla 17. <i>Indicadores de Educación en América Latina</i> | 35 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 18 <i>Evolución de las Exportaciones Peruanas según Bloque Económico: FOB en Millones de USD</i> | 41 |
| Tabla 19. <i>Cooperación Internacional No Reembolsable 2008</i> | 42 |
| Tabla 20. <i>Estructura Productiva</i> | 45 |
| Tabla 21. <i>Perú: Hogares que tienen Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicaciones trimestre Enero-Febrero-Marzo 2012 (porcentajes)</i> | 62 |
| Tabla 22. <i>Perú: población de 6 y mas años de edad que hace uso de Internet, según el nivel educativo alcanzado trimestre Enero-Febrero-Marzo: 2011-2012</i> | 63 |
| Tabla 23. <i>Perú: Población de 6 y más años de edad, según lugar de acceso a internet trimestre Enero-Febrero-Marzo: 2011 – 2012</i> | 63 |
| Tabla 24. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i> | 68 |
| Tabla 25 . <i>Matriz de Perfil Competitivo del SUPRA</i> | 73 |
| Tabla 26. <i>Matriz de Perfil Referencial</i> | 74 |
| Tabla 27... <i>Visión y Misión de la Universidades del SUPRA</i> | 78 |
| Tabla 28. <i>Universidades Privadas: Postulantes e Ingresantes de Pregrado según Carrera</i> | 81 |
| Tabla 29. <i>Número de Ingresantes de Pregrado en carreras ofrecidas por Universidades Privadas de Arequipa</i> | 82 |
| Tabla 30. <i>Aranceles por Tipo de Universidad</i> | 84 |
| Tabla 31. <i>Población Universitaria Arequipa 2010</i> | 85 |
| Tabla 32. <i>Perú: Total de Alumnos de Pre Grado, por Modalidad de Ingreso a la Universidad, según Tipo y Nombre de Universidad</i> | 88 |
| Tabla 33 <i>Modalidades de Admisión del SUPRA</i> | 88. |

| | |
|--|-----|
| Tabla 34. <i>Relación de Carreras Profesionales que ofrece el SUPRA</i> | 90. |
| Tabla 35. <i>Universidades del SUPRA con Programas Certificados</i> | 94 |
| Tabla 36. <i>Personal Docente del SUPRA 2001-2010</i> | 97 |
| Tabla 37. <i>Modalidad de Contrato de Docentes</i> | 98 |
| Tabla 38. <i>Matriz MEFI</i> | 100 |
| Tabla 39. <i>Matriz de Intereses del SUPRA</i> | 107 |
| Tabla 40. <i>Matriz FODA del SUPRA</i> | 111 |
| Tabla 41. <i>Factores Determinantes de Éxito en cuanto a la Industria y la Organización.</i> | 113 |
| Tabla 42. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> | 118 |
| Tabla 43. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> | 120 |
| Tabla 44 <i>Matriz de Rumelt</i> | 123 |
| Tabla 45 <i>Matriz Ética</i> | 124 |
| Tabla 46. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> | 127 |
| Tabla 47. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> | 128 |
| Tabla 48. <i>Objetivos a Corto Plazo del SUPRA</i> | 130 |
| Tabla 49. <i>Recursos Asignados al Corto Plazo</i> | 131 |
| Tabla 50. <i>Políticas versus Estrategias</i> | 132 |
| Tabla 51 <i>Matriz de Áreas Organizacionales y Estrategias</i> | 133 |
| Tabla 52. <i>Tablero de Control Balanceado del SUPRA</i> | 138 |
| Tabla 53. <i>Análisis Competitivo de la Industria</i> | 140 |
| Tabla 54. <i>Análisis de Atractividad de la industria</i> | 141 |
| Tabla 55. <i>Plan Estratégico Integral</i> | 148 |

Lista de Figuras

| | |
|--|------|
| <i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico..... | xiii |
| <i>Figura 1.</i> Ingresantes/Postulantes..... | 10 |
| <i>Figura 2.</i> Teoría Tridimensional de las relaciones entre países..... | 20 |
| <i>Figura 3 .</i> Objetivo Estratégica 5..... | 24 |
| <i>Figura 4 .</i> Población del Perú por departamentos..... | 26 |
| <i>Figura 5 .</i> Evolución de la incidencia de la pobreza en el Perú, 2007-2011..... | 26 |
| <i>Figura 6 .</i> Mapa Político del Perú..... | 28 |
| <i>Figura 7 .</i> Mapa físico político del departamento de Arequipa del proyecto especial atlas del Perú..... | 29 |
| <i>Figura 8 .</i> Comparación internacional de la evolución del índice del PBI per cápita en América Latina entre 1980 y 2008..... | 30 |
| <i>Figura 9 .</i> Distribución del PBI por regiones en porcentaje. Tomado de INEI – Dirección Nacional de Cuentas Nacionales..... | 31 |
| <i>Figura 10 .</i> Distribución del PBI de Arequipa por sectores productivos..... | 31 |
| <i>Figura 11 .</i> Países Latinoamericanos: Inversión anual per cápita en Investigación y Desarrollo..... | 33 |
| <i>Figura 12 .</i> Innovación en Países..... | 33 |
| <i>Figura 13 .</i> Modelo de Diamante de Porter..... | 46 |
| <i>Figura 14 .</i> Flujos de Inversión Extranjera Directa..... | 49 |
| <i>Figura 15 .</i> Regiones Del Perú..... | 53 |
| <i>Figura 16 .</i> Índice de la percepción de la corrupción 2009..... | 54 |
| <i>Figura 17 .</i> América Latina: variación porcentual anual del PBI, 2011..... | 56 |
| <i>Figura 18 .</i> América Latina: Inflación 2012, (Var. % anual)..... | 56 |
| <i>Figura 19 .</i> Empleo por principales ciudades en empresas de 10 a más trabajadores..... | 57 |

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 20</i> . Indicadores de riesgo país..... | 57 |
| <i>Figura 21</i> . Variación porcentual del empleo por ciudad..... | 59 |
| <i>Figura 22</i> . Evolucion de los hogares con acceso a servicioy bienes TIC..... | 64 |
| <i>Figura 23</i> . Ranking de Inovacion 2011..... | 65 |
| <i>Figura 24</i> . Proyecto de la Red Dorsal de Fibra Optica (Existente y proyectada)..... | 67 |
| <i>Figura 25</i> . Carreras Profesionales con mayor número de alumnos matriculados..... | 80 |
| <i>Figura 26</i> . Numero de universidades que ofrecen educación virtual, por nivel de enseñanza 2006..... | 83 |
| <i>Figura 27</i> . Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)..... | 114 |
| <i>Figura 28</i> . Matriz Interna Externa..... | 114 |
| <i>Figura 29</i> Matriz Gran Estrategia | 115 |
| <i>Figura 30</i> . Análisis Competitivo de la Industria, usando Rowe (1994)..... | 141 |
| <i>Figura 31</i> . Análisis Atractividad de la Industria, usando Rowe (1994)..... | 142 |

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

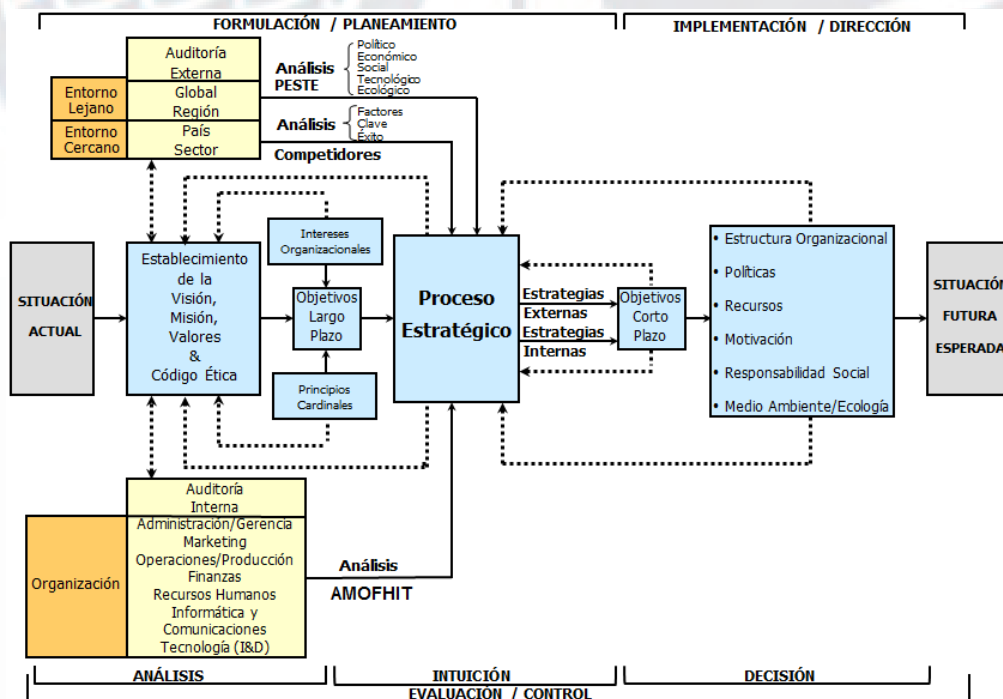


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación de México SA.

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

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

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

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

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General del Sistema Universitario Privado de la Región de Arequipa

1.1 Situación General

El Sistema Universitario Privado de la Región de Arequipa (SUPRA) forma parte del sistema educativo peruano. El SUPRA está conformado por seis universidades creadas dentro de la región Arequipa y por cuatro filiales instaladas pertenecientes a universidades creadas en otras regiones, tal como se puede apreciar en la Tabla 1. No obstante, solo dos universidades y una filial del SUPRA disponen de información estadística relevante, dado que a la fecha solo estas cuentan con egresados dada su relativa antigüedad. En ese sentido, son tres las instituciones las que conformaran el objeto de estudio del SUPRA: la Universidad Católica de Santa María, la Universidad Católica San Pablo, y la filial en Arequipa de la Universidad Alas Peruanas.

Tabla 1

Universidades Privadas por Dispositivo Legal y Fecha de Creación

| | Dispositivo legal de creación | Fecha de creación |
|--|-------------------------------|-------------------|
| U. Católica de Santa María (UCSM) | D. S. N° 24 | 06/12/1961 |
| U. Católica de San Pablo (UCSP) | Res. N° 190-97-CONAFU | 10/01/1997 |
| U. Ciencias de la Salud | Res. N° 115-2010-CONAFU | 15/03/2010 |
| U. Autónoma San Francisco | Res. N° 196-2010-CONAFU | 08/04/2010 |
| U. La Salle | Res. N° 402-2011-CONAFU | 12/08/2011 |
| U. P. Autónoma del Sur | Res. N° 506-2011-CONAFU | 06/10/2011 |
| Filial Arequipa - U. Alas Peruanas | Res. N° 219-2005-CONAFU | 07/12/2005 |
| Filial Arequipa - U. Tecnológica del Perú | Res. N° 026-2006-CONAFU | 10/02/2006 |
| Filial Arequipa - U. San Martín de Porres | Res. N° 127-2006-CONAFU | 16/05/2006 |
| Filial Arequipa U. Andina Néstor Cáceres Velásquez | Res. N° 211-2006-CONAFU | 13/07/2012 |

Nota. Tomado de “Directorio de Universidades”, por el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades– CONAFU, noviembre 2012. Recuperado de <http://www.anr.edu.pe/conafu/univer.html>

Desde 1961, la Universidad Católica de Santa María era la única universidad del SUPRA hasta 1997, tiempo en que se creó la Universidad Católica San Pablo. Es a partir del año 2005, en que se incrementa la oferta de estudios universitarios privados con la apertura de filiales de otras universidades y, posteriormente, la creación de nuevas universidades. Este incremento se debe a la Ley N° 27504, aprobada en 2001 (derogada por la Ley N° 28564 de 2005), que autoriza la creación de filiales, y a la Ley N° 882 de Promoción de la inversión en educación, mediante la cual cualquier persona natural o jurídica puede fundar, conducir o gestionar una universidad privada con fines de lucro, ambas con la autorización de la Asamblea Nacional de Rectores.

En este sistema, el Gobierno central no interviene directamente, sino que las universidades disponen de autonomía académica, administrativa, y económica, que es el principio fundamental que garantiza su independencia con relación a los poderes públicos, según lo señalado por la Ley Universitaria N° 23733 en su artículo 1, Ley de las universidades sin fines de lucro.

De acuerdo con el Proyecto Educativo Nacional para el periodo 2006-2011, presentado por el Consejo Nacional de Educación, uno de los seis cambios fundamentales del sistema educativo para ese quinquenio sería: “Iniciar la articulación de la educación superior al desarrollo regional y nacional”. Las políticas prioritarias para el logro de este objetivo serían:

1. Reforma en educación superior para elevar su nivel de producción de ciencia y tecnología, en el marco del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología de CONCYTEC.
2. Racionalización de la oferta nacional y regional de formación profesional de la educación superior.

3. Implementar programas nacionales de acreditación para la excelencia en la educación superior.
4. Reformar de la estructura de gestión de la educación superior para asegurar su articulación con las necesidades del país”.

A nivel nacional, la región Arequipa es la que más universidades privadas tiene junto con la región Libertad, después de Lima, tal como se puede apreciar en la Tabla 2. De la Tabla 3 se aprecia que las carreras más solicitadas del SUPRA son Medicina Humana, Ingeniería Industrial, Derecho, Administración, e Ingeniería Civil.

No obstante, las carreras con mayor número de ingresantes son Ingeniería Industrial, Derecho, Administración y Contabilidad, tal como se puede apreciar en la Tabla 4. Asimismo, en la Tabla 4 se puede observar la mayor agresividad de la Universidad Católica San Pablo para captar ingresantes en estas carreras, puesto que entre los años 2006 y 2010 prácticamente ha duplicado su alumnado en estas carreras. La filial de la Universidad Alas Peruanas muestra un crecimiento más diversificado y menos acelerado al tener mayor número de carreras ofertadas, y, finalmente, la Universidad Católica de Santa María no ha mostrado incrementos significativos. Adicionalmente, en la Tabla 4 se puede apreciar que dada la antigüedad de la Universidad Católica de Santa María, esta ofrece mayor número de carreras que sus pares; que la Universidad Católica San Pablo ha adoptado una estrategia de enfoque con diferenciación al ofrecer pocas carreras y es la única en ofrecer la carrera de Ingeniería de Telecomunicaciones; la Universidad Alas Peruanas, de reciente creación (2005), ofrece ya 17 de las 26 carreras que ofrece la universidad más antigua del SUPRA que data del año 1961, y de manera exclusiva ofrece la carrera de Ingeniería Ambiental.

Tabla 2

Distribución de Universidades Privadas por Regiones

| Regiones | Número de universidades |
|---------------|-------------------------|
| Amazonas | 1 |
| Ancash | 2 |
| Apurímac | 1 |
| Arequipa | 6 |
| Ayacucho | 1 |
| Cajamarca | 1 |
| Callao | 0 |
| Cusco | 2 |
| Huancavelica | 1 |
| Huánuco | 1 |
| Ica | 2 |
| Junín | 4 |
| La Libertad | 6 |
| Lambayeque | 5 |
| Lima | 39 |
| Loreto | 3 |
| Madre de Dios | 0 |
| Moquegua | 1 |
| Pasco | 0 |
| Piura | 1 |
| Puno | 2 |
| San Martín | 0 |
| Tacna | 2 |
| Tumbes | 0 |
| Ucayali | 1 |
| Total | 82 |

Nota. Adaptado de “Datos Estadísticos Universitarios 2011”, por la Asamblea Nacional de Rectores, 2011a. Recuperado de http://200.48.39.65/doc/estadistica_universitarias.pdf

Un reciente estudio de Trabajando.com Perú reveló que entre las carreras más demandadas por las empresas peruanas se encuentran Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, e Ingeniería Mecánica, manteniéndose la tendencia registrada en la última década. Según el estudio, ello responde a

que estas profesiones son “dinámicas y multifuncionales”, por lo que el empleador utiliza al personal contratado para realizar diversas acciones que no solo se circunscriben a su rama profesional. Sin embargo, en el estudio se advierte que a la fecha se viene registrando una escasez en los puestos de disciplinas técnicas, los que tradicionalmente se orientan al sector construcción, minería, industrial, y energético.

Tabla 3

Universidades Privadas: Postulantes e Ingresantes de Pregrado según Carrera Profesional 2009

| Carrera profesional | Postulantes | Ingresantes | Ratio postulante/ ingresante |
|------------------------|-------------|-------------|------------------------------|
| Medicina humana | 2177 | 143 | 15 |
| Ingeniería industrial | 1724 | 1053 | 2 |
| Derecho | 1384 | 1002 | 1 |
| Administración | 1173 | 902 | 1 |
| Ingeniería civil | 700 | 405 | 2 |
| Ingeniería mecánica | 655 | 373 | 2 |
| Contabilidad | 631 | 624 | 1 |
| Odontología | 622 | 166 | 4 |
| Ingeniería de sistemas | 571 | 522 | 1 |
| Ingeniería comercial | 509 | 155 | 3 |
| Psicología | 438 | 379 | 1 |
| Enfermería | 382 | 302 | 1 |
| Estomatología | 352 | 335 | 1 |
| Ingeniería electrónica | 325 | 357 | 1 |
| Arquitectura | 301 | 210 | 1 |
| Turismo y hotelería | 275 | 196 | 1 |
| Farmacia y bioquímica | 216 | 216 | 1 |
| Educación | 142 | 135 | 1 |
| Otros | 977 | 902 | 1 |

Nota. Tomado de *Diagnóstico Socio Económico Laboral de la Región Arequipa, 2011*, por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Arequipa. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf

Tabla 4

Número de Ingresantes de Pregrado en carreras ofrecidas por Universidades Privadas de Arequipa

| Carreras | Santa María | | San Pablo | | Alas Peruanas | | Total | | | |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|----------|-------------|----------|
| | 2006 | 2010 | 2006 | 2010 | 2006 | 2010 | 2006 | Rnk 2006 | 2010 | Rnk 2010 |
| Ingeniería industrial | 157 | 216 | 212 | 715 | 115 | 307 | 484 | 6 | 1238 | 1 |
| Derecho | 222 | 217 | 280 | 473 | 545 | 486 | 1047 | 1 | 1176 | 2 |
| Administración | 153 | 163 | 243 | 552 | 129 | 425 | 525 | 3 | 1140 | 3 |
| Contabilidad | 125 | 134 | 81 | 190 | 314 | 384 | 520 | 4 | 708 | 4 |
| Ingeniería civil | 81 | 124 | 0 | 0 | 95 | 455 | 176 | 9 | 579 | 5 |
| Odontología | 153 | 169 | 0 | 0 | 339 | 352 | 492 | 5 | 521 | 6 |
| Sistemas | 150 | 155 | 153 | 211 | 309 | 140 | 612 | 2 | 506 | 7 |
| Psicología | 83 | 100 | 0 | 156 | 0 | 180 | 83 | 22 | 436 | 8 |
| Mecánica | 172 | 226 | 0 | 0 | 0 | 183 | 172 | 10 | 409 | 9 |
| Enfermería | 91 | 102 | 0 | 0 | 291 | 224 | 382 | 7 | 326 | 10 |
| Medicina humana | 137 | 154 | 0 | 0 | 0 | 149 | 137 | 12 | 303 | 11 |
| Arquitectura | 144 | 117 | 0 | 0 | 62 | 148 | 206 | 8 | 265 | 12 |
| Turismo | 85 | 96 | 0 | 0 | 0 | 140 | 85 | 20 | 236 | 13 |
| Electrónica | 114 | 159 | 0 | 0 | 0 | 49 | 114 | 13 | 208 | 14 |
| Farmacia | 81 | 105 | 0 | 0 | 0 | 92 | 81 | 23 | 197 | 15 |
| Ingeniería ambiental | 0 | 0 | 0 | 0 | 49 | 190 | 49 | 26 | 190 | 16 |
| Economía | 93 | 157 | 0 | 0 | 0 | 0 | 93 | 16 | 157 | 17 |
| Ingeniería de telecomunicaciones | 0 | 0 | 81 | 142 | 0 | 0 | 81 | 24 | 142 | 18 |
| Educación | 60 | 39 | 0 | 39 | 93 | 51 | 153 | 11 | 129 | 19 |
| Veterinaria | 110 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 110 | 14 | 120 | 20 |
| Obstetricia | 92 | 95 | 0 | 0 | 0 | 0 | 92 | 17 | 95 | 21 |
| Biotecnología | 81 | 91 | 0 | 0 | 0 | 0 | 81 | 25 | 91 | 22 |
| Comunicación | 88 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 88 | 19 | 90 | 23 |
| Industria alimentaria | 103 | 86 | 0 | 0 | 0 | 0 | 103 | 15 | 86 | 24 |
| Publicidad | 85 | 86 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | 21 | 86 | 25 |
| Agronomía | 92 | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 92 | 18 | 47 | 26 |
| Trabajo social | 0 | 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28 | 28 | 27 |
| Teología | 15 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 27 | 12 | 28 |
| Total Ingresantes | 2767 | 3088 | 1050 | 2478 | 2341 | 3955 | 6158 | | 9521 | |

Nota. Adaptado de “Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011b. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/179434534/Arequipa-compendio-estadistico-2011-INEI>

De la Tabla 5 se desprende que población universitaria del sistema privado de Arequipa ascendía a 31,605 alumnos en 2010. Esta situación es distinta al censo realizado en 2001, cuando la mayor parte de la población estudiantil estaba concentrada en las universidades públicas, lo cual se explica por el acelerado crecimiento de las universidades privadas en la última década. Este tipo de universidades ha pasado a albergar a la mayor parte de los estudiantes de pregrado a nivel nacional, superando en crecimiento en cuatro puntos porcentuales a las universidades públicas (INEI, 2010). Asimismo, se desprende de la Tabla 5, que la población universitaria de Arequipa del sector privado está liderada por la Universidad Católica de Santa María con el 48.5%, seguida por la filial de la Universidad Privada Alas Peruanas con sede en Lima con un 37.2%, y, finalmente, la Universidad Católica San Pablo con un 14.2%.

Es importante mencionar que la Universidad Nacional de San Agustín tiene el 46% de la población universitaria total, tanto privada como pública según lo observado en la Tabla 5. No obstante, tal como se aprecia en la Tabla 6, dada la mayor oferta universitaria privada, la Universidad Nacional de San Agustín ha mostrado una disminución en la participación de postulantes del 7% entre los años 2005 y 2009.

En la Tabla 7 se observa la evolución del número de docentes y su participación respecto del total del personal de la universidad. En 2007, solo el 22% de los docentes a nivel nacional tenía maestría según estadísticas de la ANR.

La modalidad de admisión o ingreso preferida por los estudiantes del SUPRA es el examen de admisión, seguido por los centros preuniversitarios de las mismas universidades. Otra modalidad es el ingreso por primeros puestos, en el que se premia el esfuerzo de los alumnos durante la secundaria y se les da ingreso directo a la carrera que elijan.

Tabla 5

Población Universitaria Arequipa 2010

| Universidades | Sede | Tipo | Alumnos |
|--|----------|----------|---------|
| Universidad Católica de Santa María (UCSM) | Arequipa | Privadas | 15,342 |
| Universidad Católica San Pablo (UCSP) | Arequipa | Privadas | 4,503 |
| Universidad Particular Alas Peruanas (UAP) | Lima | Privadas | 11,760 |
| Total Privada | | | 31,605 |
| Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) | Arequipa | Nacional | 27,314 |
| Total Pública | | | 27,314 |

Nota. Adaptado de “Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011b. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/179434534/Arequipa-compendio-estadistico-2011-INEI>

Tabla 6

Participación de Postulantes en el SUPRA

| Universidad | Postulantes | | | | Variación |
|-------------|-------------|------|--------|------|-----------|
| | 2005 | % | 2009 | % | |
| UNSA | 28,459 | 76% | 30,127 | 69% | -7% |
| UCSM | 5,134 | 14% | 7,780 | 18% | +4% |
| UCSP | 1,243 | 3% | 2,485 | 6% | +3% |
| UAP | 2,578 | 7% | 3,289 | 8% | +1% |
| Total | 37,414 | 100% | 43,681 | 100% | |

Nota. Adaptado de “Diagnóstico Socio Económico Laboral de la Región Arequipa”, por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Arequipa, 2011. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf

Tabla 7

Personal Docente del SUPRA 2001-2010

| Universidades | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Católica de Santa María | 749 | 627 | 599 | 649 | 725 | 726 | 738 | 776 | 735 | 756 |
| Católica San Pablo | 95 | 93 | 96 | 123 | 154 | 153 | 251 | 291 | 328 | 377 |
| Particular Alas Peruanas | 72 | 89 | 458 | 281 | 479 | 618 | 735 | 833 | 959 | 943 |
| Total Docentes | 916 | 809 | 1,153 | 1,053 | 1,358 | 1,497 | 1,724 | 1,900 | 2,022 | 2,076 |
| Católica de Santa María | 273 | 288 | 303 | 316 | 0 | 0 | 359 | 395 | 381 | 375 |
| Católica San Pablo | 34 | 37 | 41 | 42 | 0 | 0 | 0 | 149 | 149 | 148 |
| Particular Alas Peruanas | 0 | 0 | 0 | 13 | 27 | 35 | 41 | 45 | 50 | 83 |
| Total No Docentes | 307 | 325 | 344 | 371 | 27 | 35 | 400 | 589 | 580 | 606 |
| Total Docentes + No docentes | 1,223 | 1,134 | 1,497 | 1,424 | 1,385 | 1,532 | 2,124 | 2,489 | 2,602 | 2,682 |
| % de Docentes | 75% | 71% | 77% | 74% | 98% | 98% | 81% | 76% | 78% | 77% |

Nota. Adaptado de “Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012b. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/179434534/Arequipa-compendio-estadistico-2011-INEI>

La cuarta modalidad, que está empezando a darse con mayor frecuencia en la última década, es el ingreso por convenios entre universidades y colegios. La modalidad de ingreso por cada universidad integrante del SUPRA se puede apreciar en la Tabla 8.

La cantidad de alumnos por modalidad de ingreso se puede apreciar en la Tabla 9, siendo el examen de admisión la principal modalidad.

Tabla 8

Modalidades de Admisión del SUPRA

| Universidad | Modalidad | | |
|-------------|-------------------------------|--|--|
| | Examen general | Centro preuniversitario | Extraordinario |
| UCSM | 3 exámenes generales | 3 grupos preuniversitarios. Pre Católica | 1ros puestos, deportistas, traslado externo, discapacitados. |
| UCSP | Proceso de admisión ordinario | No tiene. | Traslados externos, bachillerato internacional, graduados y titulados. |
| UAP | Examen ordinario | Centro preuniversitario para el ingreso a la Facultad de Medicina Humana | 1er y 2do puesto, egresados o titulados. |

Tabla 9

Perú: Total de Alumnos de Pregrado, por Modalidad de Ingreso a la Universidad, según Tipo y Nombre de Universidad

| Tipo y nombre de la universidad | Total | Modalidad de ingreso a la universidad | | | | | | | |
|---------------------------------|---------|---------------------------------------|------------------|------------------------|--------------------------|------------------|---------------------|--------------------------|-------|
| | | Examen de admisión | Primeros puestos | Convenio universitario | Centro pre universitario | Traslado externo | Graduado o titulado | Disposiciones Especiales | Otra |
| Total | 782 970 | 533 152 | 46 011 | 27 808 | 117 886 | 18 632 | 17 644 | 12 357 | 9 480 |
| Públicas | 309 175 | 212 368 | 15 615 | 3 088 | 70 060 | 2 305 | 2 474 | 2 468 | 797 |
| Privadas | 473 795 | 320 784 | 30 396 | 24 720 | 47 826 | 16 327 | 15 170 | 9 889 | 8 683 |
| UAP | 57 616 | 41 790 | 1 274 | 3 661 | 1 919 | 1 650 | 4 389 | 1 938 | 995 |
| UCSM | 12 273 | 7 643 | 378 | 45 | 3 505 | 303 | 230 | 149 | 20 |
| UCSP | 4 771 | 3 807 | 798 | 11 | 4 | 100 | 36 | 6 | 9 |

Nota. Adaptado de “II Censo Nacional Universitario, 2010” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011a. Recuperado de <http://guillermopereyra.com/documentosenpdf/cenau2010.pdf>

A la fecha, los procesos de admisión se han “relajado” de tal manera que en la práctica han adquirido un sentido meramente formal. Ello obedece a que el número de postulantes, en

especial en las universidades privadas, no ha crecido y la oferta universitaria se ha incrementado en casi 30% en la última década, según el diagnóstico de la investigación “La universidad peruana: razones para una nueva reforma universitaria (Lima, 2002). En ese sentido, se puede observar en la Figura 1 el ratio ingresantes sobre postulantes es mucho mayor en las universidades privadas.

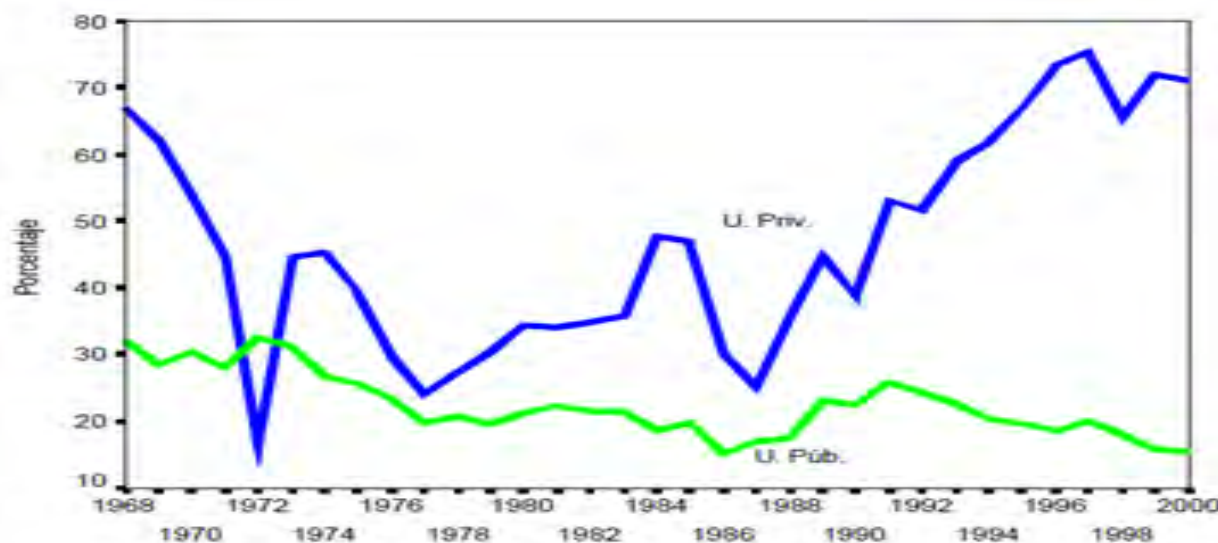


Figura 1. Ingresantes / Postulantes.

Tomado de *Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una Nueva Reforma Universitaria*, por la Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria, 2002 Lima, Perú: Autor.

A diferencia de los países de la región, el sistema peruano de universidades operó sin mecanismos de aseguramiento de la calidad hasta 2006. Dicho año, mediante la Ley N° 28740, se crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE. En la educación superior universitaria, el órgano operador del SINEACE es el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria - CONEAU. El CONEAU es autónomo administrativa y funcionalmente, y desconcentrado (artículo 18); y tiene como principal función establecer los estándares que deberán cumplir las instituciones. En el nivel universitario, existen dos tipos de acreditación: (a) acreditación institucional especializada, por áreas, programas o carreras; y (b) acreditación institucional integral (artículo 11).

Esto ha tenido consecuencias apreciables en los rankings internacionales de competitividad, como el Índice Global de Competitividad (IGC, 2007) elaborado por el Economic World Forum, que señaló debilidades en el Perú en el pilar educación superior y entrenamiento, ubicándose en el penúltimo lugar en la calidad de educación en matemáticas y ciencias, y el puesto 129 en calidad del sistema educativo de 131 países. El pobre desempeño del sistema educativo en general es quizás el limitante más gravitante en las posibilidades de crecimiento futuro (BCRP, 2008)

En el ranking internacional, como el Academic Ranking of World Universities 2012, no figura ninguna universidad peruana en los primeros 500 puestos. La Universidad de Sao Paulo de Brasil ocupa el puesto 101. En el ranking sudamericano de QS 2012, la Pontificia Universidad Católica figura en el puesto 31, la Universidad Mayor de San Marcos en el puesto 46, y la Universidad Cayetano Heredia en el puesto 81 de un total de 250 universidades evaluadas, en este ranking no figura ninguna universidad del SUPRA.

A nivel nacional, en el ranking de las 30 mejores universidades peruanas 2011 de la revista América Economía, la Universidad Católica de Santa María se ubica en el puesto 21, la Universidad Católica San Pablo en el puesto 28, y la Universidad Alas Peruanas no figura en el ranking. Este ranking mide a las universidades en función del tamaño (10%), internacionalización (15%), investigación (25%), empleabilidad (25%), y prestigio (25%). Se debe resaltar que la Universidad Nacional de San Agustín se ubica en el puesto 15, siendo la primera universidad de provincia que aparece en el ranking.

En cuanto a los postulantes, las debilidades no son menores, en el pilar salud y educación primaria, el ICG 2007 señala que la calidad de la educación primaria ocupa el último puesto en el ranking. Si bien este indicador está elaborado con base en la percepción de un conjunto de entrevistados y, por lo tanto, tiene un alto grado de subjetividad, no es

menos cierto la pobre calidad de la educación en el Perú, lo cual se refleja también en el último lugar obtenido por el país en la prueba PISA 2003, y cuyos resultados al año 2009 no han cambiado significativamente.

La IV Evaluación de Rendimiento Estudiantil revela que en la educación pública, solo el 7% de estudiantes logra el rendimiento esperado en comprensión de lectura y menos del 1% lo hace en matemáticas. El rendimiento de las escuelas privadas, si bien es más alto, está lejos de considerarse adecuado, como se aprecia en el cuadro 5. Este pobre desempeño del educando peruano refleja a su vez el bajo nivel del recurso humano y físico con el cual se opera, así como factores extraescolares como los niveles de pobreza y desnutrición de la población, el escaso presupuesto asignado (en comparación con otros países de la región), y presiones sindicales que se oponen a las reformas educativas, entre otros.

Tabla 10

Porcentaje de Estudiantes que logra los Aprendizajes Esperados en 6° grado de Primaria y 5° Grado de Secundaria

| | 6° de Primaria | | | | 5° de Secundaria | | | |
|------------------------|-----------------|-------|-------|-----------------|------------------|-------|-------|-----------------|
| | Escuela Pública | | | Escuela Privada | Escuela Pública | | | Escuela Privada |
| | Urbano | Rural | Total | | Urbano | Rural | Total | |
| Comprensión de lectura | 11.0 | 2.3 | 8.2 | 36.1 | 7.6 | 2.1 | 7.0 | 20.0 |
| Matemática | 5.8 | 1.3 | 4.4 | 29.7 | 0.9 | 0.0 | 0.8 | 10.5 |

Nota. Tomado de “Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil 2004”, por el Ministerio de Educación 2005. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/documentos/archivo_21.pdf

Lo mencionado anteriormente también se observa al percatarse de que la mayoría de universitarios han ingresado a partir de la segunda postulación, tal como se puede apreciar en la Tabla 10. El ratio de ingresos en la primera postulación es mayor en las universidades privadas que en las públicas, tal como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11

Perú: Total de Alumnos de Pregrado, por Número de Veces que Postuló a la Universidad, según Tipo y Nombre de Universidad

| Tipo y nombre de la universidad | Total | Número de veces que postuló a la universidad | | | | |
|---------------------------------|---------|--|---------|---------|--------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 a más |
| Total | 782,970 | 332,949 | 221,970 | 137,309 | 57,291 | 33,445 |
| Públicas | 309,175 | 94,370 | 94,944 | 68,171 | 30,802 | 20,888 |
| Privadas | 473,795 | 238,579 | 127,026 | 69,138 | 26,489 | 12,557 |
| UAP | 57,616 | 26,749 | 16,331 | 9,863 | 3,344 | 1,329 |
| UCSM | 12,273 | 4,145 | 3,629 | 2,301 | 1,179 | 1,019 |
| UCSP | 4,771 | 2,107 | 1,432 | 730 | 357 | 145 |

Nota. Adaptado de “II Censo Nacional Universitario, 2010” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011a. Recuperado de <http://guillermopereyra.com/documentosenpdf/cenau2010.pdf>

Los postulantes al SUPRA, según el origen de institución educativa, varían significativamente, mientras que para la filial de la Universidad Alas Peruanas, los postulantes provienen mayormente de instituciones educativas públicas, para las Universidad Católica de Santa María y la Universidad San Pablo, sus postulantes provienen mayormente del sistema educativo privado.

Tabla 12

Perú: Total de Alumnos de Pregrado, por Institución Educativa donde Terminó la Secundaria, Según Tipo y Nombre de Universidad

| Tipo y nombre de la universidad | Total | Tipo de institución educativa donde terminó la secundaria | | | | |
|---------------------------------|---------|---|------------|----------------------|-----------------|------|
| | | Estatal | Particular | Particular religioso | No escolarizado | Otro |
| Total | 782,970 | 491,689 | 208,854 | 75,875 | 6,059 | 487 |
| Públicas | 309,175 | 235,629 | 54,579 | 17,202 | 1,587 | 178 |
| Privadas | 473,795 | 256,060 | 154,275 | 56,673 | 4,472 | 309 |
| UAP | 57,616 | 37,976 | 14,780 | 4,246 | 591 | 23 |
| UCSM | 12,273 | 2,908 | 5,749 | 3,572 | 42 | 2 |
| UCSP | 4,771 | 1,058 | 2,336 | 1,361 | 10 | 6 |

Nota. Adaptado de “II Censo Nacional Universitario, 2010” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011a. Recuperado de <http://guillermopereyra.com/documentosenpdf/cenau2010.pdf>

En cuanto a investigación, el Perú está en la misma línea de la calidad educativa. En 2012 salió el reporte del SCImago, donde se aprecian las ubicaciones de las diferentes instituciones, cuya labor científica es influyente en el mundo profesional. A nivel sudamericano, Brasil ocupa el puesto 11 con la Universidad de Sao Paulo, Argentina ocupa el puesto 95, y Chile el puesto 421. El Perú se ubica en el puesto 2,565 con la Universidad Particular Cayetano Heredia (UPCH), y en el puesto 3,135 con la Universidad Mayor de San Marcos, de 3,290 organizaciones de investigación analizadas.

Un aspecto importante relacionado al SUPRA es la disminución de la demanda de profesionales, según el INEI (Universia, 2010) la demanda laboral de profesionales creció solo 0.7%, en comparación de un 7.9% para personal con instrucción superior no universitaria y un 7.4% para personal con estudios secundarios concluidos. “La sobreoferta de profesionales estaría generada por la masiva incorporación de nuevos profesionales universitarios, sobre todo en áreas donde no hay muchas oportunidades de empleo”, indicó Julio Gamero, profesor de la Universidad Nacional de Ingeniería y ex viceministro de Promoción y Empleo. Y según Gustavo Yamada, profesor de la Universidad del Pacífico, existe una brecha entre la oferta de la educación superior y las necesidades del mercado laboral, siendo lamentable que en una economía con un crecimiento económico significativo los profesionales no puedan sostener un incremento en sus ingresos (Universia, 2010).

Diversas carreras profesionales no tienen un campo laboral real. Tanto así que un 48% de profesionales deben trabajar en áreas que no corresponden a lo que estudiaron. Aun así, un 50% de jóvenes optan por una carrera tradicional, las cuales están saturadas en el mercado laboral. Según un estudio elaborado por Trabajando.com, el 48% de los profesionales deben buscar distintas áreas para trabajar, las que no guardan relación con su profesión. Según este

estudio, el 45% de aquellos que no trabajan en lo que estudiaron eligieron el área comercial y ventas.

Según Fernando D'Alessio, director de Centrum Católica (Diario La República, 2 de julio de 2009), en el Perú no ha existido un planeamiento estratégico y las crisis son precisamente el resultado de la falta de planificación a largo plazo. En ese sentido, la sobreoferta laboral existente es un síntoma de la falta de proyección del futuro del país.

Adicionalmente, a nivel del sector se observa que no existe una política clara de difusión permanente sobre la situación del mercado laboral para que los postulantes a las universidades conozcan la necesidad real y futura de sus profesiones, además de las competencias necesarias que se requieren en los sectores productivos, esto estaría ocasionando que las fuerzas del mercado, tanto de la oferta y la demanda, no se alineen a la realidad con serias consecuencias para el SUPRA y los profesionales. Este desequilibrio es reforzado por el entorno familiar y social cercano del postulante, fuertemente influenciado por la creencia de que siguiendo y terminando una carrera profesional se logra un mejor estatus social, estas ideas también están presentes en países desarrollados como los Estados Unidos, según una encuesta de Gallup de mayor de 2011.

1.2 Conclusiones

El SUPRA pasa por una crisis sistémica aumentada por el contexto global, donde la ventaja competitiva es un factor determinante en el éxito de los países y donde es necesario disponer de profesionales calificados y competentes capaces de usar los conocimientos para avanzar hacia el desarrollo y bienestar de su población.

Las universidades peruanas, y más precisamente las universidades privadas de la ciudad de Arequipa, tienen un desafío importante puesto que de ellas depende que la calidad

educativa, los niveles de investigación, y la calidad de profesionales que egresen de sus aulas, tengan el impacto esperado en el desarrollo de la región. Si bien las universidades de Arequipa dependen de un sistema universitario peruano del sector privado, es necesario que acepten el reto de mejorar los niveles de calidad y producción científica a favor del desarrollo regional.



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

2.1 Antecedentes

El SUPRA según ranking de América Economía del año 2012 se ubica en el tercer lugar, después del sistema universitario privado de Lima y del sistema universitario privado de Piura. Consideramos que el SUPRA puede mejorar su posición en este ranking debido a que según el Índice de Competitividad Regional del Instituto Peruano de Economía del año 2012, Arequipa es la segunda región más competitiva del país, con unas perspectivas de inversión en infraestructura, agroindustria y minería muy positivas, lo que va a incrementar la demanda de profesionales.

El SUPRA como organización formal no existe. Para establecer la visión, misión, y valores se ha tomado como antecedentes las visiones y misiones de cada universidad conformante del SUPRA, las cuales se pueden observar en la Tabla 13:

Tabla 13

Visión y Misión de las Universidades del SUPRA

| SUPRA | Visión | Misión |
|----------|--|--|
| UCSP (*) | No disponible. No obstante se puede observar que por sus acciones, su visión es ser una universidad fuertemente vinculada a la Iglesia Católica y con un desarrollo enfocado en carreras profesionales de calidad y de mayor rentabilidad que le permitan un crecimiento estable ante la inminente competencia. | La Universidad Católica San Pablo es una comunidad académica animada por las orientaciones y vida de la Iglesia Católica que, a la luz de la fe y con el esfuerzo de la razón, busca la verdad y promueve la formación integral de la persona mediante actividades como la investigación, la enseñanza y la extensión, para contribuir con la configuración de la cultura conforme a la identidad y despliegue propios del ser humano. |
| UAP | Alcanzar como meta del año 2013, ser la institución universitaria más importante para el desarrollo del país, por la ampliación de su oferta y cobertura educativas a nivel nacional y a las facilidades de acceso que les brinda a los pobladores que viven en poblaciones fronterizas y de difícil acceso a las zonas urbanas. | Formar hombres buenos y sabios que contribuyan con eficiencia y eficacia al desarrollo del país; extender sus servicios educativos con el fin de dar oportunidad a todos los peruanos de acceder a la educación superior universitaria de excelencia y calidad a bajos costos y afrontar oportunamente los retos que demanda el desarrollo de la Nación. |

(*) La UCSP no publica una misión y visión, sino que a través de la manifestación de “Identidad” expresa su misión.

2.2 Visión

“Ser, en el año 2025, el segundo mejor sistema universitario privado del Perú”.

2.3 Misión

“Formar profesionales competitivos, éticos y con visión global, que impulsen y dirijan el desarrollo sostenible de la región Arequipa y el Perú, potenciando la investigación, la aplicación y la difusión de conocimientos”.

2.4 Valores

Según D’Alessio (2008), los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. Los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas.

Los valores bajo los cuales se regirá el SUPRA toman como base los fines y principios de las universidades establecidos en la Ley Universitaria N° 23733.

- Integridad, honestidad, y responsabilidad con el desarrollo de los objetivos del SUPRA.
- Excelencia, la enseñanza universitaria debe tener contenidos y metodologías sólidas, y desarrollar competencias relevantes en los profesionales.
- Compromiso, dar todas las capacidades para lograr objetivos y metas establecidas.
- Igualdad, formación profesional a todas las personas en condiciones de igualdad y sin discriminación de ningún tipo.
- Liderazgo, es un valor clave para implementar las estrategias que van a permitir lograr a la visión establecida.
- Pluralismo, se acepta, tolera, y reconoce las diferentes posiciones, opiniones, y pensamientos.

- Búsqueda de la verdad, significa no tener prejuicios, sino basarse en la razón.
- Conciencia ambiental, respeta y promueve el cuidado y conservación del entorno natural como medio para el logro de un desarrollo sostenible.

2.5 Código de ética

El código de ética del SUPRA permitirá definir los comportamientos esperados de las personas que lo integran:

- Búsqueda de la excelencia, todas las personas involucradas deben dar el máximo esfuerzo en cumplir su rol dentro del sistema.
- Búsqueda de la verdad, toda actividad académica y de investigación debe estar guiada por la objetividad, en el desarrollo y difusión de los conocimientos.
- Respeto a la persona humana, todas las personas en su comportamiento deberán considerar los derechos de los demás.
- Integridad, todas las personas involucradas deben desenvolverse con rectitud, honestidad, y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones y actividades.

2.6 Conclusiones

La visión planteada para el SUPRA va a permitir encontrar la ruta correcta para el año 2025, para que el sistema universitario privado de la región Arequipa sea un modelo a seguir y cumpla con los fines que espera la sociedad. La misión va a contribuir a que la región, mediante la investigación y formación integral de sus profesionales, disponga del capital humano necesario que actúe en beneficio de su desarrollo con alta responsabilidad.

Los valores y el código de ética guiarán el comportamiento esperado de las personas que conforman el SUPRA en el despliegue de las estrategias, llevándolos al logro de la visión planteada en un ambiente promotor del mismo.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Sobre la relación entre las naciones, Frederick Hartmann (1978) mencionó tres dimensiones a evaluarse cuidadosamente: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

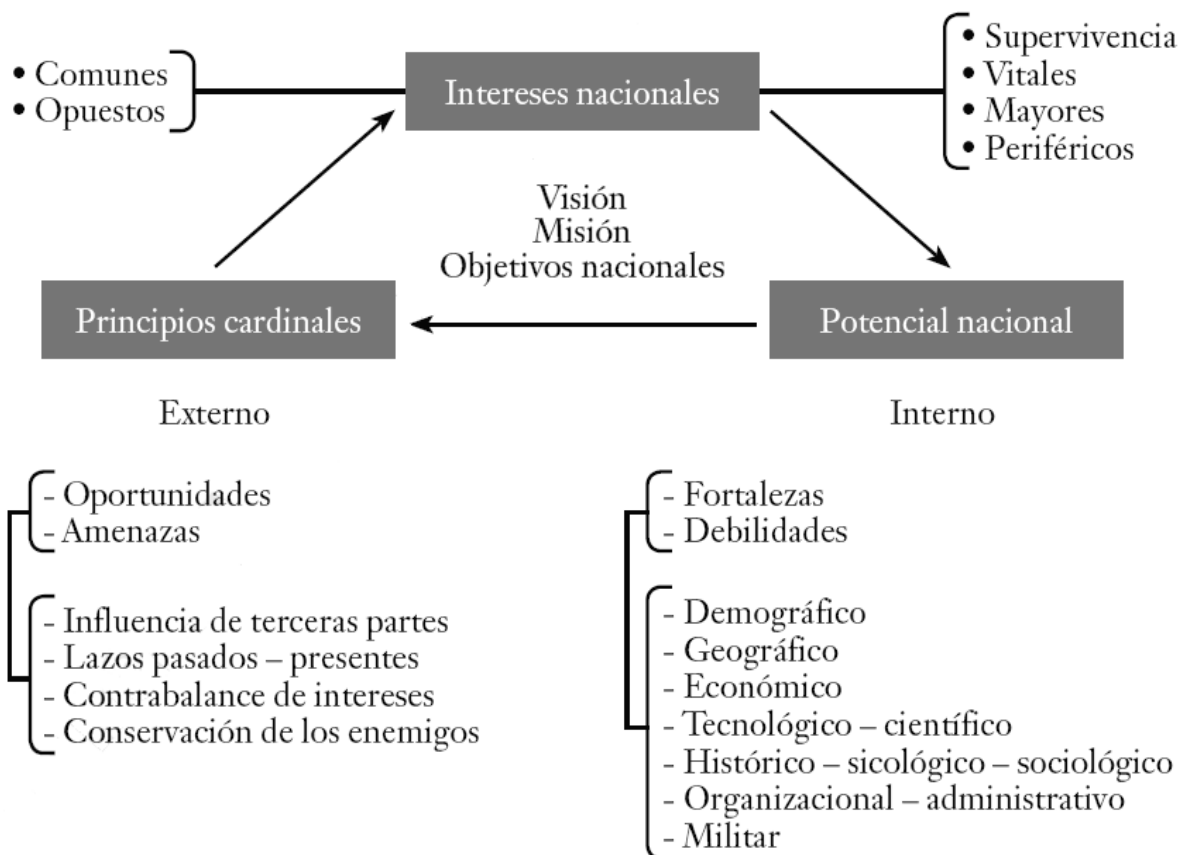


Figura 2. Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque De Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación de México SA.

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

Según D'Alessio (2008), los intereses nacionales son los aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratan de alcanzar a cualquier costo. Son de interés general de la población y no de un determinado grupo o sector.

Para identificar y establecer los intereses nacionales involucrados con el SUPRA, se revisan y analizan diferentes aspectos relacionados con la situación del país y el sector educación superior.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) desarrolló *El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, un plan de desarrollo nacional a largo plazo. En la Tabla 14 se indican los objetivos estratégicos de *El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*.

Tabla 14

Objetivos Nacionales del Perú a 2021

| Objetivo | Nivel |
|---|--|
| Ingreso per cápita | Entre US\$8,000 y US\$10,000. |
| Producto bruto interno | Duplicado entre 2010 y 2021. |
| Volumen de exportaciones | Cuadruplicado entre 2010 y 2021. |
| Tasa de crecimiento anual promedio | Cercana al 6% anual. |
| Tasa de inversión anual promedio | Cercana al 25%. |
| Mejora de la tributación promedio anual | En cinco puntos respecto del PBI. |
| Reducción de la pobreza | a menos del 10% de la población total. |

Nota. Adaptado de “El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

En el Plan Estratégico de la Región Arequipa, desarrollado por Centrum (2012), se indican los siguientes intereses regionales, incluidos los nacionales, y son:

- Disminuir los índices de pobreza.
- Captar la inversión pública y privada.
- Ejecutar proyectos y obras de impacto regional y nacional.
- Promover el crecimiento económico y sostenible.
- Fomentar la ampliación de mercados para la economía.
- Generación de empleo digno, capaz de mejorar las condiciones de vida de la población.
- Contribuir al fortalecimiento de la descentralización y democracia.

En la declaración de los lineamientos de política exterior peruana, del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2009) estableció los siguientes lineamientos:

- Promover la paz y seguridad internacionales, con el fin de lograr la estabilidad política y confianza necesarias para facilitar el desarrollo y la erradicación de la pobreza.
- Promover el respeto de los derechos humanos, la democracia, el Estado de derecho, y la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos.
- Participar activamente en los diversos procesos de integración con miras a un desarrollo armónico y la generación de condiciones más equitativas en el proceso de globalización.
- Impulsar el desarrollo sostenible y la integración en las regiones fronterizas.
- Promover y defender los intereses permanentes del Estado peruano, sus connacionales, y empresas en el exterior, y utilizarlos como instrumentos para la captación de inversiones y de recursos de cooperación internacionales.
- Impulsar las políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales.
- Respetar la soberanía y el principio de no intervención en los asuntos internos y externos de los Estados.

En la Tabla 16 se revisa el ranking de países de Latinoamérica. Con respecto al índice de educación superior y capacitación, el Perú se encuentra en el puesto 80, siguiendo una tendencia negativa en el ranking.

Tabla 15

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

| Interés Nacional | Supervivencia (Crítico) | Vital (Peligroso) | Importante (Serio) | Periférico (Molesto) |
|------------------------------|----------------------------|--|---|-------------------------|
| Defensa nacional | *Chile *Ecuador | * Colombia | * Bolivia *Brasil | |
| Lucha contra el narcotráfico | | **Ecuador, **Brasil, * Colombia, **Estados Unidos, **Venezuela, **Bolivia | | |
| Terrorismo | | **Colombia, **Estados Unidos, | | |
| Energía | | | *Chile *Ecuador *Bolivia *Brasil * Colombia | |

Nota. * intereses opuestos; ** intereses comunes. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2008, p. 97.

Tabla 16

Ranking de Países de América Latina Respecto al Índice de Educación Superior y Capacitación

| País | Puesto 2012-2013 | Puesto 2011 |
|----------------------|------------------|-------------|
| Costa Rica | 41 | 47 |
| Chile | 46 | 43 |
| Uruguay | 50 | 42 |
| Argentina | 53 | 54 |
| Brasil | 66 | 57 |
| Colombia | 67 | 60 |
| Venezuela | 68 | 67 |
| Panamá | 69 | 78 |
| México | 77 | 72 |
| Perú | 80 | 77 |
| Ecuador | 91 | 90 |
| Bolivia | 92 | 95 |
| República Dominicana | 97 | 99 |
| Guatemala | 104 | 100 |
| El Salvador | 105 | 105 |
| Honduras | 106 | 108 |
| Nicaragua | 110 | 117 |
| Paraguay | 112 | - |
| Haití | 144 | 141 |

Nota. Adaptado de "The Global Competitiveness Report", por World Economic Forum, 2012-2013 y por World Economic Forum, 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD SE CONVIERTE EN FACTOR FAVORABLE PARA EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD NACIONAL

RESULTADO 1: RENOVADO SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ARTICULADO AL DESARROLLO

Sistema de educación superior universitaria y técnico-profesional que responde a los retos del desarrollo y a las necesidades de las políticas de desarrollo y que hace posible la articulación de sus diversos componentes, un mayor financiamiento público y privado, y la renovación y superior calificación de la carrera docente.

POLÍTICAS AL 2021

19. Renovar la estructura del sistema de la educación superior, tanto universitaria cuanto técnico-profesional.
20. Consolidar y dar financiamiento efectivo al Sistema Nacional de Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior.
21. Incrementar el financiamiento del sistema nacional de educación superior y enfocar los recursos en las prioridades de dicho sistema.
22. Renovar la carrera docente en educación superior sobre la base de méritos académicos.

RESULTADO 2: SE PRODUCE CONOCIMIENTOS RELEVANTES PARA EL DESARROLLO Y LA LUCHA CONTRA LA POBREZA

Producción permanente y acumulativa de conocimiento relevante para el desarrollo humano, socioeconómico y cultural que permita igualar el nivel de investigación, innovación y avance tecnológico de los países vecinos.

POLÍTICAS AL 2021

23. Articulación de la educación superior con la realidad económica y cultural.
 - 23.1. Fomentar la investigación para la innovación y el desarrollo tecnológico en actividades competitivas.
 - 23.2. Vincular las instituciones de educación superior al desarrollo regional.
 - 23.3. Desarrollar el potencial artístico, cultural, deportivo y natural del país.
24. Educación superior ligada a la investigación y a la planificación.
 - 24.1. Hacer de los estudios de postgrado un sistema orientado a la investigación y producción de conocimiento.
 - 24.2. Fomentar la planificación y prospectiva sobre el desarrollo nacional.

RESULTADO 3: CENTROS UNIVERSITARIOS Y TÉCNICOS FORMAN PROFESIONALES ÉTICOS, COMPETENTES Y PRODUCTIVOS

Profesionales desarrollan principios éticos, talentos y vocación personal; son altamente competentes frente a demandas del entorno económico productivo y laboral nacional e internacional, y aprovechan y generan nuevos conocimientos en el marco de un proyecto de desarrollo nacional y regional.

POLÍTICAS AL 2021

25. Transformación de la calidad de la formación profesional.
 - 25.1. Mejorar la formación de las instituciones de educación superior, universitaria y técnico-profesional.
 - 25.2. Fortalecer la educación técnico-productiva articulada con áreas claves del desarrollo.
 - 25.3. Asegurar oportunidades continuas de actualización profesional de calidad.

Figura 3. Objetivo Estratégico 5.

Tomado de *Proyecto Educativo Nacional al 2021*, por el Consejo Nacional de Educación (CNE), 2006 Lima, Perú: Autor.

Los desafíos más urgentes e importantes de la educación se enfocan en desarrollar educación de calidad, investigación, y vencer la desnutrición. En lo que se refiere a la educación, el Plan Bicentenario considera como meta triplicar la inversión anual educativa por alumno. En el Perú, esta inversión fue de US\$432.75 en 2008, mientras el promedio en los países desarrollados fluctúa entre los US\$8,000 y US\$12,000 anuales por educando. El Plan propone para el año 2021 una inversión anual de S/.5,000 (aproximadamente US\$1,780).

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2008), los factores de potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, en qué se es fuerte y en qué se es débil. Se analizan los siguientes dominios:

Demográfico. Según estimaciones y proyecciones del INEI, al 30 de junio de 2012, en el Perú viven 30'135,875 personas, se observa un crecimiento anual de 1.13% con respecto a 2011, se estima que la población será de 34'412,393 habitantes a 2025; hasta los 44 años el 49.9% son mujeres, a partir de los 45 años las mujeres representan el 51.6% y va en aumento; del total de la población de 15 a 29 años el 76.1% reside en el área urbana y el 23.9% en el área rural. Se estima que el 24.4% de la población adolescente –joven está en condición de pobreza, cuantitativamente son 1'853,406 personas en esta condición, y que disponen de condiciones para su desarrollo personal.

La edad mediana es de 25.2 años, hace 20 años era de 20.5 años, lo que indica que hay más población en edades mayores. La población adulta mayor de 65 años representa el 6.1% de la población nacional. La densidad poblacional es de 23.4 hab/km².

La población económicamente activa (PEA) alcanza el 54.1% de la población del Perú, pero solo el 36.7% de la PEA tiene educación superior, según el censo nacional de 2007 del INEI.

En la región Arequipa viven 1'245,300 habitantes, que representa el 4.1% de la población en el Perú, con una tasa de crecimiento de 1.6% en el periodo 1993-2007; posee una densidad poblacional de 18.19 hab/km², menor que el promedio nacional, que es de 21.30 hab/km², de los cuales el 48.27% son varones y el 51.73% son mujeres a 2011. El 66.20% de la población tiene entre 15 y 64 años, mientras que los menores de 15 años representan el 26.4%.

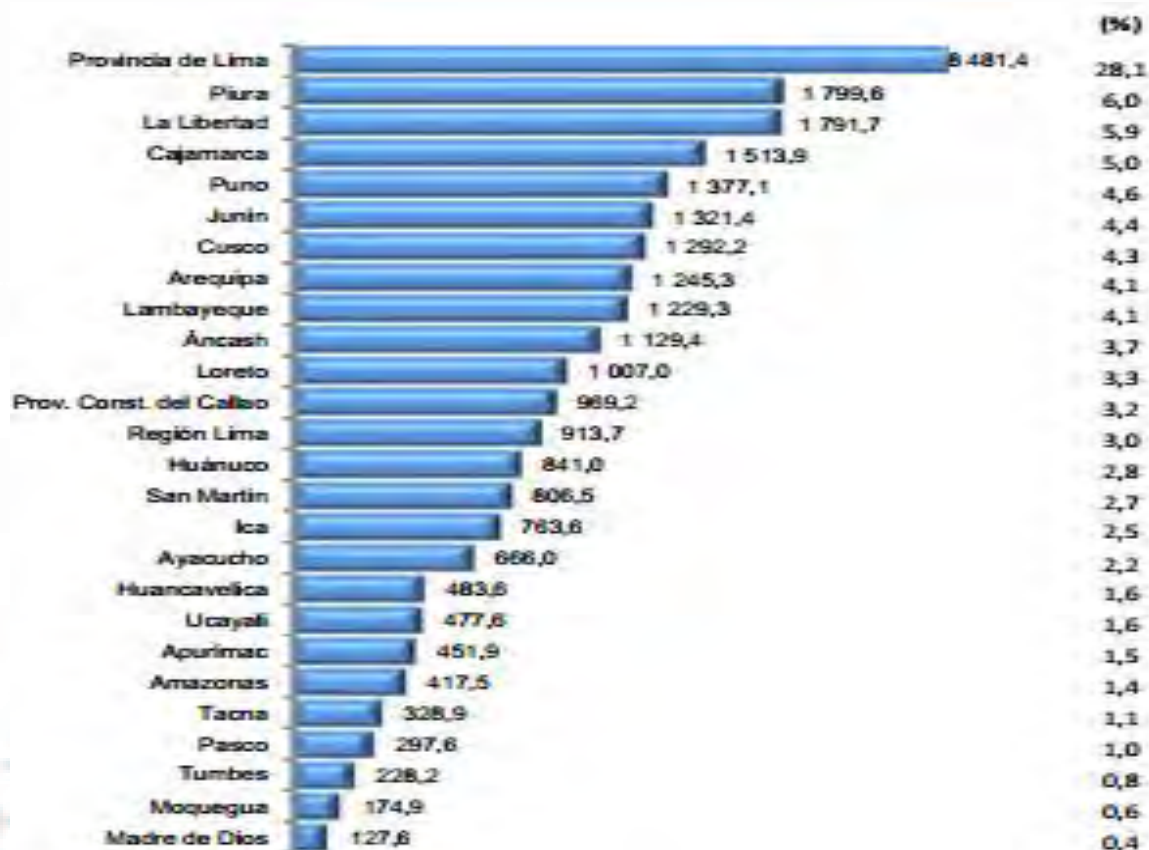


Figura 4. Población del Perú por departamentos.

Tomado de *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015 - Boletín Especial N° 18*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009a Lima, Perú: Autor.

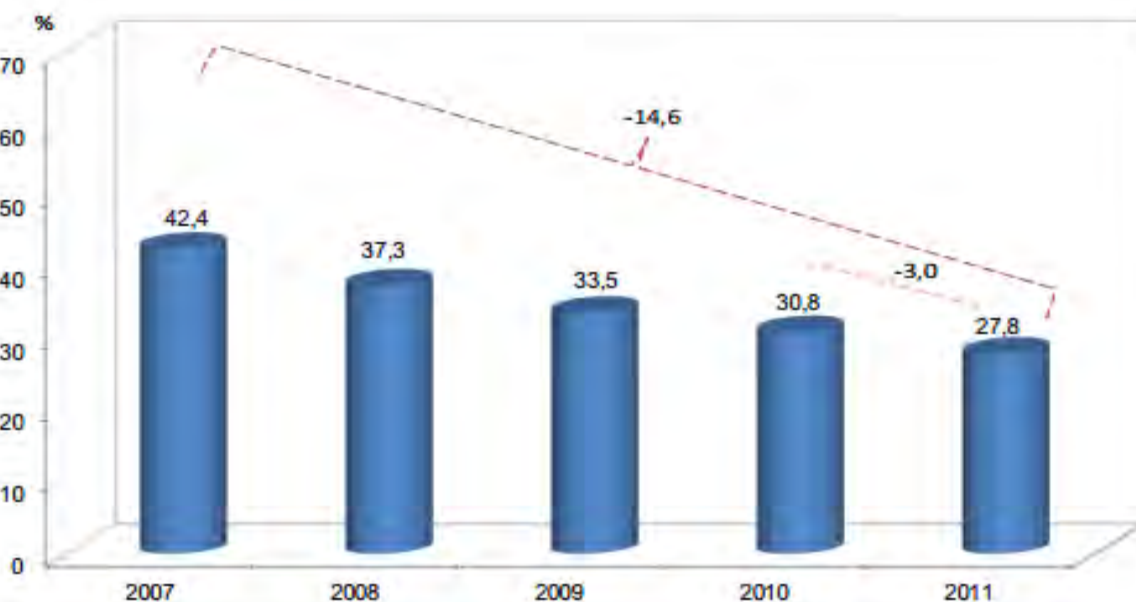


Figura 5. Evolución de la incidencia de la pobreza en el Perú, 2007-2011.

Tomado de la *Encuesta Nacional de Hogares (ENAH): 2010-2011 Informe Técnico: Evolución de la Pobreza 2007-2011*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 Lima, Perú: Autor.

El 28.17% de la población está en edad entre 15 y 29 años, este es un dato importante porque representa el mercado inmediato del SUPRA. La distribución por zona urbana y rural es de 90.60% y 9.40%, respectivamente (INEI, 2007). Se define como pobre a la población que vive en hogares cuyo gasto por persona es menor al monto de la línea pobreza que es de S/.264 para 2010, según el INEI.

Geográfico. El Perú es un país que está ubicado en la región central occidental de América del Sur, limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile, y al suroeste con el Océano Pacífico, posee una superficie total de 1'285,216 km², por lo que, después de Brasil y Argentina, es el tercer país más grande de Sudamérica.

El Perú posee tres regiones naturales: costa, sierra, y selva, y 25 regiones políticas geográficas. Asimismo, dispone de una diversidad geográfica y climática, que posibilita las condiciones para una diversidad de flora y fauna, recursos naturales que representan la mayor parte de sus ingresos exportándolos principalmente como materia prima sin valor agregado: mineros (58.70%), petróleo (10.50%), agrícolas (5.20%), y pesqueros (2.1%) (cifras a diciembre de 2011, BCRP). Para mayor detalle ver la Figura 6.

La región Arequipa posee una superficie de 63,345.4 km², representa el 4.9% del territorio peruano, se sitúa al suroeste del Perú y se encuentra a 1,063 km de Lima. Limita por el norte con Ica, por el sur con Moquegua, por el este con Cusco y Puno, y por el oeste con el Océano Pacífico. Su temperatura anual promedio es de 20°C y la mínima es de 5°C.

Asimismo, su territorio abarca costa y región andina. Posee estrechos y profundos valles fértiles, y amplias mesetas con picos y nevados como el Chachani, Ampato, Coropuna,

y volcanes como el Misti, Pichu Pichu, y Sabancaya, y el cañón del Colca que es un buen destino turístico.



Figura 6. Mapa Político del Perú.

Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib0351/MAP-1.htm>

Debido a su ubicación geográfica, constituye un importante foco de influencia cultural, económica, logística, y productiva, principalmente en las regiones de Cusco, Puno,

Tacna, y Moquegua; la presencia de su puerto de Matarani lo califica como una alternativa de ruta logística con alto potencial. Su clima permite la producción agrícola y ganadera.

La región Arequipa se encuentra a 2,335 msnm y tiene ocho provincias, tal como se puede observar en la Figura 7.



Figura 7. Mapa físico político del departamento de Arequipa del proyecto especial atlas del Perú. Recuperado de: http://www.map-peru.com/mapa/Arequipa/523_areqdpto.jpg

Económico. El Perú ha logrado triplicar su Producto Bruto Interno (PBI) entre 2000 y 2011. Y según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), basadas en las 186 economías de los países miembros, será el país con mayor crecimiento económico y con menor inflación de Sudamérica (ONU, 2010). La pobreza se redujo de 50% a 30%, aunque la pobreza rural duplica la pobreza urbana. La extrema pobreza es del 9.8% y la desnutrición infantil es del 17.9%. Es por estos indicadores que el Gobierno ha implementado una serie de programas sociales como: Juntos, Beca18, Pensión 65, Cuna Más, entre otros.

Por otro lado, el Perú es una economía abierta al mundo, con una política activa de firma de acuerdos comerciales con países de distintas latitudes, lo que le ha permitido incrementar sus volúmenes de exportación. Este crecimiento económico hace que las empresas locales que venían funcionando en el país, se animen a invertir para incrementar su capacidad instalada o para abrir nuevos negocios. Asimismo, otros países del mundo que buscan invertir sus divisas en países con economías sólidas tienen al Perú como una buena opción. Se debe tener cuidado con el tipo de crecimiento que viene presentando el país, el cual está basado en el aumento de los precios de exportación de materias primas principalmente, lo que puede traer eventuales problemas macroeconómicos al país de haber una baja significativa de su demanda.

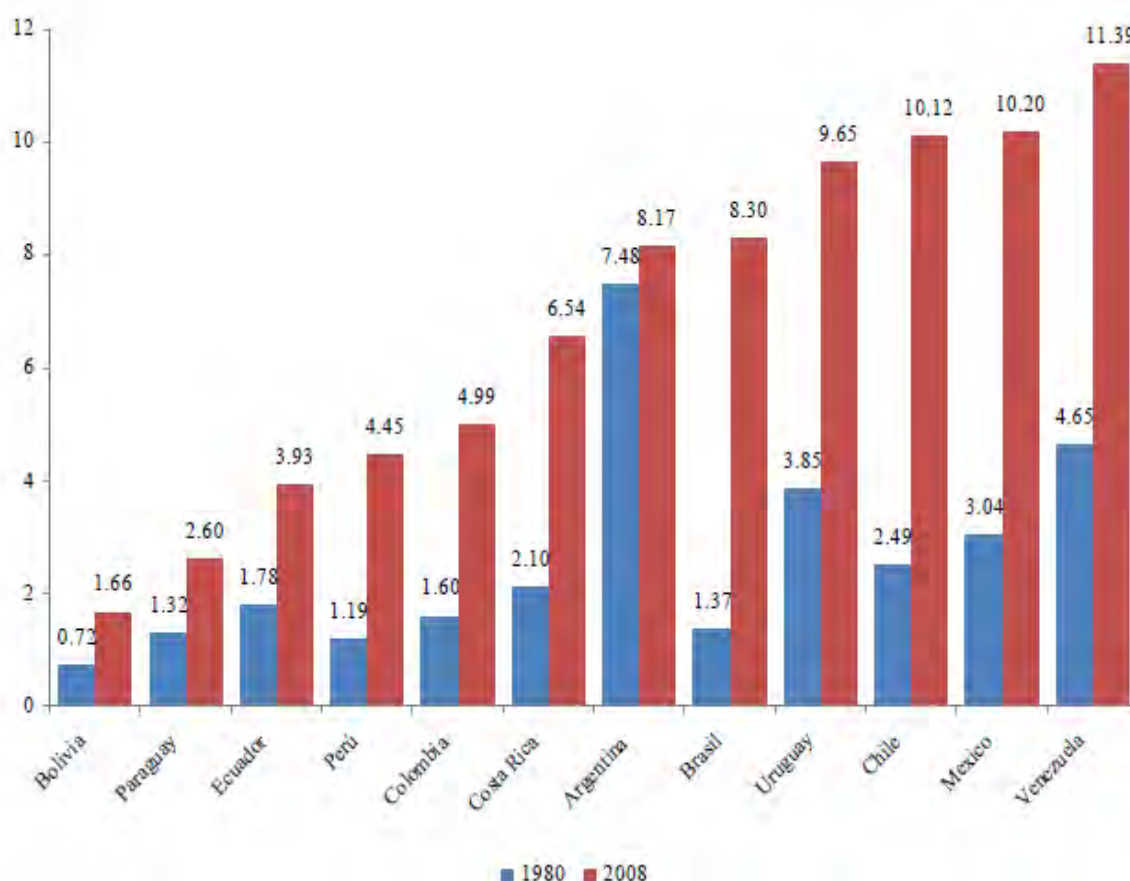


Figura 8. Comparación internacional de la evolución del índice del PBI per cápita en América Latina entre 1980 y 2008 (en dólares americanos).

Tomado de *Plan Perú 2021: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010 Lima, Perú: Autor.

La región Arequipa representa la segunda región en el Perú que más contribuye al PBI nacional, tal como se puede apreciar en la Figura 9:

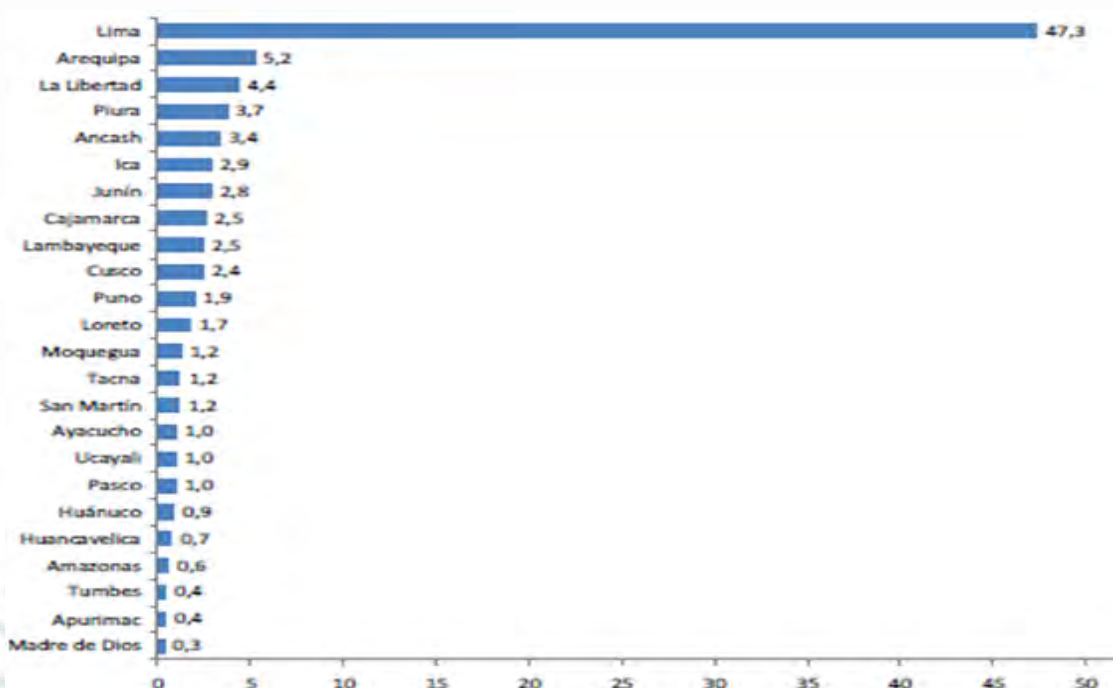


Figura 9. Distribución del PBI por regiones en porcentaje.
Tomado de *Producto Bruto Interno por Departamentos 2001-2009* por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010b Lima, Perú: Autor

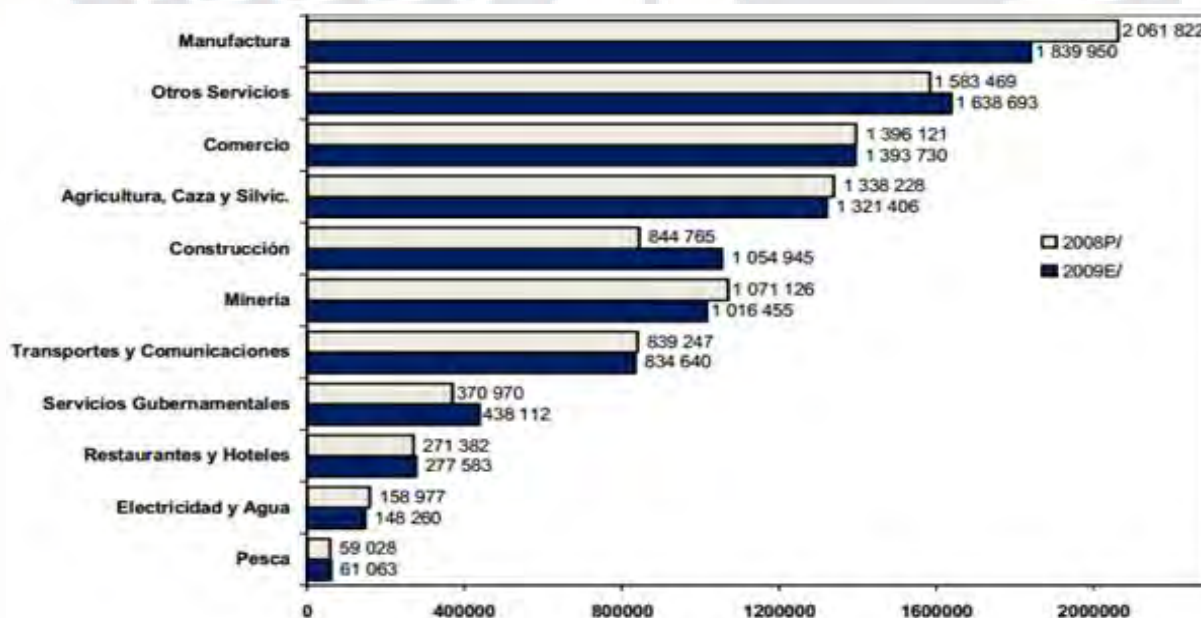


Figura 10. Distribución del PBI de Arequipa por sectores productivos en miles de nuevos soles.

Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno por Departamento 2001-2009*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010b. Lima, Perú: Autor

La región Arequipa presenta una estructura productiva fuertemente marcada por los sectores de manufactura, servicios, y comercio. Con un impacto relevante de la minería, tal como se puede apreciar en la Figura 10.

Los sectores que más han contribuido a la economía de la región a junio de 2012 versus diciembre de 2011 son construcción, manufactura, y agropecuario. Dentro del sector minería destaca el cobre y la plata, dentro de la manufactura destacan el cemento y el acero (Arequipa: Síntesis de Actividad Económica, junio 2012).

El PBI de la región Arequipa presentó un crecimiento del 16% desde 2005 a 2008, esto indica que existe una mejora en la economía de la región y, por ende, en sus habitantes, según el Anuario Estadístico del Perú en Números 2009.

La región Arequipa viene siendo beneficiada por la inversión privada y pública, la cual está enfocada principalmente en el desarrollo de infraestructura de servicios públicos, minería, y turismo. No obstante, estas iniciativas han sido afectadas por los conflictos sociales presentes en la región.

Tecnológico-Científico. En el ranking de producción científica Scimago de 2012, el Perú ocupa el puesto 2,565 a nivel mundial y el puesto 119 a nivel de Latinoamérica con la Universidad Peruana Cayetano Heredia a la vanguardia. Esto evidencia la pobre promoción y desarrollo público y privado en investigación científica del Perú (SIR World Reports 2012).

El Perú ocupa el último lugar en América Latina, en destinar inversión en investigación y desarrollo en tecnología con solo US\$9 anuales por persona, se revisa que Brasil invierte US\$92 dólares anuales, seguido de Chile, Argentina, y México (Ministerio de la Mujer, “Alerta Social”, Boletín N°14, noviembre 2010).

Según el informe del Foro Económico Mundial, Competitividad Global 2012-2013, el pilar menos desarrollado del Perú es el de la innovación, en el cual el Perú ocupa el puesto

117 de 144 países, es por eso que la investigación y desarrollo tecnológico deben de priorizarse, puesto que constituye una herramienta importante para la erradicación de la pobreza y lograr el desarrollo del país. Esta misma situación se puede ver en la Figura 12 tomada del Banco Mundial.

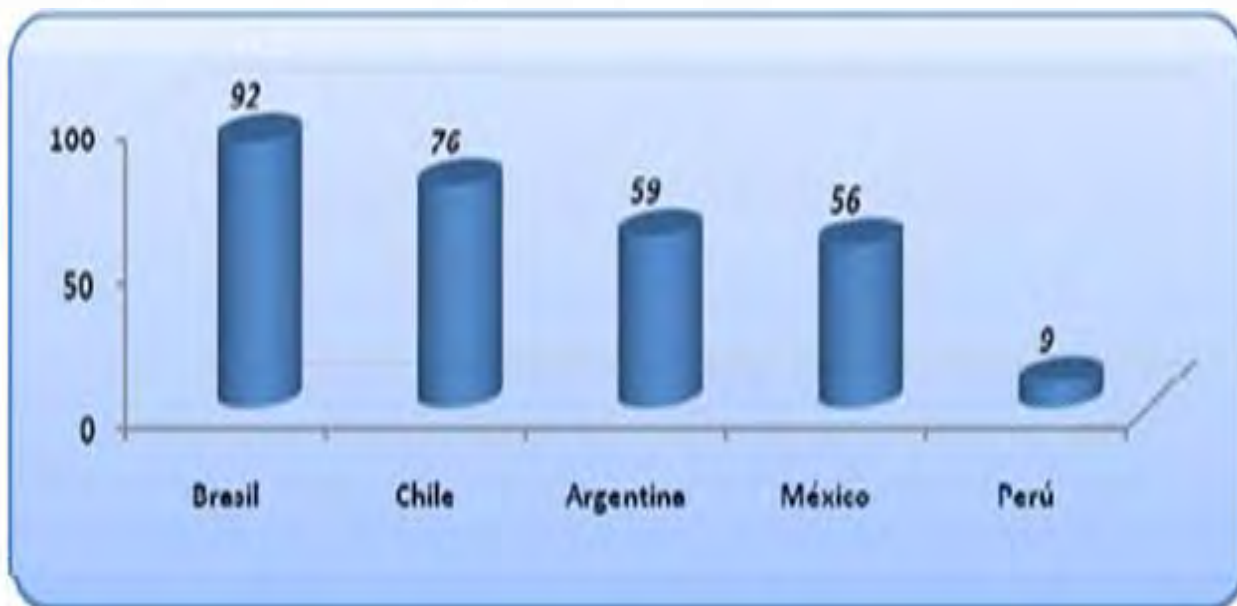


Figura 11. Países Latinoamericanos: Inversión anual per cápita en Investigación y Desarrollo 2007 en US\$, 2007. Tomado de *Institute for Statistics*, por UNESCO, 2008.

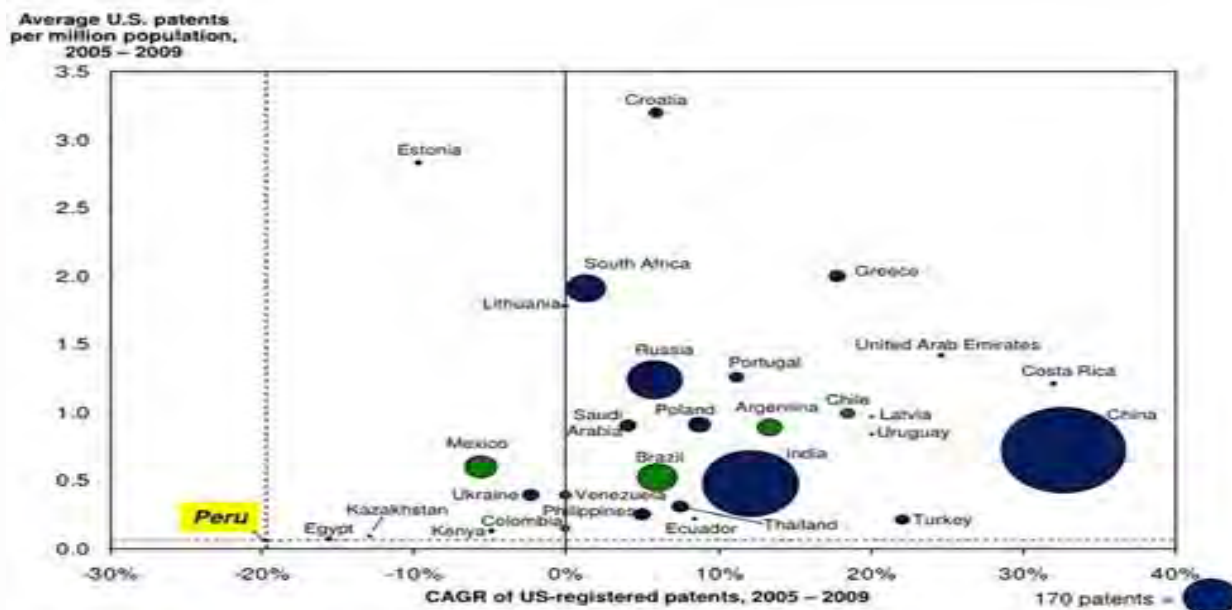


Figura 12. Resultados de Innovación en países seleccionados, 2005-2009. Tomado de la *Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos*, por el Banco Mundial, 2010.

El acceso a la tecnología en el Perú aún no está del todo diversificado y es desigual. Las zonas rurales carecen de muchas de las ventajas con respecto a las que hay en las zonas urbanas. Un ejemplo de esta desigualdad se puede graficar en el acceso a Internet. En 2010, solo el 0.2% de los hogares en las zonas rurales tenía una conexión a Internet, mientras que el acceso en zonas urbanas el número era de 27.5%. De otro lado, en Lima Metropolitana, donde se concentra la mayor parte de la población del país, el 36.1% de los hogares tiene una conexión a internet. El acceso a otras tecnologías, como la televisión por cable y la telefonía móvil, es también incipiente (INEI).

Según el censo de 2007 realizado por INEI, en el departamento de Arequipa, el 38.1% de los hogares del país dispone de uno de los servicios de información y comunicación, es decir, telefonía fija o móvil, TV conectada a cable, o conexión domiciliaria a Internet. El 12.8% de los hogares tiene dos de los servicios mencionados; 6.0% de los hogares tiene tres servicios, y 3.9% de los hogares tiene los cuatro servicios mencionados. El 39.2% de los hogares no tiene ninguno de estos servicios.

La región Arequipa desarrolla niveles superiores de educación al promedio del Perú, tanto en primaria como en secundaria, debido a la mejora en la cobertura, y presenta una creciente tasa de conclusión de estudios. Asimismo, tiene uno de los mejores niveles de alfabetización del Perú (INEI, 2010). Además, ha mejorado la tasa de conclusión de estudios secundarios en la última década; ha pasado de 66.6% a 82.4% de 2003 al 2007, respectivamente; para el grupo de edades entre 17 y 19 años, el indicador también presentó una mejora importante, al pasar de 79.5% en 2003 a 86.0% en 2007, en ambos casos, los resultados de la región fueron superiores al nacional.

Tabla 17

Indicadores de Educación en América Latina.

| Indicador | Argentina | Brasil | Chile | Colombia | México | Perú | España | EE.UU |
|---|-----------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|-------|
| Posición Ranking de Competitividad (1) Educación superior y capacitación | 55 | 58 | 45 | 71 | 74 | 81 | 33 | 7 |
| Preparación tecnológica | 68 | 46 | 42 | 66 | 71 | 77 | 29 | 13 |
| Innovación | 86 | 43 | 49 | 69 | 78 | 109 | 40 | 1 |
| Tasa bruta de matrícula (2) | 67% | 30% | 52% | 32% | 27% | 35% | 69% | 82% |
| Gasto público en educación como % del PBI (3) | 4.50% | 5.10% | 3.40% | 4.90% | 5.50% | 2.50% | 4.30% | 5.70% |
| PBI dedicado a I+D (4) | 0.49% | 0.82% | 0.67% | 0.17% | 0.50% | 0.15% | 1.21% | 2.70% |
| Número de investigadores por millones de habitantes | 692.9 | 401.7 | 440 | 81.3 | 230 | 220 | 2002 | 4605 |
| Número de universidades entre las 100 primeras según el Academic Ranking of World Universities 2009 (5) | Ninguna | Ninguna | Ninguna | Ninguna | Ninguna | Ninguna | Ninguna | 55 |
| Número de universidades entre las 500 primeras según el Academic Ranking of World Universities (5) | 1 | 6 | 2 | Ninguna | 1 | Ninguna | 11 | 152 |
| Número de universidades según calidad investigadora | 12 | 27 | 11 | 5 | 14 | 1 | 137 | 433 |

1/ World Economic Forum Global Competitiveness Report 2009-2010.

2/ UNESCO. Compendio mundial de la educación 2009. Montreal: UNESCO 2009. pp. 94. 132 y 233. Datos del año 2005.

3/ UNESCO. Compendio mundial de la educación 2009, p.172. Datos del año 2007 y otros años.

4/ CEPAL. Estadísticas sobre Ciencia y Tecnología (http://www.eclac.cl/iyd/website/default_004.asp) y Moreno-Borchart, Alejandra, Research and education in resource-constrained countries, 2003. En: www.embo.org/publications.

5/ Ranking elaborado por la Universidad Jiao Tong de Shanghai. En <http://www.arwu.org/ARWU2009.JSP>

6/ SCImago Institutions Rankins (SIR) 2009 World Report. En: http://www.scimagoir.com/pdf/sir_2009_world_report.pdf

Nota. Tomado de "Plan Perú 2021: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional", por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2010. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/publicaciones/>

Histórico-Psicológico-Sociológico. El Perú fue el asiento de prominentes

civilizaciones andinas, destacando la Inca como la más notable, su imperio fue colonizado por los conquistadores españoles en 1533. La independencia peruana fue declarada en 1821 y las fuerzas españolas fueron derrotadas en 1824. Después de doce años de régimen militar, Perú volvió a un gobierno democrático en los años 80, pero experimentó problemas económicos y el crecimiento de una insurgencia violenta del terrorismo. La elección del presidente Alberto Fujimori en 1990 llevó, en una década, a un cambio dramático en la economía y en la disminución del terrorismo. Sin embargo, el incremento de medidas autoritarias por parte del presidente y una depresión económica a finales de los 90 generaron

el descontento con su régimen, que llevó a su renuncia al cargo en el año 2000. Un gobierno interino supervisó nuevas elecciones en 2001, que colocaron a Alejandro Toledo como el nuevo jefe gobierno, siendo el primer presidente democráticamente elegido de pertenencia étnica indígena. La elección presidencial de 2006 conllevó al retorno de Alan García que, después de un mandato presidencial decepcionante de 1985 a 1990, volvió a la presidencia manteniendo las políticas de desarrollo y crecimiento económico. Las últimas elecciones presidenciales llevaron a Ollanta Humala, del Partido Nacionalista, a ocupar el máximo poder nacional con promesas de cambiar radicalmente las condiciones sociales, pero quien hasta la fecha mantiene las políticas económicas heredadas, una de las razones por las cuales existen conflictos sociales asociados a la minería (adaptado de Perfil de Perú, Nuevos destinos de exportación para Colombia, 2008).

El Perú es un país diverso y multicultural. A través de su historia, ha sido el centro de encuentro de diferentes razas y culturas. A la población indígena se sumaron, hace cerca de 500 años, los españoles. Producto de ese encuentro, enriquecido posteriormente con las migraciones de afrodescendientes, asiáticos, y europeos, emerge el poblador peruano, representante de una nación cuya riqueza étnica constituye una de sus más importantes características.

La raza predominante es la amerindio con el 45%, mestizo (mezcla de amerindio y blanco) con 37%, blanco con 15%, afrodescendiente, chino, japonés, y otras 3%.

El Perú es un pueblo creyente: la diversidad de creencias y la libertad de culto se manifiestan en una variedad de fiestas y rituales que recogen tanto el fervor católico, que se impuso con la invasión española, como el misticismo de las milenarias culturas prehispánicas.

El 81% de la población es católica, 1.4% adventistas del Séptimo Día, 0.7% otros cristianos, 0.6% otro, y el 16.3% no especificado o ninguna (2003 est.).

Como parte de su riqueza cultural, en el Perú coexisten una multitud de lenguas. Aunque el español es el idioma de uso común, el quechua es una importante herencia del pasado inca y en varias regiones del país aún se habla con ligeras variantes según la zona. Existen, además, otros dialectos como el aymara (Puno) y diversas lenguas amazónicas que se reparten en una sorprendente variedad de familias de las que, aún en estos días, sobreviven cerca de 15 troncos lingüísticos, dando lugar a 43 lenguas diferentes (adaptado de Perfil de Perú, Nuevos destinos de exportación para Colombia, 2008).

Según Quiñones (2010), el poblador peruano tiene una visión más optimista de su país y de su futuro en este, se percibe una evolución comercial y en infraestructura, que mejora la autoestima nacional; también mantiene ciertas taras y prejuicios sociales como la falta de tolerancia y escaso compromiso político. Es más sociable, emprendedor, y divertido, pero también tiene miedo, desconfianza, e inseguridad social, aspectos que le impiden progresar en una sociedad pluricultural.

Organizacional-Administrativo. Este es un aspecto débil en el Perú. Según el informe del Foro Económico Mundial, Competitividad Global 2012-2013, el Perú tiene dificultades donde el factor más perjudicial es la burocracia, que hace ineficaz la tarea del Gobierno, además de la corrupción sistematizada y la legislación incompatible en la práctica para el emprendimiento de negocios y la ejecución de proyectos de alto impacto nacional.

El Estado peruano promueve el desarrollo de los diversos sectores productivos mediante de los ministerios. Estos, a su vez, proponen, elaboran, aprueban, y aplican las políticas; dictan normas y velan por el cumplimiento de las leyes. Sin embargo, algunos

sectores carecen de fiscalización a través de un órgano neutral (Plan Estratégico de la Región Arequipa, CENTRUM Católica, julio 2012).

Al considerar la parte interna de las organizaciones de los diversos sectores de la región Arequipa, se observa que no existen estrategias, metas, ni políticas de desarrollo a mediano y largo plazo, debido a la carencia de planeación en las organizaciones en general (Plan Estratégico de la Región Arequipa, CENTRUM Católica, julio 2012). Pero, en contrapartida, la región Arequipa tiene un Plan Operativo Institucional 2012 (POI), el cual es un documento que constituye una herramienta de gestión de resultados, que permite planificar, ordenar, e integrar en forma armónica las actividades que la institución se propone ejecutar en el año fiscal, que obedece a la planificación por resultados y de planificación operativa, en cada uno de las Unidades Orgánicas que conforman el Pliego del Gobierno Regional de Arequipa. Dentro del POI se incluye la visión, ejes estratégicos, políticas de desarrollo regional y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado 2012-2021 (en construcción).

Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales del Perú, el Gobierno Regional de Arequipa tiene la misión de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas, y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región (misión del Gobierno Regional, art. 5).

Según el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Arequipa, el Gobierno Regional de Arequipa tiene como visión, ser un territorio articulado, ambientalmente sustentable, con economía sostenible, priorizando agroindustria, manufactura, y turismo, con una población educada, saludable, con empleo digno, y seguridad.

El Gobierno regional tiene los siguientes objetivos estratégicos: población con acceso universal a la educación y salud de calidad, crecimiento económico equilibrado, con empleo digno e ingresos adecuados, infraestructura de soporte para el desarrollo equilibrado de la región, conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, y gestión pública eficiente, transparente, y con participación ciudadana.

El Gobierno regional, dentro su Plan de Desarrollo Regional Concertado 2012-2021 en construcción, tiene la siguiente visión: Arequipa como región descentralizada constituye un centro dinamizador y articulador de la economía macrorregional del sur del Perú, y punto de encuentro de negociaciones comerciales internacionales, en especial con países latinoamericanos y asiáticos. Desarrolla sus ventajas comparativas y competitivas con una infraestructura adecuada, líder de innovaciones tecnológicas, estructura productiva, y de servicios empresariales modernos, que aprovecha plenamente sus potencialidades y vocaciones productivas. Es un destino turístico competitivo y de certificación nacional e internacional, que promueve actividades socioeconómicas para una mejora en la calidad de vida de la población. Es un modelo de ocupación territorial y ambiental y símbolo democrático de gobernabilidad, liderazgo, y respeto a los derechos humanos, asimismo, es hospitalario, con equidad social y difunde su tradición e identidad cultural.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú, según el grupo de trabajo que escuchó las exposiciones realizadas por los Comandantes Generales del Ejército, la Marina de Guerra, y la Fuerza Aérea, se establece, desde el punto de vista exclusivamente técnico-militar. La situación de las Fuerzas Armadas es tal que se requiere su urgente reestructuración. Los institutos presentan un manejo previo poco racional y sin planificación, debido a que no han dispuesto de un presupuesto compatible con el logro de un nivel apropiado de eficiencia. Debido a ello, presentan problemas de obsolescencia del material, sobredimensionamiento

del personal, y limitaciones severas de aprestamiento, todo lo cual ha afectado su capacidad operativa, lo que se agrava, en el caso del Ejército, por los problemas de reclutamiento derivadas de una situación socioeconómica que impide al Estado darle el debido atractivo al servicio militar voluntario (Informe Final de la Comisión para la reestructuración integral de las Fuerzas Armadas, 2002).

En la región Arequipa se encuentra la mayor concentración de fuerzas de la región militar del sur, Ejército, y Fuerza Aérea (Plan Estratégico de la Región Arequipa, 2012).

3.1.3. Principios cardinales

Son los ejes que la organización debe evaluar, con relación a los intereses regionales y nacionales de las competidoras y aliadas, basados en intereses comunes y opuestos (D'Alessio, 2008). Mapean la relación que existe entre el país y sus rivales.

Influencia de terceras partes. El Perú atraviesa por una aparente etapa de bonanza determinada, principalmente, por sus políticas adecuadas en materia económica, a pesar de existir conflictos sociales causados por las operaciones mineras, y quejas e inconformidades por parte de los empleados del Estado. Uno de los pilares económicos está constituido por las exportaciones de materias primas y recursos naturales; en 2011, los principales destinos son China (15%), Suiza (13%), Estados Unidos (13%), y Canadá con el 9% de las exportaciones nacionales (INEI, 2011). Sin embargo, importantes fenómenos económicos globales, como la crisis de la Comunidad Europea y la crisis de los Estado Unidos, han desacelerado el flujo de exportaciones, afectando a los exportadores peruanos; además, a nivel sudamericano, el Perú compite con Chile en la exportación de materias primas y recursos naturales, incluso Chile exporta en mayor proporción productos manufacturados.

Asimismo, los principales socios comerciales presentados, tales como Canadá, China, Estados Unidos, y Suiza, disponen del respaldo de tratados de libre comercio firmados en los

años 2006, 2008, 2009, , y 2010, respectivamente. A nivel de Sudamérica las exportaciones están dirigidas principalmente a Brasil con 27%, Colombia con 22%, y Venezuela con 19%.

Tabla 18

Exportaciones Peruanas según Bloque Económico: FOB en Millones de USD

| País | FOB 2011 | % |
|----------------------|----------|------|
| Colombia | 1042.48 | 22% |
| Venezuela | 924.84 | 19% |
| Ecuador | 833.94 | 17% |
| Bolivia | 452.47 | 9% |
| Total CAN | 3253.73 | 68% |
| Brasil | 1267.05 | 27% |
| Argentina | 191.83 | 4% |
| Uruguay | 44.24 | 1% |
| Paraguay | 10.07 | 0% |
| Total MERCOSUR | 1513.19 | 32% |
| Total CAN y MERCOSUR | 4766.92 | 100% |

Nota. Adaptado de “Evolución de las Exportaciones según Bloque Económico”, por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2012. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/SIICEX/FORMS/Estadisticas/Nacional/Predefinido/Exportacion/pc_bbloque.aspx?reg=1

Otro factor de influencia en el desempeño productivo del Perú está constituido por la inversión privada. Con relación a las inversiones directas extranjeras en el país, España, el Reino Unido, Estados Unidos, Holanda, y Chile son los países con mayor grado de inversión directa en el país, en orden de contribución; a su vez, se observa que Chile es el principal inversor a nivel de Latinoamérica, posee un *stock* de inversión de 1,347 millones de dólares, el grado de influencia es importante en el desarrollo económico del Perú (Pro Inversión, 2011).

Estas relaciones comerciales y la influencia de otros países en la economía del país representan una importante alerta. Los sectores a los que se destina esta inversión directa son minería, finanzas, y comunicaciones; no estando el sector educación como receptor directo.

Otra fuente de recursos es la Cooperación Internacional, que busca el aumento permanente y la sostenibilidad de los niveles de desarrollo social, económico, político, y cultural de los países en vías de desarrollo.

Tabla 19

Cooperación Internacional No Reembolsable 2008 en Dólares Americanos

| País Cooperante | Monto Programado | Monto Desembolsado |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| Alemania | 71,668,175 | 15,772,754 |
| Bélgica | 1,318,106 | 310,623 |
| Brasil | 85,156 | 85,156 |
| Canadá | 4,649,359 | 15,356,525 |
| Corea del Sur | 4,110,970 | 4,101,070 |
| España | 122,692,335 | 115,260,639 |
| Estados Unidos de América | 96,850,422 | 59,610,161 |
| Finlandia | 2,009,209 | 2,765,650 |
| Francia | 1,300,300 | 1,274,984 |
| Holanda | 691,994 | 458,562 |
| Italia | 34,067,842 | 32,216,148 |
| Japón | 1,636,199 | 210,000 |
| México | 24,518 | 24,518 |
| Portugal | 100,000 | - |
| República Checa | 30,311 | 30,311 |
| Suecia | 3,233,669 | 2,802,744 |
| Suiza | 13,567,165 | 12,374,605 |
| Unión Europea | 50,670,028 | 33,658,571 |
| Total General | 408,705,758 | 296,313,021 |

Nota. Tomado de "Perú: Cooperación Internacional No Reembolsable", por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2008. Recuperado de http://www.apci.gob.pe/imagenes/Mapas2007_2008/CINR_OFI_2008.html

Lasos pasados-presentes. La ubicación geográfica del Perú en el centro del continente sudamericano, así como el desarrollo de su historia, habían permitido que, en diversas etapas, la nación peruana se extendiese sobre territorios que habían dejado de ser del Perú, y este hecho originaba determinado número de situaciones conflictivas.

Uno de los hechos más importantes era la ubicación y proyección geopolítica del Perú en la Costa del Pacífico Sur, que había derivado históricamente en una competencia con el país vecino del Sur, sumado a la Guerra del Pacífico, lo que traería como consecuencia un problema indirecto, la mediterraneidad boliviana, pero esto también vincula al Perú. Por otro lado, la relación con Ecuador traía problemas originados de la interpretación de la heredad virreinal y que se reflejaban en frustraciones para el país vecino del Norte. Estos problemas configuraban, para García Bedoya, las hipotecas que venían del pasado y que requerían de un cuidado diplomático especial (embajador Javier Gonzales Terrones, noviembre 2005).

Las relaciones presentes del Perú con otros países está dada por relaciones económicas y comerciales como son los TLC firmados por los últimos tres gobiernos. Dentro del área de educación, y buscando la mejora de la calidad educativa, se han generado relaciones de cooperación con los países de Latinoamérica mediante la UNESCO.

Contrabalance de intereses.

Si bien el Perú tiene intereses del tipo común con otros países, como es la mejora de la educación, este tema también es importante para otros países con los cuales existe competencia por posicionarse como el mejor sistema de la región (Chile, Ecuador, Colombia, Brasil, y Bolivia).

Los lineamientos de la política exterior peruana tienen como referente central las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, con especial énfasis en los objetivos establecidos en la Sexta Política: Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración. A continuación, se exponen brevemente los lineamientos de la política exterior peruana relacionados a la Sexta Política: (1) la inserción estratégica del Perú en los espacios andino, amazónico, sudamericano, y latinoamericano; (2) la alianza estratégica con Brasil y la integración física sudamericana; (3) la asociación estratégica mutuamente beneficiosa con

los Estados Unidos de América y con la Unión Europea; (4) la consolidación de la presencia estratégica del Perú en la Cuenca del Pacífico; y (5) la inserción competitiva del Perú en el contexto de la actual crisis económica mundial.

Conservación de los enemigos.

Dentro de los países considerados como enemigos por el tema competitivo figuran Chile, Colombia, Brasil, y Argentina, se debe recalcar que estos cuatro países están mejor ranqueados que el Perú en temas de educación, pero se mantienen lazos del tipo económico pues ellos representan una óptima inversión directa para el Perú.

A nivel regional, la región Cusco se constituye en el principal enemigo del progreso de la región Arequipa, la cual está demorando el proyecto Majes Siguas II. Si bien se les considera como enemigos, es importante resaltar que la conservación de estos, es importante, puesto que se podrían estrechar lazos con ellos para impulsar la educación y obligan al país y a la región Arequipa a estar preparados para enfrentarlos innovadoramente, evitando conflictos sociales internos.

En la Tabla 20 se puede apreciar que Arequipa en relación a las ciudades que conforman la macro región sur ocupa el primer lugar por PBI con participación nacional de 5.64%, seguida por Puno y Cusco con una participación nacional de 2.2% y 2.18%, respectivamente.

Esta estructura productiva genera temores de que se reproduzca un centralismo a nivel regional y un conflicto de intereses en cuanto al uso de los recursos, como el agua, que comparte la macro región sur. Uno de los conflictos más significativos y actuales, es el conflicto por el uso del agua para el proyecto arequipeño Majes Siguas II, entre Arequipa y Cusco (Espinar).

Tabla 20

Estructura productiva de la Macro Región Sur 2002

| Macrorregión Sur | PBI US\$ | | PBI per cápita | Estructura productiva | | |
|------------------|------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------|-----------|
| | En millones US\$ | En % del total nacional | En US\$ por persona | Primario | Secundario | Terciario |
| Arequipa | 2,984.92 | 5.64 | 2,744.84 | 14.40 | 28.10 | 57.50 |
| Moquegua | 756.82 | 1.43 | 4,934.16 | 33.20 | 31.30 | 35.50 |
| Tacna | 899.71 | 1.70 | 3,138.92 | 22.80 | 32.20 | 44.90 |
| Cusco | 1,153.75 | 2.18 | 966.06 | 19.00 | 20.80 | 60.20 |
| Madre de dios | 195.82 | 0.37 | 2,024.96 | 45.40 | 20.40 | 34.20 |
| Apurímac | 222.28 | 0.42 | 487.95 | 29.30 | 19.70 | 51.00 |
| Puno | 1,164.33 | 2.20 | 933.34 | 26.50 | 30.60 | 42.90 |

Nota. Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado 2003-2011” por el Gobierno Regional de Arequipa, 2003. Recuperado de <http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/documentos/pdc/arequipa/arequipa20030293.pdf>

3.1.4. Influencia del análisis en el Sector

La teoría tridimensional de Hartmann permite situar al Perú dentro del contexto competitivo de su entorno cercano, Latinoamérica; permite identificar los principales intereses del país, conocer sus aspectos fuertes y débiles, establecer la posición real de los países de Latinoamérica con relación al logro de los intereses nacionales que el Perú posee, se identifican a los países enemigos y amigos con los intereses del país; este análisis establece el entorno internacional dentro del cual el sector operará, permitiendo alinearse con los objetivos del Perú e impulsarlo, además de orientar las estrategias del sector estrechamente con las oportunidades y protegiéndose de las amenazas del entorno.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según Porter (1998), la ventaja competitiva se logra cuando eres capaz de producir a un costo inferior al de tus rivales, o cuando realizas actividades de una forma singular que crea valor y permite cargar un sobreprecio.

Se utilizará el modelo de la Ventaja Competitiva de las Naciones o Diamante de Porter para realizar el análisis de competitividad del Perú, con esta herramienta se analizan los siguientes factores: (a) las condiciones de los factores; (b) las estructura, estrategias, y rivalidad de las empresas; (c) las condiciones de la demanda; y (d) los sectores de apoyo y relacionados, como se aprecia en la Figura 13.

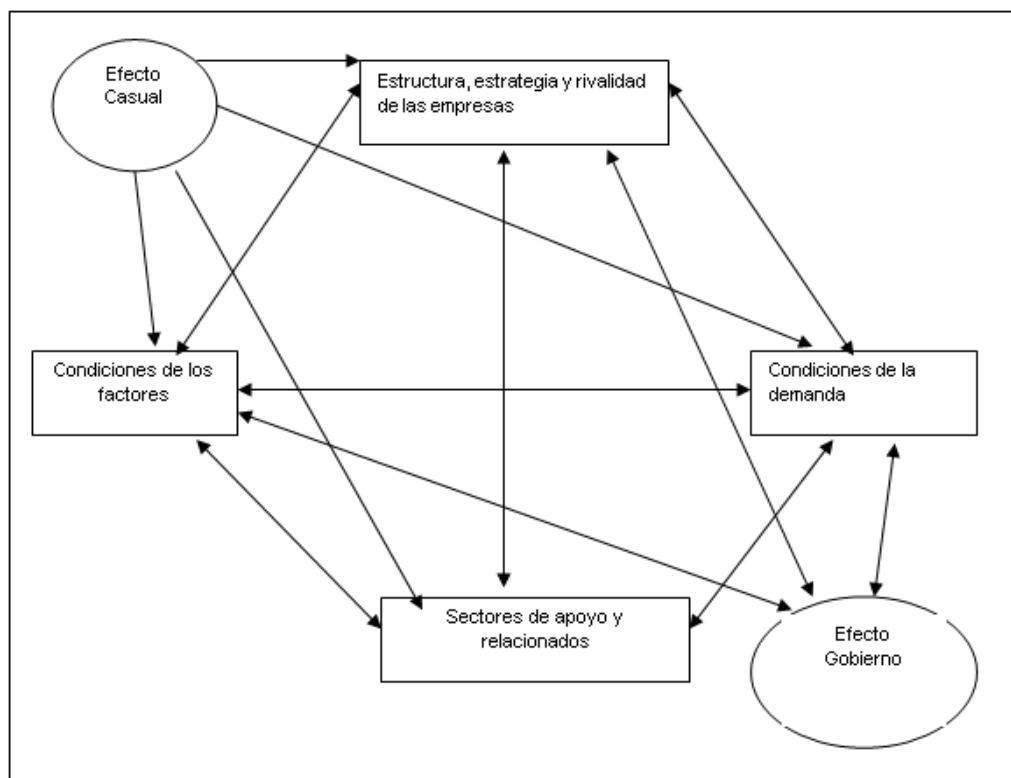


Figura 13. Modelo de Diamante de Porter.
Adaptado de *Ser Competitivo*, de Porter, M., 2009. España: Deusto.

3.2.1. Condiciones de los Factores

La competitividad del Perú ha registrado significativos avances durante el último quinquenio según el Índice Global de Competitividad del World Economic Forum y el Reporte Doing Business 2012 elaborado por el Banco Mundial. El desempeño positivo reciente de la competitividad nacional es consistente con el crecimiento económico registrado por el Perú durante la última década, aunque es importante señalar que este se debe, mayormente, al *boom* de los *commodities*, cuyos ingresos fiscales representan un tercio del

ingreso fiscal total (Porter, 2010). Dado que los rankings descritos deben interpretarse como referencia de las fortalezas y debilidades de la competitividad nacional, el balance de estos sugiere que la agenda pendiente de reformas necesarias para sostener el crecimiento económico del Perú a largo plazo incluye los ámbitos de institucionalidad, capital humano, infraestructura, innovación tecnológica, y regulaciones para los negocios. En ese sentido, a pesar de que el país registra avances recientes en competitividad, la mejora de la actual posición relativa de Perú demanda la aceleración de las reformas pendientes.

Las oportunidades de mejora necesarias para continuar el avance de la competitividad del Perú, acorde a los estudios del Foro Económico Mundial y del Banco Mundial, incluyen la consolidación de las reformas en las siguientes áreas:

- Fortalecer la institucionalidad del país, lo que incluye factores como estabilidad política, derechos de propiedad, solución de conflictos judiciales, entre otros.
- Elevar la calidad de la educación básica y superior.
- Reducir las brechas de infraestructura física (transporte, principalmente).
- Incentivar la competencia en el sistema financiero.
- Facilitar el desarrollo del mercado de capitales.
- Fomentar la capacidad de adopción tecnológica y la inversión en I & D.
- Simplificar las regulaciones para los negocios, tales como pago de impuestos, cierre de empresas, permisos de construcción, y leyes laborales de firmas medianas y grandes.

En la región, según el Reporte de Competitividad Global 2011-12 del WEF, el Perú se ubica en el puesto siete entre 20 países (puesto 14 en 2007-2008). El Perú es el país que registra, junto a Brasil, el mayor avance en competitividad a nivel regional durante el último quinquenio, dado que registra una mejora de siete puestos. Según el reporte Doing Business

2012 del Banco Mundial, a nivel regional, el Perú es el segundo mejor país entre 32 naciones de América Latina y El Caribe en términos de facilidad para hacer negocios (puesto tres en Doing Business 2008), solo superado por Chile.

3.2.2. Condiciones de la Demanda

En la última década, el Perú ha sobrellevado los efectos de las recientes crisis mundiales, su economía se ha sustentado principalmente por la exportación de materia prima, construcción, manufactura, comercio, y actividades agropecuarias; los principales mercados están constituidos por el interno nacional y los exteriores, los tratados de libre comercio dinamizan las actividades mencionadas, de manera que los requerimientos del mercado global impulsan a mejorar la calidad de los productos peruanos. Estas actividades demandan la atención y operaciones de diversos sectores productivos que les dan soporte, los complementan y también los sustentan, se observa que existe una demanda por mejorar y potenciar estas actividades, que solo puede estar suplida por la acción de altas capacidades profesionales, sostenidas por una educación de calidad, y alineada a las actividades con potencial del sector productivo peruano.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En los 90, el Perú empezó a exportar más productos, a la vez que abría su mercado al ingreso de insumos y bienes de capital que sus sectores productivos necesitaban para asegurar su competitividad y especialización.

Desde esa época, e impulsado por una reforma política económica, el Perú empezó a aprovechar determinados sistemas de preferencia comercial que países como Estados Unidos y aquellos en la Unión Europea ofrecían a algunos países como Perú. Estas preferencias permitían que las exportaciones peruanas no pagaran el arancel o impuesto a la importación para ingresar a esos mercados. Estos acuerdos no tienen solo compromisos sobre comercio de

bienes, sino que también incluyen disposiciones sobre servicios, propiedad intelectual, inversiones, entre otras, que permiten desarrollar una oferta diversificada de bienes y servicios de calidad, y dar valor agregado a los productos.

A la fecha, el Perú ya tiene acuerdos comerciales que le abren los principales mercados del mundo y, por lo tanto, el mercado peruano tiende a ser más competitivo y la rivalidad entre competidores continúa aumentando, lo cual se observa en el incremento anual de la inversión extranjera directa que se puede apreciar en la Figura 14.

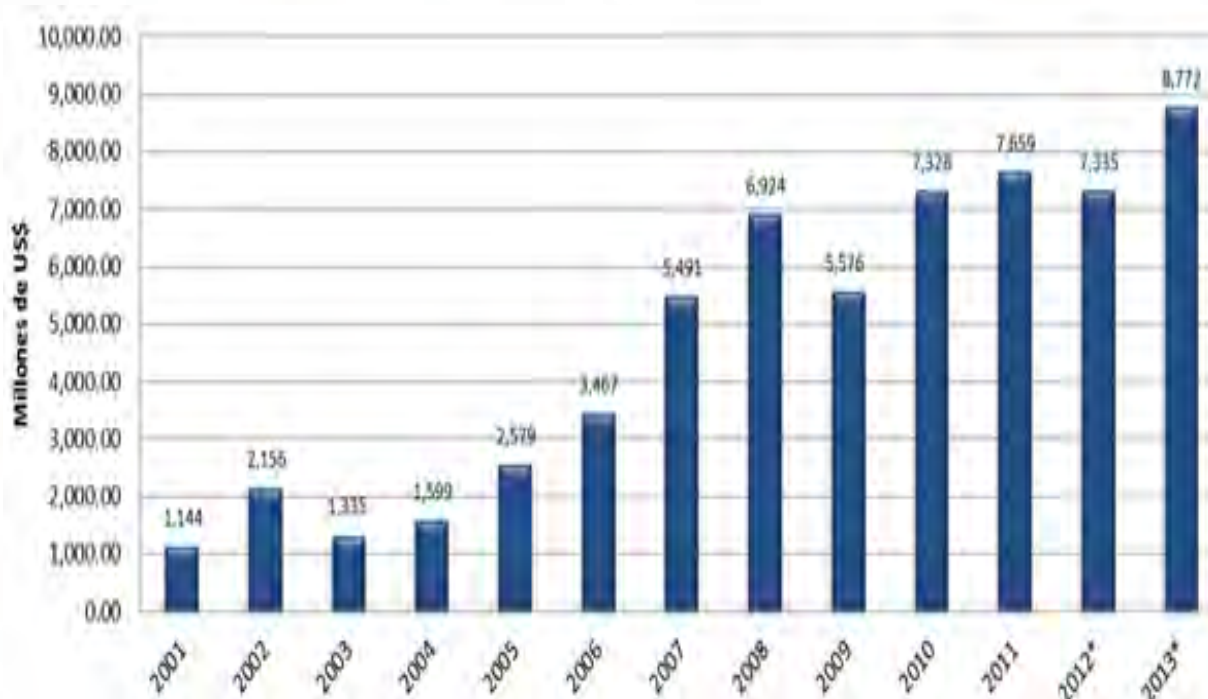


Figura 14. Flujos de Inversión Extranjera Directa.

Tomado del *Reporte de Inflación Diciembre 2011*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2011a Lima, Perú. Autor:

El Perú, desde el 26 de julio de 2008, es signatario de la declaración de la OCDE acerca de las directrices para empresas multinacionales y participa en el Comité de Inversiones como país observador, para continuar con los esfuerzos orientados a consolidar el clima de inversiones más adecuado.

No obstante, es importante señalar que en determinados sectores como sistema financiero, sistema privado de pensiones, servicios públicos, de producción industrial, entre otros, aún existen duopolios, oligopolios, y monopolios dado que las barreras de entrada son

altas, según lo señala Herbert Tazano Velaochaga, presidente del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de Propiedad Intelectual - INDECOPI (Diario Gestión, noviembre 2011).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el Perú, los clúster, a la fecha, están mayormente basados en la explotación de recursos naturales y tienen amplio espacio para generar valor agregado. Regiones como Cajamarca, Arequipa, y Moquegua tienen concentraciones en minería, pero los clúster están débil y superficialmente conectados entre mineras y proveedores locales, lo cual representa una limitación tecnológica. Existe una limitada tradición de cooperación entre regiones, lo cual debe mejorar para optimizar el desarrollo económico por el que atraviesa el país. Es importante que el Perú adopte los clúster como estrategia de desarrollo principalmente en los siguientes sectores: minería, turismo, gastronomías, pesca, agronegocios, metalmecánica, y manufactura. Está de más decir que la educación debe guardar relación con esta estrategia (Porter, Urubamba Perú2010).

3.2.5. Influencia del análisis en el SUPRA

Primero, el análisis permite saber si el país dispone de las condiciones para potenciar sosteniblemente su competitividad; también permite conocer en qué grado estas condiciones están desarrolladas, esto facilitará a las organizaciones que mediante sus estrategias establecidas adecuadamente al contexto, encajen en el sistema que mejorarán y que luego explotarán de manera de lograr la competitividad que los mercados nacionales y extranjeros requieren, y que otros países y organizaciones ya proveen.

Segundo, el análisis también permite identificar los aspectos descuidado y poco potenciados que se requiere mejorar, para hablar de competitividad nacional.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno cercano y directo del SUPRA, se revisan los siguientes factores que establecen la situación y las tendencias que afectan al sistema y al país, como parte de un sistema globalizado y fuertemente ligado por la dinámica económica, los factores son: (a) político y legal, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológico.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El presidente Humala inició su gobierno en julio de 2011, la política actual está orientada a dar continuidad a las políticas macroeconómicas y mantener las tasas de crecimiento con énfasis en la equidad mediante la inclusión social. El programa del Gobierno apunta a proporcionar igualdad de acceso a los servicios básicos, empleo, y seguridad social; reducir la pobreza extrema; prevenir conflictos sociales, que no se está logrando a la fecha, mejorar y controlar la conservación del medioambiente; y llevar a cabo una reconexión con el Perú rural mediante una extensa agenda de inclusión.

Con relación a los aspectos legales que regulan el sistema universitario en el artículo 18 de la actual Constitución del Perú se establece: (a) la finalidad de la misma; (b) que son promovidas por entidades públicas y privadas, y (c) los participantes, es decir, profesores, alumnos, y graduados. Cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo, y económico. “Las universidades se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes” (Constitución Política del Perú de 1993, artículo 18), lo cual dificulta su fiscalización, sobre todo en universidades privadas, las cuales amplían el ámbito de sus operaciones mediante filiales sin mayor de control de calidad educativa o fiscalización de sus ingresos, a pesar de que existe el SINEASE como supervisor de calidad educativa. Este factor es una de las principales amenazas de la calidad y eficacia

dentro de las universidades privadas. Esta última mención pone en evidencia la amplia autonomía que tienen las universidades a la fecha y que da pie a que existan una diversidad de criterios y normativas entre ellas que pongan de manifiesto brechas significativas en el sistema y su calidad.

El artículo 19 de la Constitución Política del Perú exonera del Impuesto a la Renta a las instituciones educativas privadas que hayan sido constituidas sin fines de lucro, es decir, aquellas creadas bajo la modalidad de universidad particular o asociativa.

Dentro de una visión global del Perú de los últimos cinco años, el país ha logrado mayores avances en su desarrollo, dentro de los principales avances se tiene: tasas de crecimiento económico altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, y reducción de la deuda externa y de la pobreza. La política monetaria del país ha permitido acumular reservas internacionales y así poder minimizar los efectos de la crisis internacional de 2010.

El Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno nacional que tiene por finalidad definir, dirigir, y articular la política de educación, cultura, ciencia y tecnología, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado. El Ministerio de Educación es el responsable de definir la política educativa y pedagógica nacional, preservar su unidad y mantener una relación técnico-normativa con las instancias de gestión educativa descentralizada.

La Ley Orgánica N° 27867 establece y norma la estructura, organización, competencias, y funciones de los 25 gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada, y desconcentrada del Gobierno regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización. Los Gobiernos regionales emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica, y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su

administración económica y financiera, un pliego presupuestal. Los Gobiernos regionales tienen jurisdicción en el ámbito de sus respectivas circunscripciones territoriales, conforme a ley. Los Gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, y el empleo, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales, y locales de desarrollo. La misión de los Gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas, y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región, como se aprecia en la Figura 15.

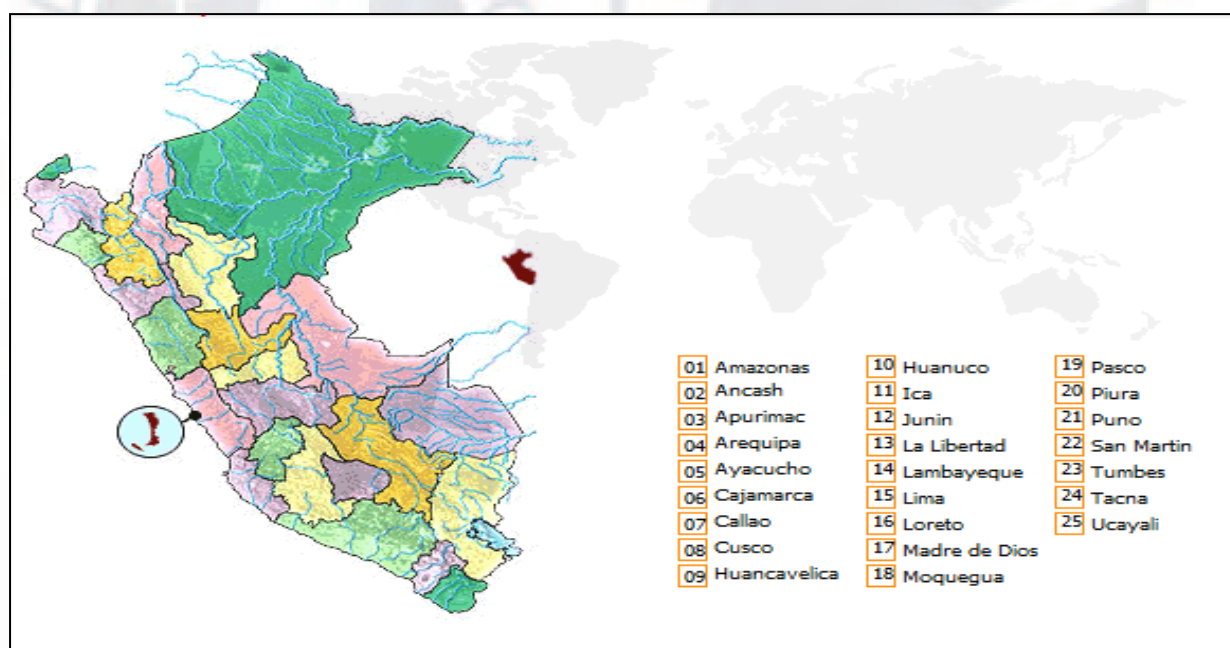


Figura 15. Regiones del Perú.

Adaptado de web: www.poder.gob.pe

Desde principios de los 90, el país ha asumido una serie de reformas, de las cuales la consolidación fiscal, la apertura comercial, la flexibilidad cambiaria, la liberalización financiera, la mayor atención a las señales del mercado, y una política monetaria prudente, inclusive con una fuerte acumulación de reservas, han sido componentes clave. La prudencia

fiscal ha sido reforzada adicionalmente en las últimas décadas por los altos precios de las materias primas.

Debido a los sólidos fundamentos macroeconómicos y el amplio espacio fiscal que permitieron intervenciones contracíclicas oportunas, el Perú sorteó la crisis financiera mundial y continuó creciendo: un débil 0.9% en 2009, pero seguido de una rápida recuperación a una expansión 8.8% en 2010 y 6.9% en 2011.

En cuanto a niveles de corrupción, según el Índice Global de Corrupción 2011, elaborado por Transparencia Internacional, el Perú tiene aún que mejorar, se encuentra en el puesto 80 de 182 países, siendo el país con menor percepción de corrupción, Nueva Zelanda, que ocupa el primer puesto. El Perú se encuentra en peor situación que Chile y similar situación a Colombia, aunque en mejor posición que Ecuador. Para una mayor comprensión de la situación se presenta la Figura 16.

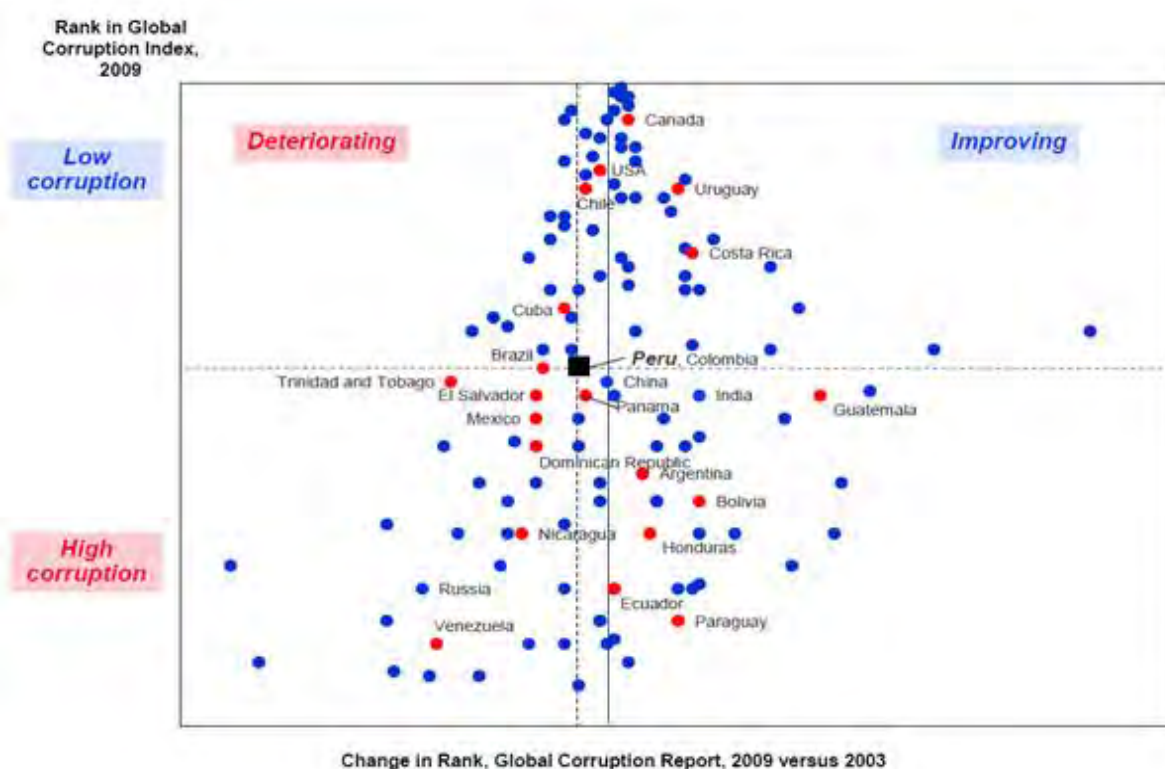


Figura 16. Índice de la percepción de la corrupción 2009. Tomado de *Global Corruption Report*, 2010.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Las políticas económicas implementadas por el Estado peruano, desde anteriores gobiernos, están generando un crecimiento económico importante, se observa el incremento del PBI, con relación a los demás países a nivel mundial. A nivel nacional, la región Arequipa es la segunda región más importante del Perú en cuanto a su producción y representa el 5.2% de la economía nacional (INEI, 2010).

Las políticas macroeconómicas prudentes y un entorno externo favorable permitieron que el país tuviera un crecimiento promedio de 6.5% entre 2002 y 2011. Este sólido desempeño ha permitido que el ingreso per cápita crezca más de 50% durante esta década, después de casi 30 años de estancamiento. En 2011, la deuda pública fue de 21.2% del PBI, incluyendo la deuda de los Gobiernos locales.

Las principales clasificadoras de riesgo, Standard & Poor's, Fitch, y Moody's, han otorgado a la deuda soberana peruana el grado de inversión. El riesgo país es calculado sobre la base del comportamiento de la deuda externa emitida por cada país y las calificaciones de riesgo que emiten las principales agencias calificadoras. En ese sentido, se tiene que al 5 de abril de 2012, el EMBIG Perú se ubicó en 176 puntos básicos, por debajo de los 376 puntos del promedio latinoamericano.

Asimismo, a nivel de América Latina representa los más bajos niveles de inflación, tal como se puede apreciar en la Figura 18. En cuanto al empleo, Arequipa es la tercera región con mayor crecimiento del empleo, tal como se puede apreciar en la Figura 19.

En materia económica, el contexto global a mediano plazo no está bien definido, pero la tendencia a la desaceleración económica es fuerte. No se sabe hasta qué punto los países avanzados podrán mantener el dinamismo registrado en 2010 y 2011 en un contexto de elevado endeudamiento y donde los ajustes fiscales limitarán el crecimiento económico.

Tampoco existe certeza acerca de la magnitud de la desaceleración de las economías emergentes en un entorno de presiones inflacionarias externas e internas al cual deberán hacer frente. Asimismo, en este periodo se espera que los términos de intercambio registren cierto declive en su evolución. Los metales básicos se corregirían a la baja, mientras que los metales preciosos como el oro mantendrían sus niveles actuales.

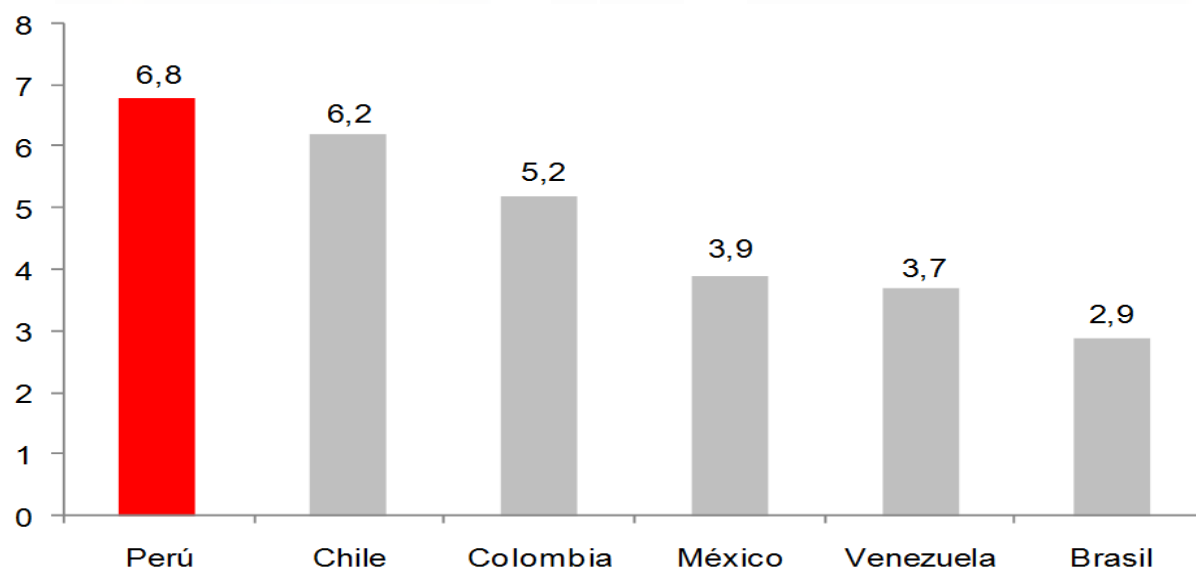


Figura 17. Variación porcentual anual del PBI de América Latina, 2011.

Tomado de *Perú: Perspectivas Económicas y Sociales*, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2012 Lima, Perú: Autor.

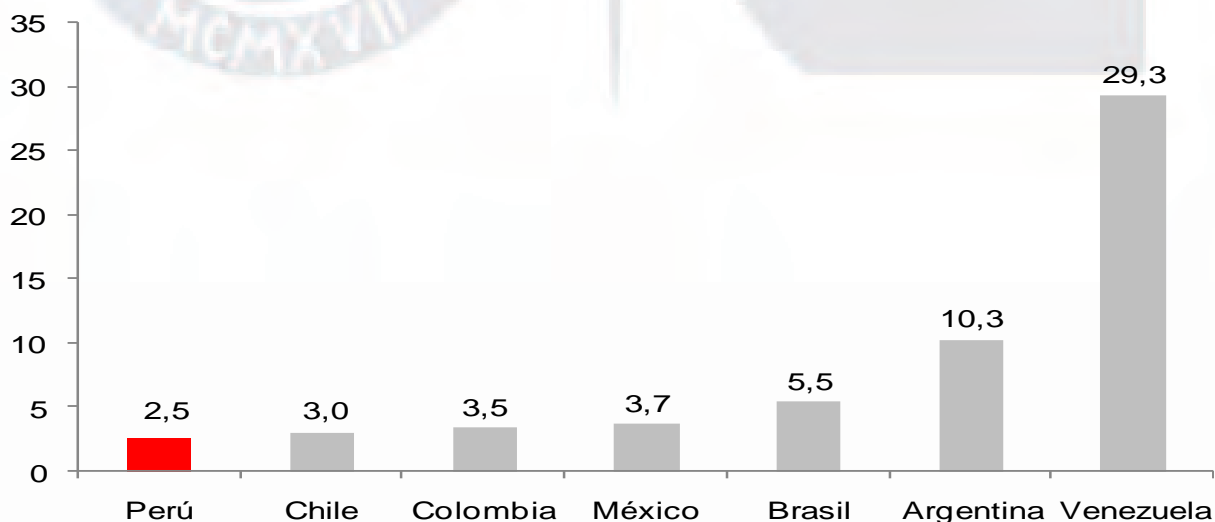


Figura 18. Variación porcentual anual de la Inflación de América Latina, 2011.

Tomado de *Perú: Perspectivas Económicas y Sociales*, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2012 Lima, Perú: Autor.

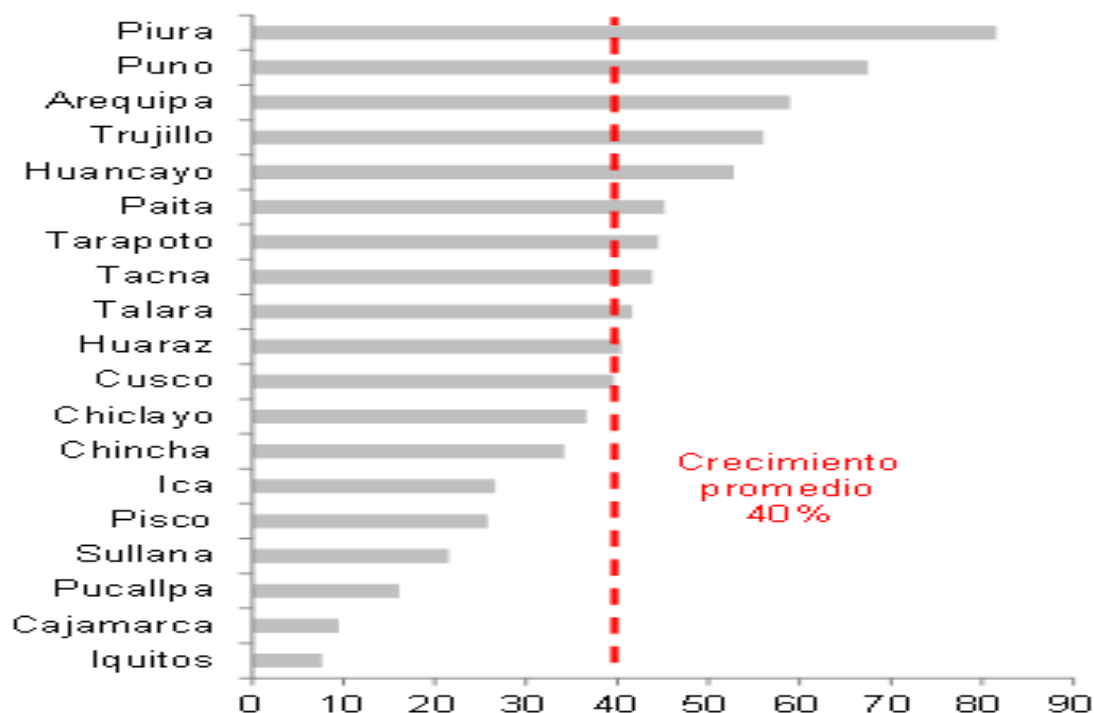


Figura 19. Empleo por principales ciudades en empresas de 10 a más trabajadores (Var. % acumulada Ene-Nov 2011/Ene-Nov 2010). Tomado de INEI.

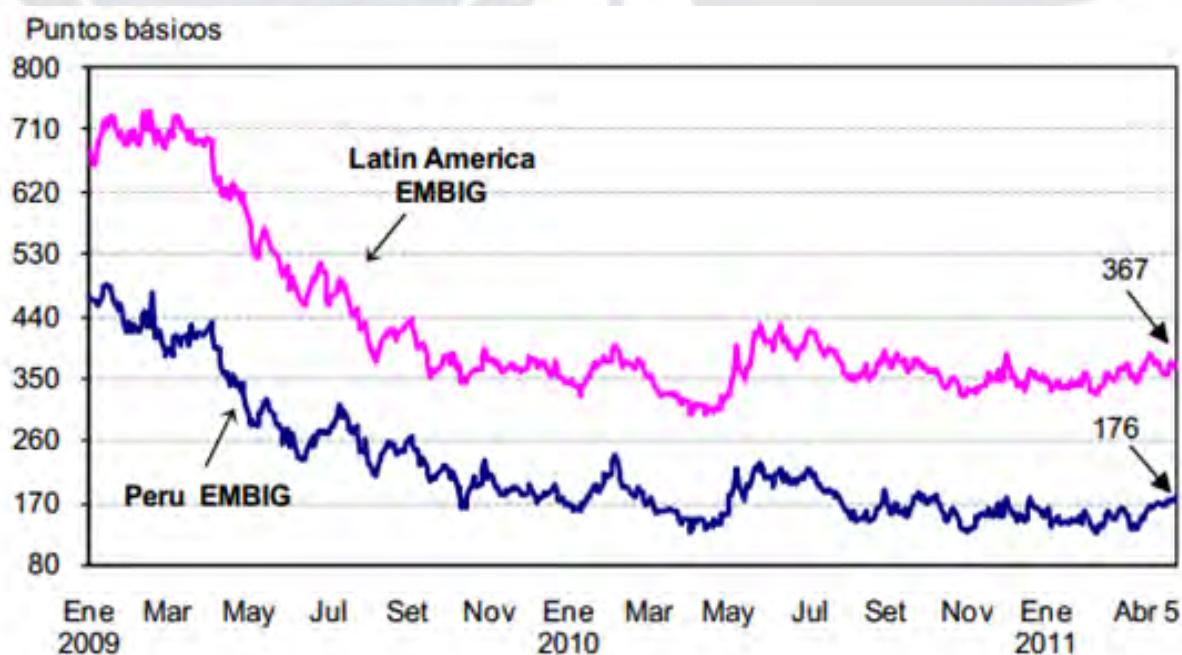


Figura 20. Indicadores de riesgo país, Enero 2009 – Abril 2011.

Tomado de *Resumen Informativo N° 14*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2011b Lima, Perú: Autor.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2011/Resumen-Informativo-14-2011.pdf>

La elevada volatilidad de los precios de los principales productos de exportación refuerza la idea de elaborar un presupuesto de la República con supuestos conservadores y contracíclicos para 2013. Así, el presupuesto del próximo año deberá asumir supuestos aún más conservadores de ingresos y gastos en caso los precios de los metales continúen su corrección a la baja en los próximos meses.

A pesar de la incertidumbre acerca del entorno internacional, durante el periodo 2012-2014 el Perú estará en la capacidad de mantenerse como la economía de mayor crecimiento en la región y crecer a tasas sostenidas en torno al crecimiento del producto potencial (6%-6,5%) siempre y cuando: (a) no se materialice una nueva recaída de la economía mundial, (b) se mantenga el creciente protagonismo de los países emergentes (fuertes demandantes de materias primas), y (c) no se deterioren las expectativas de inversión privada permitiendo que se concreten importantes proyectos de inversión ya anunciados, ligados especialmente a minería e hidrocarburos.

El empleo urbano en empresas formales con diez y más trabajadores, reportado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, aumentó 5.4% en 2011, tasa mayor a la registrada en 2010 (4.2%) y superior a la tasa promedio anual de crecimiento del periodo 2002-2011 (4.3%), tal como se puede observar en la Figura 21.

Los principales socios comerciales del Perú continuaron siendo Estados Unidos y China, los que representaron cerca de un tercio del comercio externo de bienes. Sin embargo, la participación de Estados Unidos disminuyó en 3.7 puntos porcentuales por la menor demanda, representando 13% del total comerciado. Al mismo tiempo, aumentó la participación de otros mercados como Asia, países andinos, y Mercosur.

En términos generales, los precios de los *commodities* se vieron favorecidos por los altos niveles de liquidez internacional, los bajos niveles de inventarios, y un número de

restricciones de oferta, en particular durante el primer semestre. Los eventos de la Eurozona, que motivaron liquidaciones de posiciones no comerciales, generaron correcciones temporales a esta tendencia.

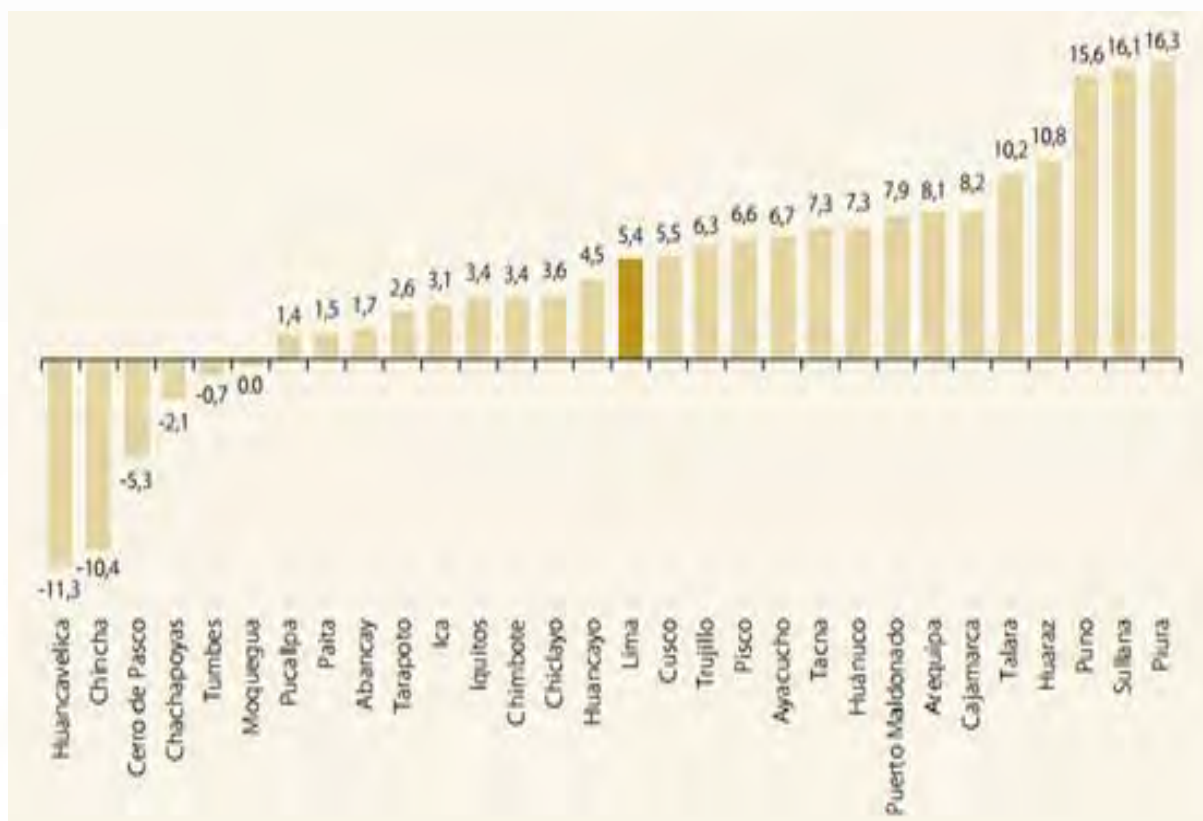


Figura 21. Variación porcentual del empleo por ciudad, 2011 / 2010.

Tomado de *Memoria 2011*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2011c Lima, Perú: Autor.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>

Los productos que registraron las mayores alzas en sus cotizaciones, por el lado de las exportaciones fueron el oro, que subió 28% y, por el lado de las importaciones, el maíz y trigo, con 67 y 44% de subidas, respectivamente.

La tasa de interés en nuevos soles para el financiamiento a los clientes corporativos se incrementó en la primera parte del año de 3.6% en diciembre de 2010 a 5.6 en junio de 2011, como respuesta al incremento en la tasa de referencia de la política monetaria. Luego se redujo hasta 5.4% en diciembre de 2011, en respuesta a la pausa en el retiro del estímulo monetario de parte del BCRP. Las tasas de interés en moneda extranjera se mantuvieron

estables y en niveles bajos reflejando así menores tasas de interés en el mercado internacional, las cuales fueron parcialmente compensadas por las medidas de encaje aplicadas por el BCRP. Al cierre de 2011, la tasa activa corporativa en dólares subió 30 puntos básicos, en comparación a diciembre de 2010 (de 2.1 a 2.4%). Por su parte, la tasa pasiva para depósitos a 30 días se redujo de 0.9 a 0.7%.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Uno de los índices sociales más importantes está dado en la niñez, donde el grado de desnutrición infantil en niños menores de cinco años era de 18.3% en 2009, siendo las regiones de la selva y la sierra las que presentaban los índices más altos. Asimismo, el analfabetismo es también un indicador relevante para el estudio, donde se encuentra que la tasa en personas de 15 años de edad a más es del 7.6% del total de habitantes (INEI, 2011c).

Según resultados obtenidos por el Censo Nacional 2007, se puede apreciar que el grado de instrucción en el país es bajo, puesto que incluso en personas de 30 años a más, el mayor grado de instrucción alcanzado es el secundario, con una fuerte participación también del grado de instrucción primario. Asimismo, el grado de instrucción técnico presenta una baja participación en la población, y en menor grado el universitario. Estos datos evidencian que el Perú dispone de suficiente mano de obra calificada para afrontar y reforzar el crecimiento económico que se prevé para los próximos años.

La Población Económicamente Activa (PEA) a 2009 ascendía a 15'448,200. La PEA, que clasificada según nivel de educación alcanzado, muestra una concentración en aquellas personas con instrucción secundaria como máximo nivel alcanzado. Es importante resaltar que el porcentaje de la PEA con educación superior universitaria ha variado considerablemente desde 2001, donde era del 10.7%, hasta 2009, donde alcanzó un 14.8%. Ello significó un total de 2'294,000 personas aproximadamente.

En cuanto a los niveles de empleo del país en 2009, la PEA ocupada, es decir, la población que participa en la generación de algún bien o en la prestación de un servicio, alcanzó el nivel de 14'757,700. El mayor incremento de la PEA ocupada se produjo en el periodo 2005-2009 donde aumentó en 3% anual, siendo Lima Metropolitana la que registró el mayor crecimiento. La tasa de crecimiento de la PEA ocupada con nivel de educación superior no universitario y universitario presentaron los crecimientos más altos con 6.8% y 7.2%, respectivamente.

Con relación a los niveles de empleo, la PEA ocupada con un empleo adecuado llegó a niveles de 43% en 2009, cuando en 2001 era tan solo de 29.8%; asimismo, los niveles de subempleo cayeron considerablemente de 54% en 2001 a 43% en 2009 (INEI, 2010). Estos progresos en cuanto a niveles de empleo están relacionados con el desarrollo económico del país y el ingreso per cápita; por ende, impactará también en el grado de educación que la población alcance para acceder cada vez más a estos empleos adecuados y que mejoren su calidad de vida y sus ingresos.

En 2009, el ingreso promedio mensual en el país fue de S/.959.3 corrientes, cifra que resultó de un crecimiento promedio anual de 5.3% desde 2001. Si se observan los ingresos mensuales de la población por nivel educativo alcanzado a 2009, los resultados fueron los siguientes: (a) primaria S/.502.6, (b) secundaria S/.793.6, y (c) superior S/.1,564.3. El nivel educativo de la población influye de manera importante en los niveles de ingresos provenientes del trabajo, pero estos aún siguen siendo bajos en el promedio general; puesto que dentro de las personas con educación superior existen brechas en los niveles de ingresos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El rápido avance de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) brinda oportunidades sin precedentes para alcanzar niveles de vida elevados para el desarrollo.

La tabla 21 muestra que los indicadores TIC son heterogéneos para el trimestre Enero-Febrero-Marzo de 2012, el 77.7% de los hogares del país tienen telefonía móvil (celular), 31.1% tiene acceso a la televisión por cable, 28.4% disponen de teléfono fijo, 28.3% tiene computadora, y 17.3% tiene Internet en sus hogares (ENAH0, 2012).

Tabla 21

Perú: Hogares que tienen Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicaciones trimestre Enero-Febrero-Marzo 2012 (porcentajes)

| Área de residencia | Teléfono fijo | Celular | Televisión por cable | Al menos una computadora | Tienen conexión a internet |
|--------------------|---------------|---------|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| Total | 28.4 | 77.7 | 31.1 | 28.3 | 17.3 |
| Lima Metropolitana | 48.7 | 88.8 | 51.6 | 44.8 | 31.2 |
| Resto urbano 1/ | 29.6 | 84.4 | 31.4 | 32.3 | 17.3 |
| Área rural | 2.3 | 52.8 | 6.3 | 3.7 | 0.9 |

Nota. Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, diciembre 2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Esta situación refleja que hay un crecimiento considerable de la telefonía móvil, cuyo incremento está asociado al avance incesante de la tecnología en el campo de la telecomunicación, lo cual hace posible una mayor difusión.

El 34.1% de la población de seis y más años de edad hace uso de Internet. Sin embargo, se muestran desigualdades por género; mientras que el 37.6% de la población masculina hace uso de Internet, entre la población femenina el porcentaje se reduce a 30.6%. (INEI, 2011-2012). La población adolescente (12 a 18 años) y los jóvenes (19 a 24 años) son

los que usan en mayor proporción el Internet (52.2% y 60.1%, respectivamente), seguido por los que tienen de 25 a 40 años (37.6%) (ENAH0, 2012).

De acuerdo con el nivel de educación, se observa que la población con educación universitaria (82.3%) son los que en su mayoría usan Internet, seguido por los que tienen educación superior no universitaria (56.8%) y educación secundaria (34.5%).

Tabla 22

Perú: Población de 6 y más años de edad que hace uso de Internet, según el nivel educativo alcanzado trimestre Enero-Febrero-Marzo: 2011-2012 (porcentaje)

| Nivel Educativo | Ene-Feb-Mar 2011 P/ | Ene-Feb-Mar 2012 P/ | Variación absoluta (%) |
|---------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| Total | 32.2 | 34.1 | 1.9 |
| Primaria 1/ | 10.7 | 12.1 | 1.4 |
| Secundaria | 34.4 | 34.5 | 0.1 |
| Superior no universitaria | 56.3 | 56.8 | 0.5 |
| Superior universitaria | 79.4 | 82.3 | 2.9 |

1/ incluye sin nivel e inicial. P/ Preliminar.

Nota. Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, diciembre 2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Tabla 23

Perú: Población de 6 y más años de edad, según lugar de acceso a Internet trimestre Enero-Febrero-Marzo: 2011-2012 (porcentaje)

| Lugar de acceso | Ene-Feb-Mar 2011 P/ | Ene-Feb-Mar 2012 P/ | Variación absoluta (%) |
|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| El hogar | 34.9 | 41.2 | 6.3 |
| El trabajo | 15.6 | 16.6 | 1.0 |
| Establecimiento educativo | 4.0 | 3.5 | -0.5 |
| Cabina pública | 56.1 | 48.8 | -7.3 |
| Otro lugar | 7.7 | 11.6 | 3.9 |

Los resultados correspondan a respuestas múltiples, por lo que una persona puede haber hecho uso de Internet de más de un lugar. P/ Preliminar.

Nota. Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, diciembre 2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

El 51.5% de la población de seis años y más de edad hace uso de Internet una vez a la semana, el 38.3% una vez al día, y un 10.2% una vez al mes o cada dos meses o más. (INEI 2011-2012).

La incorporación de las TIC a nivel nacional se ha incrementado de manera significativa como puede observarse en la Figura 22, sin embargo no se da en forma equitativa. Y si este aspecto se analiza por el grado de urbanización, hay diferencias en los costos de instalación en los hogares rurales y en las áreas urbanas, y también por la falta de acceso de estas TIC a las áreas menos pobladas donde es escasa la infraestructura que facilite la implementación.

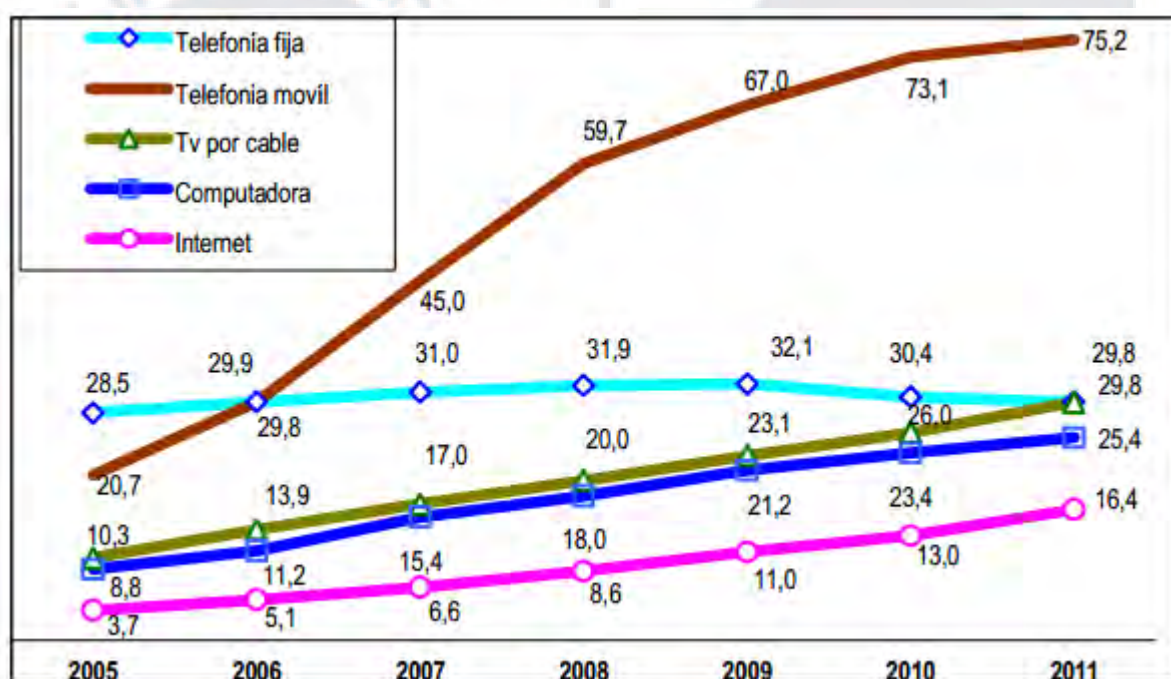


Figura 22. Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes TIC (Porcentaje)
Tomado de *Informe Técnico N° 02 Las Tecnologías de Información y Comunicación de los Hogares*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 Lima, Perú: Autor.
Recuperado de http://www.iabperu.com/descargas/Archivo_2012627122044.pdf

Inversión en investigación y desarrollo en el Perú asciende a 0.1% del PBI, según la CCL (Andina, febrero 2010). La Cámara de Comercio de Lima (CCL) informó el 14 de febrero de 2010 que el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende a apenas 0.1% del Producto Bruto Interno (PBI) ubicándose por debajo en comparación con lo que invierten

otros países de la región. Asimismo, mencionó que Brasil invierte en investigación y desarrollar recursos equivalentes al 0.8% de su PBI, situación que se repite en Costa Rica (0.4%), Chile (0.7%), y ni qué decir frente a lo desembolsado por economías como China (1.2%), Corea (2.8%) o Singapur (2.2%).

La CCL refirió que en el último informe de competitividad del Foro Económico Mundial (2009-2010) sobre innovación (pilar N° 12), el Perú se ubica en la posición número 109, de una muestra de 133 países, mientras que en América Latina se ubica en el puesto 15 de 24 países según Andina (2010).

La meta 20 del CONCYTEC es elevar la inversión pública en investigación y desarrollo del 0.16% PBI (2004) al 0.3% PBI (2013).

| INNOVACION | Brasil | Chile | Colombia | México | Argentina | Perú |
|--|--------|-------|----------|--------|-----------|------|
| General | 44 | 46 | 57 | 63 | 78 | 113 |
| Entorno favorable | | | | | | |
| Gasto del gobierno en tecnología | 52 | 47 | 45 | 75 | 127 | 98 |
| Protección de la Propiedad Intelectual | 84 | 63 | 86 | 85 | 128 | 122 |
| Inversión | | | | | | |
| Gasto de las compañías en I+D | 30 | 60 | 76 | 79 | 72 | 118 |
| Calidad de los científicos en las instituciones de investigación | 42 | 51 | 69 | 54 | 41 | 109 |
| Colaboración entre Universidad- Industria en I+D | 38 | 44 | 43 | 45 | 48 | 103 |
| Disponibilidad de Científicos e Ingenieros | 91 | 29 | 77 | 86 | 75 | 102 |
| Desempeño | | | | | | |
| Capacidad de innovación | 31 | 66 | 59 | 76 | 77 | 99 |
| Patentes utilizadas por millón de habitantes | 60 | 53 | 76 | 58 | 55 | 83 |

Figura 23. Ranking de Inovacion 2011.
Tomado de *WEF 2011-2012*.

Según el MTC, la banda ancha es reconocida como infraestructura esencial para el desarrollo socioeconómico de los países y su enorme potencial para la reducción de las desigualdades económicas, regionales, y sociales, y la democratización de las oportunidades de acceso a la información y al conocimiento. Así, según el Banco Mundial, la banda ancha incrementa la productividad y contribuye al crecimiento económico, siendo que con un 10%

de aumento de las conexiones de banda ancha se incrementa el crecimiento económico de un país, en un 1.3%.

En este contexto, considerando la densidad de los servicios de banda ancha y el limitado desarrollo de las redes de transporte de fibra óptica en el país, con la finalidad de facilitar a la población el acceso a este importante servicio, se estableció como política nacional de obligatorio cumplimiento, que el país disponga de una red dorsal de fibra óptica, y se dispuso la obligación de instalar fibra óptica y/o ductos y cámaras en los nuevos proyectos de infraestructura de redes de transmisión eléctrica, gasoductos, y carreteras (Decreto Supremo N° 034-2010-MTC). Ello, siguiendo la recomendación de la Comisión Multisectorial Temporal encargada de elaborar el “Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú” (Andina, 2011), se puede apreciar en la Figura 24.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú, en el periodo 2006-2010, ha tenido un crecimiento sostenido promedio de 7.2% anual, principalmente en los sectores agrario (agroexportación), minero, y de servicios. La proyección de la inversión privada entre 2011 y 2013 muestra que esta se concentraría en los sectores minería e hidrocarburos, infraestructura, e industria.

De la cantidad total de residuos dispuestos en rellenos sanitarios, el 99% corresponde a Lima y Callao, y solo el 1% al resto del país. La Política Nacional del Ambiente (PNA), aprobada mediante Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, publicada en el diario oficial *El Peruano* el 23 de mayo de 2009, constituye uno de los principales instrumentos de gestión ambiental y la base para la formulación del Plan Nacional de Acción Ambiental, PLANAA Perú: 2011-2021 (PLANAA). Según el Diagnóstico y Estimación del Gasto Público en Patrimonio Natural y Ambiente a nivel nacional y regional, el presupuesto público ambiental

de apertura - PIA, destinado al patrimonio natural, fue de S/ .592, '600,000; para el Gobierno nacional representó el 0.82% del gasto público total, frente al 0.12% de Gobiernos regionales, evidenciándose la necesidad de un incremento significativo que permita enfrentar los serios problemas ambientales identificados.

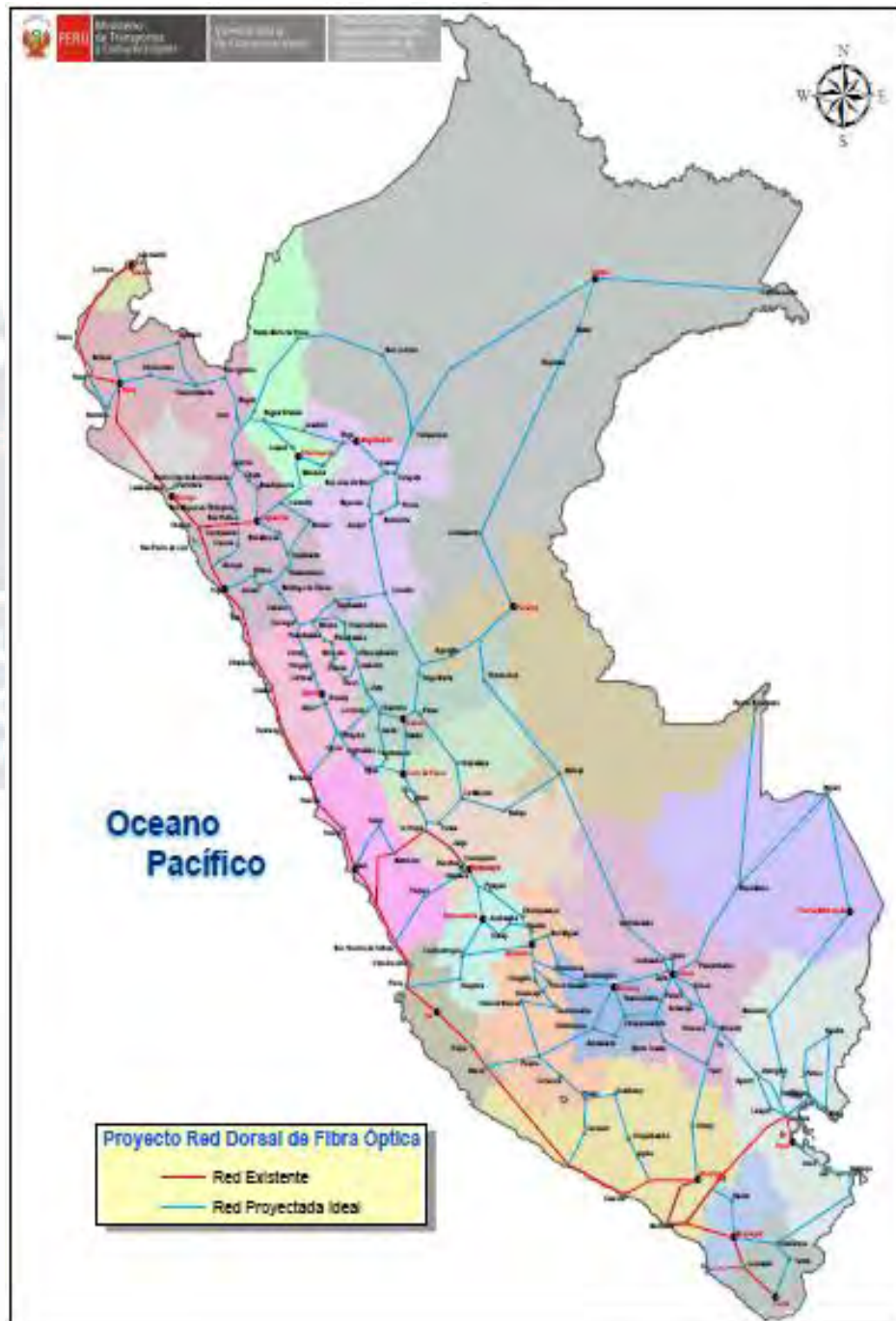


Figura 24. Proyecto de la Red Dorsal de Fibra Óptica (Existente y proyectada).
Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/portal/fibraoptica/RED_DORSAL_IDEAL_VF.pdf

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta herramienta produce un promedio que califica cómo el sector responde a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 24.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

| | Factores Determinantes de Éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|----------------------|--|------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Estabilidad económica del Perú | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 2 | Ubicación estratégica de la región en el sur del Perú | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 3 | Incremento de la inversión extranjera | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 4 | Incremento del acceso a la información (Internet, tecnología) | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 5 | Convenios institucionales nacionales e internacionales | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 6 | Incremento de recursos públicos y privados para la investigación | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 7 | Incremento en la demanda de profesionales | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 8 | Tendencia a globalizar la educación universitaria | 0.09 | 1 | 0.09 |
| Subtotal | | 0.58 | | 1.13 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Crisis financiera internacional | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 2 | Corrupción y burocracia | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 3 | Ofertas educativas a distancia o virtuales | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 4 | Acreditación internacional en vez de la acreditación nacional | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 5 | Inmigración de postulantes por centralismo nacional | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 6 | Países de la región invierten más en investigación | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 7 | Leyes universitarias dispersas, en proceso de consolidación | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Subtotal | | 0.42 | | 0.71 |
| Total | | 1.00 | | 1.84 |

El puntaje obtenido en la Matriz EFE es de 1.58, lo cual indica que el SUPRA no aprovecha de manera óptima las oportunidades que da el crecimiento económico producto de un mejor desempeño económico del país, no obstante, la mejoría económica del SUPRA es más coyuntural que producto del desarrollo de sus capacidades internas. Por el lado de las amenazas, no se están tomando las medidas para contrarrestarlas debido a que no ha alcanzado un óptimo desempeño como sistema de educación universitaria.

3.5. El SUPRA y sus Competidores

La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica (Porter, 2009).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para efectuar este análisis, se asume que el SUPRA es una empresa productiva, los proveedores del SUPRA se clasifican principalmente por el tipo de insumo, que pueden ser: los alumnos y los docentes, estos están constituidos por: (a) el sistema educativo secundario público y privado, principalmente, (b) el sistema educativo técnico público y privado, (c) centros de preparación preuniversitaria, (d) docentes con posgrado, maestría, y doctorado. Las universidades del SUPRA no tienen dificultad con la captación de alumnos en general, pero sí existe dificultad en conseguir alumnos de un desempeño académico alto, para lo cual debe emprender estrategias con el fin de lograr esta captación. Existe una dificultad en la captación de docentes calificados con posgrado, debido a que las universidades no ofrecen, en su mayoría, una carrera docente atractiva, económica y profesionalmente, razón por la cual existe una demanda no satisfecha de profesores con capacidades competitivas de investigación y docencia universitaria.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los clientes directos del SUPRA son, principalmente: (a) los padres o apoderados de los alumnos universitarios, puesto que la mayoría de alumnos egresados del sistema educativo secundario no trabajan, (b) alumnos o personas que se autosostienen económicamente; los clientes indirectos del SUPRA están constituido por el mercado laboral, y la demanda existente en las empresas e instituciones por profesionales debidamente capacitados.

El poder de negociación de los clientes está determinado por la oferta de carreras profesionales articuladas al mercado, es decir, carreras con demanda laboral, y competencia del egresado, que es sostenido por la calidad educativa. Puesto que el segmento de clientes está constituido principalmente por niveles socioeconómicos altos, medio-altos, y medios de la población de la ciudad y región de Arequipa, además de las regiones de la macro región sur, el poder de negociación es bajo.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Dentro de los sustitutos se tiene el sistema universitario público representado por la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA), cuya fortaleza radica en la gratuidad de la enseñanza. El sistema de educación técnica pública y privada de la región Arequipa son una fuerte competencia debido básicamente al menor costo y tiempo que se requiere para obtener un certificado de especialidad, lo que permite a una persona joven ingresar rápidamente al mercado laboral. Una vez lograda la especialidad técnica, por ejemplo, en el Instituto del Sur, universidades como, por ejemplo, San Pablo, ofrecen convalidar cursos y seguir estudios universitarios en menor tiempo.

Otro sustituto fuerte es TECSUP, que brinda un alto nivel de capacitación técnica especializada en ingeniería con alta demanda en la industria, siendo las pensiones relativamente más caras y con calidad educativa incluso mayor que en las universidades.

Los cursos, especialidades, y certificaciones internacionales a distancia o bajo la modalidad virtual representan buenos sustitutos en un mercado cada vez más abierto al comercio internacional.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Según Porter (2009), las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Para el SUPRA, la

amenaza está constituida por inversionistas que debido a la legislación tienen facilidades para crear nuevas universidades, en este contexto, las barreras de entrada del SUPRA estarían constituidas, principalmente, por el prestigio obtenido y, sobre todo, por la percepción de la calidad de profesionales egresados del sistema. Se concluye que existe una amenaza potencial debido a que el SUPRA no posee a la calidad educativa como ventaja competitiva plenamente desarrollada.

Tal como se puede ver, si bien no se dispone de estadísticas de los nuevos competidores, sí se tiene conocimiento de su ingreso a la región Arequipa, tal como se puede apreciar en la Tabla 1 mostrada anteriormente.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los competidores del SUPRA, constituidos principalmente por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, el sistema universitario público y privado de la ciudad de Lima, y el sistema educativo superior no universitario de la ciudad de Arequipa, disputan de manera directa el mercado del SUPRA, aunque esta rivalidad está limitada por la capacidad económica de las familias de los estudiantes y la oportunidad de ahorrar recursos para destinarlos a otros fines.

La Universidad Católica San Pablo está comprometida con la calidad educativa, tiene una oferta de pocas carreras profesionales, que marca un liderazgo dentro de la educación superior privada en la región Arequipa.

3.6. El SUPRA y sus referentes

Los referentes del SUPRA en el entorno cercano están constituidos por el sistema universitario privado de Lima, que se encuentra en el mismo ámbito político, legal, económico, demográfico, y a las condiciones del entorno global. En el entorno sudamericano, los referentes del SUPRA están constituidos por las universidades que se encuentran dentro

de las 50 primeras del ranking latinoamericano de Universidades QS, principalmente, Brasil y Chile. En el entorno mundial, los referentes del SUPRA están constituidos por las universidades que se encuentran dentro de las 100 universidades del ranking mundial de Universidades QS, que pertenecen a Estados Unidos y Reino Unido.

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

La matriz de perfil competitivo propuesta por D'Alessio (2008) evaluará a los competidores directos del SUPRA, que es el sistema universitario público de Arequipa, y con fin comparativo adicional se va a evaluar el sistema universitario público y privado de la región de Lima y el sistema educativo superior no universitario privado de Arequipa. Las matrices se desarrollan calificando al SUPRA, competidores, y referentes con respecto a los factores clave de éxito (FCE), que son aquellas actividades clave que el SUPRA debe desarrollar óptimamente para lograr el éxito.

3.8. Conclusiones

La región Arequipa y el país, de acuerdo con los intereses planteados, en todos sus aspectos: político, económico, social, tecnológico, y ecológico, requieren el soporte de capital humano capacitado para mantener e impulsar el crecimiento económico, afrontar la demanda del mercado internacional, e incrementar su participación de mercado, esto dentro de un marco competitivo con otros países de Sudamérica como Chile, Brasil, y Colombia principalmente.

De la matriz MEFE se establece que el SUPRA tiene altas oportunidades para consolidarse como un sistema educativo de calidad, debido principalmente al crecimiento económico desarrollado por Perú en la última década, el crecimiento del PBI, y la inversión de capitales privados nacionales y extranjeros.

Tabla 25.

Matriz de Perfil Competitivo del SUPRA

| Factores Clave de Éxito | Peso | SUPRA | | Sistema Universitario Público de Arequipa | | Sistema Universitario Privado de Lima | | Sistema Universitario Público de Lima | | Sistema Educativo Superior No Universitario Privado de Arequipa | |
|---------------------------------------|------|-------|-----------|---|-----------|---------------------------------------|-----------|---------------------------------------|-----------|---|-----------|
| | | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado |
| 1 Docentes capacitados y actualizados | 0.11 | 1 | 0.11 | 1 | 0.11 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 1 | 0.11 |
| 2 Currículo de estudios | 0.11 | 1 | 0.11 | 1 | 0.11 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 |
| 3 Infraestructura | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| 4 Investigación | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 |
| 5 Convenios | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 |
| 6 Ubicación | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 |
| 7 Tecnologías de información | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 |
| 8 Prestigio | 0.11 | 3 | 0.33 | 1 | 0.11 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 1 | 0.11 |
| 9 Acreditación | 0.11 | 1 | 0.11 | 1 | 0.11 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 |
| 10 Exigencia académica | 0.12 | 1 | 0.12 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 1 | 0.12 |
| Total | 1.00 | | 1.49 | | 1.27 | | 2.77 | | 2.35 | | 1.40 |

Tabla 26.

Matriz de Perfil Referencial

| Factores Clave de Éxito | Peso | Sistema Universitario Privado de Arequipa | | Sistema Universitario Privado de Massachusetts | |
|---------------------------------------|------|---|-----------|--|-----------|
| | | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado |
| 1 Docentes capacitados y actualizados | 0.11 | 1 | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 2 Currículo de estudios | 0.11 | 1 | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 3 Infraestructura | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 |
| 4 Investigación | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 5 Convenios | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 6 Ubicación | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| 7 Uso de tecnologías de información | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 |
| 8 Prestigio | 0.11 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 |
| 9 Acreditación | 0.11 | 1 | 0.11 | 4 | 0.44 |
| 10 Exigencia académica | 0.12 | 1 | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Total | 1.00 | | 1.49 | | 3.91 |

Este contexto indica la necesidad de formar y disponer de profesionales debidamente capacitados y alineados con los intereses nacionales y regionales. De las amenazas identificadas, frente a la crisis internacional y la inversión en investigación que realizan los países con los que se compete a nivel de educación superior, las políticas deficientes del Estado en materia de calidad educativa y la mínima inversión en investigación y desarrollo, causa mayor preocupación e imposibilitan mejorar la calidad de los profesionales que se forman en el SUPRA.

De la Matriz Perfil Competitivo, se concluye que el SUPRA en materia de calidad educativa, requiere de un mayor énfasis en la mejora sustancial de calidad educativa, a nivel docente y del educando, mejorar su infraestructura y equipamiento tecnológico, potenciar la investigación y la difusión de conocimientos, además de contar con alianzas con las instituciones líderes actuales de la educación superior a nivel de Sudamérica y global.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis interno AMOFHIT

Se analizarán los factores internos del SUPRA que inciden sobre la función que cumple en la región Arequipa. Según D'Alessio (2008), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

4.1.1 Administración y Gerencia

El Gobierno central no interviene directamente en el sistema de educación superior universitario. Las universidades peruanas disponen de autonomía universitaria, que es el principio fundamental que garantiza su independencia con relación a los poderes públicos, en la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias. La Ley Universitaria N° 23733 sostiene que las universidades tienen las siguientes autonomías: académica, administrativa, y económica normativa. Aprueban su propio estatuto, organizan su sistema académico, y administran sus bienes y rentas (Informe sobre el Sistema de Educación Superior Universitaria del Perú, 2009). Según la Ley N° 23733, el gobierno de las universidades y sus facultades se rige por: (a) la Asamblea Universitaria, (b) el Consejo Universitario, y (c) el Consejo de Facultad. Las principales autoridades por nivel de jerarquía de mayor a menor son: (a) Rector, (b) Vicerrector Académico y Vicerrector Administrativo, (c) Decano de Facultad, y (d) Director de Escuela y Jefe del Departamento.

Antes, las universidades privadas solo podían crearse por ley y el Gobierno central tenía una participación directa. Sin embargo, con la promulgación de la Ley N° 882 de Promoción de la inversión en la educación, cualquier persona natural o jurídica puede fundar, promover, conducir, o gestionar una universidad privada, cumpliendo los requisitos y estándares definidos por el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades

(CONAFU), entidad dirigida por ex rectores de las universidades, dando existencia a conflictos de interés.

Las principales diferencia entre las universidades privadas sin fines de lucro (Ley N° 23733) con las que tienen fines de lucro (D.L. N° 882) en lo que respecta a representación, es que en los sistemas de elección, en la primera, las autoridades de cada estamento son elegidas, mientras que en la segunda, estas son designadas.

El SUPRA no existe como institución, las universidades que lo componen, dependen de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), que según lo extraído de su portal web, es el “organismo público constituido por los Rectores de las Universidades públicas y privadas, con la finalidad de estudiar, coordinar y orientar la actividad universitaria del país, buscar el fortalecimiento económico y académico de las universidades y el cumplimiento de su responsabilidad para con la comunidad nacional” (ANR, 2009).

La Universidad Católica Santa María y la Universidad Católica San Pablo son entidades sin fines de lucro. La Universidad Alas Peruanas (filial Arequipa) fue creada bajo la modalidad empresarial de sociedad anónima cerrada. Las visiones y misiones de las universidades del SUPRA se pueden observar en la Tabla 27.

Como se puede observar de la lectura de las visiones y misiones de cada universidad del SUPRA, estas tienen un posicionamiento estratégico. El posicionamiento estratégico de la UCSM está asociado al desarrollo de la macro región sur y al cumplimiento de sus fines como universidad, por lo que se entiende la preocupación relativamente reciente de la universidad en desarrollar un Plan Estratégico. En el juramento como rector de la Universidad Católica de Santa María, en enero de 2010, el Dr. Abel Tapia Fernández señaló que esta universidad tiene una Comisión de Plan Estratégico de Desarrollo, la cual ha destacado la importancia de generar un cambio que comprometa el consenso de todos los

integrantes de la comunidad, con una prospectiva a largo plazo que identifique las demandas del mundo moderno, de tal manera que sea posible diseñar pluralmente el nuevo plan estratégico.

Tabla 27

Visión y Misión de las Universidades del SUPRA

| SUPRA | Visión | Misión |
|----------|--|---|
| UCSM | La Universidad Católica de Santa María acredita niveles superiores de calidad, competitividad, ética y excelencia en el cumplimiento de su misión institucional; y contribuye a la descentralización y fortalecimiento de la Macro Región Sur, consolidando a Arequipa, como Patrimonio Cultural de la Humanidad, bajo una concepción humanística y cristiana. | La Universidad Católica de Santa María está dedicada a la formación personal, académica y profesional permanente del estudiante, con una sólida base humanística, quien recibe en ejercicio de sus capacidades, la orientación continua para lograr su desarrollo integral. Concede especial importancia a la investigación científica y tecnológica, coordinada con una sostenida acción de proyección y extensión universitaria. Propende la vinculación e inserción permanente con las actividades productivas de la sociedad, buscando contribuir al desarrollo integral de la región y el país, bajo una concepción humanística y cristiana. |
| UCSP (*) | No disponible. No obstante se puede observar que por sus acciones, su visión es ser una universidad fuertemente vinculada a la Iglesia Católica y con un desarrollo enfocado en carreras profesionales de calidad y de mayor rentabilidad que le permitan un crecimiento estable ante la inminente competencia. | La Universidad Católica San Pablo es una comunidad académica animada por las orientaciones y vida de la Iglesia Católica que, a la luz de la fe y con el esfuerzo de la razón, busca la verdad y promueve la formación integral de la persona mediante actividades como la investigación, la enseñanza y la extensión, para contribuir con la configuración de la cultura conforme a la identidad y despliegue propios del ser humano. |
| UAP | Alcanzar como meta del año 2013, ser la institución universitaria más importante para el desarrollo del país, por la ampliación de su oferta y cobertura educativas a nivel nacional y a las facilidades de acceso que les brinda a los pobladores que viven en poblaciones fronterizas y de difícil acceso a las zonas urbanas. | Formar hombres buenos y sabios que contribuyan con eficiencia y eficacia al desarrollo del país; extender sus servicios educativos con el fin de dar oportunidad a todos los peruanos de acceder a la educación superior universitaria de excelencia y calidad a bajos costos y afrontar oportunamente los retos que demanda el desarrollo de la Nación. |

(*) La UCSP no publica una misión y visión, sino que a través de la manifestación de "Identidad" expresa su misión.

El posicionamiento de la Universidad Católica San Pablo no es explícito dado que no ha hecho público su plan estratégico, no obstante, se considera que sus acciones son las que más se adaptan al entorno competitivo actual del SUPRA. Por sus acciones se puede evidenciar que existe una estrategia genérica de enfoque con diferenciación, dada la concentración en determinadas carreras y por la calidad que busca en cada una de sus iniciativas, a pesar de

ello, su participación en el SUPRA aún es pequeña. El rector de esta universidad es el Dr. Germán Chávez Contreras, siendo el tercero en su relativamente corta historia (inició sus actividades en el año 1997).

La Universidad Alas Peruanas inició sus actividades en el año 1996. A partir de 2008 implantaron la administración estratégica según lo señalado en su Plan Estratégico 2009-2013. El posicionamiento de la filial en Arequipa de la Universidad Alas Peruanas, sigue las líneas estratégicas de su casa matriz y consiste en dar educación a bajo costo, compitiendo directamente con las universidades públicas, lo cual viene consiguiendo de manera consistente, siendo a nivel nacional la universidad con mayor cantidad de alumnos, y a nivel del SUPRA ocupa el segundo puesto.

De lo observado se puede señalar que existe una reciente preocupación por las universidades del SUPRA por tener una administración estratégica, lo que refleja el nivel de conciencia competitiva que tienen respecto al inminente ingreso de nuevas universidades en la región Arequipa. No obstante, esta preocupación se encuentra en una etapa incipiente, situación que también viene afectando el nivel básico de coordinación y alianzas actuales observadas entre las universidades del SUPRA.

También es preciso mencionar que los riesgos sistémicos del sistema educativo peruano alcanzan al SUPRA en lo que respecta a la baja calidad educativa e investigación realizada por estas instituciones, lo que se evidencia al no participar las universidades del SUPRA en puestos expectantes en los diferentes rankings nacionales e internacionales.

4.1.2 Marketing y ventas

Como se observa en la Figura 25, a nivel nacional existe una alta concentración de alumnos matriculados en las carreras profesionales de Derecho, Administración, y

Contabilidad. En estas tres carreras profesionales se concentra el 37% de los alumnos matriculados.

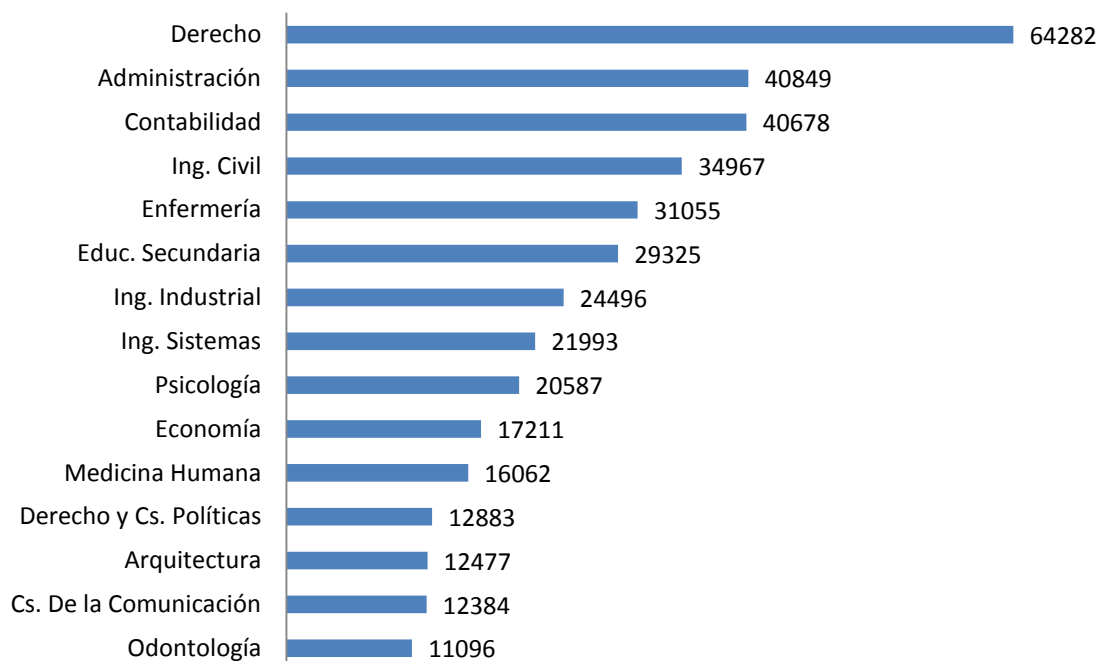


Figura 25. Carreras Profesionales con mayor número de alumnos matriculados. Tomado de Universidades del Perú, Carreras con mayor número de alumnos matriculados, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010 Lima, Perú: Autor.

Similar concentración se aprecia a nivel del SUPRA. En la Tabla 28 se aprecia que las carreras más solicitadas del SUPRA son Medicina Humana, Ingeniería Industrial, Derecho, Administración, e Ingeniería Civil.

No obstante, las carreras con mayor número de ingresantes son Ingeniería Industrial, Derecho, Administración, y Contabilidad, tal como se aprecia en la Tabla 29.

Asimismo, en la Tabla 30 se puede observar la mayor agresividad de la Universidad Católica San Pablo por captar ingresantes en estas carreras, apreciándose que entre 2006 y 2010 prácticamente ha duplicado su alumnado en estas carreras. La filial de la Universidad Alas Peruanas muestra un crecimiento más diversificado y menos acelerado al tener mayor número de carreras ofertadas, y, finalmente, la Universidad Católica de Santa María no ha mostrado incrementos significativos.

Tabla 28

Universidades Privadas de Arequipa: Postulantes e Ingresantes de Pregrado según Carrera Profesional, 2009

| Carrera Profesional | Postulantes | Ingresantes | Ratio Postulante/ Ingresante |
|------------------------|-------------|-------------|------------------------------|
| Medicina Humana | 2,177 | 143 | 15 |
| Ingeniería Industrial | 1,724 | 1,053 | 2 |
| Derecho | 1,384 | 1,002 | 1 |
| Administración | 1,173 | 902 | 1 |
| Ingeniería Civil | 700 | 405 | 2 |
| Ingeniería Mecánica | 655 | 373 | 2 |
| Contabilidad | 631 | 624 | 1 |
| Odontología | 622 | 166 | 4 |
| Ingeniería de Sistemas | 571 | 522 | 1 |
| Ingeniería Comercial | 509 | 155 | 3 |
| Psicología | 438 | 379 | 1 |
| Enfermería | 382 | 302 | 1 |
| Estomatología | 352 | 335 | 1 |
| Ingeniería Electrónica | 325 | 357 | 1 |
| Arquitectura | 301 | 210 | 1 |
| Turismo y Hotelería | 275 | 196 | 1 |
| Farmacia y Bioquímica | 216 | 216 | 1 |
| Educación | 142 | 135 | 1 |
| Otros | 977 | 902 | 1 |

Nota. Tomado de *Diagnóstico Socio Económico Laboral de la Región Arequipa, 2011a*, por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Arequipa. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf

Adicionalmente, en la Tabla 31 se aprecia que dada la relativa antigua creación de la Universidad Católica de Santa María, esta ofrece mayor número de carreras que sus pares; que la Universidad Católica San Pablo ha adoptado una estrategia de enfoque con diferenciación al ofrecer pocas carreras y es la única en ofrecer la carrera de Ingeniería de Telecomunicaciones; la Universidad Alas Peruanas, de reciente creación (2005), ofrece 17

de las 26 carreras que ofrece la universidad más antigua del SUPRA que data del año 1961, y de manera exclusiva ofrece la carrera de Ingeniería Ambiental.

Tabla 29

Número de Ingresantes de Pregrado en carreras ofrecidas por Universidades Privadas de Arequipa

| Carreras | Santa María | | San Pablo | | Alas Peruanas | | Total | | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|---------------|-------------|--------------|----------|--------------|----------|
| | 2006 | 2010 | 2006 | 2010 | 2006 | 2010 | 2006 | Rnk 2006 | 2010 | Rnk 2010 |
| Ingeniería Industrial | 157 | 216 | 212 | 715 | 115 | 307 | 484 | 6 | 1,238 | 1 |
| Derecho | 222 | 217 | 280 | 473 | 545 | 486 | 1,047 | 1 | 1,176 | 2 |
| Administración | 153 | 163 | 243 | 552 | 129 | 425 | 525 | 3 | 1,140 | 3 |
| Contabilidad | 125 | 134 | 81 | 190 | 314 | 384 | 520 | 4 | 708 | 4 |
| Ingeniería Civil | 81 | 124 | 0 | 0 | 95 | 455 | 176 | 9 | 579 | 5 |
| Odontología | 153 | 169 | 0 | 0 | 339 | 352 | 492 | 5 | 521 | 6 |
| Sistemas | 150 | 155 | 153 | 211 | 309 | 140 | 612 | 2 | 506 | 7 |
| Psicología | 83 | 100 | 0 | 156 | 0 | 180 | 83 | 22 | 436 | 8 |
| Mecánica | 172 | 226 | 0 | 0 | 0 | 183 | 172 | 10 | 409 | 9 |
| Enfermería | 91 | 102 | 0 | 0 | 291 | 224 | 382 | 7 | 326 | 10 |
| Medicina Humana | 137 | 154 | 0 | 0 | 0 | 149 | 137 | 12 | 303 | 11 |
| Arquitectura | 144 | 117 | 0 | 0 | 62 | 148 | 206 | 8 | 265 | 12 |
| Turismo | 85 | 96 | 0 | 0 | 0 | 140 | 85 | 20 | 236 | 13 |
| Electrónica | 114 | 159 | 0 | 0 | 0 | 49 | 114 | 13 | 208 | 14 |
| Farmacia | 81 | 105 | 0 | 0 | 0 | 92 | 81 | 23 | 197 | 15 |
| Ingeniería Ambiental | 0 | 0 | 0 | 0 | 49 | 190 | 49 | 26 | 190 | 16 |
| Economía | 93 | 157 | 0 | 0 | 0 | 0 | 93 | 16 | 157 | 17 |
| Ingeniería de Telecomunicaciones | 0 | 0 | 81 | 142 | 0 | 0 | 81 | 24 | 142 | 18 |
| Educación | 60 | 39 | 0 | 39 | 93 | 51 | 153 | 11 | 129 | 19 |
| Veterinaria | 110 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 110 | 14 | 120 | 20 |
| Obstetricia | 92 | 95 | 0 | 0 | 0 | 0 | 92 | 17 | 95 | 21 |
| Biotecnología | 81 | 91 | 0 | 0 | 0 | 0 | 81 | 25 | 91 | 22 |
| Comunicación | 88 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 88 | 19 | 90 | 23 |
| Industria Alimentaria | 103 | 86 | 0 | 0 | 0 | 0 | 103 | 15 | 86 | 24 |
| Publicidad | 85 | 86 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | 21 | 86 | 25 |
| Agronomía | 92 | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 92 | 18 | 47 | 26 |
| Trabajo Social | 0 | 28 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28 | 28 | 27 |
| Teología | 15 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 27 | 12 | 28 |
| Total Ingresantes | 2,767 | 3,088 | 1050 | 2478 | 2341 | 3955 | 6,158 | | 9,521 | |

Nota. Adaptado de "Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/179434534/Arequipa-compendio-estadistico-2011-INEI>

Un reciente estudio de Trabajando.com Perú, reveló que entre las carreras más demandas por las empresas peruanas se encuentran Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, e Ingeniería Mecánica, manteniéndose la tendencia registrada en la última década. Según el estudio, ello responde a que estas profesiones son “dinámicas y multifuncionales”, por lo que el empleador utiliza al personal contratado para realizar diversas acciones que no solo se circunscriben a su rama profesional. Sin embargo, en el estudio se advierte que, a la fecha, se viene registrando una escasez en los puestos de ramas técnicas, los que tradicionalmente se orientan al sector construcción, minería, industrial, y energético.

Dentro de las modalidades de enseñanza a nivel nacional que se ofrecen en pregrado, están las carreras profesionales modalidad presencial, semipresencial, y a distancia. De estas tres, la de mayor frecuencia es la presencial, seguida de la de a distancia (Informe sobre el sistema educación superior universitaria Perú, 2009). El número de universidades que ofrece programas de pregrado a distancia duplica el número de universidades que ofertan programas de maestría, mientras que la oferta de educación virtual en el caso del Doctorado es aún incipiente (solo dos universidades los ofrecen), tal como se puede apreciar en la Figura 26:

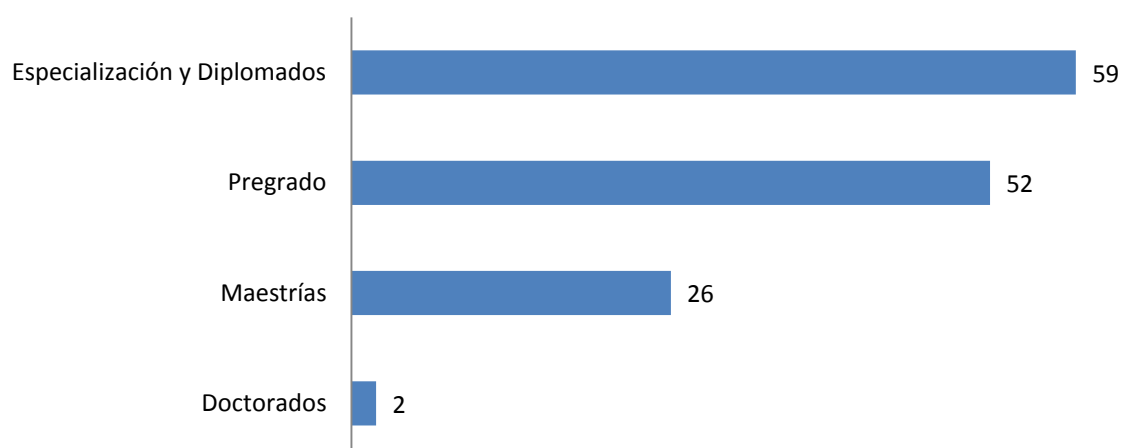


Figura 26 .Numero de universidades que ofrecen educación virtual, por nivel de enseñanza 2006.

Tomado de *Asamblea Nacional de Rectores*, 2007.

En cuanto al tipo de gestión de las universidades que ofrecen programas de educación a distancia del nivel de pregrado, la modalidad virtual suele ser más frecuente entre las universidades privadas que entre las públicas, pues mientras que en el primer grupo se tiene un total de 30% de universidades dictando carreras de pregrado bajo esta modalidad, el porcentaje se reduce a 17% entre las universidades públicas (ANR, 2007).

A nivel del SUPRA, tanto la Universidad Católica de Santa María como la filial de Arequipa de la Universidad Alas Peruanas brindan el servicio de educación a distancia, no obstante, la primera la enfoca al nivel educativo de posgrado, mientras que la segunda la enfoca a sus carreras profesionales contando con una Dirección Universitaria de Educación a Distancia. La Universidad Católica San Pablo no brinda este servicio.

En cuanto al cobro de aranceles a nivel nacional, según el Informe sobre el sistema educación superior universitaria Perú 2009, este sería según la siguiente Tabla 30:

Tabla 30

Aranceles por Tipo de Universidad

| | Mínimo | Máximo |
|------------------------|----------|-----------|
| Universidades públicas | US\$13.8 | US\$20.3 |
| Universidades privadas | US\$188 | US\$3,043 |

Nota. Tomado de “Informe sobre el Sistema de Educación Superior Universitaria del Perú”, por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Cayetano Heredia y la Universidad de Lima, Lima junio de 2009. Recuperado de http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download_finales/26informe_peru.pdf

A nivel del SUPRA las pensiones oscilan entre S/.400 y S/.2,000 según la carrera que se desee estudiar, siendo la carrera más cara la de Medicina y las más baratas las carreras de sociales, como Administración y Contabilidad. La universidad más cara es la Universidad San Pablo y la más económica es la filial en Arequipa de la Universidad Alas Peruanas. La Universidad San Pablo tiene pensiones escalonadas por varios criterios como situación de los padres, carga familiar, colegio de procedencia, etc.; mientras que en las demás universidades las pensiones son fijas.

En cuanto a la participación de mercado del SUPRA, la Universidad Católica de Santa María tiene la mayor participación, no obstante, si se considera la Universidad Nacional de San Agustín, está prácticamente iguala la participación total del SUPRA, tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 31

Población Universitaria Arequipa 2010

| N° | Nombre de las Universidades | Sede | Tipo | N° Alumnos |
|---------------|-------------------------------------|----------|----------|------------|
| 1 | Universidad Católica de Santa María | Arequipa | Privadas | 15,342 |
| 2 | Universidad Católica San Pablo | Arequipa | Privadas | 4,503 |
| 3 | Filial Universidad Alas Peruanas | Arequipa | Privadas | 11,760 |
| Total Privada | | | | 31,605 |
| 4 | Universidad Nacional de San Agustín | Arequipa | Nacional | 27,314 |
| Total Pública | | | | 27,314 |

Nota. Adaptado de “Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/179434534/Arequipa-compendio-estadistico-2011-INEI>

En cuanto a la calidad del servicio educativo, el SUPRA está lejos de los primeros puestos de los rankings a nivel nacional. A nivel de los rankings internacionales, como el Academic Ranking of World Universities 2012, no figura ninguna universidad peruana en los primeros 500 puestos. La Universidad de Sao Paulo de Brasil ocupa el puesto 101. Este ranking internacional mide la calidad de la educación (10%), la calidad de la facultad (40%), la calidad de los resultados de investigación (40%), y el desempeño académico (10%).

En cuanto a la publicidad que realizan las instituciones de educación superior, se ve mayor recurrencia en las universidades de la ciudad de Lima, que usan distintos medios como radio, televisión, e Internet. Dentro de este grupo de universidades se tienen a la Universidad San Ignacio de Loyola, Pontificia Universidad Católica, Universidad de Ciencias Aplicadas UPC, Universidad de San Martín de Porres, la reciente creada Universidad ESAN, entre otras. Dentro de las universidades que conforman el SUPRA, la Universidad San Pablo es la que tiene más spots con eslóganes como “Tu talento al máximo” o “Desafiate, alcanza tus

sueños”, y publicidad urbana como grandes paneles publicitarios; la Universidad Alas Peruanas tiene publicidad a nivel nacional y en cuanto a la UCSM tiene relativamente poca publicidad, se ha identificado que tiene el eslogan “Tú puedes ganarle al mundo”.

Como se puede observar, las universidades del SUPRA, en general, apelan únicamente a las emociones de los estudiantes más que al respaldo que dan las acreditaciones, certificaciones, reconocimientos, rankings nacionales e internacionales, etc.

4.1.3 Operaciones y Logística

El Consejo Nacional de Educación, por medio del Plan Nacional de Educación, ha dispuesto varias políticas que inciden sobre la calidad de la educación universitaria que aún no se implementan (Informe sobre el sistema educación superior universitaria Perú, 2009).

Al respecto se pueden citar:

- Renovar la estructura del sistema de la educación superior
 - Nueva Ley de Educación Superior.
 - Mecanismos efectivos que obliguen al cumplimiento de la nueva ley.
 - Órgano rector autónomo que diseñe políticas y supervise el cumplimiento de requisitos mínimos de funcionamiento y tenga capacidad de sanción.
 - Estructura administrativa ágil, flexible, y transparente en el manejo de los recursos.
 - Fomentos de convenios con instituciones de educación superior nacionales e internacionales para optimizar la gestión.
- Consolidar y dar funcionamiento efectivo al sistema nacional de acreditación y certificación de la calidad en educación superior
 - Programa de acreditación de las instituciones.
 - Programas de incentivos para las instituciones acreditadas.

- Promoción de equivalencia entre títulos y créditos de las instituciones públicas y privadas de la educación superior.

El SUPRA como sistema formal no existe, no obstante, se pueden identificar los siguientes procesos a nivel de cada universidad que se considera como los centrales: (a) proceso de admisión, (b) proceso académico, (c) proceso de titulación, (d) proceso de investigación, (e) proceso de relaciones con la comunidad y grupos de interés, y (f) proceso de auditoría interna y control de la calidad. Adicionalmente, se han identificado los siguientes procesos de apoyo o soporte: diseño curricular, creación carreras, contratación de docentes, marketing institucional, gestión de activos y laboratorios, y administración de centros productivos relacionados a las carreras profesionales.

Proceso de Admisión: Las universidades disponen de varias modalidades de ingreso al pregrado. Dentro de las principales se tiene el examen de admisión, centro preuniversitario, primer y segundo puesto de la educación secundaria, entre otros de menor frecuencia, como programas de bachillerato internacional, convenios internacionales, héroes de guerra, etc. La cantidad de alumnos por modalidad de ingreso se puede apreciar en la Tabla 32, siendo el examen de admisión el principal medio de ingreso.

La modalidad de admisión o ingreso preferida por los estudiantes del SUPRA es el examen de admisión, seguido por los centros preuniversitarios de las mismas universidades. El siguiente punto, por orden de importancia, es el ingreso por primeros puestos, en el que se premia el esfuerzo de los alumnos durante su vida escolar y se les da ingreso directo a la carrera que elijan. En el cuarto lugar se encuentra una modalidad que está empezando a darse con mayor frecuencia en la última década, que es el ingreso por convenios entre universidades y colegios. La modalidad de ingreso por cada universidad integrante del SUPRA se puede apreciar en la Tabla 33.

Tabla 32

Perú: Total de Alumnos de Pregrado, por Modalidad de Ingreso a la Universidad, según Tipo y Nombre de Universidad.

| Tipo y nombre de la universidad | Total | Modalidad de ingreso a la universidad | | | | | | | |
|---------------------------------|---------|---------------------------------------|------------------|------------------------|-------------------------|------------------|---------------------|--------------------------|-------|
| | | Examen de admisión | Primeros puestos | Convenio universitario | Centro preuniversitario | Traslado externo | Graduado o titulado | Disposiciones Especiales | Otra |
| Total | 782,970 | 533,152 | 46,011 | 27 808 | 117 886 | 18 632 | 17 644 | 12,357 | 9,480 |
| Públicas | 309,175 | 212,368 | 15,615 | 3,088 | 70,060 | 2,305 | 2,474 | 2,68 | 797 |
| Privadas | 473,795 | 320,784 | 30,396 | 24,720 | 47,826 | 16,327 | 15,170 | 9,889 | 8,683 |
| UAP | 57,616 | 41,790 | 1,274 | 3,661 | 1,919 | 1,650 | 4,389 | 1,938 | 995 |
| UCSM | 12,273 | 7,643 | 378 | 45 | 3,505 | 303 | 230 | 149 | 20 |
| UCSP | 4,771 | 3,807 | 798 | 11 | 4 | 100 | 36 | 6 | 9 |

Nota. Adaptado de “II Censo Nacional Universitario, 2010” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://guillermopereyra.com/documentosenpdf/cenau2010.pdf>

Tabla 33

Modalidades de Admisión del SUPRA

| Universidad | Modalidad | | |
|-------------|-------------------------------|--|--|
| | Examen general | Centro preuniversitario | Extraordinario |
| UCSM | 3 exámenes generales | 3 grupos preuniversitarios. Pre católica | 1ros puestos, deportistas, traslado externo, discapacitados. |
| UCSP | Proceso de admisión ordinario | No tiene. | Traslados externos, bachillerato internacional, graduados, y titulados |
| UAP | Examen ordinario | Centro preuniversitario para el ingreso a la facultad de medicina humana | 1er y 2do puesto, egresados o titulados, |

El ratio de aceptación del SUPRA en 2002 fue de 89%, en 2010 fue 73%. Sacando un promedio que permita eliminar las coyunturas económicas propias de los años 2002 y 2010, se tiene, en promedio, un ratio de aceptación de ingresantes versus postulantes de 81%. A manera de referencia, el ratio de aceptación de postulantes versus ingresantes de las universidades privadas peruanas paso de 37% en 1988 a 69% en 2001. En ese sentido, el SUPRA mantiene por encima su tasa de aceptación de estudiantes, lo que perjudica la calidad

de profesionales que egresa al mercado laboral (Arequipa, Compendio Estadístico 2011, INEI). No obstante, se puede mencionar que el ratio de aceptación en la UNSA pasó de 12% en 2002 a 17% en 2010.

Proceso de Académico. De universidades del SUPRA, la UCSM es la que más carreras profesionales ofrece considerando que su creación data del año 1961, no obstante, la filial de la UAP Arequipa, que fue autorizada el 7 de diciembre de 2005 por la CONAFU, ya cuenta con el 65% de las carreras que ofrece la universidad privada más antigua y con la carrera de Ingeniería Ambiental, que la ofrece de manera exclusiva. En último lugar está la UCSP, la cual ofrece ocho carreras, las mismas que son ofrecidas por sus competidores, situación que la ubica en una posición desventajosa.

El proceso de educación universitaria tiene una duración de diez semestres para todas las carreras, salvo para las de Derecho y Medicina que tienen 12 y 14 semestres, respectivamente. Durante ese tiempo, los alumnos cursan una serie de materias dependiendo de la especialidad que hayan escogido y van acumulando los créditos que no son más que una cifra que corresponde a la cantidad de esfuerzo que se pone en cada curso por parte del alumno. Cada institución educativa pone la cantidad de créditos y requisitos que considere convenientes para otorgarle el grado de bachiller a un alumno de pregrado.

El ratio de personal docente versus alumnos matriculados para el SUPRA se mantiene en un 6% en promedio, siendo el ratio estándar de 5%, lo que afecta el promedio es que la UCSP es de reciente creación y tiene relativamente la menor cantidad de alumnos contando con ratio de 9%. Esto significa que en la UCSM se tienen 20 alumnos por docente, en la UCSP se tienen 13 alumnos por docente, y en la filial de la Universidad Alas Peruanas el ratio llega a 22 alumnos por docente.

Tabla 34

Relación de Carreras Profesionales que ofrece el SUPRA

| | Carreras | UCSM | UCSP | UAP |
|---------------------------|----------------------|------|------|-----|
| Ciencias de la salud | Enfermería | X | | X |
| | Medicina | X | | X |
| | Odontología | X | | X |
| | Biotecnología | X | | |
| | Farmacia | X | | X |
| | Obstetricia | X | | |
| Ingenierías | Agronomía | X | | |
| | Veterinaria | X | | |
| | Alimentarias | X | | |
| | Industrial | X | X | X |
| | Sistemas | X | X | X |
| | Mecánica | X | | X |
| | Electrónica | X | X | X |
| | Arquitectura | X | | |
| | Civil | | | X |
| | Ambiental | X | | X |
| Jurídicas y empresariales | Contabilidad | X | X | X |
| | Administración | X | X | X |
| | Ingeniería comercial | X | | |
| | Derecho | X | X | X |
| Sociales | Comunicación | X | | X |
| | Teología | X | | |
| | Psicología | X | X | X |
| | Publicidad | X | | |
| | Educación | X | X | X |
| | Trabajo social | X | | |
| | Turismo | X | | X |
| | Total | 26 | 8 | 17 |

Es importante mencionar que el 53% de los docentes en el Perú tiene maestría y el 58% está bajo la modalidad de contrato.

Proceso de Titulación. Luego de obtenido el grado de bachiller, el alumno podrá optar por un título profesional de licenciado, que se puede obtener ya sea por la presentación y aprobación de una tesis o después de haber egresado y prestado servicios profesionales relevantes a la especialidad estudiada por tres años consecutivos (Ley N° 23733, 1983).

Proceso de Investigación. En el reporte del SCImago del año 2012, se aprecia las ubicaciones de las diferentes instituciones, cuya labor científica es influyente en el mundo profesional. A nivel sudamericano, Brasil ocupa el puesto 11 con la Universidad de Sao Paulo, Argentina ocupa el puesto 95, y Chile, el puesto 421. El Perú se ubica en el puesto 2,565 con la Universidad Particular Cayetano Heredia (UPCH) y con el puesto 3,135 con la Universidad Mayor de San Marcos, de 3,290 organizaciones de investigación ranqueados.

Asimismo, se ha observado que las universidades del SUPRA tienen áreas de investigación, pero que lamentablemente no figuran en los rankings que pudiera evidenciar la calidad de los resultados alcanzados.

Proceso de Relaciones con la Comunidad y Grupos de Interés:

Como sistema, el SUPRA tiene actividades similares, las cuales van ligadas a las políticas a nivel país para la educación superior, realizando estas actividades de manera independiente. La coordinación entre las universidades del SUPRA solo se da mediante comités técnicos relacionados al aporte de ideas y opiniones de las universidades para el desarrollo de la región, o la realización de eventos en conjunto como foros y seminarios de capacitación, tales como la Agenda para el Desarrollo de Arequipa elaborado por la UCSM, UCSP, y la UNSA en el mes de agosto de 2010.

Proceso de Auditoría Interna y control de la calidad. Las universidades del SUPRA tienen áreas que se han encargado de contar con personal capacitado para la acreditación de las carreras universitarias.

El artículo 25 de la Ley universitaria N° 23733 señala que las universidades están obligadas a mantener sistemas de evaluación interna para garantizar la calidad de sus

graduados y profesionales, sin embargo, la mayoría de universidades continúan con procedimientos aislados y son pocas las que han implementado verdaderos sistemas (Informe sobre el sistema educación superior universitaria Perú, 2009).

En ese sentido se han dado los siguientes pasos:

- En 1996 se promulga la Ley N° 26439 que crea el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU), órgano autónomo de la Asamblea Nacional de Rectores, con el objetivo de evaluar y autorizar el funcionamiento de nuevas universidades.
- En 1996 se crea el Consorcio de Universidades como asociación civil sin fines de lucro, conformado por la PUCP, UPCH, UP, y UL; con la misión de unir esfuerzos individuales y potenciar la actuación conjunta a favor del desarrollo integral del Perú.
- La Asamblea Nacional de Rectores acordó en 2002, la creación de la Comisión Nacional de Rectores para la Acreditación Universitaria con el fin de revisar y hacer propuestas de estándares de acreditación y evaluación de las universidades peruanas, así como difundir la cultura de autoevaluación en las universidades públicas y privadas.
- En 2006 se promulga la Ley N° 28740 que da origen al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Superior (SINEACES) con tres operadores para la educación básica, superior no universitaria, y universitaria. En 2007 se promulga el reglamento de la ley, declarando obligatoria la acreditación de las carreras profesionales de educación y ciencias de la salud.
- En los primeros meses de 2008 entra en operación el Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU). Solo las carreras de Ciencias de la Salud, Derecho y

Educación se encuentran obligadas por ley a someterse a los procesos de autoevaluación y acreditación de la calidad de los servicios que brindan porque su repercusión es eminentemente social.

A pesar de las iniciativas descritas, el Perú es considerado un país en la fase inicial de aseguramiento de la calidad de la educación superior, según el libro *Educación Superior en Iberoamérica 2012* del CINDA. El aseguramiento de la calidad contribuye, también, a la legitimidad de las nuevas instituciones, al darles un sello de aprobación cuando demuestran que cumplen con los criterios establecidos.

El aseguramiento de la calidad está enfocado en: más libros y suscripciones en la biblioteca, mayor porcentaje de académicos con grados de doctor, procedimientos más estrictos de selección de alumnos, laboratorios más actualizados y mejor equipados, y mejores estrategias de enseñanza y evaluación.

Dentro del proceso de Acreditación, el SINEACES ha establecido cuatro etapas:

- Etapa previa al proceso de acreditación
 - Conformación de Comités de Calidad.
 - Sensibilización a la comunidad educativa.
- Autoevaluación
- Evaluación Externa
- Acreditación

Según Jaime Zárate, presidente del CONEAU, solo nueve universidades de las 133 existentes en el país completaron, al 16 de abril de 2012, los procesos de autoevaluación. Entre las nueve figuran la Universidad Mayor de San Marcos, Privada de Tacna, y San Agustín, con tres, dos y cuatro carreras autoevaluadas, respectivamente. También

concluyeron procesos de autoevaluación las universidades de Piura, Peruana Unión, Privada César Vallejo, Nacional de Trujillo, Nacional de Piura, y Nacional del Centro.

A la fecha, ninguna carrera profesional ha logrado acreditarse mediante los procesos establecidos por el CONEAU, sin embargo, existen programas y carreras acreditados por agencias extranjeras, como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Universidades del SUPRA con Programas Certificados

| Institución | Acreditadora | País | Programas acreditados | Periodo de acreditación |
|-------------|----------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------|
| UCSM | Red internacional de evaluadores | Internacional con sede en México | Medicina humana | 2009-2012 |
| | | | Odontología | 2010-2013 |
| | | | Ing. Industrial, Ing. Electrónica, Ing. de sistemas, Ing. Mecánica, mecánica eléctrica y Mecatrónica | En proceso |
| | | | Institucional, Ing. Civil | En proceso |

Nota. Adaptado de “Carreras y Universidades Acreditadas por Agencias de Otros Países”, por la Asamblea Nacional de Rectores, 2012. Recuperado de http://www.anr.edu.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=144&Itemid=755

4.1.4 Finanzas y contabilidad

El SUPRA se encuentra conformado por las universidades particulares o asociativas sin fines de lucro, y por las universidades empresa, las cuales distribuyen utilidades. Estas últimas han presentado un crecimiento importante en la última década, impulsadas principalmente por la creación del DL N° 882 vigente desde el año 1996, el cual proporciona un crédito tributario equivalente al 30% del monto invertido en fondos de infraestructura educativa y becas de estudio. Al respecto, las universidades asociativas se encuentran exoneradas del pago de impuestos, según el artículo 19 de la Constitución Política del Perú.

A 2006, 27 universidades privadas se habían adecuado al DL N° 882; 17 constituyéndose como sociedades anónimas; y diez, como asociaciones civiles.

Las universidades que optaron por el régimen de Sociedades Anónimas Cerradas tienen una estructura empresarial conformada por una junta general de accionistas, un directorio, y gerentes. Sin embargo, mantienen también la figura rectoral; puesto que esto les permite mantener su representación en entidades de coordinación universitaria.

De este modo, con el objetivo de presentar las principales fuentes de financiamiento y destino de las inversiones del sistema educativo privado peruano, se presenta a continuación el siguiente análisis de las finanzas y contabilidad del año 2011 de la principal y más antigua universidad perteneciente al SUPRA:

- ROE: 2.36%
- ROA: 2.11%
- Ingresos: S/.80 millones
- Gastos de Administración: S/76 millones
- Deuda sobre patrimonio: 7%

Para tener una adecuada perspectiva, se debe considerar que la UCSM es una institución sin fines de lucro, situación que no le permite distribuir los excedentes y estos son mantenidos en la cuenta de resultados; adicionalmente, los datos por temas de confidencialidad han sido modificados manteniendo la misma relación original.

Es necesario señalar que, de todo el sistema educativo peruano, el universitario es el que concentra la mayor cantidad de personal administrativo, 40% del total a 2010 según el II Censo Nacional Universitario (INEI, 2010).

Fuentes de financiamiento. Las universidades privadas del Perú tienen tres fuentes de financiamiento: (a) pensiones de los estudiantes, (b) recursos directamente recaudados, y (c)

donaciones de empresas privadas (CINDA, 2009). Por otro lado, “en el pasado algunas universidades privadas recibían fondos del Estado. Hoy en día, no existe financiamiento público para tales universidades” (CINDA, 2009). El Estado suele invertir en aquellos proyectos que considere van a dar beneficios públicos. Asimismo, según el artículo 78 de la Ley Universitaria N° 23733, “en los casos en que las Universidades privadas reciban subsidios del Estado dedicarán una parte de ellos a becas y préstamos para los estudiantes”. Por último, según el artículo 79 de la Ley Universitaria N° 23733, “las Universidades pueden establecer órganos y actividades dedicadas a la producción de bienes económicos y a la prestación de servicios, siempre que sean compatibles con su finalidad. La utilidad resultante es recurso propio de cada Universidad”.

4.1.5 Recursos humanos

Para el SUPRA, el recurso humano está constituido por el personal docente y el personal administrativo y directivo de cada una de las universidades. A nivel financiero es el gasto más representativo que tienen las universidades. Asimismo, dado que el personal docente es quien tiene la relación directa con el alumno y su función principal es la formación de profesionales en las distintas materias mediante la transmisión del conocimiento, se considera que este es el recurso humano más importante del sistema.

En la Tabla 36 se puede observar la evolución del número de docentes y su participación respecto del total del personal de la universidad.

De acuerdo con lo que establece la Ley Universitaria, los docentes se clasifican en tres categorías:

- **Ordinarios:** son aquellos que postulan por concurso público a la carrera docente iniciándose como auxiliares, para luego pasar a ser docentes asociados, y, por último, lograr el puesto de docente principal.

- **Extraordinarios:** son aquellos que no ingresan por concurso público a la carrera docente y tienen los grados de: (a) eméritos, (b) honorarios, (c) investigadores, y (d) visitantes.
- **Contratados:** son aquellos que prestan servicios a plazos determinados y en las condiciones que fija el respectivo contrato (Ley Universitaria N° 23733, 1983).

Tabla 36

Personal Docente del SUPRA 2001-2010

| SUPRA | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Católica de Santa María | 749 | 627 | 599 | 649 | 725 | 726 | 738 | 776 | 735 | 756 |
| Católica San Pablo | 95 | 93 | 96 | 123 | 154 | 153 | 251 | 291 | 328 | 377 |
| Particular Alas Peruanas | 72 | 89 | 458 | 281 | 479 | 618 | 735 | 833 | 959 | 943 |
| Total Docentes | 916 | 809 | 1153 | 1053 | 1358 | 1497 | 1724 | 1900 | 2022 | 2076 |
| Católica de Santa María | 273 | 288 | 303 | 316 | 0 | 0 | 359 | 395 | 381 | 375 |
| Católica San Pablo | 34 | 37 | 41 | 42 | 0 | 0 | 0 | 149 | 149 | 148 |
| Particular Alas Peruanas | 0 | 0 | 0 | 13 | 27 | 35 | 41 | 45 | 50 | 83 |
| Total No Docentes | 307 | 325 | 344 | 371 | 27 | 35 | 400 | 589 | 580 | 606 |
| Total Docentes+ No docentes | 1223 | 1134 | 1497 | 1424 | 1385 | 1532 | 2124 | 2489 | 2602 | 2682 |
| % de Docentes | 75% | 71% | 77% | 74% | 98% | 98% | 81% | 76% | 78% | 77% |

Nota. Adaptado de “Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/179434534/Arequipa-compendio-estadistico-2011-INEI>

En el SUPRA se tienen registrados, para las 3 universidades que lo conforman, un total de 2,076 docentes en 2010, los cuales atienden a una población estudiantil de 31,605 alumnos aproximadamente. Estos docentes presentan distintas categorías y modalidades de contratación donde predominan los docentes contratados y con mayor porcentaje los docentes contratados a tiempo parcial. Para fines estadístico, el INEI los clasifica en nombrados y contratados, y su situación en 2010 fue, según se puede observar en la Tabla 37, que la Universidad Católica de Santa María es la que más personal nombrado posee y que representa el 56% del total docentes de esa universidad, esto se debe a su antigua constitución que data del año 1961, siendo las dos universidades restantes de reciente creación.

Tabla 37

Modalidad de Contrato de Docentes

| SUPRA 2010 | Nombrado | Contratado | % Nombrado | % Contratado |
|-------------------------|----------|------------|------------|--------------|
| Católica de Santa María | 420 | 336 | 56% | 44% |
| Católica San Pablo | 52 | 325 | 14% | 86% |
| Filial Alas Peruanas | 28 | 915 | 3% | 97% |
| Total Docentes | 500 | 1576 | 24% | 76% |

Nota. Adaptado de “Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/179434534/Arequipa-compendio-estadistico-2011-INEI>

A nivel nacional, el 68% de los docentes universitarios son hombres y solo el 53% tiene estudios de maestría, según el II Censo Nacional Universitario 2010 del INEI.

4.1.6 Sistemas de Información y comunicaciones

Un sistema de información gerencial efectivo es aquel que con apoyo de las tecnologías de información y las comunicaciones se alinea con la visión y estrategia de la organización (D'Alessio, 2008). El SUPRA no dispone de un sistema de información que integre a todas las partes que lo componen. Cada una de las instituciones miembros del sistema maneja, en determinados casos, sistemas de información internos de acuerdo con sus propias necesidades.

Por otro lado, las universidades del sector privado invierten fuertemente en infraestructura, apoyados en el Decreto Legislativo N° 882, que les permite deducir los impuestos en compras de infraestructura y apoyo en dar becas a los estudiantes. Es por eso que las universidades privadas internamente sí tienen una buena y moderna base instalada para apoyar los procesos de enseñanza, pero estas no están interconectadas con las demás universidades y los agentes del sector. No obstante, se ve un ánimo incipiente por incrementar el uso de tecnologías de información, por ejemplo, la Universidad San Pablo dispone de campus virtual donde los alumnos pueden iniciar su matrícula, revisar sus notas, y

comunicarse con los profesores mediante sus correos electrónicos generados por el propio campus virtual.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

No se tiene información disponible acerca del número de investigaciones realizadas anualmente por cada universidad privada, tampoco del presupuesto que estas designan a ciencia y tecnología; por lo que es difícil cuantificar la situación actual más allá de la información presentada anteriormente acerca del número de centros de investigación con los que cuenta cada universidad. No obstante, del ranking de investigación internacional como del reporte del SCImago 2012, se aprecia que el Perú se ubica en el puesto 2,565 con la Universidad Particular Cayetano Heredia (UPCH), y en el puesto 3,135 con la Universidad Mayor de San Marcos, de 3,290 organizaciones de investigación rankeadas, situación que deja al SUPRA rezagado en cuanto a resultados de investigación se refiere.

4.2. Matriz EFI

La matriz EFI permite evaluar los factores internos del SUPRA, identificándolos como fortalezas y debilidades del sistema. El proceso de evaluación consiste en asignarle pesos a cada uno de ellos considerando que 0.00 corresponderá a un factor que no es muy importante y 1.00 a un factor que es muy importante, la suma de estos pesos deberán sumar 1.00.

A continuación de los pesos, se le asigna un valor que va de 1 a 4 y calificará la respuesta actual del SUPRA a cada factor. Se considera que cuatro es una fortaleza mayor, tres es una fortaleza menor, 2 es una debilidad menor, y 1 es una debilidad mayor. Finalmente, se pondera multiplicando cada peso por su valor y se suman todos los ponderados, para finalmente ubicarlos entre 1.00 el valor más bajo y 4.00 el valor más alto y 2.50 como valor promedio.

Tabla 38

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

| Factores Internos | Peso | Valor | Puntaje Ponderado |
|--|------|-------|-------------------|
| <u>Fortalezas</u> | | | |
| 1 Infraestructura educativa adecuada | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 2 Posicionamiento institucional importante en la región | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 3 Diversidad de carreras profesionales ofertadas | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 4 Flexibilidad para crear nuevas carreras profesionales ante nueva demanda | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 5 Autonomía financiera y administrativa | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 6 Tasas educativas competitivas | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Subtotal | 0.42 | | 1.46 |
| <u>Debilidades</u> | | | |
| 1 Educación no vinculada a las necesidades empresariales actuales, currículo desactualizado | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 2 No se le da una adecuada prioridad a la investigación | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 3 Relajamiento de los procesos: admisión, exigencia académica, y titulación | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 4 Debilidad de gestión estratégica en las universidades del SUPRA | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 5 Concentración de la demanda del SUPRA en cuatro carreras | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 6 Carrera del docente universitario poco atractiva, el 76% está bajo contrato. No existen planes de capacitación y pasantías relevantes que permitan perfeccionar y mantener actualizado al docente. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 7 Pocas carreras profesionales acreditadas | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 8 Uso no intensivo de las tecnologías de información | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Subtotal | 0.58 | | 0.75 |
| Total | 1.00 | | 2.21 |

4 Fortaleza Mayor 3 Fortaleza Menor 2 Debilidad Menor 1 Debilidad Mayor.

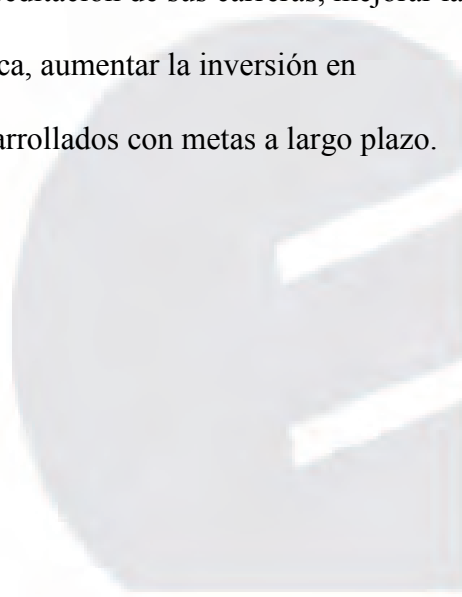
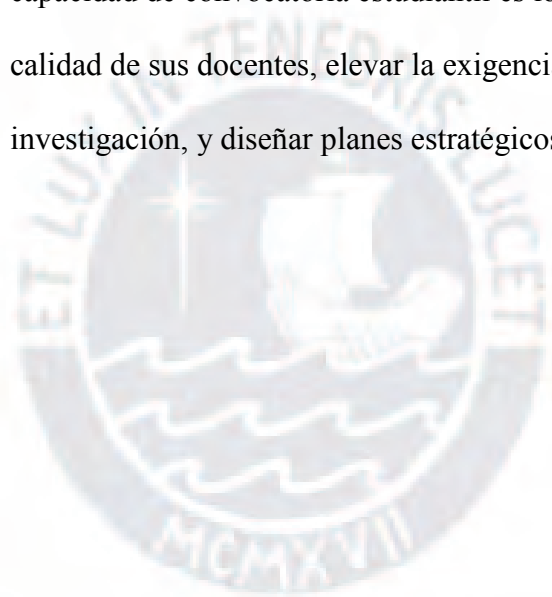
Al evaluar las fortalezas y debilidades que se analizan en la Tabla 38, se observa que el SUPRA posee un puntaje ponderado de 2.21 que está por debajo del promedio de 2.5, lo cual muestra que tienen una posición interna débil, pero acercándose a un nivel promedio, lo que significa que requiere un mayor esfuerzo para aprovechar mejor sus fortalezas.

4.3. Conclusiones

El SUPRA tiene buena imagen relativa dentro de la Macro Región Sur del Perú, y esta imagen la ha ganado por su constante inversión en infraestructura y por la antigüedad de su

principal universidad. Las universidades del SUPRA tienen un alto potencial por la influencia de la región Arequipa dentro del sur del país, y al disponer de una buena gestión estratégica podría obtener avances significativos.

No obstante, el SUPRA posee una serie de debilidades en varios aspectos críticos, situación que se agrava al incrementarse la competencia ante la aparición de nuevas opciones o modalidades de estudio y de desarrollo profesional. Los principales factores que el SUPRA deberá considerar para alcanzar un nivel competitivo dentro de la región y aumentar su capacidad de convocatoria estudiantil es lograr la acreditación de sus carreras, mejorar la calidad de sus docentes, elevar la exigencia académica, aumentar la inversión en investigación, y diseñar planes estratégicos bien desarrollados con metas a largo plazo.



Capítulo V: Intereses del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses del SUPRA

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio, 2008). Los intereses del SUPRA que se han identificado y que se encuentran plasmados en la visión y la misión son los siguientes:

- Elevar el prestigio y la calidad de las universidades integrantes del SUPRA,
- Mejorar la calidad docente y comprometida con el desarrollo regional y nacional,
- Articular la educación e investigación con el desarrollo sostenible regional y nacional,
- Generar elevados beneficios para la comunidad vinculada, interna y externa,
- Establecer alianzas estratégicas con universidades internacionales prestigiosas,
- Formar profesionales éticos y competitivos globalmente,
- Mejorar la infraestructura de acuerdo con los requerimientos del mercado y desarrollo,
- Lograr acreditaciones y reconocimiento académico internacional.

5.2 Potencial del SUPRA

Para determinar el potencial del sistema universitario privado de la región Arequipa es necesario analizar los factores de fortaleza y debilidad (D'Alessio, 2008). Se efectúa el análisis de los dominios potenciales de las universidades integrantes del SUPRA: Universidades Católica Santa María, Católica San Pablo, y la Filial de la Universidad Alas Peruanas.

Demográfico. La población universitaria de la región Arequipa supera los 50 mil estudiantes, no obstante la población universitaria del SUPRA es de solo 31 mil estudiantes, la diferencia la conforman estudiantes de la Universidad Nacional de San Agustín. Esto constituye un potencial de crecimiento significativo, dada las limitaciones de las

universidades públicas para ampliar la oferta académica.

Geográfico. Las universidades del SUPRA se encuentran ubicadas en la región Arequipa, la cual tiene una posición geográfica estratégica dado que constituye un centro de integración comercial, logístico y productivo de la macro región sur del Perú.

Económico. Las universidades del SUPRA están ubicadas en la segunda región más competitiva del país y con un gran potencial económico según el Índice Competitivo Regional elaborado por el Instituto Peruano de economía en el año 2012 donde evalúa dentro de sus aspectos el entorno económico. Este factor favorece directamente el crecimiento y sostenibilidad del SUPRA.

Ciencia y Tecnología. El SUPRA realiza algunas investigaciones en ciencia y tecnología mediante sus programas de ingeniería y el centro de investigación. Existe poca producción y difusión científica. Dentro de los rankings como el de América economía están en niveles muy bajos. Esto se constituye en una debilidad significativa del sector.

Organizacional administrativo. Las universidades del SUPRA tienen una estructura organizacional bien establecida, aunque no alineada a la mejora de la calidad educativa. Es necesario estructura organizacional para que permita alcanzar con efectividad los objetivos propuesto a través de la creación de nuevas áreas orientadas a la investigación, control de la calidad educativa y la planificación estratégica.

5.3 Principios cardinales

Para identificar oportunidades y amenazas del entorno del SUPRA, además para la formulación de estrategias, es necesario analizar y evaluar la relación que guarda el SUPRA con sus competidores, colaboradores, y enemigos directos.

Influencia de terceras partes.

Las terceras partes que ejercen influencia en el SUPRA son el Ministerio de Educación a través del CONEAU que certifica la calidad educativa, la Asamblea Nacional de Rectores que autoriza el funcionamiento de las universidades y la emisión de títulos a nombre de la nación, el Sistema Educativo Público y Privado, la Gerencia Regional de Educación Arequipa y la población arequipeña en general donde se puede mencionar al sector empresarial como principal interesado en la salud del sistema.

Lazos pasados y presentes.

La Universidad de San Agustín en Arequipa fue creada en 1828, siendo esta la primera universidad de educación superior universitaria en Arequipa. En 1961 se crea la Universidad Católica de Santa María para Arequipa; al amparo de la Ley Universitaria N° 13417 y por D.S. N° 024 del 6 de diciembre de 1961, primera universidad privada en la ciudad de Arequipa, en el año 1997 se creó la Universidad Católica San Pablo con el Decreto Ley N° 882.

En el año 2005 se incrementa la oferta de estudios universitarios privados con la apertura de filiales de otras universidades en la región Arequipa y posteriormente creación de nuevas universidades, esta proliferación se debe a la Ley N° 27504, aprobada en 2001, que autoriza la creación de filiales con la autorización de la Asamblea Nacional de Rectores. En la última década, la ciudad de Arequipa pasó de tener dos a ocho universidades privadas y la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) es la única oferta pública.

Con una oferta educativa universitaria de ocho instituciones, el número de vacantes universitarias se ha incrementado significativamente. Esto va a generar tensiones en las relaciones de la universidad pública con las universidades del SUPRA. Actualmente se observa escases de docentes universitarios y una mayor aceptación de los postulantes por

ofertas académicas como la ofrecida por la filial de la Universidad Alas Peruanas, la que viene aprovechando las debilidades competitivas de la Universidad Nacional de San Agustín.

Contrabalance de los intereses

Existen un alto número de grupos de interés en el SUPRA, que en algunos casos son comunes, pero en otros contrapuestos. El contrabalance de estos intereses busca identificar cuáles son los costos financieros y no financieros que involucran alcanzar los intereses organizacionales del SUPRA

En ese sentido es necesario tener en consideración que a mayor inversión en la capacitación y selección de personal docente calificado, en investigación y acreditación de sus carreras profesionales, el costo de las pensiones tenderá a elevarse, por lo que el SUPRA tendrá la difícil tarea de mejorar la calidad educativa y a la vez mantener costos competitivos para evitar el ingreso de nuevos competidores, y contener las posibles acciones estratégicas que el sector universitario público consideren desplegar.

Los grupos de interés y el SUPRA deberán trabajar coordinadamente para lograr los objetivos comunes que les permitan brindar una educación universitaria de calidad y que esté acorde con las necesidades y requerimientos del mercado.

Conservación de los enemigos.

La competencia hace que los competidores sean más creativos, innovadores, y productivos, lo que trae como consecuencia un aumento en la competitividad del sector (D'Alessio, 2008). El sistema universitario privado de la región Arequipa tiene fuertes competidores y bien posicionados en el mercado.

Los adversarios o competidores directos del SUPRA son: el Sistema Universitario Público de Arequipa, el Sistema Universitario Público de Lima, el Sistema Universitario Privado de Lima e, indirectamente, el Sistema Superior Privado no Universitario de

Arequipa. Es necesario conservarlos como competidores o adversarios, esto permitirá al SUPRA mejorar su calidad educativa y su desempeño.

5.4 Matriz de intereses del SUPRA (MIO)

En la Tabla 39, los sistemas universitario público de la región Arequipa, las filiales y los sistemas universitarios privados de las regiones que limitan con la región Arequipa compiten entre ellos para captar recursos.

Tabla 39

Matriz de Intereses del SUPRA

| Interés del Sector | Intensidad del Interés | | |
|---|--|--|------------|
| | Vital | Importante | Periférico |
| 1. Poseer carreras profesionales debidamente acreditadas. | | (SUPRA) (SNUPRA) (SUPL) (SUN) | |
| 2. Poseer alto prestigio académico nacional e internacional de las universidades integrantes del SUPRA. | (SUPRA) (SNUPRA) (SUPL) (SUN) | | |
| 3. Plana docente del alto nivel académico y comprometido con el desarrollo regional y nacional. | (SUPRA) (SNUPRA) (SUPL) (SUN) | | |
| 4. Poseer buena infraestructura e implementada con tecnología de vanguardia. | | SUPRA (SUPL) (SUN) (SNUPRA) | |
| 5. Tener alianzas estratégicas con universidades internacionales prestigiosas. | | (SUPRA) (SUPL) (SUN) (SNUPRA) | |
| 6. Disponer de alto prestigio en producción científica articulada al desarrollo regional y nacional. | | SUPRA (SUPL) (SUN) (SNUPRA) | |

Entre paréntesis tienen intereses opuestos, Sin paréntesis tienen intereses comunes.

SUPRA: Sistema Universitario Público de la Región Arequipa.

SUPL: Sistema Universitario Privado de Lima.

SUN: Sistema Universitario Nacional.

SNUPRA: Sistema No Universitario de la Región Arequipa.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2008. p.218.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo son los resultados que el SUPRA debe alcanzar, luego de implementar sus estrategias con el fin de poder alcanzar la visión propuesta. Se han identificado los siguientes objetivos a largo plazo (OLP):

1. Objetivo de largo plazo (OLP 1): Al 2025, tener 60,000 alumnos matriculados en el SUPRA. Al año 2012, el número de alumnos es de 40,000, se espera un crecimiento anual de 3% de aquí al 2025.
2. Objetivo de largo plazo (OLP 2): Al 2025, el 80% de las carreras profesionales del SUPRA tendrán acreditación internacional del Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC) del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) . Al año 2012, según la Asamblea Nacional de Rectores, el SUPRA tiene dos carreras profesionales acreditadas, lo que representa el 3.90% del total carreras ofertadas.
3. Objetivo de largo plazo (OLP 3): En 2025, el SUPRA publicará 600 investigaciones en revistas científicas certificadas por el Instituto Científico de Información (ISI) de los Estados Unidos. Según el Ranking de América Economía del 2012, el SUPRA generó solo 36 publicaciones en revistas científicas.
4. Objetivo de largo plazo (OLP 4): Al 2025, el 80% de los docentes del SUPRA tendrán el grado de Doctor en universidades ubicadas por lo menos dentro del tercio superior del ranking de universidades de América Economía. Según el Censo Nacional Universitario 2010 del INEI, menos del 10% de los docentes de universidades privadas cuentan con el grado de Doctor.
5. Objetivo de largo plazo (OLP 5): Al 2025, el 80% de los docentes del SUPRA contarán con capacitación bianual en aspectos de su especialidad en otras

universidades bajo la modalidad presencial. Según el Censo Nacional Universitario 2010 del INEI, solo el 65% de docentes han recibido capacitación en docencia en los dos últimos años.

6. Objetivo de largo plazo (OLP 6): Al 2025, el 40% de docentes participen en instituciones científicas y/o culturales, concurrencia a eventos académicos y científicos a través de convenios con otras universidades. Según el Censo Universitario 2010 del INEI, solo el 18.8% de los docentes de universidades privadas del resto del país participan en este tipo de eventos.
7. Objetivo de largo plazo (OLP 7): Al 2025, el 50% de las carreras que ofrece el SUPRA sean bajo la modalidad virtual o semi-presencial. Actualmente, solo la filial de la Universidad Alas Peruanas ofrece 10 carreras bajo la modalidad formativa virtual, lo que representa el 20% de las carreras ofertadas por el SUPRA.
8. Objetivo a largo plazo (OLP 8): A 2025, el SUPRA tendrá 70% en promedio de índice de prestigio a nivel nacional en el ranking de América Economía. Según el Ranking de América Economía, el nivel de prestigio promedio del SUPRA en el año 2012 es de 14 sobre 100 puntos.

5.6 Conclusiones

De lo analizado se concluye que el SUPRA, tiene un alto potencial en imagen institucional, infraestructura, tamaño, y ubicación geográfica en la región sur del Perú para poder crecer progresivamente y consolidarse como el segundo mejor sistema universitario privado del país para el año 2025. Este potencial esta correlacionado con las oportunidades de estar ubicado en la segunda región más competitiva del Perú. Para aprovecharlas debe trabajar en sus debilidades como el incremento de la investigación y la mejorar de la calidad

educativa, lo que permitirá mejorar su prestigio y atraer a más postulantes al consolidarse como una oferta educativa competitiva.

En cuanto a las relaciones externas, es necesario manejar la influencia de terceras partes, pero sin comprometer las decisiones estratégicas. Los lazos pasados casi estáticos por el reducido número de universidades van a dar paso a lazos presentes más dinámicos y alianzas que deben desarrollarse para alcanzar los objetivos planteados, los cuales están orientados fundamentalmente a la mejora de la calidad de la educación de las universidades integrantes del SUPRA en consonancia con la visión planteada para el año 2025.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se identifican y seleccionan las estrategias que permitirán que el SUPRA logre la visión establecida y los objetivos a largo plazo planteados mediante la metodología de D'Alessio. La información, su análisis, y el planteamiento efectuado, que se desarrolla en los capítulos anteriores, sustentan la propuesta de estrategias.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA facilita la formulación de estrategias que resultan del emparejamiento y cruce de las matrices MEFE y MEFI, en el afán de lograr la visión y los objetivos a largo plazo, considerando los intereses del SUPRA; la estrategias, en la matriz FODA, están clasificadas formando cuatro cuadrantes que son: (a) fortalezas y oportunidades – FO, (b) debilidades y oportunidades – DO, (c) fortalezas y amenazas – FA, y (d) debilidades y amenazas – DA. Las estrategias resultantes se indican en la Tabla 40.

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

La matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica del SUPRA (D'Alessio, 2008). Se evalúan los factores relativos al sector: fortaleza financiera y ventaja competitiva, y los factores relativos a la industria: fortaleza de la industria y estabilidad del entorno. De acuerdo con la evaluación, la postura estratégica puede ser: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.

En la Tabla 41 se califican los factores relacionados con el SUPRA. De acuerdo con la evaluación de los factores, se determina que el SUPRA posee una postura estratégica agresiva que se muestra en la Figura 27. Se concluye que el SUPRA tiene buena fortaleza financiera, pero su ventaja competitiva es limitada, la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno son aceptables.

Tabla 40

Matriz FODA

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|--|
| | <p>F1. Infraestructura educativa adecuada</p> <p>F2. Posicionamiento institucional importante en la región</p> <p>F3. Diversidad de carreras profesionales ofertadas</p> <p>F4. Flexibilidad para crear nuevas carreras profesionales ante nueva demanda</p> <p>F5. Autonomía financiera y administrativa</p> <p>F6. Pensiones competitivas</p> | <p>D1. Educación no vinculada a las necesidades empresariales actuales, currículo desactualizado</p> <p>D2. No se le da una adecuada prioridad a la investigación</p> <p>D3. Relajamiento de los procesos: admisión, exigencia académica y titulación</p> <p>D4. Debilidad de la gestión estratégica en la universidades del SUPRA</p> <p>D5. Concentración de la demanda del SUPRA en cuatro carreras</p> <p>D6. Carrera del docente universitaria poco atractiva, el 76% está bajo contrato. No existen planes de capacitación y pasantías relevantes que permitan perfeccionar y mantener actualizado al docente.</p> <p>D7. Pocas carreras profesionales acreditadas</p> <p>D8. Uso no intensivo de tecnologías de información</p> |
| Oportunidades | FO - Explotar | DO - Buscar |
| O1. Estabilidad económica del Perú | FO1. Implementar el servicio educativo bajo la modalidad semi-presencial. (F1,F5,O4,O7) | DO1. Generar alianzas y convenios con las principales empresas de reclutamiento de profesionales del país para el fortalecimiento del vínculo empresa, egresado y universidad. (D1, D5,O7) |
| O2. Ubicación estratégica de la región en el sur del Perú | FO2. Implementar el servicio educativo bajo la modalidad virtual. (F1,F5,O4,O7) | DO2. Implementar alianzas con instituciones y empresas a nivel nacional e internacional para la realización de intercambios, prácticas y pasantías tanto de docentes como de alumnos. (D1, O8) |
| O3. Incremento de la inversión privada nacional y extranjera | FO3. Adquirir institutos de formación técnica que permita la generación de sinergias con la oferta educativa universitaria. (F2,F4,O5,O1,O2) | DO3. Implementar una escala de pensiones y becas que permita la incorporación de postulantes con limitaciones económicas de las distintas regiones del país que cuenten con el mejor desempeño escolar. (D3, O2) |
| O4. Incremento del acceso a la información (Internet, tecnología) | FO4. Articular los procesos de pregrado con el postgrado, con el objetivo de mejorar la propuesta de valor para los postulantes. (F3, O7) | DO4. Implementar una línea de carrera con incentivos atractivos para el docente - investigador y docente-gestor (D6, O6) |
| O5. Convenios institucionales nacionales e internacionales | FO5. Incorporar dentro de las actividades académicas, el servicio de entrenamiento y evaluación para la obtención de certificaciones internacionales de distintas especialidades. (F1,F2,F3,F5,O2,O8) | DO5. Implementar el área de planeamiento estratégico en las Universidades del SUPRA. (D1, D2, D5,D7,O2, O7,O8) |
| O6. Incremento de recursos públicos y privados para la investigación | | DO6. Acreditar todas las carreras profesionales. (D1, D2, D3,D4,O2, O5, O7,O8) |
| O7. Incremento en la demanda de profesionales | | DO7. Implementar unidades de negocio de consultoría y asesoría empresarial. (D1, D2, D8,O1, O2,O3, O6) |
| O8. Tendencia a globalizar la educación universitaria | | DO8. Implementar la malla curricular de las carreras profesionales para una alineación a las necesidades de desarrollo de la región y el país. (D1, D2, O2, O5) |
| | | DO9. Usar metodologías de investigación desde el primer año en la Universidad tanto en docentes como alumnos. (D1, D2, D8, O4, O6) |
| | | DO10. Implementar un área para la colocación de egresados. (D3, D5, O7) |
| Amenazas | FA. Confrontar | DA. Evitar |
| A1. Crisis financiera internacional | FA1. Contratar docentes internacionales altamente especializados en aquellas áreas del conocimiento donde el SUPRA le convenga destacar. (F1, F2, F3, F5, A1,A5) | DA1. Invertir los recursos en mejorar la calidad de las carreras con mayor demanda y limitarlos solamente a la creación de nuevas carreras con alto potencial de crecimiento. (D5, A5, A7) |
| A2. Corrupción y burocracia | FA2. Implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la adopción de las mejores prácticas en educación superior. (F1, F2, F3, F5, A1,A2, A5, A6) | DA2. Implementar cursos electivos dictados por profesionales reconocidos en el ámbito local, nacional e internacional, de tal manera de acercar la Universidad a la realidad del entorno. (D1, A5) |
| A3. Ofertas educativas a distancia o virtuales | FA3. Implementar una estrategia comunicacional coherente en toda la región sur del Perú que permita fortalecer la imagen y reputación del SUPRA. (F2, F5, A2, A5) | DA3. Implementar estrategias de comunicación con la comunidad, de tal manera que se tome conciencia de la necesidad mejorar continuamente la normativa que regula al sector. (D4, A7) |
| A4. Acreditación internacional en vez de la acreditación nacional | FA4. Implementar un fondo concursal del 3% de los ingresos anuales orientados a la investigación. (F5, A6) | DA4. Orientar la vocación de los postulantes para que conozcan la realidad de la profesión a la que quisieran postular. (D5, A1) |
| A5. Inmigración de postulantes por centralismo nacional | FA5. Evaluar el desempeño del personal docente y administrativo. (F3, A2, A7) | DA5. Implementar alianzas estratégicas que mejoren la empleabilidad de los egresados promoviendo a los mejores al sector empresarial y/o invitándolos a que formen parte del personal docente de las universidades. (D5, A1) |
| A6. Países de la región invierten más en investigación | | DA6. Contratar el servicio de bases de conocimiento virtual donde los alumnos y docentes puedan actualizar sus conocimientos. (D2, A6) |
| A7. Leyes universitarias dispersas, en proceso de consolidación | | DA7. Implementar un programa permanente de capacitación al docente. (D2, D3, A5) |

En la Figura 27 se puede observar que el vector direccional apunta hacia el cuadrante agresivo, según D'Alessio (2008, pp. 281-282), esta postura estratégica es típica en una industria atractiva con poca turbulencia en el entorno. La organización goza de una clara ventaja competitiva que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de competidores. El SUPRA debe sacar total ventaja de las oportunidades que le permitan aumentar su participación de mercado y concentrarse en los productos que marquen una clara ventaja competitiva.

6.3 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE posee dos ejes y se divide en nueve cuadrantes agrupados en tres áreas de acuerdo con las coordenadas EFI (total ponderado 1.84) y EFE (total ponderado 2.21). De lo observado en la Figura 28, el SUPRA se ubica en el cuadrante VIII, siendo la posición estratégica recomendada la de cosechar, sugiriendo la aplicación de estrategias de carácter defensivas. Este cuadrante está dentro del sector de cosechar y desinvertir, lo que nos confirma la posición estratégica débil del sector.

6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz MGE evalúa la posición competitiva con respecto al crecimiento del mercado. Se evalúa la velocidad del crecimiento versus la fortaleza de la posición competitiva.

El SUPRA experimenta un rápido crecimiento del mercado versus a una posición competitiva débil. La matriz de la Gran Estrategia se muestra en la Figura 29, donde el SUPRA se ubica en el cuadrante II. Según D'Alessio (2008, p. 326), la posición estratégica que debería adoptar el SUPRA es evaluar seriamente su aproximación presente al mercado e identificar los factores que limitan su competitividad, y de no poder afrontarlos, evaluar una estrategia de integración horizontal.

Tabla 41

Factores Determinantes de Éxito en cuanto a la Industria y el Sector

| | | Factores | | | | | | Valor | | | | |
|------------------------------------|---|---|---------------|---|---|---|---|-------|---|------|------------|-------|
| Posición estratégica externa | Factores Determinantes de Estabilidad del Entorno (EE) | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Cambios tecnológicos | Muchos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos | 2 |
| | 2 | Tasa de inflación | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 4 |
| | 3 | Variabilidad de la demanda | Grande | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña | 5 |
| | 4 | Rango de precios de servicios competitivos | Amplio | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho | 3 |
| | 5 | Barreras de entrada al mercado | Pocas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas | 1 |
| | 6 | Rivalidad / Presión competitiva | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 1 |
| | 7 | Elasticidad del precio de la demanda | Elástica | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica | 5 |
| | 8 | Presión de los productos sustitutos | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 2 |
| | | Promedio - 6 = | | | | | | | | | | -2.88 |
| Posición estratégica interna | Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Potencial de crecimiento | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 |
| | 2 | Potencial de utilidades | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 |
| | 3 | Estabilidad financiera | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 5 |
| | 4 | Conocimiento tecnológico | Simple | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo | 3 |
| | 5 | Utilización de recursos | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente | 3 |
| | 6 | Intensidad de capital | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 3 |
| | 7 | Facilidad de entrada al mercado | Fácil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil | 1 |
| | 8 | Utilización de la capacidad | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 5 |
| | 9 | Poder de negociación de los productores | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 2 |
| | Promedio = | | | | | | | | | | 3.56 | |
| Posición estratégica interna | Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Participación en el mercado | Pequeña | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande | 3 |
| | 2 | Calidad del servicio | Inferior | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior | 4 |
| | 3 | Ciclo de vida del producto | Avanzado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano | 1 |
| | 4 | Lealtad del consumidor | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 3 |
| | 5 | Nivel de especialización de los profesores | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 2 |
| | 6 | Desarrollo de infraestructura | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 5 |
| | 7 | Conocimiento tecnológico | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 2 |
| | 8 | Integración vertical | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 2 |
| | 9 | Velocidad de introducción de nuevos productos | Lenta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida | 5 |
| | Promedio - 6 = | | | | | | | | | | -3.00 | |
| Posición estratégica interna | Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | | | | | | | | | | | |
| | 1 | Retorno en la inversión | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 1 |
| | 2 | Apalancamiento | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado | 3 |
| | 3 | Liquidez | Desbalanceada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólido | 3 |
| | 4 | Capital requerido versus capital disponible | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | 3 |
| | 5 | Flujo de caja | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 3 |
| | 6 | Factibilidad de salida del mercado | Difícil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil | 3 |
| | 7 | Riesgo involucrado en el negocio | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | 5 |
| | 8 | Economías de escala y de experiencia | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 5 |
| | | Promedio = | | | | | | | | | | 3.25 |
| <i>Vector Resultante</i> | | | | | | | | | | | | |
| <i>Eje X = (VC+FI)</i> | | | | | | | | | | 0.56 | | |
| <i>Eje Y = (EE+FF)</i> | | | | | | | | | | 0.38 | | |

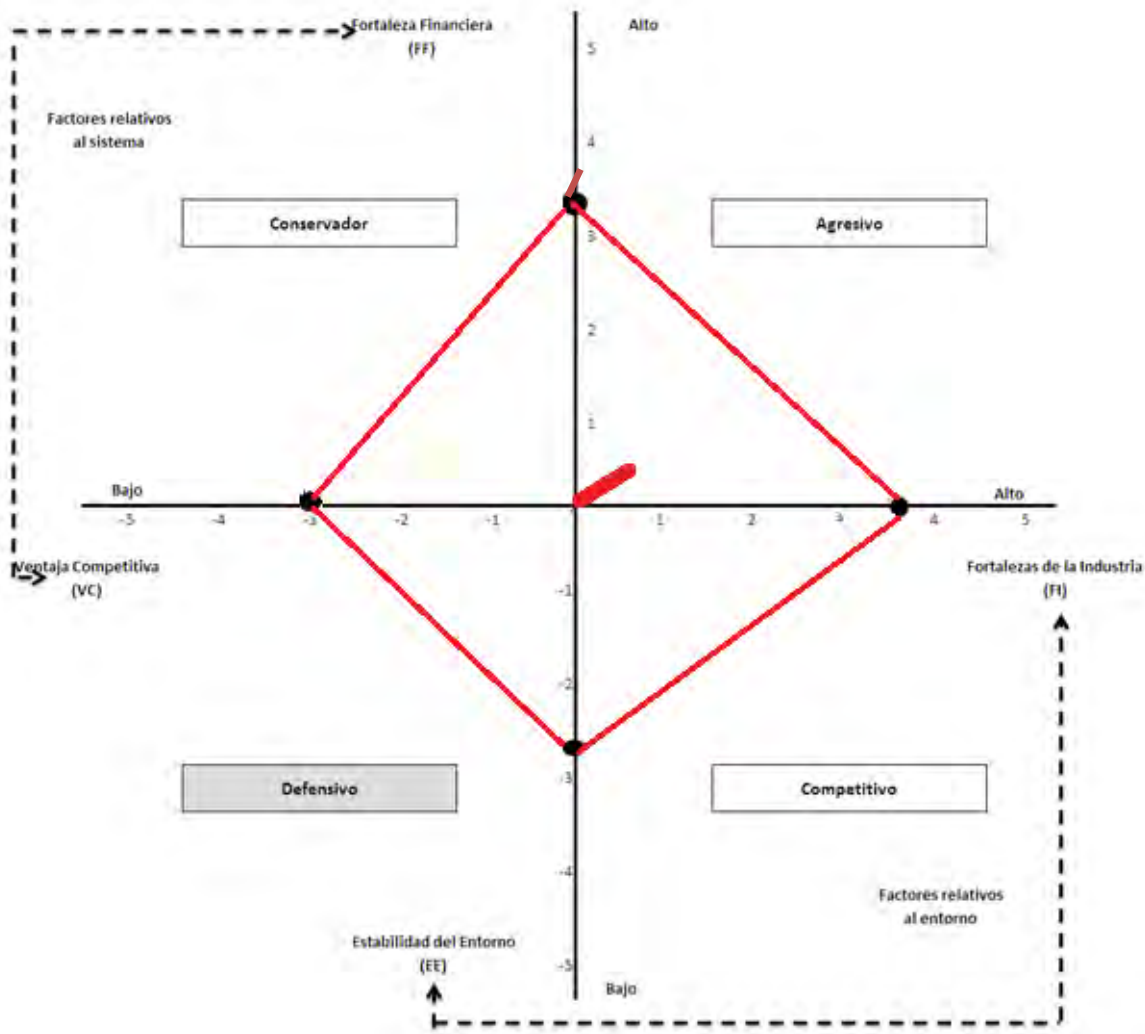


Figura 27. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

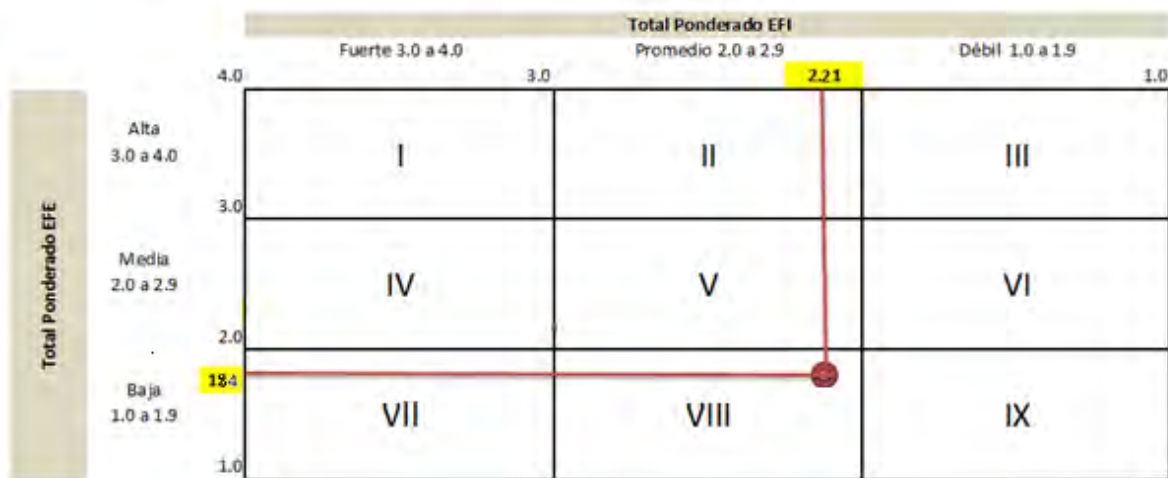


Figura 28. Matriz Interna Externa.

Las estrategias sugeridas para el cuadrante II son: a) el desarrollo de mercados, b) la penetración de mercados, c) desarrollo de productos, d) integración horizontal, e) desposeimiento, y f) liquidación.

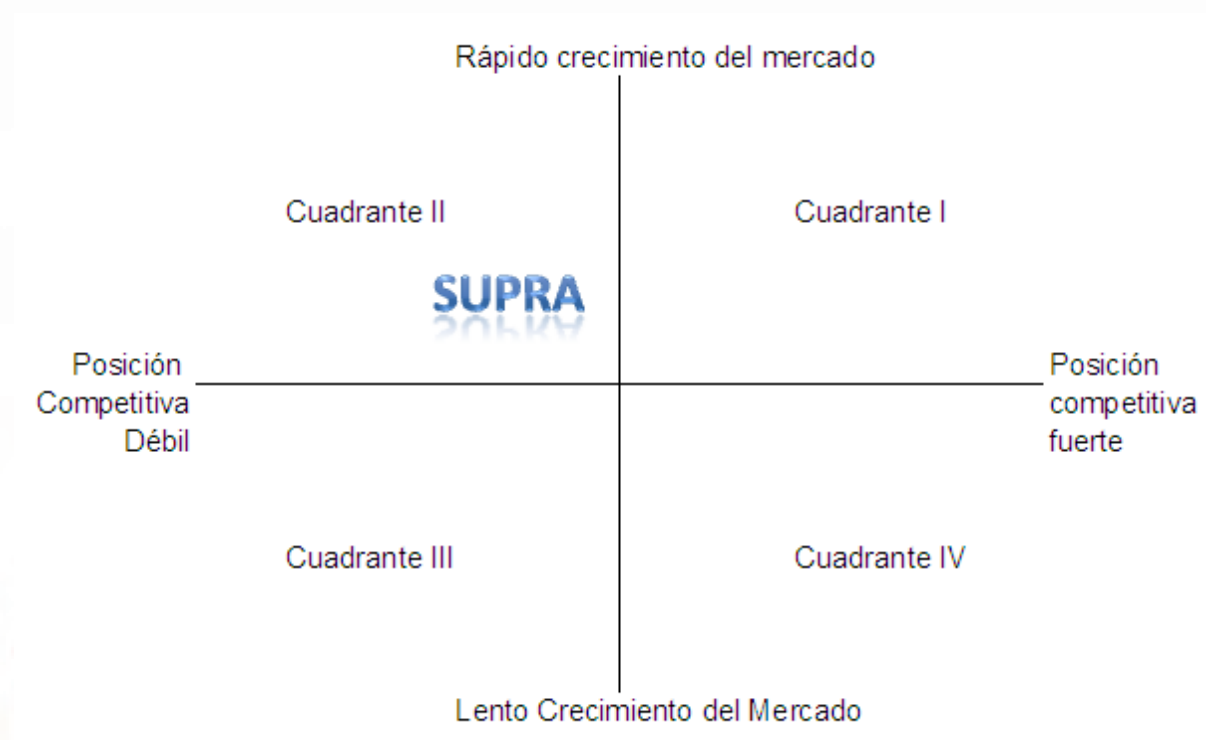


Figura 29. Matriz Gran Estrategia.

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica permite decidir qué estrategias serán retenidas. Las matrices agrupan las estrategias generadas en las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. Se verifica qué estrategias son las que se repiten más veces, como se aprecia en la Tabla 42. Se eligen estrategias que tienen como mínimo tres repeticiones, dejando el resto como estrategias de contingencia.

6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE permite evaluar y determinar objetivamente las mejores estrategias, se evalúa cómo las estrategias son influidas por los factores externos e internos: oportunidades,

amenazas, fortalezas, y debilidades. En la Tabla 43 se muestra la matriz CPE, donde las estrategias se retienen y las estrategias son contingentes.

6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Mediante esta matriz se evalúan las estrategias retenidas de la matriz CPE, utilizando los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. En la Tabla 44 se muestra el resultado de la evaluación de la matriz Rumelt.

6.8 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 45 se evalúa si las estrategias retenidas son éticas, para ello se verifica que las estrategias no violen aspectos relacionados a derechos y justicia.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas vienen de la MCPE y son aquellas con puntaje mayor a 5.

Estrategias Retenidas

1. Implementar el servicio educativo bajo la modalidad semi-presencial
2. Implementar el servicio educativo bajo la modalidad virtual.
3. Incorporar dentro de las actividades académicas, el servicio de entrenamiento y evaluación para la obtención de certificaciones internacionales de distintas especialidades.
4. Implementar unidades de negocio de consultoría y asesoría empresarial.
5. Implementar un área para la colocación de egresados.
6. Contratar docentes internacionales altamente especializados en aquellas áreas del conocimiento donde el SUPRA le convenga destacar.
7. Implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la adopción de las mejores prácticas en educación superior.

8. Invertir los recursos en mejorar la calidad de las carreras con mayor demanda y limitarlos solamente a la creación de nuevas carreras con alto potencial de crecimiento.
9. Contratar el servicio de bases de conocimiento virtual donde los alumnos y docentes puedan actualizar sus conocimientos.
10. Implementar un programa permanente de capacitación al docente.

Las estrategias de contingencia son aquellas con puntaje menor a 5 y son las siguientes:

1. Adquirir institutos de formación técnica que permita la generación de sinergias con la oferta educativa universitaria.
2. Articular los procesos de pregrado con el postgrado, con el objetivo de mejorar la propuesta de valor para los postulantes.
3. Generar alianzas y convenios con las principales empresas de reclutamiento de profesionales del país para el fortalecimiento del vínculo empresa, egresado y universidad.
4. Implementar alianzas con instituciones y empresas a nivel nacional e internacional para la realización de intercambios, prácticas y pasantías tanto de docentes como de alumnos.
5. Implementar una escala de pensiones y becas que permita la incorporación de postulantes con limitaciones económicas de las distintas regiones del país que cuenten con el mejor desempeño escolar.
6. Implementar una estrategia comunicacional coherente en toda la región sur del Perú que permita fortalecer la imagen y reputación del SUPRA.
7. Implementar alianzas que mejoren la empleabilidad de los egresados promoviendo a los mejores al sector empresarial y/o invitándolos a formar parte del personal docente de las universidades.

Tabla 42

Matriz de Decisión Estratégica.

| Estrategias | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1. Implementar el servicio educativo bajo la modalidad semi-presencial. (F1,F5,O4,O7) | X | X | | X | X | 4 |
| FO2. Implementar el servicio educativo bajo la modalidad virtual. (F1,F5,O4,O7) | X | X | | X | X | 4 |
| FO3. Adquirir institutos de formación técnica que permita la generación de sinergias con la oferta educativa universitaria. (F2,F4,O5,O1,O2) | X | X | | X | X | 4 |
| FO4. Articular los procesos de pregrado con el postgrado, con el objetivo de mejorar la propuesta de valor para los postulantes. (F3, O7) | X | X | | | X | 3 |
| FO5. Incorporar dentro de las actividades académicas, el servicio de entrenamiento y evaluación para la obtención de certificaciones internacionales de distintas especialidades. (F1,F2,F3,F5,O2,O8) | X | X | | X | X | 4 |
| DO1. Generar alianzas y convenios con las principales empresas de reclutamiento de profesionales del país para el fortalecimiento del vínculo empresa, egresado y universidad. (D1, D5,O7) | X | X | | X | X | 4 |
| DO2. Implementar alianzas con instituciones y empresas a nivel nacional e internacional para la realización de intercambios, prácticas y pasantías tanto de docentes como de alumnos. (D1, O8) | X | X | | X | X | 4 |
| DO3. Implementar una escala de pensiones y becas que permita la incorporación de postulantes con limitaciones económicas de las distintas regiones del país que cuenten con el mejor desempeño escolar. (D3, O2) | X | | | X | X | 3 |
| DO4. Implementar una línea de carrera con incentivos atractivos para el docente - investigador y docente-gestor (D6, O6) | X | | | | | 1 |
| DO5. Implementar el área de planeamiento estratégico en las Universidades del SUPRA. (D1, D2, D5,D7,O2, O7,O8) | X | X | | | | 2 |
| DO6. Acreditar todas las carreras profesionales. (D1, D2, D3,D4,O2, O5, O7,O8) | X | X | | | | 2 |
| DO7. Implementar unidades de negocio de consultoría y asesoría empresarial. (D1, D2, D8,O1, O2,O3, O6) | X | X | | | X | 3 |
| DO8. Implementar la malla curricular de las carreras profesionales para una alineación a las necesidades de desarrollo de la región y el país. (D1, D2, O2, O5) | X | | | | X | 2 |
| DO9. Usar metodologías de investigación desde el primer año en la Universidad tanto en docentes como alumnos. (D1, D2, D8, O4, O6) | X | | | | X | 2 |
| DO10. Implementar un área para la colocación de egresados. (D3, D5, O7) | X | | | X | X | 3 |
| FA1. Contratar docentes internacionales altamente especializados en aquellas áreas del conocimiento donde el SUPRA le convenga destacar. (F1, F2, F3, F5, A1,A5) | X | X | | | X | 3 |
| FA2. Implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la adopción de las mejores prácticas en educación superior. (F1, F2, F3, F5, A1,A2, A5, A6) | X | X | | | X | 3 |

(Continuación Tabla 42)

| Estrategias | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| FA3. Implementar una estrategia comunicacional coherente en toda la región sur del Perú que permita fortalecer la imagen y reputación del SUPRA. (F2, F5, A2, A5) | X | X | | X | | 3 |
| FA4. Implementar un fondo concursal del 3% de los ingresos anuales orientados a la investigación. (F5, A6) | X | X | | | | 2 |
| FA5. Evaluar el desempeño del personal docente y administrativo. (F3, A2, A7) | X | | | | | 1 |
| DA1. Invertir los recursos en mejorar la calidad de las carreras con mayor demanda y limitarlos solamente a la creación de nuevas carreras con alto potencial de crecimiento. (D5, A5, A7) | X | X | | X | | 3 |
| DA2. Implementar cursos electivos dictados por profesionales reconocidos en el ámbito local, nacional e internacional, de tal manera de acercar la Universidad a la realidad del entorno. (D1, A5) | X | X | | | | 2 |
| DA3. Implementar estrategias de comunicación con la comunidad, de tal manera que se tome conciencia de la necesidad mejorar continuamente la normativa que regula al sector. (D4, A7) | X | | | X | | 2 |
| DA4. Orientar la vocación de los postulantes para que conozcan la realidad de la profesión a la que quisieran postular. (D5, A1) | X | | | | | 1 |
| DA5. Incrementar la empleabilidad de los egresados promoviendo a los mejores al sector empresarial y/o invitándolos a que formen parte del personal docente de las universidades. (D5, A1) | X | | | X | X | 3 |
| DA6. Contratar el servicio de bases de conocimiento virtual donde los alumnos y docentes puedan actualizar sus conocimientos. (D2, A6) | X | X | | | X | 3 |
| DA7. Implementar un programa permanente de capacitación al docente. (D2, D3, A5) | X | | | X | X | 3 |

Tabla 43

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

| Oportunidades | Peso | E1 Implementar el servicio educativo bajo la modalidad semi-presencial. | | E2 Implementar el servicio educativo bajo la modalidad virtual. | | E3 Adquirir institutos de formación técnica que permita la generación de sinergias con la oferta educativa universitaria. | | E4 Articular los procesos de pregrado con el postgrado, con el objetivo de mejorar la propuesta de valor para los postulantes. | | E5 Incorporar dentro de las actividades académicas, el servicio de entrenamiento y evaluación para la obtención de certificaciones internacionales de distintas especialidades. | | E6 Generar alianzas y convenios con las principales empresas de reclutamiento de profesionales del país para el fortalecimiento del vínculo empresa, egresado y universidad. | | E7 Implementar alianzas con instituciones y empresas a nivel nacional e internacional para la realización de intercambios, prácticas y pasantías tanto de docentes como de alumnos. | | |
|--|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|---|-------------|--|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | |
| 1 Estabilidad económica del Perú | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | |
| 2 Ubicación estratégica de la región en el sur del Perú | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 | |
| 3 Incremento de la inversión privada nacional y extranjera | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 | |
| 4 Incremento del acceso a la información (internet, tecnología) | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | |
| 5 Convenios institucionales nacionales e internacionales | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | |
| 6 Incremento de recursos públicos y privados para la investigación | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | |
| 7 Incremento de demanda de profesionales | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | |
| 8 Tendencia a globalizar la educación universitaria | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Crisis financiera internacional | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | |
| 2 Corrupción y burocracia | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | |
| 3 Ofertas educativas a distancia o virtuales | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | |
| 4 Acreditación internacional en vez de la acreditación nacional | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | |
| 5 Inmigración de postulantes por centralismo nacional | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | |
| 6 Países de la región invierten más en investigación | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | |
| 7 Leyes universitarias dispersas, en proceso de consolidación | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Infraestructura educativa adecuada | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | |
| 2 Posicionamiento institucional importante en la región | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | |
| 3 Diversificación de carreras profesionales ofertadas | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | |
| 4 Flexibilidad para crear nuevas carreras profesionales | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | |
| 5 Autonomía financiera y administrativa | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | |
| 6 Tasas educativas competitivas | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Educación no vinculada a las necesidades empresariales actuales | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | |
| 2 No se le da una adecuada prioridad a la investigación | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | |
| 3 Relajamiento de procesos: admisión, exigencia académica y titulación | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | |
| 4 Debilidad de gestión estratégica en la universidades del supra | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | |
| 5 Concentración de la demanda del supra en 04 carreras | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | |
| 6 Carrera del docente universitaria poco atractiva | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | |
| 7 Pocas carreras profesionales acreditadas | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | |
| 8 Uso no intensivo de las tecnologías de información | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | |
| Total | 2.00 | | 5.50 | | 5.50 | | | | 4.46 | | 4.30 | | 5.70 | | 4.31 | |

(Continuación Tabla 43)

| | E8 Implementar una escala de pensiones y becas que permita la incorporación de postulantes con limitaciones económicas de las distintas regiones del país que cuenten con el mejor desempeño escolar. | | E9 Implementar unidades de negocio de consultoría y asesoría empresarial. | | E10 Implementar un área para la colocación de egresados. | | E11 Contratar docentes internacionales altamente especializados en aquellas áreas del conocimiento donde el SUPRA le convenga destacar. | | E12 Implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la adopción de las mejores prácticas en educación superior. | | E13 Implementar una estrategia comunicacional coherente en toda la región sur del Perú que permita fortalecer la imagen y reputación del SUPRA. | | E14 Invertir en mejorar la calidad de las carreras con mayor demanda y limitarlas solamente a la creación de nuevas carreras con alto potencial de crecimiento. | | |
|--|---|-------|---|-------|--|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|-------------|
| Oportunidades | Peso | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1 Estabilidad económica del Perú | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 |
| 2 Ubicación estratégica de la región en el sur del Perú | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 |
| 3 Incremento de la inversión privada nacional y extranjera | 0.07 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| 4 Incremento del acceso a la información (internet, tecnología) | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 |
| 5 Convenios institucionales nacionales e internacionales | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 |
| 6 Incremento de recursos públicos y privados para la investigación | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 7 Incremento de demanda de profesionales | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 |
| 8 Tendencia a globalizar la educación universitaria | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Crisis financiera internacional | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 2 Corrupción y burocracia | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 3 Ofertas educativas a distancia o virtuales | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 4 Acreditación internacional en vez de la acreditación nacional | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5 Inmigración de postulantes por centralismo nacional | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 |
| 6 Países de la región invierten más en investigación | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 7 Leyes universitarias dispersas, en proceso de consolidación | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Infraestructura educativa adecuada | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 2 Posicionamiento institucional importante en la región | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 3 Diversificación de carreras profesionales ofertadas | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| 4 Flexibilidad para crear nuevas carreras profesionales | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 5 Autonomía financiera y administrativa | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 |
| 6 Tasas educativas competitivas | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Educación no vinculada a las necesidades empresariales actuales | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 2 No se le da una adecuada prioridad a la investigación | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 3 Relajamiento de procesos: admisión, exigencia académica y titulación | 0.05 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 4 Debilidad de gestión estratégica en la universidades del supra | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 5 Concentración de la demanda del supra en 04 carreras | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 |
| 6 Carrera del docente universitaria poco atractiva | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 7 Pocas carreras profesionales acreditadas | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 8 Uso no intensivo de las tecnologías de información | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| Total | 2.00 | | 3.94 | | 5.11 | | 5.04 | | 5.31 | | 6.22 | | 4.12 | | 5.35 |

(Continuación Tabla 43)

| Oportunidades | Peso | Valor | Ponderación | E15 Implementar alianzas estratégicas que mejoren la empleabilidad de los egresados promoviendo a los mejores al sector empresarial y/o invitándolos a formar parte del personal docente de las universidades. | | E16 Contratar el servicio de bases de conocimiento virtual donde los alumnos y docentes puedan actualizar sus conocimientos. | | E17 Implementar un programa permanente de capacitación al docente. | |
|--|-------------|-------|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|
| | | | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1 Estabilidad económica del Perú | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| 2 Ubicación estratégica de la región en el sur del Perú | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| 3 Incremento de la inversión privada nacional y extranjera | 0.07 | 4 | 0.28 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| 4 Incremento del acceso a la información (internet, tecnología) | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| 5 Convenios institucionales nacionales e internacionales | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| 6 Incremento de recursos públicos y privados para la investigación | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 7 Incremento de demanda de profesionales | 0.08 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 8 Tendencia a globalizar la educación universitaria | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| Amenazas | | | | | | | | | |
| 1 Crisis financiera internacional | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 |
| 2 Corrupción y burocracia | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 3 Ofertas educativas a distancia o virtuales | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 4 Acreditación internacional en vez de la acreditación nacional | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 5 Inmigración de postulantes por centralismo nacional | 0.05 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 |
| 6 Países de la región invierten más en investigación | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 |
| 7 Leyes universitarias dispersas, en proceso de consolidación | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Fortalezas | | | | | | | | | |
| 1 Infraestructura educativa adecuada | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| 2 Posicionamiento institucional importante en la región | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 3 Diversificación de carreras profesionales ofertadas | 0.06 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| 4 Flexibilidad para crear nuevas carreras profesionales | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| 5 Autonomía financiera y administrativa | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 6 Tasas educativas competitivas | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| Debilidades | | | | | | | | | |
| 1 Educación no vinculada a las necesidades empresariales actuales | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 2 No se le da una adecuada prioridad a la investigación | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 |
| 3 Relajamiento de procesos: admisión, exigencia académica y titulación | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 4 Debilidad de gestión estratégica en la universidades del supra | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 |
| 5 Concentración de la demanda del supra en 04 carreras | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| 6 Carrera del docente universitaria poco atractiva | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| 7 Pocas carreras profesionales acreditadas | 0.09 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| 8 Uso no intensivo de las tecnologías de información | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| Total | 2.00 | | 3.73 | | 5.37 | | 5.35 | | 5.35 |
| 1 no atractiva (no aceptable) | | | | | | | | | |
| 2 Algo atractiva (algo aceptable) | | | | | | | | | |
| 3 Razonablemente atractiva (aceptable) | | | | | | | | | |
| 4 Altamente atractiva (muy aceptable) | | | | | | | | | |

Tabla 44

Matriz de Rumelt

| Estrategias Específicas | Pruebas | | | | |
|---|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se Acepta |
| E1 Implementar el servicio educativo bajo la modalidad semi-presencial. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E2 Implementar el servicio educativo bajo la modalidad virtual. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E3 Incorporar dentro de las actividades académicas, el servicio de entrenamiento y evaluación para la obtención de certificaciones internacionales de distintas especialidades. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E4 Implementar unidades de negocio de consultoría y asesoría empresarial. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E5 Implementar un área para la colocación de egresados. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E6 Contratar docentes internacionales altamente especializados en aquellas áreas del conocimiento donde el SUPRA le convenga destacar. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E7 Implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la adopción de las mejores prácticas en educación superior. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E8 Invertir recursos en mejorar la calidad de las carreras con mayor demanda y limitarlos solamente a la creación de nuevas carreras con alto potencial de crecimiento. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E9 Contratar el servicios de bases de conocimiento virtual donde los alumnos y docentes puedan actualizar sus conocimientos. | Si | Si | Si | Si | Si |
| E10 Implementar un programa permanente de capacitación al docente. | Si | Si | Si | Si | Si |

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Utilizando esta matriz se evalúan si las estrategias retenidas son consecuentes con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo del SUPRA. En la Tabla 46 se puede apreciar que las estrategias coinciden con los objetivos a largo plazo.

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz se evalúan las reacciones de los competidores a las estrategias propuestas para el SUPRA. El sistema universitario público de Arequipa y el sistema universitario de Lima se verían afectados en mayor medida a largo plazo, una vez que el SUPRA cobre notoriedad nacional e internacional. En la Tabla 47 se presentan las posibles reacciones de los sistemas competidores frente a las estrategias del SUPRA.

6.12 Conclusiones

La tercera etapa del proceso estratégico es la de decisión, y es en esta etapa donde seleccionamos las estrategias que se consideran más atractivas. Para esta etapa hemos utilizado la matriz de decisión que consiste en agrupar las matrices vistas en la segunda etapa del proceso estratégico, para apreciar las repeticiones de cada estrategia, y retener aquellas con más de tres. Producto de esta matriz se han seleccionado 17 estrategias de las 27 desarrolladas en la matriz FODA.

Seguidamente utilizamos la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico. Esta matriz nos permite saber objetivamente que estrategias son las mejores, al cruzar las 17 estrategias seleccionadas en la matriz de decisión con los factores claves del EFE y EFI y sus respectivos pesos. Se calificaron con un factor de cuatro a las estrategias altamente atractivas hasta uno a las estrategias no atractivas. El valor máximo es de ocho y el mínimo es de dos, el promedio es de cinco. Las estrategias que tengan puntajes mayores a 5 serán

retenidas y las demás serán consideradas de contingencia. Como resultado se han retenido diez estrategias y siete estrategias quedan de contingencia.

Luego aplicamos la matriz de Rumelt para evaluar la consistencia (objetivos y políticas), consonancia (entorno), ventaja (competitiva) y factibilidad (costo), aprobándose todas las estrategias retenidas.

Finalmente aplicamos la Matriz Ética en al que verificamos que no se violen aspectos relacionados a derechos, justicia y utilitarismo tales como derecho a la vida, propiedad, privacidad, distribución, compensación, medios, etc. Las 10 estrategias retenidas han pasado la prueba.



Tabla 46

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

| Visión: "Ser, en el año 2025, el segundo mejor sistema universitario privado del Perú". | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|--|--|---|
| Estrategias | 1. Objetivo de largo plazo (OLP 1): Al 2025, tener 60,000 alumnos matriculados en el SUPRA. | 2. Objetivo de largo plazo (OLP 2): Al 2025, el 80% de las carreras profesionales del SUPRA tendrán acreditación internacional del Instituto Internacional para Aseguramiento de la Calidad (IAC) | 3. Objetivo de largo plazo (OLP 3): En 2025, el SUPRA publicará 600 investigaciones en revistas científicas certificadas por el Instituto Científico de Información (ISI) de los Estados Unidos. | 4. Objetivo de largo plazo (OLP 4): Al 2025, el 80% de los docentes del SUPRA tendrán el grado de Doctor en universidades ubicadas dentro del tercio superior del ranking de América Economía. | 5. Objetivo de largo plazo (OLP 5): Al 2025, el 80% de los docentes del SUPRA contarán con capacitación bianual en aspectos de su especialidad en otras universidades y bajo modalidad presencial. | 6. Objetivo de largo plazo (OLP 6): Al 2025, el 40% de docentes participen en instituciones científicas y/o culturales, concurrencia a eventos académicos y científicos a través de convenios con otras universidades. | 7. Objetivo de largo plazo (OLP 7): Al 2025, el 50% de las carreras que ofrece el SUPRA sean bajo la modalidad virtual o semipresencial. | 8. Objetivo a largo plazo (OLP 8): A 2025, el SUPRA tendrá 70% en promedio de índice de prestigio a nivel nacional en el ranking de América Economía. |
| 1 Implementar el servicio educativo bajo la modalidad semi-presencial. | X | | | | | | X | |
| 2 Implementar el servicio educativo bajo la modalidad virtual. | X | | | | | | X | |
| 3 Incorporar dentro de las actividades académicas, el servicio de entrenamiento y evaluación para la obtención de certificaciones internacionales de distintas especialidades. | X | | | | | | | X |
| 4 Implementar unidades de negocio de consultoría y asesoría empresarial. | | | | | | X | | X |
| 5 Implementar un área para la colocación de egresados. | X | | | | | | | X |
| 6 Contratar docentes internacionales altamente especializados en aquellas áreas del conocimiento donde el SUPRA le convenga destacar. | X | | | | | X | | X |
| 7 Implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la adopción de las mejores prácticas en educación superior. | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 8 Invertir recursos en mejorar la calidad de las carreras con mayor demanda y limitarlos solamente a la creación de nuevas carreras con alto potencial de crecimiento. | | X | | | | | | X |
| 9 Contratar el servicio de bases de conocimiento virtuales donde los alumnos y docentes puedan actualizar sus conocimientos. | | X | X | X | | X | | X |
| 10 Implementar un programa permanente de capacitación al docente. | | X | | X | X | X | | X |

Tabla 47

Matriz de Posibilidades de los Competidores

| Estrategias | PUCP (Lima) | UPT (Tacna) | UAC (Cusco) |
|--|-------------|-------------|-------------|
| 1 Implementar el servicio educativo bajo la modalidad semi-presencial. | Alta | Alta | Alta |
| 2 Implementar el servicio educativo bajo la modalidad virtual. | Alta | Alta | Alta |
| 3 Incorporar dentro de las actividades académicas, el servicio de entrenamiento y evaluación para la obtención de certificaciones internacionales de distintas especialidades. | Alta | Baja | Baja |
| 4 Implementar unidades de negocio de consultoría y asesoría empresarial. | Alta | Baja | Baja |
| 5 Implementar un área para la colocación de egresados. | Media | Media | Media |
| 6 Contratar docentes internacionales altamente especializados en aquellas áreas del conocimiento donde el SUPRA le convenga destacar. | Media | Media | Media |
| 7 Implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la adopción de las mejores prácticas en educación superior. | Alta | Baja | Baja |
| 8 Invertir recursos en mejorar la calidad de las carreras con mayor demanda y limitarlos solamente a la creación de nuevas carreras con alto potencial de crecimiento. | Media | Alta | Alta |
| 9 Contratar los servicios de bases de conocimiento virtuales donde los alumnos y docentes puedan actualizar sus conocimientos. | Media | Media | Media |
| 10 Implementar un programa permanente de capacitación al docente. | Media | Media | Media |

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) son los lineamientos que van a ayudar a conseguir los objetivos a Largo Plazo (OLP) planteados en el Capítulo V. En la Tabla 48 se detallan los objetivos a corto plazo desarrollados para cada uno de los seis objetivos a largo plazo del SUPRA.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de recursos permite la ejecución de la estrategia así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2008). Los recursos se pueden clasificar en tangibles, intangibles, y humanos, y estos a su vez, en recursos financieros, conocimiento, recursos tecnológicos, y recursos materiales, tal como se puede apreciar en la Tabla 49.

7.3 Políticas de cada estrategia

Según D'Alessio (2008, p. 389), las políticas tienen una jerarquía según el nivel de impacto en la organización. En este sentido, en el presente apartado se desarrollará la vinculación de las políticas con las estrategias retenidas, tal como se puede ver en la Tabla 50.

7.4 Estructura Organizacional del SUPRA

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias mediante las políticas formuladas (D'Alessio 2008). Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia, con el mensaje de que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura.

Tabla 48

Objetivos a Corto Plazo del SUPRA

| Objetivos a largo plazo | Objetivos a corto plazo | | |
|--|--|---|---|
| | Del 2012 al 2017 | Del 2018 al 2021 | Del 2022 al 2025 |
| 1. Objetivo de largo plazo (OLP 1): Al 2025, tener 60,000 alumnos matriculados en el SUPRA. | OC P 1 1.1 Alcanzar a 2017, los 47 mil alumnos matriculados. | 1.2 A 2021, llegar a los 54 mil alumnos matriculados. | 1.3 A 2025, alcanzar los 60,000 alumnos matriculados. |
| 2. Objetivo de largo plazo (OLP 2): Al 2025, el 80% de las carreras profesionales del SUPRA tendrán acreditación internacional del Instituto Internacional para Aseguramiento de la Calidad (IAC) | OC P 2 2.1 A 2017, se acreditará el 20% de las carreras profesionales del SUPRA. | 2.2 A 2021, se acreditará el 40% de las carreras profesionales del SUPRA. | 2.3 A 2025, se acreditará el 80% de las carreras profesionales del SUPRA. |
| 3. Objetivo de largo plazo (OLP 3): En 2025, el SUPRA publicará 600 investigaciones en revistas científicas certificadas por el ISI. | OC P 3 3.1 A 2017, el SUPRA publicará 200 investigaciones en revistas científicas | 3.2 A 2021, el SUPRA publicará 400 investigaciones en revistas científicas | 3.3A 2025, el SUPRA publicará 600 investigaciones en revistas científicas |
| 4. Objetivo de largo plazo (OLP 4): Al 2025, el 80% de los docentes del SUPRA tendrán el grado de Doctor en universidades ubicadas dentro del tercio superior del ranking de América Economía. | OC P 4 4.1 A 2017, el 20% de los docentes del SUPRA tienen un doctorado. | 4.2 A 2021, el 40% de los docentes del SUPRA tienen un doctorado. | 4.3 A 2025, el 80% de los docentes del SUPRA tienen un doctorado. |
| 5. Objetivo de largo plazo (OLP 5): Al 2025, el 80% de los docentes del SUPRA contarán con capacitación bianual en aspectos de su especialidad en otras universidades y bajo modalidad presencial.. | OC P 5 5.1 A 2017, el 70% de los docentes contará con una capacitación bianual | 5.2 A 2021, el 75% de los docentes contará con una capacitación bianual | 5.3 A 2025, el 80% de los docentes contará con una capacitación bianual |
| 6. Objetivo de largo plazo (OLP 6): Al 2025, el 40% de docentes participan en instituciones científicas y/o culturales, concurrencia a eventos académicos y científicos a través de convenios con otras universidades. | OC P 6 6.1 A 2017, el 25% de los docentes participa en instituciones científicas y/o culturales, concurrencia a eventos académicos y científicos | 6.2 A 2021, el 30% de los docentes participa en instituciones científicas y/o culturales, concurrencia a eventos académicos y científicos | 6.3 A 2025, el 40% de los docentes participa en instituciones científicas y/o culturales, concurrencia a eventos académicos y científicos |
| 7. Objetivo de largo plazo (OLP 7): Al 2025, el 50% de las carreras que ofrece el SUPRA sean bajo la modalidad virtual o semi presencial. | OC P 7 7.1 A 2017, el 30% de las carreras del SUPRA se ofrecen bajo la modalidad virtual o semipresencial | 7.2 A 2021, el 40% de las carreras del SUPRA se ofrecen bajo la modalidad virtual o semipresencial. | 7.3 A 2025, el 50% de las carreras del SUPRA se ofrecen bajo la modalidad virtual o semipresencial.. |
| 8. Objetivo a largo plazo (OLP 8): A 2025, el SUPRA tendrá 70% en promedio de índice de prestigio a nivel nacional en el ranking de América Economía. | OC P 8 8.1 A 2017, el SUPRA tiene 30% en promedio de índice de prestigio a nivel nacional en el ranking de América Economía. | 8.2 A 2021, el SUPRA tiene 50% en promedio de índice de prestigio a nivel nacional en el ranking de América Economía. | 8.3 A 2021, el SUPRA tiene 70% en promedio de índice de prestigio a nivel nacional en el ranking de América Economía. |

Tabla 49

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

| Objetivos a Corto Plazo | Recursos |
|----------------------------|---|
| OCP 1.1, OCP 1.2, OCP 1.3 | Personal Administrativo, procedimientos y objetivos bien definidos, presupuesto aprobado. |
| OCP 2.1, OCP 2.2, OCP 2.3 | Personal Administrativo, procedimientos y objetivos bien definidos, presupuesto aprobado. |
| OCP 3.1, OCP 3.2, OCP 3.3 | Personal Administrativo, procedimientos y objetivos bien definidos, presupuesto aprobado. |
| OCP 4.1, OCP 4.2, OCP 4.3 | Presupuesto aprobado, políticas bien definidas. |
| OCP 5.1, OCP 5.2, OCP 5.3 | Presupuesto aprobado, políticas bien definidas. |
| OCP 6.1, OCP 6.2, OCP 6.3, | Presupuesto aprobado, políticas bien definidas. |
| OCP 7.1, OCP 7.2, OCP 7.3 | Personal Administrativo, procedimientos y objetivos bien definidos, presupuesto aprobado. |
| OCP 8.1, OCP 8.2, OCP 8.3 | Personal Administrativo, procedimientos y objetivos bien definidos, presupuesto aprobado. |

En este sentido se procederá a vincular las áreas organizacionales que se verán afectadas al desplegarse las estrategias retenidas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. De no disponer del área, esta deberá implementarse o ser asumida por otra para que logren los objetivos planteados.

De lo observado en la Tabla 51, las áreas organizacionales que requieren cambios con mayor intensidad son la Dirección Académica, la Dirección de Investigación, y la Dirección de Planificación y Desarrollo.

Tabla 50

Políticas versus Estrategias

| Políticas | Estrategias | | | | | | | | | |
|---|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 |
| 1. Incentivar la investigación y desarrollo tanto por parte de los alumnos como de los docentes | | | | X | | X | | | X | |
| 2. Impulsar proyectos para la mejora en la gestión educativa y administrativa del SUPRA | X | X | X | | | X | X | | X | X |
| 3. Apoyar a los alumnos investigadores para la obtención de becas , intercambios y pasantías en universidades extranjeras | | | | | | | | | X | |
| 4. Vincular el SUPRA al desarrollo regional y nacional | X | X | | X | X | | | X | | |
| 5. Promover las alianzas estratégicas con universidades e instituciones extranjeras y nacionales | | | X | | | X | | | | |
| 6. Brindar una educación de calidad reconocida a nivel nacional | | | X | | | X | X | X | X | X |
| 7. Fomentar la meritocracia en los docentes, administrativos y alumnos | | | | | X | X | X | | X | X |
| 8. Promover la capacitación permanente del personal docente y administrativo | | | | | | X | | | X | X |
| 9. Promover la mejora continua de los procesos | X | X | | | X | | | | | |
| 10. Promover el uso de las tecnologías de Información | X | X | | | | | X | | X | |
| 11. Fomentar los valores éticos en la formación profesional universitaria | | | | | | | | X | X | X |
| 12. Impulsar la educación virtual y semipresencial | X | X | X | | | | X | | | |
| 13. Desarrollar actividades conexas al SUPRA que permitan brindar un servicio integral a los stakeholders | X | X | X | X | | X | | | X | X |
| 14. Desarrollar el componente estratégico en las actividades del SUPRA | | | | | | | X | X | | |
| 15. Promover la empleabilidad de los profesionales egresados | | | | | X | | | X | X | X |

Tabla 51

Matriz de Áreas Organizacionales y Estrategias

| N° | Áreas organizacionales | Estrategias | | | | | | | | | |
|----|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Dirección de investigación | | | | X | | | | | X | |
| 2 | Dirección de planificación y desarrollo | | | | | | | | X | | |
| 3 | Dirección de personal | | | | | X | X | | | | X |
| 4 | Dirección de tecnología de información | X | X | X | X | | | | | | |
| 5 | Dirección de infraestructura | X | X | X | X | | | | | | |
| 6 | Dirección académica | | | X | | | X | | | | |
| 7 | Dirección de finanzas | | | | | | | | | | |
| 8 | Dirección de calidad | | | | | | X | X | | | |
| 9 | Dirección de relaciones institucionales | | | X | | X | | | | | |

7.5 Medioambiente y Ecología:

Las universidades promueven el desarrollo sustentable, no existe tendencia que pueda poner en peligro el medioambiente mediante algún proceso involucrado en esta reforma. Al contrario, se va a llegar a tener más opciones y propuestas sobre temas ecológicos y sustentables con cada nuevo aporte del sistema a la comunidad.

Una estrategia que está fuertemente relacionada con un beneficio al medioambiente es la estrategia de hacer uso intensivo de tecnologías de información, lo que reducirá el uso de papel, el traslado de personas innecesaria para algunos trámites o procedimientos que serán automatizados, entre otros aspectos.

7.6 Recursos Humanos:

Los Recursos Humanos son el principal activo de cualquier organización, las estrategias planteadas buscan impulsar sus fortalezas con el fin de llegar a cumplir los objetivos del SUPRA. Dentro de las estrategias planteadas existe una relacionada a la implementación de un programa

de beneficios integrales para el personal docente y administrativo. Este programa deberá contener beneficios como capacitación, escala salarial competitiva, evaluación permanente para mantener un clima organizacional saludable, e incentivos alineados a los principales objetivos estratégicos.

7.7 Gestión del Cambio:

Las estrategias y objetivos son nuevos y exigen un cambio de actitud en cada miembro del sistema, es importante asegurar una buena gestión del cambio para las personas involucradas que permita un excelente desempeño de los nuevos procesos, es necesaria la comunicación clara y permanente para evitar conflictos que pudieran comprometer los objetivos institucionales.

Hussey (1997) identificó las siguientes estrategias para la gestión del cambio organizacional:

- Establecer un acuerdo para una visión en común del cambio.
- Un fuerte liderazgo comprometido para comunicar esta visión.
- Educar a los empleados sobre cómo su trabajo día a día va a cambiar.
- Un plan concreto para medir si el cambio se está consolidando con éxito.

El autor también menciona que si la gestión del cambio es mal manejada se tendrá:

- Frustración por estrategias que no se llegan a implementar por un proceso mal manejado.
- Los costos de la implementación pueden aumentar en relación con lo planificado.
- Confusión y casos que a menudo acompañan la pérdida de la confianza.
- Resistencia a futuros cambios.

El reto es lograr que los miembros del sistema estén totalmente involucrados en el cumplimiento de los objetivos del sistema, se va a necesitar líderes transformacionales para poder lograrse el compromiso del equipo.

7.8 Conclusiones

Dentro de las principales conclusiones del capítulo se tienen:

- El correcto funcionamiento del SUPRA va a depender de la capacidad de sus líderes, el llegar a cumplir los objetivos a largo plazo va a depender de que se cumplan los objetivos a corto plazo.
- El principal pilar del SUPRA es la investigación y la excelencia académica.
- Una organización acorde con las estrategias nuevas va a maximizar la sinergia entre los elementos del SUPRA.
- Alcanzar la visión va a permitir colocar a la región Arequipa y sobre todo al Perú en una posición líder en educación.
- Lograr la visión también logra el desarrollo de las personas que es el elemento más importante del sistema.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Es importante que los objetivos a corto plazo estén alineados a la razón de ser de la institución y a su visión. Por esta razón, el Balance Score Card (BSC) se utilizará para controlar su correcta implementación, así como para evaluar su aplicación y la labor de los responsables.

El BSC tiene cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, y desarrollo de personas y aprendizajes.

Perspectiva Financiera

El tablero de control del BSC permitirá controlar los recursos económicos utilizados y evaluar acertadamente los resultados obtenidos, toda institución educativa debe generar valor económico independientemente, sea con fines de lucro o no, dado que eso es muestra de un manejo acertado de las instituciones y permitirán alcanzar los objetivos planteados y generar más beneficios para la comunidad.

Perspectiva de Clientes

Se traduce en un servicio de calidad para los estudiantes que mejorará su empleabilidad.

Procesos internos

En este componente la acreditación se vuelve de mayor importancia porque permite asegurar que todos los procesos de cada carrera sean llevados a cabo a satisfacción de las mejores prácticas, lo que asegura un servicio de calidad para el estudiante.

Aprendizaje y crecimiento

En este componente se recoge la estrategia de mejorar la calidad y cantidad de producción científica, con la implementación y promoción de mejores centros de investigación y consultoría empresarial. Otro punto importante es la capacitación permanente de los docentes para mantener niveles de calidad adecuados.

8.2 Tablero de Control Integrado

La Tabla 52 muestra el Tablero de Control Integrado del SUPRA.

8.3 Conclusiones

El BSC refleja la vinculación estratégica en cada uno de sus componentes, lo que facilita la integración de todas las estrategias y su necesaria medición para el cumplimiento de la visión. El tablero de control da información sobre el avance y así poder tomar decisiones oportunas. En el caso de no estar cumpliendo con los objetivos a corto plazo permitirá realizar cambios oportunos disminuyendo el riesgo de llegar a una situación fuera de control.

Tabla 52

Tablero de Control Balanceado del SUPRA

| Perspectivas | | Objetivos a corto plazo | Indicador | Unidades |
|--------------|---------|---|---|----------|
| Financiera | OCP 1.1 | Alcanzar a 2017, los 47 mil alumnos matriculados. | Número de alumnos matriculados | N |
| Cliente | OCP 8.1 | A 2017, el SUPRA tiene 30% en promedio de índice de prestigio a nivel nacional en el ranking de América Economía. | Índice de prestigio a nivel nacional del ranking de América Economía | % |
| | OCP 2.1 | A 2017, se acreditará el 20% de las carreras profesionales del SUPRA. | Porcentaje de carreras acreditadas | % |
| Interno | OCP 7.1 | A 2017, el 30% de las carreras del SUPRA se ofrecen bajo la modalidad virtual o semipresencial | Porcentaje de carreras ofrecidas bajo la modalidad virtual o semipresencial | % |
| | OCP 3.1 | A 2017, el SUPRA publicará 200 investigaciones en revistas científicas | Número de publicaciones | N |
| | OCP 6.1 | A 2017, el 25% de los docentes participa en instituciones científicas y/o culturales, concurrencia a eventos académicos y científicos | Porcentaje de docentes que participan eventos académicos | % |
| Aprendizaje | OCP 5.1 | A 2017, el 70% de los docentes contará con una capacitación bianual | Porcentaje de docentes que participan programas de capacitación | % |
| | OCP 4.1 | A 2017, el 20% de los docentes del SUPRA tienen un doctorado. | Porcentaje de docentes que tienen un doctorado | % |

Capítulo IX: Competitividad del SUPRA

La competitividad del SUPRA depende del desarrollo de sus pilares, los cuales, a su vez, dependerán de la participación activa de todos los agentes del SUPRA, tales como: los padres, los alumnos, los docentes, las autoridades universitarias, la comunidad local, las autoridades del Gobierno, y la comunidad internacional. Según la UNESCO, todo programa educativo debe basarse en cinco pilares para así proveer una educación de calidad y fomentar un desarrollo humano sostenible:

(a) Aprender a conocer, supone admitir que cada educando construye su propio conocimiento, combinando los saberes propios con los conocimientos externos para crear un nuevo saber cotidiano. Esto se refiere a conocimientos, valores, competencias cognitivas, y razonamientos para respetar y alcanzar el conocimiento y la sabiduría.

(b) Aprender a hacer, no limitarse al aprendizaje de un oficio, sino adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones y que facilite el trabajo en equipo (tomar decisiones, relacionarse, trabajar en grupo, el grado de creatividad). Poner las ideas en práctica, además de elaborarlas.

(c) Aprender a vivir juntos, conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones, y su espiritualidad, esto logrará un entendimiento mutuo, diálogo pacífico, armonía para impulsar la realización de proyectos comunes o la solución inteligente y pacífica de los conflictos.

(d) Aprender a ser, el siglo XXI exige una mayor autonomía y capacidad de juicio, fortalecimiento de la responsabilidad personal en la realización del destino colectivo. Sin dejar de explorar los talentos como la memoria, raciocinio, imaginación, sentido de estética, y la facilidad para comunicarse con los demás.

(e) Aprender a transformarse uno mismo y la sociedad, sostiene que los individuos pueden cambiar el mundo con su acción aislada y conjunta, y que una educación de calidad aporta las herramientas para transformar las sociedades, dado que equipa a los seres humanos con conocimientos, valores, y competencias para transformar las actitudes y los estilos de vida.

9.1 Análisis Competitivo del SUPRA

A manera de síntesis, se presenta una hoja de trabajo de Rowe et al. (1994), en la cual se usa puntajes del 1 al 5, donde 1 es bajo o poco desarrollado y 5 es alto o altamente desarrollado. Para tener una visión comparativa entre la situación actual del SUPRA se hace la evaluación a 2012 versus lo esperado a 2025. Esto se puede apreciar en la Tabla 53 y la Tabla 54, la cual se presentará gráficamente para una mejor apreciación.

Tabla 53

Análisis Competitivo de la Industria

| | 2012 | 2025 |
|--|------|------|
| 1. Tasa de crecimiento potencial de la industria | 3 | 5 |
| 2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria | 5 | 2 |
| 3. Intensidad de la competencia entre empresas | 3 | 5 |
| 4. Grado de sustitución del producto | 2 | 4 |
| 5. Grado de dependencia en productos y ss complementarios | 2 | 4 |
| 6. Poder de negociación de los consumidores | 2 | 4 |
| 7. Poder de negociación de los proveedores | 2 | 5 |
| 8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria | 3 | 5 |
| 9. Régimen de innovación en la industria | 1 | 3 |
| 10. Nivel de capacidad gerencial | 2 | 5 |

En la Figura 30, se muestra el análisis competitivo de la industria, en donde el único factor en el que destaca el sector al que pertenece el SUPRA es en la facilidad de creación de

universidades, el resto de factores presenta niveles mínimos, lo que permite concluir que es un sector poco competitivo.

Tabla 54

Análisis de atractividad de la industria

| | 2012 | 2025 |
|-----------------------------------|------|------|
| 1. Potencial de crecimiento | 4 | 5 |
| 2. Diversidad del mercado | 2 | 4 |
| 3. Rentabilidad | 2 | 4 |
| 4. Vulnerabilidad | 5 | 2 |
| 5. Concentración | 2 | 5 |
| 6. Ventas | 5 | 5 |
| 7. Especialización | 1 | 4 |
| 8. Identificación de marca | 3 | 4 |
| 9. Distribución | 3 | 5 |
| 10. Política de precios | 4 | 3 |
| 11. Posición en costos | 4 | 4 |
| 12. Servicios | 2 | 4 |
| 13. Tecnología | 1 | 5 |
| 14. Integración | 1 | 3 |
| 15. Facilidad de entrada y salida | 5 | 3 |

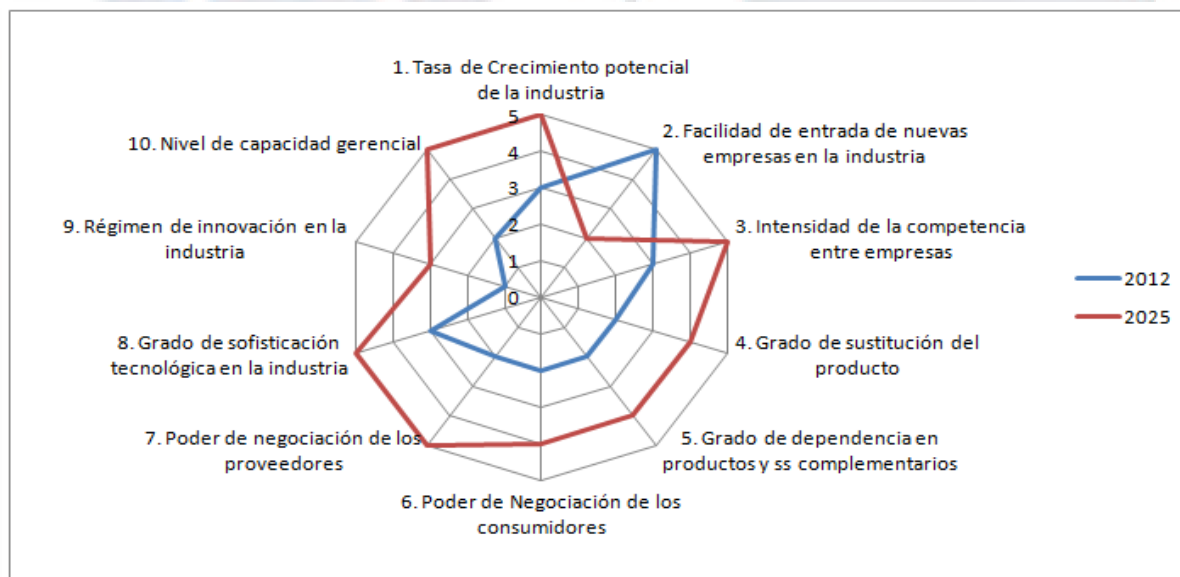


Figura30. Análisis Competitivo de la Industria, usando Rowe et. al. (1994).

En la Figura 31, se muestra el análisis de atractividad de la industria, en donde existen aspectos favorables como la facilidad de entrada y nivel de ventas en crecimiento. No obstante, a los demás factores les faltaría por desarrollar, lo que sería beneficioso para un competidor con la facilidad de desarrollar estos factores.

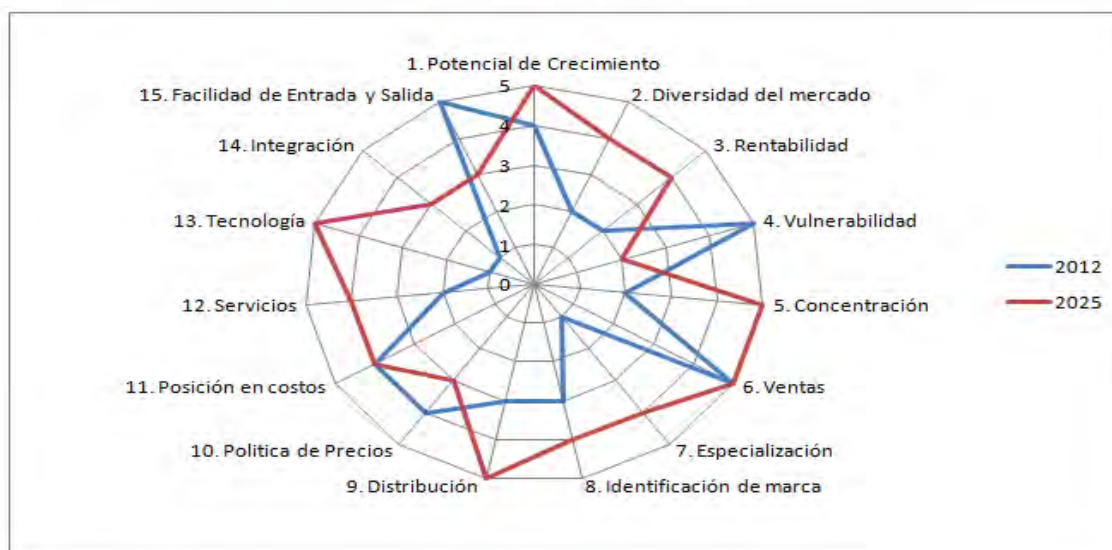


Figura 31. Análisis de Atractividad de la Industria, usando Rowe et al. (1994).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del SUPRA

Sobre la base de la información revisada en el presente capítulo, se puede señalar que las ventajas competitivas del SUPRA son las siguientes:

- Ubicación geográfica estratégica en la ciudad de Arequipa.
 - Arequipa es la segunda ciudad del Perú por PBI.
- Autonomía administrativa y financiera.
 - Flexibilidad.
 - Mayor flexibilidad que las universidades públicas y ventajas para adaptarse y atender las cambiantes demandas del mercado.

- Percepción de mayor prestigio respecto del sistema universitario público
 - Captar mayores alumnos ante el mayor poder adquisitivo de la población.
 - Costos competitivos respecto a Lima.
- Infraestructura adecuada
 - Capacidad de absorber la creciente demanda.
- Estabilidad financiera:
 - Ingresos económicos estables con factibilidad de ser mejorados mediante estrategias verticales como la creación de academias preuniversitarias y programas de posgrado en alianzas con el sector empresarial.
 - Capacidad de continuar incrementando su oferta de carreras profesionales

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del SUPRA

Se considera que una opción del SUPRA es convertir a Arequipa en una ciudad universitaria dado que tenga a la fecha, sumado al sistema educativo universitario público, con 58,919 estudiantes. Según el INEI, cerca del 15% de los estudiantes del SUPRA provienen de otras regiones en busca de mejor calidad educativa. En ese sentido, el objetivo es hacer de Arequipa un centro de formación atractivo para estudiantes peruanos y extranjeros, que además de tener buenos índices de calidad académica, ofrezca servicios complementarios como el turismo.

Para lograr el objetivo de una ciudad universitaria, se requiere una institucionalidad integral, mejorar las residencias, mejorar el marketing, la colaboración conjunta de actividades académicas, y la oferta de becas. Para ello también es necesario el mejoramiento urbano de la ciudad; mejoramiento de servicios para el ciclo de vida del estudiante (alojamiento o vivienda, ocio –desde infraestructuras deportivas a actividades culturales– transporte, alimentación,

vestuario, y equipamiento de estudio); atracción de alumnos talentosos nacionales y extranjeros; incremento del poder de negociación de las instituciones educacionales y su diferenciación en conjunto del resto del país.

Esta ciudad universitaria debe estar alineada al desarrollo de clústeres potenciales de la región Arequipa como el textil, logístico, y turismo (Plan Estratégico de la Región Arequipa, Centrum, julio 2012).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El objetivo del clúster universitario es fortalecer la imagen de la región Arequipa como capital universitaria en el contexto nacional e internacional, y desarrollar nuevos servicios para los estudiantes extranjeros. Según lo observado, los alumnos emigrantes vienen a la región Arequipa, principalmente, porque la educación superior de Arequipa tiene prestigio en la región sur del país. La idea sería expandir este interés hacia los alumnos extranjeros, para lo cual, primero, el SUPRA debe figurar en los rankings universitarios nacionales e internacionales.

Esta iniciativa se alinea con otra estrategia regional, que es volver a Arequipa un centro de convenciones, por su agradable clima y alto potencial turístico por el Cañón del Colca y su centro histórico declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad en 2000.

9.5 Conclusiones

A pesar de las debilidades que presenta el SUPRA, se han logrado detectar ventajas competitivas importantes, como su ubicación geográfica y la flexibilidad que posee en varios aspectos, que le dan la posibilidad de enfrentar con solvencia los retos que el presente plan estratégico plantea.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 55, se muestra el Plan Estratégico Integral.

10.2 Conclusiones

1. El SUPRA no tiene objetivos claros y específicos a largo plazo, no posee las estrategias ni la estructura organizacional que lleve a conseguir estos objetivos. Es importante la formulación, implementación y control de un plan estratégico a largo plazo.
2. El SUPRA no está alineada a las necesidades de la Región, lo que no le permite aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que se presenta, esto deriva de que el SUPRA no cuenta con una visión establecida sobre lo que pretende lograr en el mediano plazo.
3. La principal ventaja competitiva del SUPRA es su autonomía administrativa y financiera, lo que le ha permitido contar con una infraestructura adecuada para el cumplimiento de su misión. En cuanto a los recursos humanos, referidos especialmente a los docentes, estos no están debidamente capacitados, lo que se constituye en la mayor debilidad del sistema. El proceso de admisión tiene un alto porcentaje de alumnos ingresantes sobre postulantes, lo que no permite una selección adecuada y afecta el resultado del proceso académico.
4. Las estrategias que requiere el SUPRA están enfocadas con la calidad de la educación lo que se consigue a través de la acreditación internacional, la investigación, la alta especialización docente y la implementación de las modalidades de estudio virtual y semi-presencial.

10.3 Recomendaciones

A continuación se describen las principales recomendaciones para el SUPRA:

1. A fin de lograr la visión planteada, se recomienda implementar el presente plan estratégico por su importancia para la mejora competitiva del SUPRA, el cual se hará llegar a los rectores de cada universidad integrante para su atención.
2. De manera conjunta con los representantes del SUPRA, comunicar, evaluar, acordar y adoptar la visión y los objetivos propuestos en el presente plan. Para llevar a cabo esta recomendación es necesario definir los representantes y responsables del seguimiento y cumplimiento de la implementación del plan estratégico propuesto de modo que se logre la visión establecida.
3. Sensibilizar a los principales actores, docentes, administrativos y estudiantes, en la implementación del plan estratégico, de tal manera que se conviertan en una parte fundamental para el proceso de cambio.
4. Se recomienda la implementación de planes operativos anuales, en los que se deberá incluir los objetivos a corto plazo, de tal que permitan el seguimiento y control del avance de la implementación del plan estratégico del SUPRA.

10.4 Futuro del SUPRA

El SUPRA para el 2025 será el segundo mejor sistema educativo universitario del Perú a través del cumplimiento de los objetivos a largo plazo:

- El SUPRA tendrá 60,000 estudiantes
- El 80% de las carreras profesionales del SUPRA contarán con acreditación

- El SUPRA publicara 600 investigaciones en revistas certificadas por el Instituto Científico de Información de estados unidos y la Asociación de Bibliotecas Americanas, ALA.
- El 80% de docentes del SUPRA tendrán el grado de doctor en universidades del país o del extranjero
- El 80% de los docentes serán capacitados bianualmente en pedagogía, metodología de la investigación y especialidades en las materias que dictan.
- El 40% de docentes participaran en eventos e instituciones científicos de prestigio internacional.
- El 50% de las carreras serán ofrecidas bajo la modalidad virtual y/o semi-presencial
- El SUPRA tendrá el 70% de prestigio internacional en el ranking de América Economía

Con el cumplimiento de estos objetivos a largo plazo, el SUPRA estará en una posición competitiva de alta calidad educativa, y permitirá el desarrollo sostenible de la región. Los egresados del SUPRA serán profesionales competentes, con liderazgo, éticos y con visión global que impulsen el desarrollo y dirijan el desarrollo sostenible de la región Arequipa y el Perú. Esto conllevara a incrementar el prestigio y la consecuente demanda de profesionales del SUPRA.

En cuanto a los docentes del SUPRA, estos contarán con doctorados y maestrías, que les permitirán ofrecer educación de primer nivel a los estudiantes del SUPRA. Estarán capacitados no solo en pedagogía sino en las especialidades que les correspondan.

Tabla 55

Plan Estratégico Integral del SUPRA

| VISIÓN | | | | | | | | | | VALORES • Integridad, • Excelencia • Compromiso • Igualdad • Liderazgo • Pluralismo • Búsqueda De la Verdad • Conciencia Ambiental |
|--|---|--|---|--|---|---|---|--|--|--|
| Ser, en el año 2025, el segundo mejor sistema universitario privado del Perú | | | | | | | | | | |
| INTERESES ORGANIZACIONALES | OBJETIVOS A LARGO PLAZO | | | | | | | | PRINCIPIOS CARDINALES | |
| 1. Carreras acreditadas. 2. Prestigio académico nacional 3. Docentes de alto nivel académico 4. Buena infraestructura tecnológica. 5. Alianzas estratégicas 6. Producción científica | Objetivo de largo plazo (olp 1):al 2025, tener 60,000 alumnos matriculados en el supra. | Objetivo de largo plazo (olp 2): al 2025, el 80% de las carreras profesionales del supra tendrán acreditación del IIAC | Objetivo de largo plazo (olp 3): en 2025, el supra publicará 600 investigaciones en revistas científicas certificadas por el ISI. | Objetivo de largo plazo (OLP 4): Al 2025, el 80% de los docentes del SUPRA con Doctorado en universidades por lo menos dentro del tercio superior del ranking de América Economía. | Objetivo de largo plazo (OLP 5): Al 2025, el 80% de los docentes del SUPRA con capacitación bianual en otras universidades bajo modalidad presencial. | Objetivo de largo plazo (OLP 6): Al 2025, el 40% de docentes participen en instituciones científicas a través de convenios con otras universidades. | Objetivo de largo plazo (olp 7): al 2025, el 50% de las carreras que ofrece el supra sean bajo la modalidad virtual o semipresencial. | Objetivo a largo plazo (olp 8): a 2025, el supra tendrá 70% en promedio de índice de prestigio a nivel nacional en el ranking de América economía. | * influencia de terceras partes * lazos pasados y presentes * contrabalance de intereses * conservación de los enemigos | |
| ESTRATEGIA | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | OLP5 | OLP6 | OLP7 | OLP8 | POLÍTICAS | |
| 1 implementar el servicio educativo bajo la modalidad semi-presencial. | X | | | | | | X | | P2,P4,P9,P10, P12,P13 | |
| 2 implementar el servicio educativo bajo la modalidad virtual. | X | | | | | | X | | P2, P4, P9, P10,P12,P13 | |
| 3 incorporar dentro de las actividades académicas, el servicio de entrenamiento y evaluación para la obtención de certificaciones internacionales de distintas especialidades. | X | | | | | | | X | P2,P5,P6,P12,P13 | |
| 4 implementar unidades de negocio de consultoría y asesoría empresarial. | | | | | | X | | X | P1,P4,P13 | |
| 5 implementar un área para la colocación de egresados. | X | | | | | | | X | P4,P7,P9, P15 | |
| 6 contratar docentes internacionales altamente especializados en aquellas áreas del conocimiento donde el supra le convenga destacar. | X | | | | | X | | X | P1,P2, P5,P6,P7,P8,P13 | |
| 7 implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la adopción de las mejores prácticas en educación superior. | X | X | X | X | X | X | X | X | P2,P6,P7,P10,P12,P14 | |
| 8 invertir recursos en mejorar la calidad de las carreras con mayor demanda y limitarlos solamente a la creación de nuevas carreras con alto potencial de crecimiento. | | X | | | | | | X | P4, P6, P11, P14, P15 | |
| 9 contratar el servicio de bases de conocimiento virtuales donde los alumnos y docentes puedan actualizar sus conocimientos. | | X | X | X | | X | | X | P1,P2,P3,P6, P7, P8, P10, P11, P13, P15 | |
| 10 implementar un programa permanente de capacitación al docente. | | X | | X | X | X | | X | P2,P6,P7,P8,P11, P13,P15 | |
| TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS Interna Procesos Clientes Financiera | OBJETIVOS A CORTO PLAZO | | | | | | | | TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS Interna Procesos Clientes Financiera | |
| | OCP 1.1,1.2,1.3 | OCP 2.1, 2.2,2.3 | OCP 3.1,3.2,3.3 | OCP 4.1,4.2,4.3 | OCP 5.1,5.2,5.3 | OCP 6.1,6.2,6.3 | OCP 7.1,7.2,7.3 | OCP 8.1,8.2,8.3 | | |
| | RECURSOS | | | | | | | | | |
| | CONOCIMIENTO - TECNOLOGICOS - FINANCIEROS - MATERIALES | | | | | | | | | |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | |
| <pre> graph TD ASAMBLEA --> CONSEJO CONSEJO --> RECTORADO RECTORADO --> CALIDAD RECTORADO --> DIRECTORES_ACADEMICOS RECTORADO --> DIRECTORES_DE_INVESTIGACION RECTORADO --> DIRECTORES_ADMINISTRATIVOS DIRECTORES_ADMINISTRATIVOS --> PLANIFICACION_Y_DESARROLLO DIRECTORES_ADMINISTRATIVOS --> TI DIRECTORES_ADMINISTRATIVOS --> RRHH </pre> | | | | | | | | | | |
| Planes operacionales | | | | | | | | | | |
| MISIÓN Formar profesionales competitivos, éticos y con visión global que impulsen y dirijan el desarrollo sostenible de la región Arequipa y el Perú, potenciando la investigación, la aplicación y la difusión de conocimientos. | | | | | | | | | | CODIGO DE ÉTICA • Búsqueda de la excelencia • Búsqueda de la verdad • Respeto a la persona humana • Integridad |
| | | | | | | | | | | |

Referencias

- Academic Ranking of World Universities. [ARWU]. (2012). *Ranking*. Recuperado de <http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html>
- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2013). *CIA: The world fact book*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (s.f.). *Estadísticas Arequipa*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=690>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2008). *Perú: cooperación nacional no reembolsable*. Recuperado de http://www.apci.gob.pe/imagenes/Mapas2007_2008/CINR_OFI_2008.html
- Altillo.com. (2013). *Universidades de Brasil (Lista de universidades privadas y públicas de Brasil ordenadas por región)*. Recuperado de http://www.altillo.com/universidades/universidades_brasil.asp
- América Economía. (2011a). *Las Mejores Universidades del Perú, Ranking 2011*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-2011-conozca-las-mejores-universidades-del-peru>
- Asamblea Nacional de Rectores [ANR]. (2011a). *II Censo Nacional Universitario 2010: Principales Resultados*. Recuperado de <http://guillermopereyra.com/documentosenpdf/cenau2010.pdf>
- Asamblea Nacional de Rectores [ANR]. (2011b). *Tips de carreras profesionales y post grados*. Recuperado de http://200.48.39.40/index.php?option=com_content&view=article&id

=374&Itemid=693

Asamblea Nacional de Rectores [ANR]. (2012). *Quienes somos*. Recuperado de http://200.48.39.40/index.php?option=com_content&view=article&id=226&Itemid=7

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011a). *Reporte de Inflación Diciembre 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011b). *Resumen informativo N° 14*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2011/Resumen-Informativo-14-2011.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011c). *Memoria 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Precisiones sobre la política monetaria*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria/precisiones-sobre-la-politica-monetaria.html>

Banco Mundial. (2010). *Resultados de la Innovación en países seleccionados*. Tomado de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos.

Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria. *Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva reforma Universitaria*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/congresista/2001/liberico/universidad-final.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2003). *Estadística sobre ciencia y tecnología*. Recuperado de http://www.eclac.cl/iyd/website/default_004.asp y Moreno-Borchart, Alejandra, Research and education in resource-constrained countries

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica].

- (2010a). *Índice de competitividad regional del Perú 2010*. Lima, Perú: Autor.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. [CINDA] (2012). *Educación Superior en Iberoamérica*.
Recuperado de http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download/informe_peru.pdf
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. [CINDA] (2009). *Informe sobre el Sistema de Educación Superior Universitaria del Perú* de http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download/informe_peru.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (s.f.). *La misión y visión del CEPLAN*.
Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/19862/25_pei.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011a). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/3ef5c9f5-c7fe-45c4-b553-5c28c2d590c6>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011b). *Marco político del sector educación 2012-2016*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/74b917a2-11a6-4253-bae0-48d6a8db87a3>
- Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades [CONAFU].(2012).
Directorio de Universidades. Recuperado de <http://www.anr.edu.pe/conafu/univer.html>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas[CONFIEP]. (2011). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006-2021*. Recuperado de <http://confiep.org.pe/articulos/910>
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución política del Perú*. Lima, Perú: Autor.

Consejo de Evaluación, Acreditación, Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria [CONEAU]. (2012). *Presentación*. Recuperado de <http://coneau.gob.pe/coneau/presentacion.html>

Consejo Nacional de Educación. (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*: Autor.

Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades [CONAFU]. (2012). *Presentación*. Recuperado de <http://www.anr.edu.pe/conafu/>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. A. (2009). *En el Perú nunca ha existido planeamiento estratégico*. Diario La Republica del 02.Jul.2009.

Centrum. (2012). *Plan Estratégico de la Región Arequipa*. 1ed. Julio 2012.

Decreto Legislativo N° 882. Ley de promoción de la inversión en la educación. Congreso de la República del Perú. (1996).

Foro Económico Mundial [FEM]. (2012). *El reporte de competitividad global 2012-2013*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Gallup. (2011). *Most Americans See College as Essential to Getting a Good Job*. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/149045/americans-college-essential-getting-good-job.aspx>

Gobierno Regional de Arequipa (2010). *Perú: Portal Oficial del Gobierno Regional de Arequipa*. Recuperado de <http://www.regionarequipa.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Indicadores demográficos: Perú: Grado de urbanización, 1993 y 2007 (porcentaje)*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2009a). *Perú: Estimaciones y Proyecciones por Sexo, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015*. Lima, Perú: Autor

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). *Estado de la población peruana 2009: Situación de la mujer*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0879/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010a). *Indicadores demográficos: Perú: Tasa de crecimiento promedio anual 1993-1997 (por cada 100 habitantes)*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11227&name=po15&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010b). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2001-2009*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2011a). *II Censo Nacional Universitario 2010*. Recuperado de http://www.coneau.gob.pe/noticias/ii-censo/Exposicion_Jefe_INEI.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2011b). *Arequipa, Compendio Estadístico Regional 2011*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011c). *Condiciones de vida en el Perú (Informe Técnico)*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/12662.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011d, enero-febrero-marzo). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares* (Informe técnico N° 2). Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Boletin/Attach/12677.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *Encuesta Nacional de Hogares 2010- 2011*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *Tasas de crecimiento de la población por departamento*. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0005/CAP-52.htm>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. *Índice de Competitividad Regional 2012*. Recuperado de <http://ipe.org.pe/comentario-diario/04-4-2013/indice-de-competitividad-regional-2012>
- La penetración de Internet en Perú aún no llega ni al 20% de la población. (2012, 26 de setiembre). *Perú21.PE*. Recuperado de <http://peru21.pe/tecnologia/mas-18-hogares-peruanos-cuenta-internet-2043942>
- Ley 882. Ley de Promoción de la Inversión en Educación. Poder Ejecutivo (1996).
- Ley 23733. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú. (1983).
- Ley 26439. Crean el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades-CONAFU. Congreso de la República del Perú. (1995).
- Ley 28044. Ley General de Educación. Congreso de la República del Perú. (2003).
- Ley 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú. (2004).
- Ley 28740. Ley del sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa. Congreso de la República del Perú. (2006).

Ley 29394. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior (2009).

Ley 29812. Ley de Presupuesto para el Sector Público para el año Fiscal 2012. Congreso de la República del Perú. (2011).

Michael Porter volvió recargado. (2010, 22 de noviembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/contactoeconomico/2010/11/michael-porter-volvio-recargad.html>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011a). *Consulta de ejecución del gasto (Consulta amigable)*. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2011&ap=ActProy>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011b, 29 de setiembre). *Presupuesto multianual de inversión pública 2012-2014*. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/pres_multi/Presupuesto_Multianual_Inversion_Publica_2012_2014.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Perú: Perspectivas Económicas y Sociales*. Recuperado de www.mef.gob.pe/contenidos/comun_notp/presentacion/.../Espana_MEF.ppt

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (s.f.). *Estructura y titulaciones de educación superior en Perú*. Recuperado de <http://www.oei.es/homologaciones/peru.pdf>

Ministerio de Educación. (2004) *Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil*. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/en2004/ComunicacionP2_6.pdf

Unversia. (2010). *Disminuye Demanda de Profesionales*. Recuperado de [http://noticias.](http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2010/11/16/773468/mercado-laboral-disminuye-demanda-profesionales-universitarios.html)

[universia.edu.pe/en-portada/noticia/2010/11/16/773468/mercado-laboral-disminuye-demanda-profesionales-universitarios.html](http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2010/11/16/773468/mercado-laboral-disminuye-demanda-profesionales-universitarios.html)

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2003). *Estructura y titulaciones de educación superior en el Perú*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2005). *Evaluación Nacional del Rendimiento Estudiantil 2004*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2006). *Proyecto educativo nacional al 2021*. Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/Xtras/download.php?link=PEN-2021.pdf>

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2010, diciembre). *Resultados de la Evaluación Pisa 2009*. Recuperado de

<http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/?p=558>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Arequipa. (2011). *Diagnostico Socio Económico Laboral de la Región Arequipa*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2008). *Países latinoamericanos: Inversión anual per cápita en Investigación y Desarrollo*.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2009). *Conferencia mundial sobre la educación superior: La educación superior en*

el siglo XXI: Visión y acción. Recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>

PISA. (2009). *Key Findings*. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2009/pisa2009keyfindings.htm>

Porter, M. (2012). *Ser competitivo* (4a ed.). Barcelona, España: Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2011). *Informe sobre desarrollo humano 2011*. Recuperado de http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_ES_Complete.pdf

Ranking 2011: Conozca las mejores universidades del Perú. (2011, 28 de octubre). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-2011-conozca-las-mejores-universidades-del-peru>

Reuters. (2012, 11 de setiembre). Balanza comercial cerró en julio con déficit de US\$ 192 millones. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-registra-deficit-comercial-us-192-millones-julio-2012054>

Scimago Institutions Rankings. (2009). *Ranking Iberoamericano SIR, 2009*. Recuperado de http://www.scimagoir.com/pdf/sir_2009_world_report.pdf

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2012). *Evolución de las exportaciones según bloque económico*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/SIICEX/FORMS/Estadísticas/Nacional/Predefinido/Exportacion/pc_bbloque.aspx?reg=1

Trahtemberg, L. (2002). *Educación está en crisis*. Recuperado <http://www.trahtemberg.com/entrevistas/1083-educacion-esta-en-crisis-padres-deben-participar-en-proceso-educativo.html>.

Universidad Nacional San Agustín [UNSA]. (s.f.). *Visión, misión, y valores*. Recuperado de <http://www.unsa.edu.pe/index.php/la-universidad/vision-mision-y-valores>

World Academic Forum, Global Competitiveness Index. (2009). *The Global Competitiveness Report 2009*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2009.pdf

