

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**REPORTE DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
DEL INSTITUTO SUPERIOR IBEROAMERICANO**

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

**PRESENTADA POR**

Manuel Cachicatari Peña, DNI: 71802114

Tatiana Lourdes Carpio Gutierrez, DNI: 40450830

Rainiero Valentino Madariaga Alarcón, DNI: 45352205

**ASESOR**

Luciano Barcellos de Paula, CE 001534456

ORCID código del asesor: 0000-0003-4249-0565

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Lisa Annita Bunclark

Luciano Barcellos de Paula

**Surco, Junio 2021**

## Agradecimientos

Nuestros agradecimientos a la Escuela de Negocios CENTRUM PUCP, por brindarnos la apertura al conocimiento y desarrollo profesional de cada uno de nosotros. A nuestro asesor Luciano Barcellos De Paula, por su guía y orientación al desarrollo de este trabajo de investigación. Asimismo, también agradecer a cada uno de los docentes que compartieron sus experiencias para así mostrarnos el camino correcto y alcanzar un objetivo más en el desarrollo íntegro de nuestras vidas.



## Dedicatoria

Dedico la presente investigación a mis padres, quienes me motivan día a día a ser la mejor versión de mí. A mis abuelos Angel y Nelly por su amor puro y sincero.

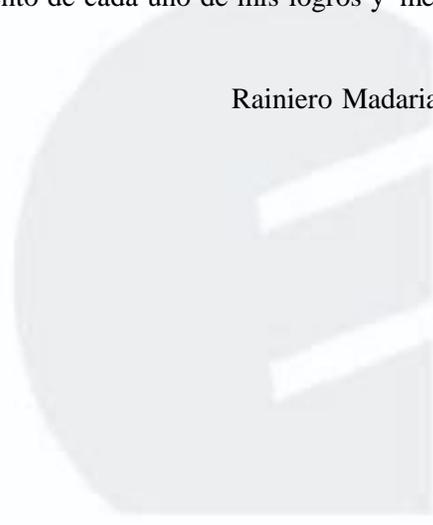
Manuel Cachicatari

Dedico los logros alcanzados, por medio de este trabajo: a mi padre, que es mi gran inspiración y fortaleza; a mi madre, que es mi guía en la responsabilidad y perseverancia; y a mi hijo, que es el motor de mi existencia.

Tatiana Carpio

Dedico mi esfuerzo realizado en este trabajo a mis padres, quienes son el eje principal de mi voluntad puesta en ejercicio ante el cumplimiento de cada uno de mis logros y metas en mi vida profesional.

Rainiero Madariaga



## Resumen Ejecutivo

Hace 25 años en la ciudad de Arequipa se fundó El Instituto Superior Iberoamericano, especializándose en la enseñanza de la carrera técnica de Mecatrónica Automotriz, siendo reconocida por el Ministerio de Educación desde el 2017. Actualmente el instituto ha pasado por diversos retos como es la oferta creciente de educación en la ciudad, y los cambios coyunturales como es la pandemia desde el 2020 en adelante.

El presente trabajo busca analizar el conjunto de aspectos tanto internos como externos, a manera de identificar las condiciones en las cuales opera la empresa. Luego de ello se hizo un análisis de la problemática, para proponer soluciones, seleccionar la más adecuada a la consecución de objetivos de la organización.

El trabajo concluye en que el reporte de sostenibilidad GRI permite generar una oportunidad para ser utilizada en las estrategias de la empresa. Para ello, se debe aplicar los diferentes estándares propuestos donde se detallan actividades y recomendaciones para el Instituto Superior Iberoamericano; como factores determinantes se desarrolla la identificación de los interesados, la responsabilidad del cargo de responsable de sostenibilidad, la propuesta de mejoras en base al estándar y un plan de implementación detallado por actividades. Se espera que el presente trabajo incentive el estudio de las organizaciones educativas y como este instrumento, puede ayudar al Instituto Superior Iberoamericano a desarrollarse hasta lograr ser una organización de alto nivel.

## Abstract

The instituto superior Iberoamericano was founded 25 years ago in the city of Arequipa, specializing in teaching the technical career of Automotive Mechanics, being recognized by the Ministry of Education since 2017. Currently the institute has gone through various challenges such as the growing supply of education in the city, and the conjunctural changes such as the pandemic from 2020 onwards.

The present work seeks to analyze the set of both internal and external aspects, in order to identify the conditions in which the company operates. After that, an analysis of the problems was made in order to propose solutions, selecting the most appropriate to achieve the objectives of the organization.

The work concludes that the GRI sustainability report allows generating an opportunity to be used in the company's strategies. To this end, the different standards proposed should be applied, detailing activities and recommendations for the instituto superior Iberoamericano, as determining factors, the identification of stakeholders, the responsibility of the position of Sustainability Officer, the proposal of improvements based on the standard and a detailed implementation plan by activities are developed. It is hoped that this work will encourage the study of educational organizations and how this instrument can help the instituto superior Iberoamericano to develop into a high-level organization.

## Tabla de contenido

Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras .....	vii
1. Capítulo I: Situación general de la organización .....	1
Presentación de la organización.....	1
Historia.....	4
Visión misión y objetivos estratégicos.....	5
Unidades de negocio y servicios .....	7
Estrategias de la organización.....	7
Análisis de la industria (las cinco fuerzas de Porter).....	7
1.2.1. Poder de negociación de compradores y clientes .....	9
1.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	9
1.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....	10
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	10
1.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes .....	11
Análisis externo (PESTE).....	13
1.3.1. Análisis político, gubernamentales y de marco legal (P).....	14
1.3.2. Análisis económicos y financieros (E).....	21
1.3.3. Análisis sociales, culturales y demográficas (S).....	28
1.3.4. Análisis tecnológico y científico (T).....	36
1.3.5. Análisis ecológicos y ambientales (E) .....	40
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
Análisis interno (AMOFHIT) .....	47
1.5.1. Marketing y ventas (M).....	49
1.5.2. Operaciones, logística e infraestructura (O).....	51
1.5.3. Finanzas y contabilidad (F).....	52
1.5.4. Recursos humanos (H) .....	53
1.5.5. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	54
1.5.6. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	54
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	55
Conclusiones .....	57
2. Capítulo II: Problema clave.....	58

2.1.	Problemas identificados en la empresa.....	58
2.1.1.	Falta de gobierno corporativo.....	58
2.1.2.	Inversiones no planificadas .....	58
2.1.3.	Servicios educativos limitados .....	59
2.1.4.	Poder de negociación limitada .....	59
2.1.5.	Clima y cultura laboral no acorde a objetivos .....	59
2.1.6.	Herramientas tecnológicas no desarrolladas .....	59
2.1.7.	Indicadores de productividad no identificados .....	59
2.2	Problema Clave (sustancia, ubicación, propiedad, magnitud, perspectiva de tiempo)	60
2.2.1.	Sustancia .....	60
2.2.2.	Ubicación .....	61
2.2.3.	Propiedad.....	61
2.2.4.	Magnitud .....	61
2.2.5.	Perspectiva de tiempo.....	61
2.3	Conclusiones .....	62
3.	Capítulo III: Revisión de la literatura.....	63
3.1.	Mapa de la literatura.....	63
3.2.	Revisión de la literatura.....	63
3.2.1.	Desarrollo sostenible .....	63
3.2.2.	Objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....	66
3.2.3.	Reportes de sostenibilidad.....	68
3.2.4.	Tendencias de reportes de sostenibilidad.....	69
3.2.5.	Estándares sobre reportes de sostenibilidad.....	70
3.2.6.	Selección del estándar Global Reporting Initiative (GRI) .....	71
3.2.7.	Principios para la elaboración de informes según el estándar Global Reporting Initiative (GRI).....	72
3.2.8.	Principios relativos a la definición del contenido del informe.....	72
3.2.9.	Administración de las mypes .....	76
3.2.10.	Gobierno corporativo para las mypes .....	77
3.2.11.	La relación de GRI con un buen gobierno corporativo .....	79
3.3.	Conclusiones .....	80
4.	Capítulo IV: Análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa .....	82
4.1	Análisis cualitativo .....	82
4.1.1.	Estructura organizacional .....	82
4.1.2.	Recursos humanos .....	83

4.1.3.	Operaciones.....	84
4.1.4.	Comercial.....	84
4.2.	Análisis cuantitativo.....	85
4.3.	Conclusiones.....	93
5.	Capítulo V: Análisis de causa raíz del problema.....	94
5.1.	Causas identificadas.....	94
5.1.1.	Causa 1: Falta de un gobierno corporativo.....	96
5.1.2.	Causa 2: Inversiones financieras no planificadas.....	96
5.1.3.	Causa 3: Servicios educativos limitados.....	100
5.1.4.	Causa 4: Poder de negociación limitados.....	100
5.1.5.	Causa 5: Clima y cultura laboral no acorde a los objetivos.....	101
5.1.6.	Causa 6: Herramientas tecnológicas no desarrolladas.....	103
5.1.7.	Causa 7: Indicadores de productividad no desarrollados.....	103
5.2.	Análisis de las causas en función a perspectiva de operaciones y procesos, personal, finanzas y ventas.....	104
5.2.1.	Operaciones y procesos.....	104
5.2.2.	Cultura y Persona.....	105
5.2.3.	Estrategia y Finanzas.....	106
5.2.4.	Ventas y Marketing.....	106
5.3.	Conclusiones.....	107
6.	Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas.....	109
6.1.	Alternativas para resolver el problema.....	110
6.2.	Evaluación de alternativas.....	112
6.3.	Conclusiones.....	114
7.	Capítulo VII: La solución propuesta.....	115
7.1.	Reportes de gestión del instituto superior Iberoamericano.....	115
7.1.1.	Políticas del sistema de gestión con respecto a la sostenibilidad corporativa.....	116
7.1.2.	Desempeño económico: Indicadores económicos.....	116
7.1.3.	Desempeño social: Indicadores sociales.....	116
7.1.4.	Desempeño ambiental: Indicadores ambientales.....	117
7.1.5.	Programas y/o proyectos de buenas prácticas organizacionales en tres dimensiones: Económico, social, medioambiental y otras acciones.....	117
7.2.	Reportes con metodología Global Reporting Initiative (GRI).....	118
7.2.1.	Indicadores de desempeño en la dimensión económica.....	119
7.2.2.	Indicadores de desempeño ambiental.....	122

7.2.3.	Indicadores de desempeño social.....	125
7.3.	Auditorias sociales de la organización.....	127
7.3.1.	Auditoría de clima organizacional .....	127
7.4.	Identificación de grupos de interés .....	127
7.4.1.	Grupos de interés internos.....	127
7.4.2.	Grupos de interés externos .....	128
7.5.	Influencia de los grupos de interés.....	128
7.5.1.	Ranking de interesados.....	129
7.6.	Conclusiones .....	129
8.	Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave.....	131
8.1.	Fases de Implementación .....	131
8.1.1.	Fase I: Identificar y designar al responsable de sostenibilidad .....	131
8.1.2.	Fase II: Análisis de los grupos de interés.....	132
8.1.3.	Fase III: Mejoras sobre la presentación y difusión del reporte .....	134
8.1.4.	Fase IV: Gestión de mejoras identificadas y seguimiento de indicadores 134	
8.2.	Gráfico de implementación de Gantt .....	140
8.3.	Factores clave de éxito.....	148
8.3.1	Facilitadores .....	148
8.3.2	Riesgos .....	149
8.4.	Directorio en el organigrama .....	150
8.5.	Conclusiones .....	151
	Capítulo IX: Resultados Esperados.....	152
	Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones .....	156
10.1.	Conclusiones finales.....	156
10.2.	Recomendaciones finales .....	160
	Bibliografía.....	161
	Apéndice A: Entrevista con Directora General .....	168
	Apéndice B: Entrevista especialista de instituto público .....	177
		iv
	Apéndice D: Entrevista a Auxiliar Contable .....	187
	Apéndice E: Entrevista a profundidad 1 .....	199
	Apéndice F: Entrevista a profundidad 2 .....	202
	Apéndice G: Balance general 2018 y 2019 .....	210
	Apéndice H: Estados de resultados 2018 – 2019 .....	211

## Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	12
Tabla 2 Sección A. Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 a más años.....	30
Tabla 3 Sección B. Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 a más años de edad .....	31
Tabla 4 <i>Ingreso por habitante en América Latina</i> .....	33
Tabla 5 <i>Sección A. Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años por ámbito geográfico 2008 al 2018</i> .....	34
Tabla 6 <i>Sección B. Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años por ámbito geográfico 2008 al 2018</i> .....	35
Tabla 7 <i>Código de colores para los residuos sólidos del ámbito municipal</i> .....	41
Tabla 8 <i>Código de colores para los residuos sólidos del ámbito no municipal</i> .....	42
Tabla 9 <i>Seis regiones que lideran los ODS</i> .....	43
Tabla 10 <i>Resumen de Oportunidades y Amenazas</i> .....	45
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	46
Tabla 12 <i>Sección A. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	55
Tabla 13 <i>Sección B. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	56
Tabla 14 <i>Matriz de la literatura</i> .....	63
Tabla 15 <i>Principios para la elaboración de informes</i> .....	72
Tabla 16 <i>Presentación de servicios del Instituto Superior Iberoamericano</i> .....	86
Tabla 17 <i>Nivel de endeudamiento financiero</i> .....	87
Tabla 18 <i>Rentabilidad Neta del Patrimonio</i> .....	87
Tabla 19 <i>Indicadores de Rentabilidad</i> .....	88
Tabla 20 <i>Causa 1 y alternativas de solución</i> .....	110
Tabla 21 <i>Causa 2 y alternativas de solución</i> .....	110
Tabla 22 <i>Causa 3 y alternativas de solución</i> .....	111
Tabla 23 <i>Causa 4 y alternativas de solución</i> .....	111
Tabla 24 <i>Causa 5 y alternativas de solución</i> .....	111
Tabla 25 <i>Causa 6 y alternativas de solución</i> .....	112
Tabla 26 <i>Causa 7 y alternativas de solución</i> .....	112
Tabla 27 <i>Matriz de Rumelt – Instituto Iberoamericano</i> .....	113
Tabla 28 <i>Dimensión económica – Instituto superior Iberoamericano</i> .....	120
Tabla 29 <i>Desempeño económico – Instituto superior Iberoamericano</i> .....	121
Tabla 30 <i>Presencia en el mercado – Instituto superior Iberoamericano</i> .....	121
Tabla 31 <i>Institutos económicos indirectos – Instituto Superior Iberoamericano</i> .....	122
Tabla 32 <i>Desempeño ambiental – Instituto Superior Iberoamericano</i> .....	124
Tabla 33 <i>Desempeño social – Instituto superior Iberoamericano</i> .....	126
Tabla 34 <i>Identificación de grupos de interés – Instituto superior Iberoamericano</i> .....	133
Tabla 38 <i>GRI 200 – Sostenibilidad económica</i> .....	135
Tabla 36 <i>GRI 300 – Sostenibilidad ambiental</i> .....	136
Tabla 37 <i>GRI 400 – Sostenibilidad social</i> .....	138
Tabla 38 <i>Riesgos identificados para la empresa</i> .....	149

Tabla 39 <i>Resultados esperados de la implementación – GRI 200</i> .....	152
Tabla 40 <i>Resultados esperados de la implementación – GRI 300</i> .....	153
Tabla 41 <i>Sección A. Resultados esperados de la implementación – GRI 400</i> .....	153
Tabla 42 <i>Sección B. Resultados esperados de la implementación – GRI 400</i> .....	154



## Índice de Figuras

Figura 1 Ubicación – Instituto Superior Iberoamericano .....	2
Figura 2 Representantes Legales – Instituto Superior Iberoamericano .....	2
Figura 3 Representantes Legales – Instituto Superior Iberoamericano .....	3
Figura 4 Financiamiento – Perú: Compromisos por ejercicio.....	24
Figura 5 Tasas de interés en soles – Del 1 al 16 de junio .....	25
Figura 6 Integración Comercial – Acuerdos Comerciales .....	28
Figura 7 Crecimiento poblacional del Perú al 2050.....	32
Figura 8 Situación Digital Internet y redes sociales Perú 2020 .....	39
Figura 9 Tráfico web según dispositivo – Perú 2020.....	40
Figura 10 Organigrama del Instituto Iberoamericano .....	49
Figura 11 Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	66
Figura 12 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	67
Figura 13 Tasas de reportes de sostenibilidad globales desde 1993 a 2017.....	70
Figura 14 Estándares GRI.....	71
Figura 15 Objetivos del gobierno corporativo.....	79
Figura 16 Cálculo de la ecuación polinómica y del índice de correlación de las ventas.....	89
Figura 17 Pronóstico de las ventas .....	89
Figura 18 Cálculo de la ecuación polinómica y del índice de correlación del ROE.....	90
Figura 19 Pronóstico del ROE.....	90
Figura 20 Cálculo de la ecuación polinómica y del índice de correlación del ROI.....	91
Figura 21 <i>Pronóstico del ROI</i> .....	91
Figura 22 Cálculo de la ecuación polinómica y del índice de correlación del EBITDA.....	92
Figura 23 Pronóstico del EBITDA .....	92
Figura 24. Diagrama de Ishikawa .....	95
Figura 25. Diagrama de Gantt – Fase I.....	141
Figura 26 Diagrama de Gantt – Fase II .....	142
Figura 27. Diagrama de Gantt – Fase III.....	143
Figura 28 Diagrama de Gantt – Fase IV – GRI 200.....	144
Figura 29 Diagrama de Gantt – Fase IV – GRI 300.....	145
Figura 30. Diagrama de Gantt – Fase IV – GRI 400 – A.....	146
Figura 31 Diagrama de Gantt – Fase IV – GRI 400 – B.....	147
Figura 32 Organigrama propuesto del Instituto Iberoamericano .....	150

## **Capítulo I: Situación general de la organización**

El capítulo I describe la situación general del Instituto de Educación Tecnológico Privado Iberoamericano SAC, que menciona la historia de la empresa, finalidad y su desarrollo en el sector educativo superior de Arequipa. Además, se explicará el análisis interno y externo de la institución, que serán acompañados de análisis de la industria en el que se desenvuelve, así como de asuntos legales y sociales por la actual coyuntura económica y sanitaria que envuelven a la compañía.

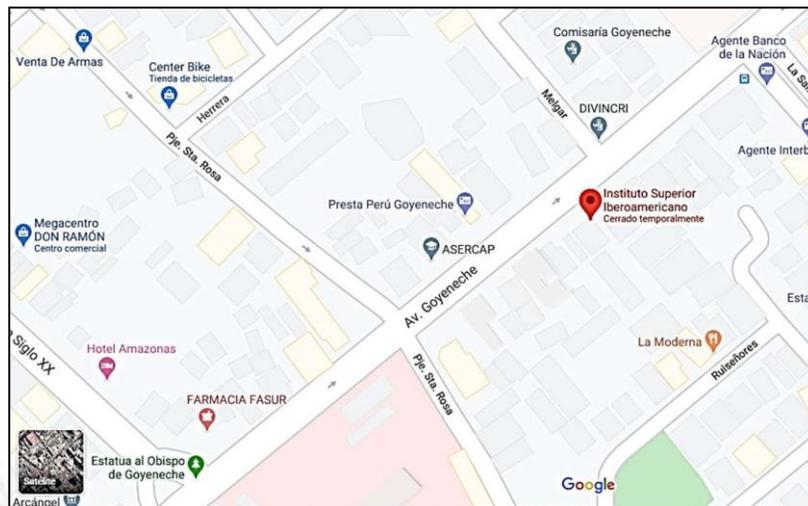
También se realizará la recolección de datos mediante sesiones virtuales o videoconferencias con especialistas y personal de la empresa que se caracterizan por una edad entre los 50 y 70 años. Finalmente se tendrá en cuenta todos los enfoques nombrados con anterioridad para una mayor comprensión del instituto.

### **1.1 Presentación de la organización**

El Instituto de Educación Tecnológico Privado Iberoamericano SAC es un centro educativo de nivel superior tecnológico con más de 25 años en la ciudad de Arequipa, que oferta la carrera profesional técnica de mecatrónica automotriz, siendo adecuada en el 2017 por el Ministerio de educación. Así mismo, desde su fundación cuenta con los permisos de aprobación y funcionamiento mediante la RM N°0483-94-ED, estableció el programa de apoyo social (PAS) para brindar becas a estudiantes de bajos recursos bajo el DS N°047-07-EF, adaptó la documentación académica de acuerdo con la Ley N°30512 y DS N°010-2017-MINEDU. La sede de la empresa se ubica en Av. Goyeneche 312, Arequipa como se muestra en la Figura 1.

*Figura 1*

*Ubicación – Instituto Superior Iberoamericano.*



*Nota:* En referencia a la dirección Av. Goyeneche 312, Arequipa ubicada a través de Google Maps. Pertenece a este sitio: <https://www.google.com/maps>

Añadir que a pesar de los asuntos legales que abatió a la institución, una de los tres accionistas permanece como la representante legal hasta la actualidad en la continuidad de la institución a través de sus ideas de innovación y gestión. Como se muestra en la Figura 2 y Figura 3.

*Figura 2*

*Representantes Legales – Instituto Superior Iberoamericano.*

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	29313997	TOVAR MENDOZA VERONICA CECILIA	TESORERO	29/09/1994

*Nota:* Información obtenida a través del portal de SUNAT. Pertenece a este sitio: Consulta Ruc <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Figura 3

Representantes Legales – Instituto Superior Iberoamericano.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	29309079	TOVAR MENDOZA JUAN EUGENIO	SUB GERENTE	24/08/2018
DNI	29313997	TOVAR MENDOZA VERÓNICA CECILIA	GERENTE GENERAL	24/08/2018

*Nota:* Información obtenida a través del portal de SUNAT. Pertenece a este sitio:

Consulta Ruc <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

El instituto Iberoamericano, este año participa por primera vez del programa de negocios competitivos GRI-SECO-CENTRUM PUCP, el cual fomenta la competitividad de las PYMES en Perú y su ingreso en las cadenas globales de valor, teniendo como objetivo elaborar un diagnóstico de los reportes de sostenibilidad de las PYMES y realizar un acompañamiento en la implementación de mejoras en su gestión.

Los elementos centrales que orientan el servicio educativo que brinda el Instituto Superior Iberoamericano, son la visión, misión y valores que a continuación se transcribe:

La visión del Instituto Superior Iberoamericano es: “Al 2024 ser un Instituto Superior Tecnológico licenciado y acreditado, que garantice la formación de profesionales técnicos altamente competitivos, propiciando una cultura de éxito, con valores y responsabilidad social” (Instituto Iberoamericano, 2019).

La misión del Instituto Superior Iberoamericano, en el mediano plazo es: “Formamos profesionales técnicos, capaces de mejorar su calidad de vida y cuidado del medio ambiente, basados en la práctica de valores, para ser autónomos y críticos, logrando desempeñarse exitosamente en la sociedad” (Instituto Iberoamericano, 2019).

Los valores del Instituto Superior Iberoamericano son:

- *Respeto*: Significa mostrar aprecio por el valor de alguien o de algo, incluyendo el honor y la estima. Esto incluye el respeto por uno mismo, respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas.
- *Disciplina*: Es un valor fundamental en el proceso formativo de las personas, este elemento nos desarrolla como seres cívicos e inculca en nosotros la autorresponsabilidad.
- *Honestidad*: se refiere a una faceta del carácter moral y se refiere a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o robo.
- *Tolerancia*: Una actitud justa y objetiva, y permisiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad, etc., difieren de los propios.
- *Identidad*: Fidelidad o devoción y compromiso a una persona, país, grupo o causa (Instituto Iberoamericano, 2019).

### **1.1.1. Historia.**

El Instituto Superior Iberoamericano es un centro educativo de nivel superior tecnológico con más de 25 años en la ciudad de Arequipa, que oferta la carrera profesional técnica de Mecatrónica Automotriz, siendo adecuada en el 2017 por el Ministerio de Educación. Así mismo, desde su fundación cuenta con los permisos de aprobación y funcionamiento mediante la RM N°0483-94-ED, estableció el programa de apoyo social (PAS) para brindar becas a estudiantes de bajos recursos bajo el DS N°047-07-EF, adaptó la documentación académica de acuerdo con la Ley N°30512 y DS N°010-2017-MINEDU.

La Alta dirección del instituto Iberoamericano es representada por Verónica Cecilia Tovar Mendoza, quien comprometida con los desafíos y relevancia de la

sostenibilidad para la organización está dispuesta a encontrar la estrategia para abordarla de la manera más eficiente posible. Es consciente que el sector educación ha tenido grandes desafíos con la nueva normalidad, y que por los diversos problemas existentes en la organización ha salido adelante pensando más en el corto plazo que en los objetivos a largo plazo. Por ello el enfoque en mejorar continuamente en todos los aspectos de la organización, de una manera sostenible y ordenada. La sede de la empresa se ubica en Av. Goyeneche 312, Arequipa. Añadir que a pesar de los asuntos legales que abatieron a la institución, uno de los tres accionistas permanece como la representante legal hasta la actualidad en la continuidad de la institución a través de sus ideas de innovación y gestión.

#### **1.1.2. *Visión misión y objetivos estratégicos***

A continuación, se muestra la visión, misión, objetivos y valores de la organización; tomados directamente de la página web oficial de la organización.

##### **Visión.**

La visión que la empresa indica en su página oficial es la siguiente:

“Al 2024 ser un Instituto Superior Tecnológico licenciado y acreditado, que garantice la formación de profesionales técnicos altamente competitivos, propiciando una cultura de éxito, con valores y responsabilidad social” (Instituto Iberoamericano, 2019, p. 01).

##### **Misión.**

La misión que la empresa indica es la siguiente:

“Formamos profesionales técnicos, capaces de mejorar su calidad de vida y cuidado del medio ambiente, basados en la práctica de valores, para ser autónomos y críticos, logrando desempeñarse exitosamente en la sociedad” (Instituto Iberoamericano, 2019, p. 01).

### **Objetivos de la organización.**

Los objetivos que la empresa son los siguientes:

- Convertirse en una de las empresas líderes del sector en la región sur.
- Aumentar las ventas anuales continuamente en los próximos 5 años en un 10% cada año.
- Conseguir el licenciamiento educativo.
- Mejorar los procesos internos de la organización.

### **Valores corporativos.**

En cuanto a los valores corporativos, la empresa indica los siguientes valores corporativos:

- *Respeto*: Significa mostrar aprecio por el valor de alguien o de algo, incluyendo el honor y la estima. Esto incluye el respeto por uno mismo, respeto por los derechos y la dignidad de todas las personas.
- *Disciplina*: Es un valor fundamental en el proceso formativo de las personas, este elemento nos desarrolla como seres cívicos e inculca en nosotros la autorresponsabilidad.
- *Honestidad*: se refiere a una faceta del carácter moral y se refiere a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o robo.
- *Tolerancia*: Una actitud justa y objetiva, y permisiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad, etc., difieren de los propios.
- *Identidad*: Fidelidad o devoción y compromiso a una persona, país, grupo o causa (Instituto Iberoamericano, 2019).

### **1.1.3. Unidades de negocio y servicios**

Es una empresa dedicada a la educación superior. Desde el 2017 oferta la carrera profesional técnica de mecatrónica automotriz, siendo reconocida por el Ministerio de Educación, anteriormente ofrecía la carrera de mecánica automotriz.

### **1.1.4. Estrategias de la organización**

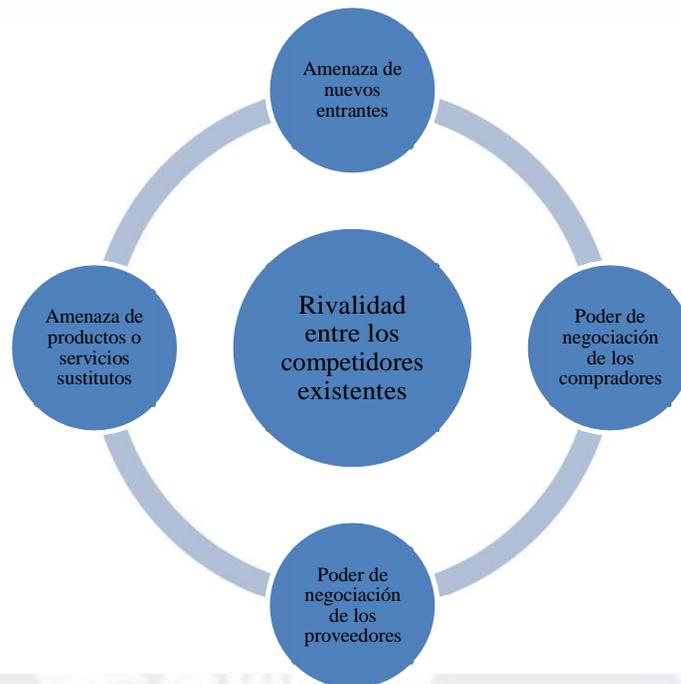
La estrategia de la organización es la de ofertar estudios superiores en mecatrónica automotriz en jóvenes de la ciudad de Arequipa, de ingresos socioeconómico C y B, que buscan educarse pronto para insertarse en el mercado laboral automotriz. La media de edad de alumnos es de 19 años y la formación dura 3 años.

## **1.2 Análisis de la industria (las cinco fuerzas de Porter)**

Michael Porter (1982) a través de su libro “Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, presenta el modelo de las Cinco Fuerzas competitivas que constituyen la estructura de un sector industrial que se muestra en la Figura 4. Tiene como propósito de realizar un mejor análisis de las dimensiones para comprender el nivel de competitividad y rentabilidad del sector y de la empresa (D’Alessio, 2008, p.391). En ese sentido, se aprecia que la educación técnica superior goza de una gran demanda, debido a las necesidades crecientes del mercado, por cuya razón resulta importante analizar la perspectiva de Porter (1982), las ventajas frente a las demás opciones en este rubro. A continuación, evaluaremos las cinco dimensiones, en el funcionamiento del servicio educativo del Instituto Superior Iberoamericano.

Figura 4

*Las Cinco Fuerzas competitivas de Porter.*



*Nota.* Tomado del libro de Michael Porter 1982 "Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", reimpresso en 2003.

### ***1.2.1. Poder de negociación de compradores y clientes***

La institución ofrece en la ciudad de Arequipa la carrera profesional técnica de Mecatrónica Automotriz a los clientes o usuarios. Los estudiantes de la carrera están distribuidos entre instituciones privadas y estatales, estas últimas pertenecen a la competencia y representan un sustituto que existe en el mercado, los potenciales clientes están disgregados geográficamente en el sur del país como Puno y Cuzco. Los clientes o usuarios en este sector tienen una amplia disponibilidad de información del servicio debido a la alta publicidad radial, televisiva y virtual que realiza el área de ventas.

Por otro lado, el público objetivo que tiene la empresa es de bajos recursos por ello es sensible al precio y el costo de cambio es bajo frente a descuentos que la competencia o sustitutos ofrecen. Pese a que la institución cuenta con un amplio taller, material disponible para la práctica y convenios para prácticas pre-profesionales, los alumnos deciden tramitar su traslado. Adicionar que no cuentan con un posicionamiento en el mercado por ausencia de publicidad agresiva y sucursales en otras provincias.

### ***1.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores***

El instituto Iberoamericano requiere de los siguientes proveedores que son: a) Empresas de venta de material educativo, b) Empresas marketing y publicidad, c) Empresas del rubro financiero para liquidez e inversión, d) Empresas de telefonía, internet y servicios básicos, e) Empresas de venta de equipos mecánicos, y f) Docentes y personal administrativo. Para ello existe un gran número de ofertantes y sustitutos de éstos en el mercado, el costo de cambio de suministrador varía por beneficios e intermediarios, no se integrarán hacia adelante porque son rubros diferentes, algunos de ellos cuentan con una alta influencia en la calidad del servicio, también los costos de los servicios o productos de los proveedores como porcentaje de los costos de la empresa son altos.

### ***1.2.3. Amenaza de nuevos competidores***

El licenciamiento ha desarrollado un antes y un después en el sector educativo porque carecía de barreras de entrada que hoy existen, los requerimientos para la creación de un instituto son a) Infraestructura, b) Material educativo, c) Investigación, d) Equipamiento, e) Software. El licenciamiento tiene por finalidad mejorar la calidad de la enseñanza y gestión en institutos de educación superior, escuelas de educación superior pedagógica y escuelas de educación superior tecnológica de todo el país. Asimismo, referido procedimiento demora aproximadamente 90 días en dar una respuesta afirmativa o negativa, si un instituto no consigue aprobar, debe cerrar porque no cuenta con los estándares mínimos de calidad.

Por otra parte, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2017) realizó modificaciones en la malla curricular de la carrera de mecatrónica automotriz que dan como resultado un diseño del servicio de bajo costo, irrelevancia al acceso a insumos necesarios, que como consecuencia no brinda un servicio acorde a la realidad del mercado laboral. Además, como siguientes factores a favor de los competidores es la poca fidelización del cliente y el continuo crecimiento del sector mientras atraviesa los nuevos cambios legales.

### ***1.2.4. Amenaza de productos sustitutos***

El principal sustituto es la carrera técnica de Mecánica Automotriz que tiene una duración de dos años y el grado académico de técnico, que es ofertada por Flavisur, ITEP, Instituto “Steve Jobs”, TECSUP y SENATI. Los precios de matrícula y pensión de cada competidor son altos a comparación del instituto Iberoamericano. Sin embargo, el costo de cambio del cliente a un producto sustituto es bajo al ofrecer descuentos o pagos adicionales con un beneficio. El rubro tiene un nivel alto de cambio de alumnado hacia diferentes instituciones que brinden beneficios o facilidades.

Por otro lado, la agresividad en la promoción de los productos sustitutos es alta debido a actividades desleales y al mayor presupuesto para invertir en publicidad radial, televisiva, en redes sociales y en cursos que administran, también en este sector se puede nombrar instituciones estatales como Pedro P. Díaz y Honorio Delgado Espinoza.

#### ***1.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes***

El número de competidores en el sector son pocos, aunque su tiempo en el mercado y cantidad de sucursales varía, que son Cibertec, SENATI, Sedisa, Bosch e Idat. Por ello, existe una preferencia o posicionamiento en el mercado por parte de algunas de ellas que conlleva a una diferenciación. También cabe resaltar que los costos fijos son altos por el alto gasto en luz, material y herramientas.

Por otra parte, las características del sector fueron el crecimiento rápido antes del licenciamiento, la ausencia de cooperación entre los competidores y el gran interés de captar alumnado sin importar el medio. Adicionar que la capacidad de producción depende de la fuerza de ventas y plana docente de cada institución.

Para un mayor análisis, se ha elaborado la Matriz de Perfil Competitivo (MPC); las cuales identifican los principales competidores de la organización y las empresas referentes del sector respectivamente (D'Alessio, 2015, p.27). En la Matriz MPC se realiza una comparación de las fortalezas y debilidades de la empresa con su competidor (D'Alessio, 2008, p.159). A continuación, se presenta la Matriz MPC, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

## Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	CIBERTEC		SENATI		SEDISA		BOTCH		IDAT		IBERO	
			Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada									
Publicidad	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	
Calidad de docentes	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	
Registro en SUNEDU	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	
Competitividad de precios	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
Administración	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	
Número de carreras	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	
Materiales y equipos	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
Infraestructura de la institución	0.18	2	0.36	4	0.72	2	0.36	3	0.54	3	0.54	2	0.36	
Prestigio de la institución	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.03</b>		<b>3.01</b>		<b>2.39</b>		<b>2.65</b>		<b>2.40</b>		<b>1.98</b>	

*Nota:* Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

Identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una empresa. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas, por lo tanto se refieren a las fortalezas y debilidades. Del libro "Enfoque de Gerencia" por Fernando.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Se aprecia que la puntuación más alta lo tiene SENATI con un puntaje de 3.01, que tiene excelente calidad de docentes, variedad de carreras, tiene alta implementación de materiales y equipos, tiene una infraestructura grande y por los años que está en el mercado tiene ganado su prestigio; un punto débil es que no está licenciado, pero es el problema también de los demás competidores que ofrecen mecatrónica automotriz.

El instituto BOSH presenta un puntaje de 2.65 que tiene su principal factor crítico a favor en la calidad de docentes; luego está el instituto IDAD con un puntaje 2.40 que no presenta un factor crítico sólido favorable; luego está el instituto SEDISA con un puntaje de 2.39 que presenta como factor crítico favorable a la publicidad y por último se tiene el 1.98 del instituto IBEROAMERICANO que presenta la puntuación más baja con respecto a sus competidores por lo que tiene la puntuación más baja en los factores críticos para el éxito.

### **1.3 Análisis externo (PESTE)**

Para el análisis externo de la industria, se utilizará la herramienta PESTE; la cual identifica las oportunidades y amenazas del entorno educacional que pueden afectar el funcionamiento de la institución. Esta herramienta presenta cinco dimensiones: (P) Fuerzas políticas, gubernamentales y de marco legal, (E) Fuerzas económicas y financieras, (S) Fuerzas sociales, culturales y demográficas, (T) Fuerzas tecnológicas y científicas, (E) Fuerzas ecológicas y ambientales.

D'Alessio (2008) menciona que “el propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia” ( p.117).

### ***1.3.1. Análisis político, gubernamentales y de marco legal (P)***

Las leyes y normativas en el Perú han ido atravesando cambios a medida que el sector educativo de nivel superior tecnológico lo ha necesitado desde los últimos años y en los últimos meses debido a la pandemia que ha afectado en muchos ámbitos legales, políticos y gubernamentales. En el último trimestre del 2016 se aprueba la Ley N°30512 que regula la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización con la finalidad de brindar calidad en la formación y de responder a las necesidades de los sectores productivos del mercado laboral y del país.

La ley antes mencionada es acompañada por la RVM N°070-2016-MINEDU que muestra modificatorias del Diseño Curricular Básico Nacional (DCBN) de la Educación Superior Tecnológica, el DS N°010-2017-MINEDU que aprueba el reglamento de la ley en cuestión, la RSG N°311-2017-MINEDU aprueba los Lineamientos Académicos Generales (LAG) de los institutos de nivel superior y la RSG N°322-2017-MINEDU que determina las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) para el procedimiento de Licenciamiento de los Institutos.

Según la política Nacional de Educación Superior y Técnico – Productiva en el Perú, antes de la pandemia ya se presentaban barreras académicas a consecuencia de las deficientes condiciones de la enseñanza básica, información inadecuada y posibilidades económicas limitadas para poder acceder a estudios superiores. Según ESCALE (2019) y SIRIES-DIGESU (2019), a nivel nacional se registraron 467 mil estudiantes en institutos tecnológicos, siendo el 20% de la población que se encontraba realizando algún estudio.

Desde el aspecto político, también debe mencionarse las medidas tomadas por el gobierno para el control de la propagación de la pandemia. Según la Asociación de Institutos y Escuelas de Educación Superior (Asiste Perú), durante el año 2020,

aproximadamente 170 mil estudiantes han dejado sus estudios superiores debido a la crisis por la pandemia del COVID-19. Si antes de la pandemia uno de los puntos álgidos para acceder a una educación técnica eran las limitadas condiciones económicas, en medio de la pandemia y en un futuro a mediano plazo, este aspecto viene siendo de mayor preocupación; ya que un gran porcentaje de familias en el país han reducido sus ingresos económicos, tornándose muy difícil poder acceder a un instituto público y más aún privado, debido a que las carreras técnicas requieren en muchas ocasiones, de implementar herramientas a costo de los estudiantes.

Así mismo, otro punto importante que ha llevado a que disminuya la cantidad de alumnado en los institutos superiores técnicos, es la enseñanza a distancia; ya que los alumnos no consideran provechoso llevar cursos teóricos, cuando el mayor aprendizaje lo reciben en la práctica; y en un tiempo tan corto e inesperado, no se cuenta con especialistas que puedan brindar a distancia los cursos prácticos por un medio virtual. En este tipo de carreras, como Mecatrónica, carrera ofertada por el Instituto Iberoamericano, el 70% de la enseñanza debe ser de forma práctica.

Por otro lado, la pandemia ha obligado a implementar el uso de la tecnología en muchos de los procesos laborales, por lo que hay una alta probabilidad de que las carreras técnicas más atractivas post pandemia, serían las relacionadas al mundo digital; es así, que los institutos oferten carrera relacionadas a la inteligencia artificial, programación e implementación Web, expertos en E-commerce, entre otras ligadas a la tecnología; tendrán mayor demanda por parte de la población estudiantil. Por otra parte, luego de las elecciones congresales extraordinarias la expectativa es adquirir estabilidad política porque es clave para la economía (Wong & Salcedo, 2009, p.123) pero los actos de corrupción (Diario Gestión, 2020) y la poca credibilidad institucional no ha cambiado el panorama (Rodríguez, 2011, p.103). Con el enfrentamiento del Poder

Legislativo con el Poder Ejecutivo en el mes de setiembre se adiciona una tercera crisis de índole político que perjudicará la situación económica y sanitaria del país (Diario Gestión, 2020).

Luego está la seguridad jurídica, la cual solo presenta seguridad a la inversión de preferencia extranjera, pero se carece de normativa en el ámbito de la seguridad ciudadana (Quispe, 2020, p.06), en el estado de emergencia el Estado no puede suspender la seguridad jurídica y de predictibilidad como se está dando en el ámbito laboral prevista por el DU 038-2020, DS 011-2020-TR y DS 012-2020-TR. (Grazzia, 2020).

A continuación, el impacto del COVID-19 también afectó los casos de contrabando (Huamán, 2016, p.291), que desde el 2010 viene creciendo a una tasa del 12% y ha generado pérdidas por 5,059 millones de dólares teniendo un impacto fiscal negativo (Diario Gestión, 2019).

En cuanto a la legislación arancelaria es recomendable reducir gradualmente los aranceles para elevar el bienestar social y reducir los costos económicos, lo que es importante para definir los niveles de protección nominal y efectivas que influyen en el consumo y en la producción (MEF, 2020, p.20). El incremento en el gasto, la caída en los ingresos fiscales y en el crecimiento económico, produjo un deterioro en los balances fiscales; según los reportes macroeconómicos del BID (2020), las contracciones pueden alcanzar hasta un -6% del PBI por lo que el déficit fiscal aumentará en el corto plazo hasta en -3.4 puntos porcentuales del PBI; en cuanto a la deuda pública, seguirá aumentado, pero aún más pronunciada y persistente de la Figura 5. El COVID-19 conlleva una acumulación de desbalances fiscales que reducirá la estabilidad fiscal en el mediano plazo por lo que es necesario la realización de ajustes.

En este marco de la pandemia, se dieron restricciones y regulaciones gubernamentales en varios ámbitos, incluido el de educación; por lo que el ministerio de educación actual presenta varias normativas como (Normativa Actual, Ministerio de Educación, 2020):

- Decreto Supremo N.º 117-2020-PCM publicó el 24 de marzo del 2020 que el uso de laboratorios y talleres de las instituciones de educación superior y Centros de Educación Técnica Productiva (CETPRO) con un aforo máximo equivalente al 50% de la capacidad habitual.
- En el Decreto Legislativo N° 1495, publicado en mayo del 2020 indica las disposiciones para garantizar la continuidad y calidad de la prestación del servicio educativo en los institutos y escuelas de educación superior, en el marco de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19.
- Suspensión del servicio educativo presencial en tanto se mantenga vigente el estado de emergencia nacional y la emergencia sanitaria dispuesta por el COVID-19. RV N.º 095-2020-MINEDU publicado de mayo, 2020.
- Orientaciones para el desarrollo del servicio educativo en los CETPRO, institutos y escuelas superiores. Anexo N.º 1 de la RV N.º 087-2020-MINEDU publicado en abril del 2020.
- Orientaciones para la supervisión en los CETPRO, institutos y escuelas superiores durante emergencia sanitaria. Anexo N.º 2 de la RV N.º 087-2020-MINEDU publicado en abril, 2020.
- Suspensión del servicio educativo hasta el 3 de mayo de 2020 en los CETPRO, institutos y escuelas superiores. RVM N.º 084-2020-MINEDU, publicado en marzo, 2020.

- Norma técnica para la implementación del mecanismo denominado Compromisos de Desempeño ESFA 2020. RSG N.º 098-2020-MINEDU publicado en marzo, 2020.
- Orientaciones para la prevención, atención y monitoreo ante el Coronavirus (COVID-19) en los CETPRO, institutos y escuelas superiores. RV N.º 080-2020-MINEDU publicado a marzo, 2020.
- Lineamientos para la aplicación del enfoque de género en CETPRO, institutos y escuelas superiores. Publicado en RV N.º 044-2020-MINEDU en febrero, 2020.
- Resolución Viceministerial N.º063-2020-MINEDU publicado en febrero, 2020 “Norma técnica para la implementación de condiciones y compromisos para el financiamiento de inversiones públicas”.
- Resolución Viceministerial N.º213-2019-MINEDU publicado en octubre, 2019 “Marco de Competencias del Docente de Educación Superior Tecnológica en el Área de Docencia” (MINEDU, 2019, p.08)
- Norma Técnica publicada en octubre del 2019 “Disposiciones que regulan los procesos de selección y contratación de docentes regulares, asistentes y auxiliares en Institutos de Educación Superior Públicos”.

Otra regulación gubernamental es la del levantamiento del aislamiento social en el Perú desde el 1 de julio a excepción de siete regiones: Arequipa, Ica, Junín, Huánuco, San Martín, Madre de Dios y Áncash.

Para estas regiones el aislamiento social se extenderá hasta el 31 de julio del 2020, cabe señalar que para las demás regiones el aislamiento social obligatorio es desde las 20:00 horas hasta las 04:00 horas del día siguiente; todavía se mantendrá el cierre de fronteras, los bancos y mercados seguirán atendiendo, el sector público reanudará sus actividades de manera gradual (Andina, 2020).

En cuanto a la legislación laboral, el Perú sancionaba a las empresas que negaban vacaciones a sus colaboradores con hasta tres remuneraciones (Gil, 2019) antes de la pandemia, esta crisis debilitó el mercado laboral, sólo en Lima metropolitana la Población Económicamente Activa (PEA) cayó en más de 288,000 personas y la PEA adecuadamente empleada cayó en más de 400,000, la pandemia también abre nuevos horizontes en el mercado laboral al traer una transformación forzada y posibilita la adquisición de nuevos talentos sin restringirse a la locación física; en crisis las empresas enfrentan una gran presión para incorporar ejecutivos adecuados por lo que el COVID-19 que está cambiando el mercado laboral, los perfiles y los procesos (ILOSTAT, 2020).

El marco de competencias del docente de educación superior tecnológica en el área de la docencia, estipula un lenguaje común entre la sociedad y los educadores, ejercer la función formativa, tienen que impulsar la reflexión crítica, guiar y dar coherencia a las políticas de capacitación.

También se exige el dominio del marco de competencias del docente de educación superior tecnológica en el área de la docencia, las cuales son el compromiso y convivencia institucional, especialización tecnológica, innovación e investigación aplicada, proceso de enseñanza y aprendizaje en tecnología (MINEDU, 2020).

Respecto a la legislación arancelaria, que es un impuesto a los bienes exportados e importados, tenemos Ad-valorem, específico y mixtos. Estas políticas son fijadas por el Poder Ejecutivo según el artículo 74, el inciso 20 del artículo 118 de la Constitución Política del Perú (MEF, 2020). Operativamente, la responsabilidad recae sobre el Ministerio de Economía y Finanzas; este arancel suele también tener objetivos recaudatorios para el tesoro público o de estimulación del empleo, para el Perú es recomendable la reducción gradual de los aranceles porque eleva el bienestar social y

reduce los costos económicos; lo que es importante para definir los niveles de protección nominal que influye en el consumo y los niveles de protección efectivas que influyen en la producción (MEF, 2020, p.08).

Con respecto a la seguridad jurídica, ésta supone la expectativa razonable y de ante mano las consecuencias jurídicas en relación al estado y demás, por ello el estado peruano trata de mejorar la garantía de los derechos fundamentales; la actual Constitución Política del Perú, presenta una seguridad jurídica únicamente para las inversiones, en su mayoría extranjeras; sin embargo, con respecto al ciudadano, éste carece de una norma con efectos y garantías similares con el Estado (Rivera, 2018). Con respecto al estado de emergencia, el Estado puede restringir los derechos constitucionales referidos a: seguridad personal, libertad. inviolabilidad de domicilio, libertad de reunión y libertad de tránsito.

Como se menciona con anterioridad, el Estado no puede suspender la seguridad jurídica y de predictibilidad como se está dando en el ámbito laboral prevista por el DU 038-2020, DS 011-2020-TR y DS 012-2020-TR. Así mismo se debe trabajar en formas de controlar el contrabando, mucho más en las épocas coyunturales por la pandemia que se busca ordenar el ambiente donde se desarrolla el comercio en búsqueda del bienestar de la sociedad.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y la Sunat, informaron que desde el 2010, el contrabando viene creciendo a una tasa del 12% y que desde esa fecha ha generado pérdidas por 5,059 millones de dólares teniendo un impacto fiscal (Diario Gestión, 2019). Con respecto a la informalidad, son más de 12 millones de peruanos o el 71.1% de trabajadores que están en informalidad por lo que no cumplen con: Seguro de salud, protección social, impuesto a la renta, beneficios de ley, por lo que representan una población de vulnerabilidad en este estado de emergencia (La República, 2020,

p.08). También es sabido que la excesiva tramitología no es un incentivo para que empresas y trabajadores se formalicen, en el caso de las empresas, éstas no cumplen con: Disposiciones laborales, disposiciones tributarias, disposiciones administrativas.

Los especialistas informan que una empresa no se formaliza cuando los costes de formalizarse supera los beneficios; en contra medida el gobierno ha apuntado a favorecer al sector formal en este estado de emergencia por el COVID-19 como los programas de Reactiva Perú, subsidio del 35% en planillas, postergación del pago de la CTS; para los independientes formales el Estado posibilitó el retiro de la CTS, la suspensión temporal de aporte a la AFP; ante esta situación es evidente que los beneficios de la formalidad se observan en el largo plazo (Gobierno del Perú, 2020).

En tanto, a las relaciones con organismos públicos, estos son descentralizados, pero no cuentan con gran neutralidad e independencia respecto a lo político; existen organismos que de manera declarativa tienen autonomía funcional, pero son organismos dependientes del Poder Ejecutivo (MEF, 2021).

### ***1.3.2. Análisis económicos y financieros (E)***

Antes de la crisis por el COVID-19, el Perú, pese a la ralentización de su economía, llevaba 15 años de crecimiento consecutivo por encima de la media de los países de Latinoamérica, la política monetaria del Perú es una economía con dolarización parcial, ello no impide que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), controle la inflación de manera efectiva y se esté cumpliendo con las metas de inflación, puesto que la dolarización limita el accionar del BCRP al reducir su flexibilidad y reduce también la flexibilidad en la tasa de interés en el corto plazo sobre la demanda agregada (Económica E, 2020).

En la actual coyuntura del COVID-19, la nota informativa del BCRP del mes de junio, informa que se mantendrá la tasa de interés de referencia en 0.25%, continuando

con la política expansiva basada en la siguiente información (BCRP, 2020, p.01): a) la inflación del 2020 se encuentra por debajo del rango meta, ocasionado por la caída de la demanda interna, b) la expectativa de inflación descendió de 2.2% en 2019 a 1.5% en mayo del 2020, c) la tasa de inflación a 12 meses paso de 1.72% a 1.78% de abril a mayo del 2020, d) la actividad económica fue severamente golpeada por el confinamiento social y e) se suscitó una recesión mundial para este 2020.

La inyección económica del BCRP a la economía nacional al 10 de junio, ascienden a 44.3 millones de soles, también aprobó operaciones repos para impulsar la reprogramación de créditos e inyectar liquidez permitiendo que las bajas tasas se trasladen por los créditos otorgados por las entidades del sistema financiero. El directorio del BCRP optó por una postura fuertemente expansiva, con posibilidades de aumentar los estímulos económicos (BCRP, 2020).

Para el año 2016, se actualizó el método de cálculo del resultado económico estructural por la necesidad de incorporar cambios en el entorno económico, el principal cambio del Sector Público no Financiero (SPNF) en tres aspectos (Céspedes et al, 2016): a) Los ingresos naturales se dividirán en ingresos por minería e hidrocarburos. b) a todos los ingresos corrientes se aplicará el ajuste cíclico del PBI y c) la guía ex ante derivados y los resultados económicos estructurales se expresan en porcentaje del PBI potencial nominal.

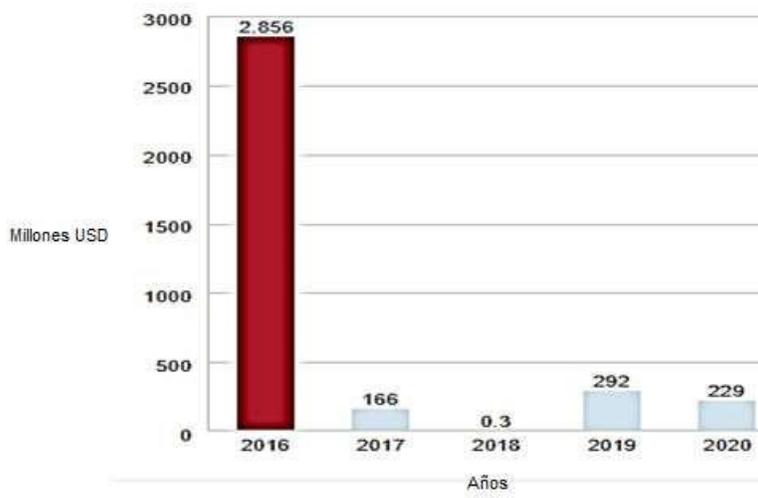
El PBI del Perú creció el 2019 en 2.2% cuando las predicciones eran de 4%, esta caída se fundamenta por la disminución en inversión hacia la minería y pesca, también el negativo impacto de la crisis global contribuyó con esa caída; dicho crecimiento está muy por debajo del 7% que se requiere para proveer de trabajo a las generaciones futuras (Dulanto, 2020). Según el Banco Central (2020), la economía peruana se divide en dos etapas:

- Primera etapa: entre 2002 y 2013 distinguida por ser el país de mayor dinamismo económico en Latinoamérica, con un promedio de crecimiento del 6.1% del PBI, creando un escenario de baja inflación y alto crecimiento; la pobreza (población que vive con menos de 5.5 dólares al día) cayó de 52.2% en 2005 a 26.1% en 2013 equivalente a 6.4 millones de peruanos; la pobreza extrema (población que vive con menos de 3.2 dólares al día) en el mismo periodo, se redujo de 30.9% a 11.4%.
- Segunda etapa: entre 2014 y 2019 donde el crecimiento paso a un 3.1% anual, la corrección del precio internacional del cobre generó una caída en la inversión privada que generó menores ingresos fiscales y por ende una caída del consumo; ocurrió un aumento en la producción minera que impulsó las exportaciones y contrarrestó la caída de la demanda interna; en este periodo la cuenta corriente disminuyó de 4.8% a 1.5% del PBI; las reservas internacionales netas en ese lapso de tiempo, se mantuvieron estables; en el 2017, se dio el mayor déficit alentado por la caída de los precios de exportación y por la desaceleración económica; el 2019, el déficit fiscal llegó a 1.6% del PBI.

En este 2020, se espera una recesión por el impacto del COVID-19, lo que desembocará en el aumento de la pobreza y desigualdad; la recesión del G-7 y la menor tasa de crecimiento de China provocará una disminución de la demanda de *commodities*, caerá la exportación y la inversión privada; todo ello aunado a las medidas del gobierno como la cuarentena y cierre de fronteras, traerá una reducción significativa del consumo, que desembocará en menores ingresos sobre todo para los independientes y los informales; el gobierno adoptó medidas para proteger a la población vulnerable pero dada la naturaleza temporal de estos estímulos, se espera que la economía se recupere el 2021 como se muestra en la Figura 4 (Banco Mundial, 2020).

Figura 4

Financiamiento – Perú: Compromisos por ejercicio



Nota. Tomado de Banco Mundial (2020) los montos incluyen BIRF y la IAF. Obtenido de la siguiente dirección: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/08/10/world-bank-group-entities-issue-financial-statements-for-fy20>

En el Perú, el PBI per cápita es de 6,947 dólares a precio del 2018 (Oliva, 2019); Diego Macera, gerente general del Instituto Peruano de Economía (IPE), afirma que, si el Perú creciera a un ritmo de 5% anual durante 30 años, el PBI per cápita ascendería a 39,000 dólares (Ruiz, 2019); lamentablemente en el PBI per cápita descenderá a niveles críticos al finalizar el 2020 por el impacto económico del COVID-19.

Con respecto a la evolución del poder adquisitivo, en abril, aumentaron los precios de medicinas y de algunos alimentos y disminuyeron los precios de la papa, combustibles y electrodomésticos; entre el 50 a 60% de la economía no operó por el estado de emergencia y confinamiento social por lo que la oferta de muchos bienes y servicios que están incluidos en la canasta básica del consumidor se estima que disminuyó; la demanda familiar disminuyó con el confinamiento, este acontecimiento mermó los ingresos y los ahorros e incluso hay familias que aumentaron su

endeudamiento, para los meses siguientes, cuando las medidas de estado de emergencia disminuyan la oferta y demanda irán aumentando paulatinamente (BBVA Research, 2020).

Con respecto a las tasas de interés, el BCRP mantendrá la tasa de referencia en 0.25% para que las mypes puedan acceder a créditos al fondo de apoyo empresarial (FAE-Mype) a tasas de hasta 4.5%, este programa otorga una garantía del 90 al 98% de la deuda con un periodo de gracia hasta de 12 meses (La República, 2020); Julio Velarde, presidente del BCRP, indicó que los créditos hipotecarios seguirán teniendo una caída en el futuro debido a la tasa de interés de referencia bajo (Diario Gestión, 2020). El BCRP, indica que las tasas para las microempresas pasaron de 42.8 a 7.0% de abril a mayo, mientras tanto para las pequeñas empresas, pasaron de 22.2 a 3.2% en el mismo periodo, ver como muestra la Figura 5 (Agencia Peruana de Noticias, 2020).

Figura 5

Tasas de interés en soles – Del 1 al 16 de junio



Nota. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú – BCRP en el 2020. Obtenido de la siguiente dirección: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>

En cuanto a la tasa de inflación, ésta seguirá disminuyendo por el contexto de debilidad de la demanda, por lo que se prevé que la inflación al cierre del 2020, pueda terminar en el mínimo del rango meta del BCRP (BBVA Research estima, BBVA Research, 2020), para junio del 2020 el BCRP estimó la inflación en 1.60%, la inflación sin alimentos y energía en 1.91% y la expectativa de inflación a 12 meses en 1.40% (BCRP, 2020).

Con respecto al costo de mano de obra, la tabla de salarios y beneficios sociales del pliego nacional 2019-2019 del Comité Nacional de Administración del Fondo para la Construcción de Viviendas y Centros Recreacionales para los Trabajadores de Construcción Civil (CONAFOVICER), estipula que un operario debe ganar S/ 583.71 por seis días de trabajo, el oficial debe ganar S/ 464.39 y el peón S/ 421.55 por el mismo periodo (Alerta Laboral, 2019).

En tanto el precio de las materias primas también son afectadas por el COVID-19; en los mercados globales, son cuatro las materias primas que subieron de precio: el oro, el arroz, el trigo y el paladio desde enero hasta abril; la caída del petróleo y del gas natural fueron espectaculares al costar menos de 10 dólares el barril, ello arrastró la caída de bio carburantes como el azúcar y el maíz (Diario Gestión, 2020).

Con respecto al riesgo país, el Perú al cierre de junio, presentó 1.45 puntos porcentuales según el EMBI+, calculado por el banco de inversión JP Morgan; este porcentaje representa el más bajo de la región (Riesgo país de, Diario Gestión, 2020); para el 02 de julio del 2020 en EMBI+ del Perú, está calculado en 1.76 puntos porcentuales (Riesgo País EMBI, Invenómica, 2020), mientras que el riesgo soberano se mantiene en BBB+ según el S&P, también tiene la misma clasificación según Fitch y según Moody's, la clasificación es A3 (Riesgo soberano, Pro Inversión, 2018).

El Perú mantiene acuerdos de integración y cooperación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020); entre los acuerdos regionales se tiene:

- Comunidad Andina – CAN.
- MERCOSUR - PERÚ.

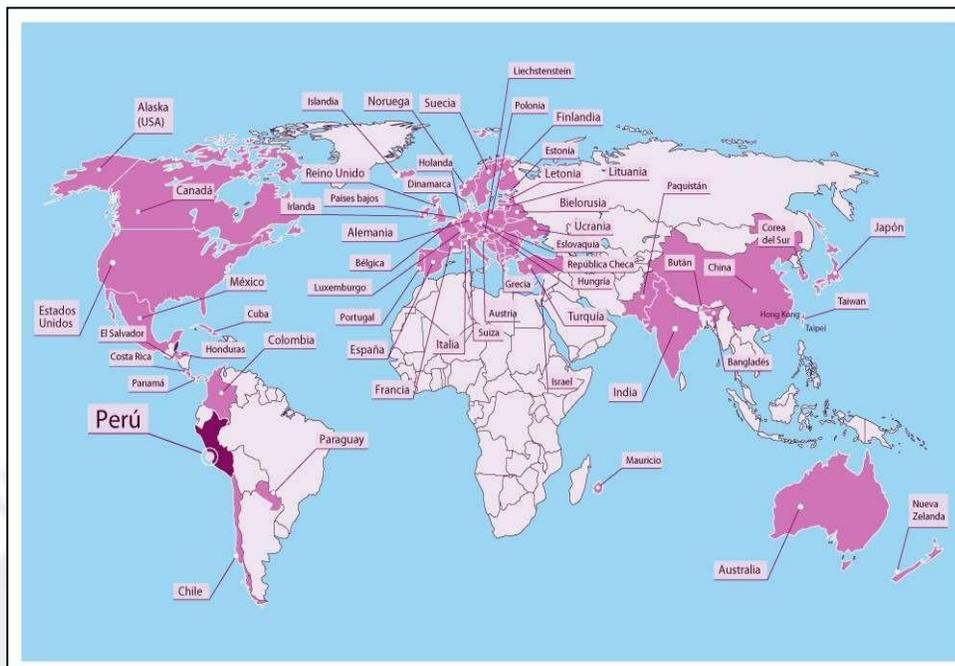
Entre los acuerdos multilaterales se tiene:

- Organización Mundial del Comercio – OMC.
- Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico – APEC.

Acuerdos Comerciales:

- *Vigentes:* Canadá, Chile, China, Comunidad Andina – CAN, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio – AELC, Estados Unidos, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico – APEC, Japón, MERCOSUR, México, Honduras, Organización Mundial del Comercio – OMC, Panamá, Singapur, Tailandia, Unión Europea, Venezuela y Alianza del Pacífico.
- *Por entrar en vigencia:* Brasil, Acuerdo de Asociación Transpacífico – TPP, Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico – CPTPP, Guatemala, Australia y Alianza del Pacífico – Protocolos modificatorios.
- *En negociación:* Acuerdo de comercio de servicios – TISA, Programa DOHA para el desarrollo, India, El Salvador y Turquía como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

*Integración Comercial – Acuerdos Comerciales.*

*Nota.* Tomado de Pro-inversión publicado a través de su página web en el 2020. Obtenido de la siguiente dirección: <https://portal.proinversion.gob.pe/es/clima/un-pais-que-se-integra-al-mundo/integracion-comercial>

**1.3.3. Análisis sociales, culturales y demográficas (S)**

En cuanto a la educación, el país ha vivido momentos críticos por el COVID-19 que puso en aislamiento social a los peruanos, los centros de estudios cerraron sus puertas y abrieron clases virtuales (Pérez, 2020), no todos los centros educativos estaban preparados para estas plataformas digitales pero la gran mayoría de universidades no tuvieron problemas porque la SUNEDU ya les había fiscalizado; caso contrario se ve en algunos institutos y centros de educación básica. Ahora el Ministerio de Educación afirmó que, a partir del primero de julio, se autorizan clases presenciales en zonas rurales (Diario El Comercio, 2020), a posterior seguirá autorizando clases

presenciales en otras zonas. Mientras tanto las universidades peruanas, tendrán que esperar hasta el 2023 para crear filiales (Diario Gestión, 2020).

Las regiones de Arequipa e Ica son los que tienen el mayor nivel promedio de educación alcanzado (11.0%) después de Lima y Callao por la población de 15 a más años, según el ámbito geográfico 2008-2018 (INEI, 2019, p.69), siendo el promedio nacional de 10.3% como se muestra la Tabla 2 y Tabla 3.



Tabla 2

## Sección A. Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 a más años

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total</b>	9.8	9.9	9.9	10.0	10.1	10.1	10.1	10.1	10.1	10.2	10.3
<b>Lima Metropolitana</b>	11.0	11.0	11.0	11.0	11.1	11.1	11.2	11.2	11.3	11.3	11.3
<b>1/ Resto país</b>	9.2	9.3	9.4	9.4	9.5	9.5	9.5	9.5	9.5	9.6	9.7
<b>Área de residencia</b>											
<b>Urbana</b>	10.6	10.6	10.6	10.7	10.8	10.7	10.7	10.7	10.8	10.8	10.8
<b>Rural</b>	7.2	7.3	7.3	7.4	7.5	7.6	7.6	7.6	7.7	7.7	7.8
<b>Región natural</b>											
<b>Costa</b>	10.5	10.5	10.6	10.6	10.7	10.7	10.7	10.7	10.8	10.8	10.9
<b>Sierra</b>	9.0	9.1	9.1	9.2	9.3	9.4	9.3	9.3	9.4	9.4	9.5
<b>Selva</b>	8.5	8.6	8.8	8.8	8.9	8.9	8.8	8.8	8.8	8.9	8.9
<b>Departamento</b>											
<b>Amazonas</b>	7.9	8.2	8.1	8.2	8.3	8.3	8.4	8.5	8.5	8.7	8.8
<b>Ancash</b>	9.1	9.2	9.4	9.5	9.7	9.5	9.5	9.4	9.6	9.5	9.7
<b>Apurímac</b>	8.8	8.8	8.7	8.7	9.0	9.2	9.1	9.4	9.2	9.2	9.1
<b>Arequipa</b>	11.0	10.8	10.9	10.6	10.7	10.8	10.7	10.9	10.9	10.9	11.0
<b>Ayacucho</b>	8.5	8.8	9.0	9.0	9.1	9.1	8.9	9.0	9.1	9.2	9.3
<b>Cajamarca</b>	7.8	7.9	8.1	8.2	8.3	8.3	8.3	8.2	8.2	8.2	8.3
<b>Prov. Const. del Callao</b>	10.6	10.8	10.8	10.6	10.8	10.8	10.8	10.8	11.1	11.0	11.0
<b>Cusco</b>	9.2	9.3	9.3	9.7	9.8	9.7	9.5	9.5	9.7	9.6	9.7
<b>Huancavelica</b>	8.1	8.2	8.2	8.4	8.3	8.5	8.3	8.7	8.9	8.7	8.8
<b>Huánuco</b>	8.1	8.1	8.2	8.4	8.6	8.7	8.4	8.5	8.5	8.6	8.7
<b>Ica</b>	10.5	10.6	10.5	10.7	10.8	10.8	10.9	10.9	11.0	11.0	11.2
<b>Junín</b>	9.7	9.8	9.7	9.9	9.9	10.0	10.0	9.9	9.8	9.8	9.8

*Nota.* Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 a más años. Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares 2018 publicado por INEI. Obtenido a través de la siguiente dirección:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf)

Tabla 3

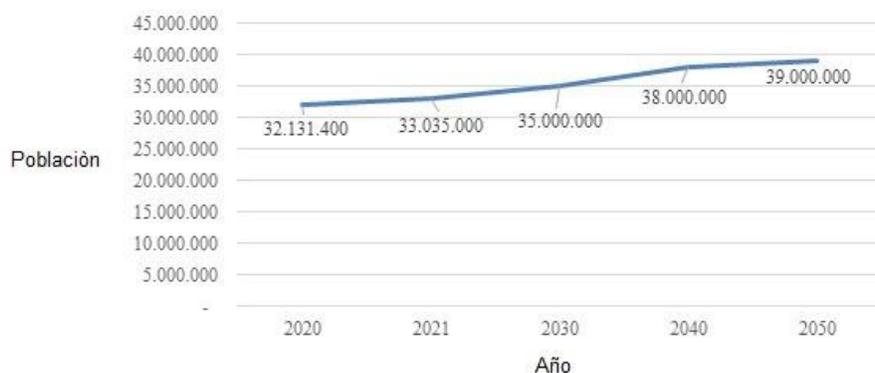
## Sección B. Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 a más años de edad

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total</b>	9.8	9.9	9.9	10.0	10.1	10.1	10.1	10.1	10.1	10.2	10.3
La Libertad	9.3	9.3	9.6	9.4	9.6	9.6	9.7	9.7	9.7	9.7	9.9
Lambayeque	9.4	9.5	9.6	9.5	9.7	9.7	9.9	10.0	10.1	10.0	10.2
Lima	10.9	10.9	10.9	11.0	11.1	11.1	11.1	11.2	11.2	11.2	11.2
Provincia de Lima 2/	11.0	11.0	11.0	11.1	10.1	11.2	11.2	11.3	11.3	11.4	11.4
Región Lima 3/	9.6	9.9	9.8	10.0	10.1	10.0	10.0	10.0	10.0	9.9	10.0
Loreto	8.8	8.7	8.9	8.8	9.1	9.0	9.1	9.0	8.9	9.1	9.1
Madre de Dios	9.7	9.9	9.9	9.8	10.0	9.9	9.9	9.8	9.9	9.9	10.3
Moquegua	10.5	10.6	10.5	10.4	10.7	10.6	10.7	10.5	10.7	10.8	10.8
Pasco	9.5	9.6	9.6	9.7	9.9	9.9	9.6	9.8	9.8	9.9	10.0
Piura	9.2	9.3	9.1	9.3	9.3	9.3	9.2	9.1	9.2	9.4	9.4
Puno	9.3	9.3	9.4	9.6	9.6	9.7	9.7	9.7	9.6	9.8	9.9
San Martín	8.6	8.5	8.9	8.7	8.9	8.7	8.5	8.5	8.6	8.7	8.8
Tacna	10.7	10.7	10.7	10.4	10.8	10.7	10.5	10.6	10.9	10.7	10.9
Tumbes	9.5	9.6	9.8	9.9	10.0	9.7	9.9	9.9	9.9	10.0	10.0
Ucayali	9.1	9.1	9.2	9.3	9.4	9.3	9.2	9.4	9.5	9.4	9.7

*Nota.* Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 a más años de edad. Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares 2018. Obtenido a través de la siguiente dirección: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf)

Con respecto a la tasa de crecimiento poblacional, el Perú registra un crecimiento de la población como se muestra en la Figura 7.

*Figura 7*  
*Crecimiento poblacional del Perú al 2050*



*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos de INEI, 2020 de la p.49 de la publicación “Indicadores de Educación por Departamento 2008-2018). Obtenido de la siguiente dirección:

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf)

El INEI muestra que la población menor de 15 años representará el 24.9%; para el 2030, la población mayor a 60 años se duplicará; los nacidos entre el 2015 al 2020, tienen una esperanza de vida de 76.5 años de vida; la población femenina tiene una esperanza de vida de 3.1 años mayor que de los varones; la tasa de fecundidad seguirá en decrecimiento; en promedio, se inscriben 1,541 nacimientos por día tanto entre niños y niñas; en el país se registran 411 defunciones al día (INEI, 2020, p.19).

La distribución del ingreso en la población trata de decir el ingreso de un habitante en un año; los países con mayores ingresos por habitantes tienen muy buenos indicadores sociales, en la región, Chile tiene un ingreso promedio de US\$ 13,949, Argentina tiene US\$ 10,571, Perú tiene US\$ 5,935, superando a Bolivia y a Haití como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

*Ingreso por habitante en América Latina*

<u>América Latina</u>	<u>US\$</u>
Chile	14,547
Uruguay	13,949
Panamá	10,751
Argentina	10,571
México	9,672
Costa Rica	9,257
Venezuela	7,926
Colombia	7,448
República Dominicana	6,527
Perú	5,935
Bolivia	2,390
<u>Haití</u>	<u>738</u>

*Nota:* Obtenido de Diario Gestión publicado en el 2020. Obtenido de la siguiente dirección: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2020/01/ingreso-por-habitante-y-desigualdad-de-ingresos-2.html>

Latinoamérica es la región más desigual del mundo; el coeficiente de Gini para medir la desigualdad, estima a la región en 0.50, a comparación de Estados Unidos que presenta 0.41 u Holanda con 0.28; los países con un bajo Gini son los que invierten en educación y salud en general por lo que los países con menor Gini crecen más que los países con un alto Gini; una alta desigualdad acarrea una disminución del impacto del crecimiento en la reducción de la pobreza monetaria (Parodi, 2020); la estimación del coeficiente de Gini en el Perú fue disminuyendo en el periodo del 2007 al 2017 al pasar de 0.50 a 0.43 (Castillo, 2018).

Tabla 5

*Sección A. Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años por ámbito geográfico 2008 al 2018*

<b>Ámbito geográfico</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Total</b>	<b>8.2</b>	<b>7.6</b>	<b>7.4</b>	<b>7.1</b>	<b>6.2</b>	<b>6.2</b>	<b>6.3</b>	<b>6.0</b>	<b>5.9</b>	<b>5.9</b>	<b>5.6</b>
Área de residencia											
Urbana	4.5	4.2	4.0	4.0	3.3	3.5	3.7	3.6	3.7	3.5	3.4
Rural	19.5	18.3	18.3	17.4	15.9	15.8	15.7	14.8	14.6	14.9	14.5
Región natural											
Costa	4.5	4.1	4.2	3.9	3.2	3.2	3.3	3.1	3.2	3.1	3.0
Sierra	14.5	13.6	13.3	12.7	11.2	11.2	11.3	10.8	10.5	10.3	9.9
Selva	9.0	8.2	7.4	7.7	7.2	7.4	7.5	7.2	7.5	7.5	7.3
Departamento											
Amazonas	9.1	9.7	9.6	9.8	8.8	9.3	9.5	8.6	9.3	8.5	8.4
Áncash	12.9	12.4	11.3	11.4	9.9	9.0	9.1	9.5	8.7	10.0	9.6
Apurímac	19.9	17.0	16.4	18.3	14.5	15.2	17.1	13.8	16.3	15.2	14.0
Arequipa	5.4	5.3	4.7	5.6	4.2	4.4	4.6	4.7	4.4	3.9	3.5
Ayacucho	16.0	15.0	14.9	14.3	13.8	13.4	12.7	11.5	11.6	11.7	11.9
Cajamarca	17.3	14.5	14.9	14.1	11.8	14.2	13.1	13.1	14.0	11.5	11.5
Callao	3.5	2.9	2.8	2.3	2.3	2.2	1.9	2.1	2.3	2.2	2.0
Cusco	14.3	12.4	12.7	11.0	10.8	11.4	12.7	11.5	10.1	10.9	10.6
Huancavelica	18.9	17.1	18.5	16.8	14.9	13.8	15.6	14.3	12.6	13.8	12.4
Huánuco	17.2	18.6	18.6	18.0	16.6	16.0	13.4	12.7	13.4	13.1	12.9
Ica	4.2	4.4	4.9	4.0	3.1	3.2	2.7	2.7	3.1	2.6	2.0

*Nota.* Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años por ámbito geográfico 2007 al 2018. Adaptado del *Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares 2018*.

Tabla 6

*Sección B. Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años por ámbito geográfico 2008 al 2018*

<b>Ámbito geográfico</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Junín	8.3	7.5	7.1	6.5	5.9	5.6	6.6	5.8	6.0	5.4	6.3
La Libertad	8.3	8.3	8.2	7.7	6.7	6.4	6.0	6.0	5.2	6.1	5.6
Lambayeque	8.5	8.3	8.4	8.0	6.9	6.4	6.3	5.8	6.5	6.1	6.1
Provincia de Lima 1/	3.3	3.0	2.9	2.9	2.0	2.1	2.3	2.1	2.1	2.0	1.8
Región Lima 2/	9.0	7.2	7.0	6.7	4.6	4.5	4.5	4.5	5.0	4.5	4.4
Loreto	8.0	7.7	5.7	7.1	6.9	5.4	5.3	7.7	6.7	7.3	6.4
Madre de Dios	4.1	3.6	4.5	4.1	3.6	3.7	4.2	3.8	4.1	4.3	4.3
Moquegua	6.4	5.3	5.4	5.6	4.8	4.7	4.8	4.8	4.5	4.2	4.6
Pasco	9.7	8.8	7.5	6.7	6.7	6.2	6.3	6.3	6.3	7.3	6.3
Piura	9.4	8.9	9.4	7.9	7.5	7.9	7.7	7.6	7.9	7.6	8.0
Puno	14.1	13.0	11.7	11.1	10.5	10.0	10.5	9.4	9.2	9.5	8.7
San Martín	7.7	7.6	7.0	6.9	6.5	7.7	8.1	6.8	7.1	8.4	7.3
Tacna	3.4	3.5	4.0	5.4	4.1	3.5	3.4	3.9	4.5	3.4	3.2
Tumbes	3.4	3.9	4.2	4.2	3.4	3.5	3.7	3.0	3.0	3.7	3.0
Ucayali	6.1	5.5	5.4	5.3	4.3	5.6	6.0	4.6	4.7	4.5	4.5

*Nota.* Tasa de analfabetismo de la población de 15 a más años por ámbito geográfico 2007 al 2018. Adaptado del *Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares 2018*.

La población mayor a 15 años en Arequipa, muestra una tasa de alfabetización menor al promedio nacional en el periodo del 2007 al 2018, el promedio nacional se redujo de 8.2% a 5.6%, en el mismo lapso de tiempo, el promedio de la región Arequipa disminuyó de 5.4% a 3.5% (INEI, 2020).

La idiosincrasia de los peruanos está presente en la riqueza histórica y cultural del pasado y presente, recientemente se reconoció el valor de la Amazonía y de los andes, por sus recursos y sus tradiciones, Perú es la civilización más antigua de Sudamérica, fue el eje político y productivo de la región, los peruanos ofrecen una buena atención a los visitantes, demostrando calidez, como buena comida, es el fútbol el deporte nacional (Embajada del Perú, 2020).

Los estilos de vida de la población peruana están divididos en seis como lo señala Arellano (2019):

- Los sofisticados, personas con ingresos y educación altos.
- Los progresistas, con ingresos variados e instrucción promedio.
- Los formalistas, personas con ingresos variados, son cálidos y hogareños.
- Las modernas, con ingresos no muy altos con educación promedio.
- Las conservadoras, sus ingresos son inferiores al promedio, sus hijos son el centro de atención.
- Los austeros, personas con nivel socioeconómico y educativo bajo.

Arellano (Diario Gestión, 2017) resalta que muchos peruanos tienen su negocio propio. tiene un concepto de los peruanos como “Pro-empresa”. emprendedor. empoderamiento femenino, progresistas, independiente.

#### ***1.3.4. Análisis tecnológico y científico (T)***

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) identificó que el porcentaje que el Perú invierte en investigación y desarrollo (I+D) es del 0.12% del PBI, y advierte que

debe incrementar esa tasa de I+D para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo; también afirmó que existe más que una correlación, existe una causalidad entre inversión en I+D y crecimiento del PBI; el BID precisó que el Perú debe invertir mínimo el 0.7% de su PBI, también aseguró que en el Perú hay buenas capacidades para los sectores minero, pesquero y forestal (Diario Oficial El Peruano, 2019); países como Colombia, invierten el 0.25%, Chile invierte el 0.38% y Brasil invierte el 1.24% de su PBI; los países que más invierte en I+D son (Almeida, 2019):

- Estados Unidos (US\$ 476,5 billones)
- China (US\$ 370,6 billones)
- Japón (US\$ 170,5 billones)
- Alemania (US\$ 109,8 billones)
- Corea del Sur (US\$ 73,2 billones)
- Francia (US\$ 60,8 billones)
- India (US\$ 48,1 billones)
- Reino Unido (US\$ 44,2 billones)
- Brasil (US\$ 42,1 billones)
- Rusia (US\$ 39,1 billones)

Con respecto a la velocidad de transferencia de tecnología, se tiene el Programa Especial de Transferencia Tecnológica 2016-2021 que está en concordancia con el “Plan Bicentenario; Perú al 2021”, el “Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) 2006-2021”, la “Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica: Crear para Crecer” y los Programas Nacionales Transversales aprobados por el CONCYTEC. Estos programas que se vienen elaborando son (CONCYTEC, 2016): Programa de Investigación Básica, Programa de Valorización de

la Biodiversidad, Programa de Biotecnología, Programa de Ciencia y Tecnología de Materiales, Programa de Ciencia y Tecnología Ambiental y Programa de Tecnologías de Información y Comunicación

Son las universidades quienes adquieren el rol protagónico para generar conocimiento, esta transferencia de información no se da de manera natural, hace falta procesos que ayuden a esa transferencia y así poder explotarlos en el sector productivo (CONCYTEC, 2016). En una reunión con la cooperación surcoreana, se puede transferir tecnología al Perú en biotecnología, programas de salud, tecnologías de información y comunicación (TIC) y seguridad ciudadana afirmó José Segovia, especialista de Concytec (Andina, 2012).

En el desarrollo de las TIC, en el mundo, Corea del Sur sigue siendo el primer lugar; en Latinoamérica, el Perú sólo supera a Paraguay y Bolivia; es por eso que en el ránking mundial del Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), el Perú descendió al puesto 101 de 175, ello en gran medida puesto que, en las regiones del país, la brecha es acentuada; otro punto en contra es que los micro empresarios no están dispuestos a invertir en nuevas TIC (Perú21, 2017).

Con respecto al uso de tecnologías de información, recientemente, varias empresas peruanas decidieron invertir en software e infraestructura tecnológica, gracias a que la alta dirección de empresas medianas y grandes entendieron la importancia de las TIC para sus negocios; es importante resaltar el rol del estado para impulsar este salto tecnológico a partir de un Ministerio de Tecnología de Información que no se tiene; las nuevas tendencias muestran las inversiones en software como el ERP, en teletrabajo, en el uso de identificación por radiofrecuencia (RFID) para productos, el internet de las cosas y el uso del big data (Morris, 2017).

La evolución del número de patentes parece prometedora, pues Indecopi otorgó 921 patentes de inversión y modelos de utilidad en el 2019, también el número de

solicitudes creció en 32% con respecto al año anterior (Indecopi, 2020). A nivel mundial, en el 2018 Estados Unidos, registró 56,162 pero registra un decaimiento de -0.9%, a diferencia de China que registró 53,345 con un crecimiento de 9.1%, por lo que la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual o en siglas, la OMPI, registró un nuevo record en el 2018 con 253,000 solicitudes internacionales de patentes, dicha cifra representa un crecimiento de 3.9% con respecto al año anterior (Dinero, 2020).

El uso de internet creció en 5% el 2020 con respecto al año anterior, pero el uso de las líneas celulares decreció como se muestra en la Figura 8.

*Figura 8*  
*Situación Digital Internet y redes sociales Perú 2020.*

Total población	Conexiones de telefonía móvil	Usuarios de internet	Usuarios activos de redes sociales
			
32.74 Millones	38.08 Millones	21.44 Millones	24.00 Millones
Urbanización	Población	Penetración	Penetración
78%	116%	73%	73%

*Nota:* Tomado de Yi Min Shum Xie, 2020. Obtenido de la siguiente dirección: <https://yiminshum.com/internet-digital-social-media-2020/>

La imagen muestra que, de los 32 millones de peruanos, el 78% vive en ciudades urbanizadas, que 38 millones o el 116% tienen líneas activas en celulares, que 24 millones o el 73% son usuarios del internet al igual que las redes sociales, lamentablemente existe 8 millones de peruanos que no acceden a internet como se muestra en la Figura 9.

Figura 9  
Tráfico web según dispositivo – Perú 2020

Teléfonos móviles	Laptops & computadoras	Tablets	Otros Dispositivos
			
26.60%	73.80%	0.60%	0.03%
Dic 2019-dic 2018	Dic 2019-dic 2018	Dic 2019-dic 2018	Dic 2019-dic 2018
1.30%	0.2%	-39%	-67%

Nota: Tomado de Yi Min Shum Xie, 2020. Obtenido de la siguiente dirección: <https://yiminshum.com/internet-digital-social-media-2020/>

En la imagen mostrada se observa que, de los 24 millones de internautas, el 25.6% de la población se conecta a internet por un Smartphone, el 73.8% se conecta por un computador que viene a ser el medio más utilizado pese a la gran cantidad de Smartphone que existen (Shum, 2020); por su parte, los estudiantes de educación universitaria tuvieron conexión a internet en un 83.3% y no universitaria de 88% a través de dispositivos móviles; los jóvenes de educación secundaria, un 79,4% y los niños de primaria un 50.7% tiene conexión (Nubyx, 2020).

### 1.3.5. Análisis ecológicos y ambientales (E)

El manejo de residuos sólidos en el Perú tiene varias deficiencias, comúnmente se observa basura por las calles, aledaños a carreteras, playas, quebradas, ríos y cerros generados por la actividad humana; existen poco más de 1,500 botaderos de basura en el país, éstos se convierten en focos de infección y representan el lugar de trabajo de recicladores; lamentablemente sólo 118 municipalidades a nivel nacional disponen de un relleno sanitario, la Contraloría reportó residuos hospitalarios en los botaderos, manifestó que el 75% de municipalidades no tienen una ruta para la recolección de

basura y el 31% de municipalidades no disponen de equipos para sus trabajadores. Ante dicha situación el D.L. 1278 plantea lo siguiente (Universidad Continental, 2020):

- Redefinición de basura como insumo para otras industrias.
- Sentar la base para una industria del reciclaje que permita dar valor a la nueva materia prima.
- El manejo debe corresponder a las autoridades, a las empresas y a los ciudadanos.

Esta ley es una oportunidad de mejorar la gestión de residuos sólidos, simplifica trámites administrativos burocráticos, se financiará con recursos del tesoro; para ejemplificar la norma tenemos la Tabla 7 (NTP 900.058.2019, 2019).

Tabla 7

*Código de colores para los residuos sólidos del ámbito municipal*

Residuos del ámbito municipal		
Tipo de residuo	Color	Ejemplos de residuos
<b>Aprovechables</b>	Verde	Papel y cartón Vidrio Plástico Textiles Madera Cuero Empaques compuestos (tetrabrik) Metales (latas, entre otros)
<b>No aprovechables</b>	Negro	Papel encerado, metalizado Cerámicos Colillas de cigarro Residuos sanitarios (papel higiénico, pañales, paños húmedos, entre otros)
<b>Orgánicos</b>	Marrón	Restos de alimentos Restos de poda Hojarasca
<b>Peligrosos</b>	Rojo	Pilas Lámparas y luminarias Medicinas vencidas Empaques de plaguicidas Otros

*Nota.* Código de colores para los residuos sólidos del ámbito municipal. Adaptado de la *Norma Técnica Peruana – NTP 900.058 - 2019.*

Para el Código de colores de los residuos sólidos del ámbito municipal, se debe considerar lo siguiente: Los residuos peligrosos deberían ser almacenados de manera diferenciada y manejados de acuerdo a la normativa vigente, se recomienda enjuagar los

envases de residuos aprovechables para garantizar su aprovechamiento y los residuos del ámbito no municipal podrán también ser almacenados utilizando los colores descritos en la Tabla 8.

Tabla 8

*Código de colores para los residuos sólidos del ámbito no municipal*

<b>Tipo de residuo</b>	<b>Color</b>
Papel y cartón	Azul
Plástico	Blanco
Metales	Amarillo
Orgánicos	Marrón
Vidrio	Plomo
Peligrosos	Rojo
No aprovechables	Negro

*Nota.* Código de colores para los residuos sólidos del ámbito no municipal. Adaptado de la *Norma Técnica Peruana – NTP 900.058 - 2019*.

El Plan Nacional del Acción Ambiental – PLANAA Perú 2010 – 2021 con el que cuenta el Perú, tiene como objetivo generar un desarrollo sostenible en el largo plazo a través de la mejora de los ecosistemas (Plan Nacional de, Ministerio del Ambiente, 2010); lamentablemente en el 2018 sólo se recicló el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables (En el Perú, Ministerio del Ambiente, 2018), por ello el consejo de ministros aprobó un decreto legislativo para que el reciclaje y separación de residuos sólidos en los hogares, ahora sean obligatorios (Reciclaje y separación, Diario Gestión, 2020).

Con respecto a las amenazas de desastres naturales los principales peligros a los que está expuesto el Perú son: (a) sismos, tsunamis y actividades volcánicas por pertenecer al “cinturón de fuego del Pacífico”, (b) el fenómeno del niño, precipitaciones extremas, heladas, sequías, granizadas, inundaciones y vientos fuertes por tener clima tropical y subtropical y estar sujeto a cambios climáticos, y (c) deslizamientos,

derrumbes, aludes y aluviones por la presencia de la cordillera de los andes (Presidencia de Consejo de Ministros, 2014).

Con respecto al marco del Programa de Negocios Competitivos del *Global Reporting Initiative* o también conocido como GRI, las Pymes peruanas ocuparon el primer lugar, haciendo histórico el liderazgo al mostrar el compromiso con la sostenibilidad de sus empresas y con el país; en el 2018, 72 pymes presentaron su reporte, el 2020 la cifra se incrementó en 350% (Tarqui, 2020), ahora con el impacto de la pandemia del COVID – 19, el GRI ha creado una plataforma virtual para que las Pymes puedan implementar su reporte de sostenibilidad que les permitirá optar por una ventaja competitiva y estas empresas puedan responder ante un público cada vez más exigente con las normas sociales y ambientales así como los principios y estándares internacionales (Cooperación Suiza en Perú, 2020).

En el Perú, al 2018, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son liderados por seis regiones como se observa en la Tabla 9 según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) que impulsa la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Revista Perú, 2020).

Tabla 9

*Seis regiones que lideran los ODS*

<b>Región</b>	<b>Puntaje</b>
Callao	79.6
Lima	78.9
Ica	78.2
Moquegua	74.7
Tacna	74.1
Arequipa	73.2

*Nota:* Los datos son proporcionados en la publicación de la Revista Perú, 2020, Obtenidos en el siguiente enlace: <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/09/191118.pdf>

Los índices establecidos varían entre 0 a 100, donde el mayor puntaje representa el mejor resultado posible; por la pandemia de COVID-19, se planteó el ODS 6 que pretende garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos al 2030 (Cooperación Suiza, 2020).

Las Oportunidades se han presentado de acuerdo a la coyuntura, los cambios tecnológicos, la virtualización y acceso a internet de los peruanos, sobre todo en la población más joven y las ayudas por parte del gobierno. Finalmente, en cuanto a las Amenazas, en cuanto a la estabilidad política y el “efecto pandemia” que contraerá la economía, así como la informalidad cada vez más creciente, entre otros. Como se muestra en la Tabla 10.

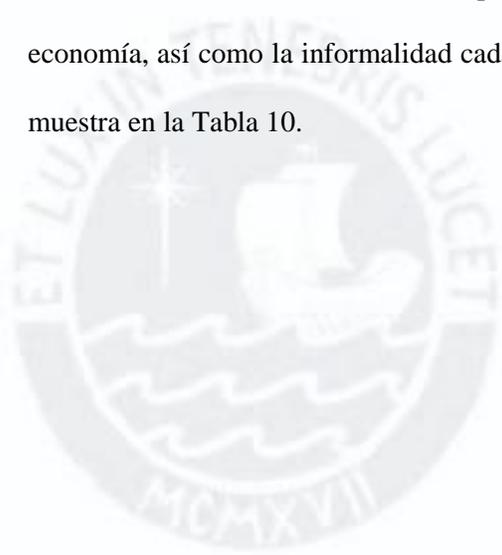


Tabla 10

*Resumen de Oportunidades y Amenazas*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Préstamos "Reactiva Perú"	Inestabilidad política
Inflación Controlada	Segundo país de Latinoamérica con más contagiados Covid-19
Inyección económica del BCRP	Pronóstico de recesión más fuerte en los últimos 60 años
Se espera que la economía se recupere en el 2021	Cambios en el mercado laboral, perfiles y procesos
BCRP mantendrá una tasa de referencia del 0.25% para que las Mypes puedan acceder a créditos al Fondo de Apoyo Empresarial (FAE-Mype) a tasas de 4.5%	Se registren los derechos constitucionales
Los centros de estudios apertura ron clases virtuales	71.1% de trabajadores en la informalidad
Las regiones de Arequipa e Ica son los tienen el mayor nivel promedio de educación alcanzado (11%) después de Lima y Callao	Excesiva tramitología del gobierno impide la formalización de empresas
El coeficiente de Gini en el Perú fue disminuyendo en el periodo 2007 al 2017 al pasar de 24 millones o el 73% de peruanos son usuarios de internet	Organismos públicos sin neutralidad e independencia respecto al político
Uso de computadoras	2021 se espera recesión a causa del Covid-19
Las Pyme peruanas ocuparon el primer lugar en GRI, al mostrar compromisos con la sostenibilidad de empresas y país	0,12% del PBI del Perú es invertido en Investigación y Desarrollo
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son liderados por seis regiones	El índice de desarrollo de TIC en Perú descendió del puesto 101 sobre 175 países. El manejo de residuos sólidos en el Perú tiene deficiencias

Nota: La tabla ha sido elaborada en función a la información recopilada.

#### 1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En cuanto a la matriz MEFE, se asignó un peso a cada factor, dependiendo de la importancia de dicho factor para asegurar el éxito de la organización como se muestra en la Tabla 11. Las oportunidades y amenazas debido a la coyuntura han generado oportunidades, como también situaciones de riesgo para el sector educativo, además de los efectos que traerá consigo la pandemia.

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

<b>Factores Determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Licenciamiento para Institutos Superiores, necesario para posicionarse en el mercado y reflejar una educación de calidad.	0.15	3	0.45
	0.05	2	0.1
Fondo Reactiva Perú como oportunidad de crecimiento para empresas afectadas por la pandemia	0.05	2	0.1
Gestión de residuos sólidos y peligrosos, implementación de medidas ambientales para el posicionamiento y sostenibilidad.	0.02	2	0.04
Aceleración de uso de Tics debido a prohibiciones establecidas por el COVID-19. Oportunidades de reducciones de costos y mejora en la calidad educativa	0.12	3	0.36
Repotenciar la calidad educativa a brindar en el sector de Educación Técnica, oportunidades de afianzamiento.	0.05	4	0.2
Subtotal	0.44		1.4
<b>Amenazas</b>			
Problemas políticos en el país. Cambios de representantes políticos con rapidez y poca capacidad de gestión	0.15	1	0.15
Crisis de salubridad mundial que repercute en el desarrollo de las actividades económicas en el Perú. Incertidumbre.	0.15	2	0.3
Cambios políticos y enfrentamientos entre potencias mundiales, que afectan el crecimiento de países latinoamericanos.	0.1	1	0.1
Problemas para enseñanza de cursos prácticos en Institutos Superiores a nivel nacional y mundial. Distanciamiento social obligatorio.	0.1	3	0.3
Desastres naturales, siempre presentes en la ciudad de Arequipa debido a terremotos, lluvias, huaycos entre otros.	0.03	4	0.12
Crecimiento del sector educación detenido por problemas económicos y priorización de otras actividades para subsistir.	0.03	4	0.12
Subtotal	1		2.34

## 1.5 Análisis interno (AMOFHIT)

La evaluación interna de una organización está enfocada en elaborar estrategias para aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades. En este sentido, lo más importante para una empresa es la identificación de las competencias distintivas que las hacen ser únicas, es decir que permitan diferenciarse entre sus competidores, de tal forma, que no pueda ser fácilmente imitada o copiada. La identificación y elaboración de las ventajas competitivas involucra sacar ventaja de estas competencias distintivas para diseñar estrategias que permitan eliminar o mejorar las debilidades de la organización y transformarlas en fortalezas.

La evaluación interna del instituto Iberoamericano se realizará mediante el análisis AMOFHIT que toma en consideración las principales áreas de la compañía: (a) Administración y gerencia, (m) Marketing y ventas, (o) Operaciones, (f) Finanzas, (h) Recursos Humanos, (i) Información y (t) Tecnología (D'Alessio, 2008, p.20).

La gerencia del Instituto Superior Iberoamericano está compuesta por la promotora y la Dirección General que se encargan de definir el rumbo de la organización frente a los cambios del entorno y asegurar su continuación en el tiempo, aumentar la productividad año tras año e incrementar su competitividad en el sector. Sin embargo, la reputación de la gerencia se ha ido deteriorando debido a los problemas legales de disputas entre los accionistas, a tal punto que la competencia intento aprovechar la coyuntura y la GREA, (Gerencia Regional de Educación de Arequipa) ente supervisor, tomaron partidos en este asunto legal que no les competía.

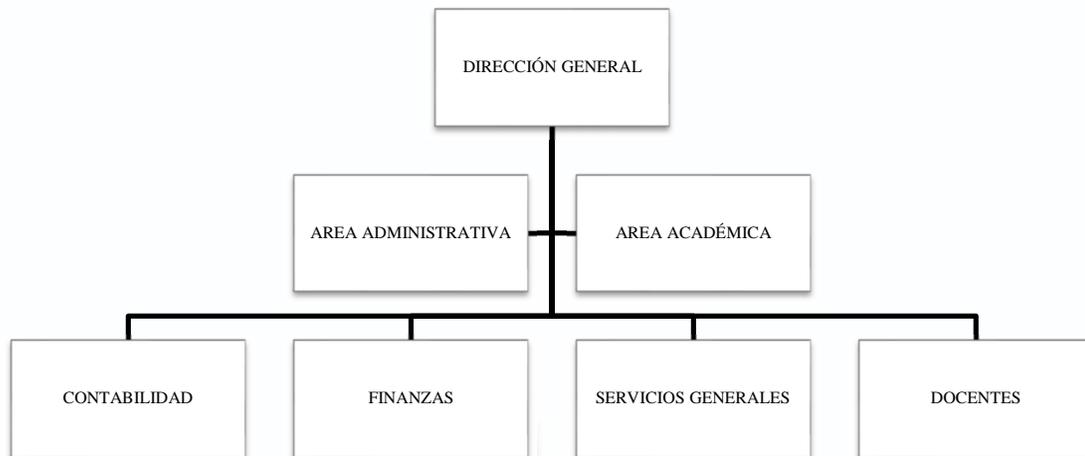
A pesar de contar con software para el control de notas y caja, no cuenta ni utiliza sistemas de toma de decisiones y control gerencial porque gerencia y dirección no tienen conocimientos de indicadores de rendimiento de un proceso porque la institución no ha definido sus procedimientos ni procesos.

La institución no considera prácticas de gobierno transparente y responsabilidad social porque no cuenta con valores arraigados en la institución y la experiencia les ha enseñado que ante actividades ilícitas debe reforzarse aún más la seguridad; por otro lado, el motivo por el cual no exista actividades o proyectos de responsabilidad social se debe a que existe una mayor preocupación por la rentabilidad monetaria.

Por otra parte, en su mayoría se usa técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones, evaluando los problemas como parte de un todo cuando gerencia se reúne con las asistentes sociales y con contabilidad. Más bien la administración no cuenta con experiencia administrativa porque de lo contrario los documentos como el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y RI (Reglamento Interno) serían el norte de la institución; el estilo de liderazgo es transaccional.

La empresa no realiza ningún tipo de planeamiento, trabaja de forma operativa día a día, cuentan con una gran red contactos en el sector minero y empresas industriales como en la competencia; a pesar de no encontrarse posicionada como SENATI y TECSUP, tiene un grado de reconocimiento frente a entidades mineras, industriales y talleres de Arequipa. A continuación, en la Figura 10 se presenta el organigrama de la compañía con sus áreas respectivas.

*Figura 10*  
*Organigrama del Instituto Iberoamericano*



*Nota:* Tomado del libro de Michael Porter 1982 “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, reimpresso en 2003.

### **1.5.1. Marketing y ventas (M)**

El Instituto Superior Iberoamericano satisface las necesidades de alumnos y alumnos potenciales a través de la adecuación de la oferta del servicio de acuerdo al posicionamiento del producto, el precio, la cantidad de alumnado, el tipo de servicio y la evaluación económica de cada estudiante. La institución maneja ambos tipos de concentración, venta por productos ofreciendo sus cursos de formación continua y la carrera técnica profesional de pregrado de Mecatrónica Automotriz, y una venta por consumidores, cuando llegan consumidores a la institución preguntando por cursos específicos es cuando se adecúa el curso al solicitante.

El público objetivo que atiende Iberoamericano son de escasos recursos económicos y muchos de ellos trabajan y estudian al mismo tiempo; por ello la institución no cobra intereses en las pensiones, pueden pagar por partes la pensión y en casos sociales extremos y muy extremos deciden reducir la pensión del alumno que lo solicita. La flexibilidad de precios también se presenta cuando es necesario crear nuevos

grupos en horarios con poco alumnado, en otras ocasiones se exonera la matrícula y primera cuota para enganchar a los alumnos que se retiraron.

La participación de mercado ha disminuido al no obtener aún el licenciamiento y con la aparición de más competidores. El personal en el área de informes no cuenta con instrucción en ventas, es su habilidad y poder de convencimiento que hace a un cliente potencial decidir inscribirse o matricularse en la institución. La institución no cuenta con stands de venta en diferentes puntos a comparación de la competencia que sí lo tiene. Los canales que utiliza para ampliar la cobertura son las redes sociales y la radio.

La institución cuenta con la línea de producto que es pregrado con la carrera profesional técnica de Mecatrónica Automotriz, la segunda línea que es formación continua y la tercera línea que es el alquiler de aulas. La venta de los productos de pregrado y formación continua se realiza por venta directa, aunque no busca al cliente en su casa, pero cuenta con un área de informes que es la fuerza de ventas; el área antes referida se encuentra en el local de la institución donde se mantiene contacto con el cliente para la matrícula a la carrera o cursos, sin utilizar intermediarios, no se realiza ninguna pre-inscripción vía electrónica. Actualmente debido a la coyuntura la modalidad de pago que se ha hecho es mediante transferencia vía internet o por agente a las cuentas de la institución.

Cuenta con un grado medio de lealtad a la marca, muchos de los exalumnos inscriben a sus hijos a la institución y otros no se avergüenzan de donde estudiaron, como existen otros que esperan al sexto semestre para trasladarse a otra institución y titularse o solo niegan haber estudiado en Iberoamericano.

La publicidad y la promoción no es trabajada porque no se cuenta con un área ni un tercero que se encargue, sólo se cuenta con un diseñador gráfico que sólo elabora imágenes para redes sociales, no se evalúa el grado de impacto en las redes sociales y en las ventas, las consultas y dudas en redes sociales no se responden continuamente. A su

vez no cuenta con estudios cuantitativos ni cualitativos al consumidor y sus preferencias porque demanda dinero y tiempo, los conocimientos que han obtenido del consumidor se debe a los años de interactuar con él, el consumidor es de una condición media baja, que en muchas ocasiones trabaja y estudia para subsistir, el tipo de público objetivo con el que se cuenta considera los descuentos y promociones, entre más barato mucho mejor, nunca están satisfecho con el monto de la pensión; adicional a los descuentos y promociones, solicitan *souvenirs*. No existe investigación de mercados, ni se realiza benchmarking de las actividades de la competencia.

En cuanto a la planeación si existe reuniones con promotoría, dirección y un comité de docentes. La planificación del producto de pregrado consiste en actualizar los contenidos de cada curso, después reordenar los cursos, designar los créditos y las horas que tendrá cada uno en cada semestre, luego cambiar el nombre del curso y finalmente elaborar las guías prácticas para cada curso o actualizarlas.

#### **1.5.2. Operaciones, logística e infraestructura (O)**

El área de operaciones del Instituto Superior Iberoamericano está involucrada con las funciones de logística, mantenimiento y calidad del servicio de educación de pregrado, formación continua y alquiler de aulas. El material adquirido por la institución es directo como los motores, y herramientas para las respectivas prácticas de la carrera técnica, e indirectos como el material de escritorio que es solicitado para el desarrollo de áreas administrativas y documentación pedagógica. Por el lado del control de inventarios y rotación es ineficiente, no se tiene un buen control del material ni de su mantenimiento, solamente se realiza un cotejo de material y sus respectivas cantidades cada fin de año.

Las facilidades de ubicación no es la idónea porque el local se encuentra en asuntos legales los cuales impiden el correcto proceso de licenciamiento, por ello la gerencia está en búsqueda de un nuevo local; en el caso del diseño de planta, ésta es la

adecuada al contar con un amplio taller para el desarrollo de las prácticas. La empresa no cuenta con tercerizaciones porque aumentarían los gastos, cuenta con una capacidad de producción, pero falla la eficiencia por la plana docente que, por falta de trato con el alumnado, éste prefiere dejar los estudios o pedir traslado a otra institución.

La empresa no cuenta con ningún tipo de integración vertical, para las prácticas de maquinaria pesada no es necesario comprarlas porque cuentan con proveedores que las alquilan no solamente a entidades educativas sino también a empresas mineras e industriales. Adicionar que tampoco cuenta con una eficiencia energética debido al alto uso de los talleres y porque no tienen fuentes de energía sostenibles que puedan ayudar en el uso de la energía. El grado de seguridad e higiene laboral es ineficiente porque carecen de implementos de seguridad para la limpieza del local, para realizar conexiones alámbricas, derrumbar habitaciones, entre otras actividades.

### ***1.5.3. Finanzas y contabilidad (F)***

Operaciones financieras no estructuradas, esto debido a que el área encargada del flujo económico de la institución no ha identificado los puntos críticos para la elaboración de una estructura financiera sostenible en el tiempo en base a una previa recepción de requerimientos necesarios. Los presupuestos para los periodos académicos se encuentran limitados, debido a que no se consideran los requerimientos necesarios por área. Por consiguiente, el flujo económico es variable durante referidos periodos a consecuencia de un déficit en gastos no evaluados.

Se cumplen con los requerimientos legales de presentación de resultados de la empresa y pagos de impuestos, pero los análisis de planificación empresarial no son correctos, existen problemas en la gestión de pagos y remuneraciones. Se busca mejorar este aspecto de la empresa, no obstante, no se obtiene hasta ahora.

#### ***1.5.4. Recursos humanos (H)***

El recurso más importante para la organización es su plana docente, porque hace funcionar el ciclo operativo, moviliza los recursos tangibles e intangibles, también es el menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la cultura organizacional y atención al alumnado. Los pilares de la calidad educativa de la empresa residen en dos docentes que han sido continuamente capacitados, contando con las competencias y calificaciones profesionales pero la dependencia hacia ellos ha ocasionado situaciones incómodas.

La selección de personal es dificultosa porque en el mercado sólo se cuenta con docentes teóricos y muy pocos son teórico-prácticos, a eso se debe su poca disponibilidad y calidad de mano de obra; también agregar que en muchas ocasiones los nuevos docentes hacen publicidad de otros centros de formación donde trabajan. Por el lado de la selección del personal administrativo, éste anteriormente ha trabajado en la institución para evitar el tiempo y costo de capacitación, muy pocos son los que cuentan con la calificación correspondiente a su puesto, algunos no tienen la habilidad de convencimiento y atraer alumnado.

Las remuneraciones de todos los que trabajan en la institución varían en factores de competencias, profesionalismo; los incentivos al desempeño son monetarias y no de reconocimiento; el nivel de rotación aumenta en el área de informes en los cuatro primeros meses del año mientras que el nivel de ausentismo es regular tanto en el personal docente como administrativo. La desigualdad de remuneraciones, celos profesionales ocasiona una pésima calidad del clima laboral dando como resultado la obstaculización de ciertas actividades. Además, no se cuenta con una cultura organizacional sólida, la lealtad es hacia la promotora, pero ésta solo se materializa mientras existan beneficios propios.

### ***1.5.5. Sistemas de información y comunicaciones (I)***

La empresa no cuenta con sistema de información que retroalimente las decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores. Sólo cuenta con un sistema donde se ingresa notas, muestra desaprobados por alumno, por unidad didáctica y cobra pensiones y matrículas, no tiene reportes con indicadores para el control de productividad de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos; sin embargo la información para la toma de decisiones de la gerencia se realiza con reuniones diarias o de urgencia con asistentes sociales y dirección, que transmiten lo solicitado desde su propio punto de vista en reuniones que toman como máximo tres horas.

La capacidad del personal de utilizar la información es limitada, pero al contar con el factor de volatilidad, trabajadores de diferentes áreas pueden coordinar la utilización de la información para beneficio propio. Ésta es la razón por la cual recién están aumentando el grado de seguridad en el sistema, porque promotoría confía en el personal.

### ***1.5.6. Tecnología e investigación y desarrollo (T)***

La institución no cuenta con un área para desarrollar productos y procesos, mejorar la calidad de éstos, optimizar su productividad, conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión. La tecnología de punta radica en la carrera que brinda con el material que ofrece al alumnado para sus respectivas prácticas en taller, no identificaron ni implementaron procesos, desde el 2017 se han innovado dos proyectos con ayuda de los estudiantes y con guía de los docentes, siendo presentados en eventos educativos y en charlas vocacionales. La gerencia trabaja mediante documentación física así que la capacidad de adopción de nuevas tecnologías es reducida, esto es resultado de una capacidad tecnológica pobre en la institución.

Las competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores tienen una gran brecha debido al presupuesto destinado a investigación e innovación en productos y procesos. Por otra parte, no se cuenta con marcas registradas en INDECOPI por una despreocupación, las guías de práctica elaboradas tampoco tienen derechos de autor por no considerarlo importante y existe desinterés.

### 1.6 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

En esta sección se muestra la matriz de factores que permite identificar las fortalezas y debilidades que existen en todas las áreas del instituto Iberoamericano, con un peso asignado a cada factor, para determinar el éxito de la organización en su rubro.

Tabla 12

#### Sección A. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

<b>Formato de la matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</b>				
<b>Factores Determinantes de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>#</b>	<b>Fortalezas</b>			
1	Afiliación actual de la institución al Programa de Negocios Competitivos GRI-SECO-CENTRUM PUCP y obtención de reportes de sostenibilidad	0.09	3	0.27
2	Plana docente de primer nivel, requerida para dar cursos teóricos prácticos con eficiencia	0.07	3	0.21
3	Política de reconocimiento al desempeño en el área de ventas mediante incentivos económicos	0.09	3	0.27
4	Empresa sin deudas que representen problemas de liquidez	0.07	3	0.21
5	Actualización constante del curso educativo que se brinda.	0.07	2	0.14
6	Capacidad de adecuar el servicio educativo a las necesidades de los clientes	0.04	2	0.08
7	Agilidad en la toma de decisiones organizacionales	0.04	3	0.12
<b>Sub Total (Fortalezas)</b>		<b>0.47</b>		<b>1.3</b>

Tabla 13

*Sección B. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

<b>Formato de la matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</b>				
<b>Factores Determinantes de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>#</b>	<b>Debilidades</b>			
1	Ausencia de un área comercial especializada, de una estrategia comercial y de marketing	0.04	3	0.12
2	Deficiencias financieras de la organización por falta de planificación económica	0.05	3	0.15
3	La ubicación física del local no es idónea, búsqueda de un nuevo local por problemas legales	0.07	1	0.07
4	Mal clima laboral, alta rotación de personal administrativo y educativo	0.07	3	0.21
5	No cuenta con el licenciamiento educativo y competencia en el mercado	0.05	3	0.15
6	Oferta académica limitada a una sola profesión	0.1	4	0.4
7	Falta de políticas de gobierno corporativo en la organización	0.15	3	0.45
<b>Sub Total (Debilidades)</b>		<b>0.53</b>		<b>1.55</b>

En cuanto a las fortalezas. El puntaje de 1.3 muestra una organización que puede aprovechar las alianzas que tiene como lo es la afiliación al Programa de Negocios Competitivo GRI-SECO-CENTRUM PUCP para la obtención de los reportes de sostenibilidad.

En las debilidades. El puntaje 1.55 indica un resultado por debajo del promedio mostrando una organización internamente débil pero que pueden mejorar poniendo mayor atención a sus debilidades, como la mejora en las políticas de un Gobierno Corporativo dentro de la organización, así como la oferta académica limitada a una sola profesión.

## 1.7 Conclusiones

Del capítulo I referido a la situación general de la organización se concluye que:

- El instituto superior Iberoamericano ha buscado resaltar por las diversas resoluciones y alianzas estratégicas realizadas desde el inicio de sus operaciones hace 25 años.
- Tiene un conjunto de oportunidades por el mercado en que se desenvuelve, sin embargo, también requiere de un valor diferencial que lo ayude a sobresalir sobre la competencia actual que existe en la ciudad.
- En el Análisis PESTE se denota la afectación de los diversos campos a causa de la COVID-19 y como esta ha ido trayendo consigo oportunidades como es el caso de la virtualización de los servicios, pero por otro lado la recesión económica que se espera por la pandemia traerá consigo una desaceleración de la economía.
- En cuanto al análisis AMOFHIT sobresale el hecho de que en la institución no considera prácticas de gobierno transparente y responsabilidad social porque no cuenta con valores arraigados en la institución y la experiencia les ha enseñado que ante actividades ilícitas debe reforzarse aún más la seguridad; por otro lado, el motivo por el cual no exista actividades o proyectos de responsabilidad social se debe a que existe una mayor preocupación por la rentabilidad monetaria.

## Capítulo II: Problema clave

El instituto Iberoamericano es una empresa familiar fundada en 1995 por los hermanos Tovar Mendoza, Juan, Rosa y Verónica, quienes hace más de 25 años lograron posicionar a la compañía como una de las mejores empresas del sur del país, prestadora de servicios educativos en la carrera profesional técnica de Mecatrónica Automotriz.

La continuidad actual que posee se debe a la persistencia y esfuerzo de uno de los fundadores que aplico en cada actividad, proyecto y proceso para brindar un servicio de calidad. Sin embargo, su trayectoria no ha generado un crecimiento evolutivo sostenible en el tiempo, por tanto, existe ausencia de un plan que asegure la sostenibilidad del negocio.

Algunos aspectos identificados están relacionados al gobierno corporativo, debido a que no existen lineamientos ordenados que deben ser consensuados para la toma de decisiones que permiten el desarrollo a largo plazo, también se generan sobrecarga de funciones y ausencia de manuales y procedimientos.

### **2.1. Problemas identificados en la empresa**

A continuación, se detallan los problemas identificados en la empresa.

#### **2.1.1. Falta de gobierno corporativo**

Demostrado en planificación a corto plazo por solución a emergencias “cotidianas”, poco enfoque en el mediano y largo plazo. Indicadores de productividad no identificados, ineficiencias operativas, acompañado de definición de roles deficientes.

#### **2.1.2. Inversiones no planificadas**

Deficiencias financieras, debido a falta de un plan estructurado de inversiones, y presupuesto limitado para inversión a mediano y largo plazo, flujo económico variable.

### **2.1.3. Servicios educativos limitados**

En la actualidad el instituto solo ofrece una sola carrera técnica, relacionada a la mecatrónica automotriz, justamente como es especializada, es que ha logrado posicionarse en el mercado Arequipeño, sin embargo, esto también hace que su riesgo de pérdida de posicionamiento de mercado incremente, debido a la falta de planes de diversificación de su oferta.

### **2.1.4. Poder de negociación limitada**

La organización no puede realizar grandes cambios de pensiones o firma de convenios con organizaciones que complementen sus servicios sin antes, sacrificar ingresos de la propia organización, esto debido a que la oferta de servicios es muy específica y últimamente por el crecimiento del mismo mercado, ha tenido que alinearse a la oferta de su competencia sin perder utilidades.

### **2.1.5. Clima y cultura laboral no acorde a objetivos**

Clima y cultura laboral no alineada al cumplimiento de objetivos. Compromiso de personal condicionado a objetivos personales, deficiencia en cumplimiento de obligaciones laborales esperados, como son los contratos de trabajo a periodos razonables para el cumplimiento de objetivos.

### **2.1.6. Herramientas tecnológicas no desarrolladas**

La institución acostumbrada a la modalidad presencial y a la gestión tradicional de las operaciones administrativas, no ha previsto una situación en la que se obligaría a tener a los alumnos de forma remota, por tanto, no ha visto una necesidad de desarrollo de herramientas tecnológicas hasta la fecha por la propia coyuntura.

### **2.1.7. Indicadores de productividad no identificados**

Finalmente, no existen indicadores de productividad de los diversos procesos implicados en la operación, por tanto, no es posible saber si sus procesos son eficientes

y logran los objetivos que se plantean, en este sentido tampoco se conoce la productividad total de la empresa en periodos establecidos, ni tampoco revisiones por parte de la gerencia.

## **2.2 Problema Clave (sustancia, ubicación, propiedad, magnitud, perspectiva de tiempo)**

Acorde a todos los análisis mostrados anteriormente es que se determinó como problema principal la ausencia de un plan que asegure la sostenibilidad del negocio en el instituto superior Iberoamericano, que conecta con todos los problemas antes presentados: falta de un gobierno corporativo, inversiones no planificadas, servicios educativos limitados, poder de negociación limitada, indicadores de productividad no desarrollados, herramientas tecnológicas no desarrolladas y clima y cultura laboral no acorde a los objetivos de la organización.

La ausencia del plan de sostenibilidad del negocio, en la actualidad y con la coyuntura ha empezado a generar una situación de reducción de participación de mercado y obligar a la organización a tomar acciones inmediatas que ayuden a su sostenibilidad, sin embargo, si estas acciones no son acertadas, lo que generarán será un desgaste de recursos de la institución y hasta incluso riesgo de quiebre de la empresa.

### **2.2.1. Sustancia**

El problema radica en la ausencia de un plan que asegure la sostenibilidad del negocio, demostrado en planificación a corto plazo por solución a emergencias “cotidianas”, poco enfoque en el mediano y largo plazo. Indicadores de productividad no identificados, ineficiencias operativas, acompañado de definición de roles deficientes. El no tener una estructura organizacional bien definida, con roles establecidos y con responsabilidades asumidas, conlleva, a que todas las áreas que

actualmente conforman el instituto no funcionen y no produzcan de la manera óptima, reflejándose en el estancamiento en el crecimiento, ya que actualmente solo cuentan con una carrera técnica.

### **2.2.2. Ubicación**

El plan de sostenibilidad que asegure las operaciones del negocio es el eje fundamental para el desarrollo y crecimiento de toda la empresa, tener un Gobierno Corporativo no estructurado, conlleva a un inadecuado engranaje entre las diferentes áreas; generando manejos inadecuados de la parte financiera, operativa y comercial, y un clima organizacional poco atractivo para que el personal se sienta identificado con la institución.

### **2.2.3. Propiedad**

La falta de desarrollo de planes de sostenibilidad, que se viene generando en el instituto Iberoamericano, es de responsabilidad absoluta de los accionistas, la promotoría y dirección general, por no haber establecido una estructura y cultura organizacional, que permita a las diferentes áreas de la empresa, tener objetivos y metas claras; así mismo, esta ausencia de estructura organizacional, conlleva a una inexistente cultura organizacional y un mal clima laboral.

### **2.2.4. Magnitud**

El problema clave afecta enormemente al instituto Iberoamericano porque, al ser manejado por un gobierno corporativo estático, carente de una estructura organizacional y una cultura organizacional bien establecida; los programas o estrategias que se puedan gestionar para la sostenibilidad y crecimiento del instituto no podrán ser alcanzados.

### **2.2.5. Perspectiva de tiempo**

Generar un plan que asegure una sostenibilidad del negocio, con una visión, misión y objetivos claros, una estructura organizacional bien definida y una cultura

organizacional establecida, es indispensable para que la empresa subsista en el tiempo y logre un desarrollo óptimo que genere las utilidades esperadas por los accionistas. La realidad comercial en el ámbito de educación se ha vuelto muy dinámica y con demandas de altos estándares de calidad.

### **2.3 Conclusiones**

- El problema clave identificado en la organización ha sido la ausencia de un plan que asegure la sostenibilidad del negocio que ayude al instituto a mantenerse en funcionamiento a pesar de las situaciones coyunturales.
- Entre otros problemas relacionados al problema principal se han identificado la falta de un gobierno corporativo, inversiones no planificadas, servicios educativos limitados, poder de negociación limitada, clima y cultura laboral no acorde a los objetivos, herramientas tecnológicas no desarrolladas e indicadores de productividad no desarrollados.

### 3. Capítulo III: Revisión de la literatura

En el presente capítulo se desarrollan los principales conceptos que han sido aplicados en el presente trabajo, producto de una búsqueda de información que sustente de manera teórica las propuestas.

#### 3.1. Mapa de la literatura

El análisis de la literatura permitirá crear un marco de referencia para estudiar los temas claves que se analizarán en la presente tesis y establecer su grado de aplicabilidad como herramientas de gestión sostenible. Esta revisión ayudará a identificar a los autores y enfoques necesarios para entender la investigación. A continuación, en la Tabla 14 se presenta la matriz de la literatura.

Tabla 14

*Matriz de la literatura*

<b>Desarrollo Sostenible</b>	<b>Sostenibilidad y sus estándares</b>	<b>Selección del estándar GRI</b>	<b>Administración de las Pymes</b>	<b>Gobierno Corporativo para las Mypes</b>
<b>Macedo, 2015</b>	CIES, 2018	Corporate	Fillon, 2011	Corporación
<b>Rojas, 2015</b>	Acosta, 2017	Reporting	Sapag, 2011	Andina de
<b>CIES, 2018</b>	Palacios y Coppa,	Dialogue, 2019	García, 2015	Fomento,
<b>Rivera et al, 2017</b>	2015	GRI, 2016	Chiavenato, 2011	2011
	Ríos et al, 2017			
	Van der Walt, 2018			
	GRI, 2015			
	GRI, 2016			
	GRI & Banco de			
	Valores de			
	Colombia, 2020			

#### 3.2. Revisión de la literatura

##### 3.2.1. *Desarrollo sostenible*

Macedo (2005) indica que el concepto de sostenibilidad en la actualidad cuenta con diversos matices, entre ellos destaca el concepto de sostenibilidad en los negocios, referido al ámbito empresarial, y por otro lado tiene el concepto de sostenibilidad

ambiental, referido al cuidado del medio ambiente. Inicia como proyecto político desde 1970 cuando la crisis ambiental alerta al mundo de un deterioro progresivo en la naturaleza, razón por la que la ONU realiza conferencias ambientales a lo largo de los años 90 y 2000, con el fin de influenciar en los gobiernos participantes.

Rojas (2015) indica que, a partir de estos, en 1987 se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible en el Informe de Brundtland, donde lo define como “el tipo de desarrollo que permite cubrir las necesidades actuales sin comprometer las acciones de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”, en este mismo informe se consideran limitaciones ambientales con respecto a la tecnología, organizaciones sociales y las actividades humanas.

Desde esa fecha el concepto de desarrollo sostenible fue evolucionando puesto que encierra más problemáticas que solo la relación entre sociedad – naturaleza, como la compatibilidad entre el desarrollo y el ambiente el cual parece ser casi inexistente. Actualmente se maneja como concepto básico que el desarrollo sostenible es aquel que permite un crecimiento económico que tenga como objetivo aumentar la calidad de vida y bienestar de la sociedad sin derrochar los recursos naturales renovables ni deteriorar el medio ambiente, para preservar el derecho de las generaciones futuras a utilizarlos para satisfacer sus propias necesidades (CIES, 2018, p.08).

Es importante recalcar la diferencia que existe entre el desarrollo sostenible y el desarrollo sustentable, ambos conceptos han estado en una controversia en la última década, en especial por su uso y traducción entre idiomas latinos y anglosajones. Se puede decir que, al hablar de desarrollo sostenible, el término engloba el crecimiento en todos los ámbitos sociales y económicos con respecto al uso de la naturaleza para llegar a ellos y los límites que se deben poner; mientras que desarrollo sustentable obvia los

ámbitos antes mencionados para evocarse únicamente en la conservación del medio ambiente con relación al crecimiento demográfico de la población (Rivera et al, 2017).

#### **3.2.1.1. Sostenibilidad Económica**

Por último, la sostenibilidad económica, se enfoca principalmente en el crecimiento económico, el objetivo es poder generar mayor riqueza, pero que además sea equitativa y no dañe o malgaste los recursos naturales. Es importante seguir estos parámetros para que los recursos económicos potencien sean otros 2 pilares de la sostenibilidad y generen una inversión con buen retorno (CIES, 2018, p.08).

#### **3.2.1.2. Sostenibilidad Ambiental**

Conociendo ya los conceptos y la diferencia entre sustentable y sostenible, se puede afirmar que la sostenibilidad ambiental es la gestión eficiente y racional de los recursos ambientales los cuales se pueden dividir como renovables o no renovables, con el fin de incrementar el bienestar de la población sin vulnerar a las generaciones del futuro; por lo que se debe lograr resultados sin vulnerar las fuentes de los recursos naturales (CIES, 2018, p.08).

Para poder cumplir las expectativas que conlleva el concepto, no solo es necesario evaluar la sostenibilidad ambiental, sino que además debe ser medible con parámetros definidos, estos indicadores se miden actualmente mediante el estudio de las huellas hídricas, de carbono, ecológicas y residuales.

#### **3.2.1.3. Sostenibilidad Social.**

La sostenibilidad social es aquella que vela por el desarrollo e incremento de la calidad de vida a nivel global de las personas, comunidades y culturas; esto implica varios aspectos como el aumento de la educación equitativa y eficiente en la zona, mejores servicios de sanidad, entre otros. Es importante entender que los aspectos que engloban a la sostenibilidad social están evolucionando, por lo que se incluirán luchas

sociales actuales como la equidad de género en especial en aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo (CIES, 2018, p.10).

### 3.2.2. *Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)*

En la Asamblea General de las Naciones Unidas realizada en setiembre de 2015 se aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, este documento entre varios puntos busca la sostenibilidad económica, social y ambiental, juntando a más de 193 naciones para implementar una agenda con acciones que reduzcan la desigualdad en todas las dimensiones, mejora en el crecimiento económico inclusivo, el trabajo para todos, el cambio climático y la transformación de ciudades. Es así que se formulan 17 objetivos los que se convierten en una guía para que los países se encaminen a un desarrollo sostenible, inclusivo y sin deteriorar al medio ambiente con políticas públicas, monitoreo y evaluación de estas mismas.

*Figura 11*

*Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible*



*Nota: Información obtenida de la página oficial de UNESCO.*

*<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/#:~:text=En%202015%2C%20la%20ONU%20aprob%C3%B3,sin%20dejar%20a%20nadie%20atr%C3%A1s.>*

En el caso del sector minero, este se centra principalmente en los objetivos 6, 7, 13 y 15 como parte de la implementación de una sostenibilidad ambiental; los objetivos 1, 5, 10 y 16 como su aporte a la inclusión social y por último los objetivos 8, 9 y 12 como parte del desarrollo económico del territorio en el que se encuentra.

Figura 12

*Objetivos de Desarrollo Sostenible*



Nota: Obtenido de (Acosta, 2017)

Es importante recalcar las acciones que la minería debe seguir según el objetivo N° 12 el cual media la producción y el consumo responsable, para ello se centran en 2 grandes premisas, la reducción del uso de recursos y el ciclo de vida en sus productos.

Para reducir la cantidad de recursos utilizados y los residuos generados, como primer paso la minería debe minimizar el uso de insumos como el agua, energía, suelo y químicos; posteriormente debe reducir sus residuos, efluentes y emisiones; por último, debe reutilizar y mantener los rechazos minerales. En el caso de la segunda premisa que denota la incorporación de la perspectiva de ciclo de vida, el sector minero deberá analizar los productos tanto minerales como químicos dentro de todo el proceso de producción desde el abastecimiento, transporte, almacenaje, uso y producción; así como la incorporación de fuentes responsables a los proveedores (Acosta T., 2017).

Una de las mejores formas de controlar y publicar los resultados de las medidas antes mencionadas es mediante informes o reportes de sostenibilidad.

### **3.2.3. Reportes de sostenibilidad**

El reporte de sostenibilidad es un instrumento con una amplia utilidad en la gestión, permite transmitir resultados en los ámbitos económicos, sociales y ambientales de una organización o empresa a los grupos de interés también llamados *stakeholders*. Se consideran dentro del grupo de *stakeholders* a todos los que se ven influenciados por las decisiones de la empresa, es decir gobierno, pobladores, organizaciones culturales, empleados, proveedores, clientes, etc. Es por este motivo que su participación al momento de elaborar los informes de sostenibilidad es crucial para definir una matriz de dimensiones que son relevantes para todos los involucrados como lo indica Palacios y Coppa (2015).

Con su implementación, los reportes mejoran la competitividad y fidelidad de sus clientes y empleados, comunica estratégicamente a los sectores interesados como la organización está mejorando el bienestar comunitario; sin embargo, si el reporte no está correctamente elaborado puede crear desconfianza y oposición por parte del grupo de *stakeholders*.

#### **3.2.3.1. Objetivos del Reporte de Sostenibilidad**

Como se indicaba, un reporte de sostenibilidad debe haberse realizado bajo las mejores condiciones con el fin de alcanzar una buena comunicación sobre el plan implementado por la empresa hacia el bienestar de los involucrados. Por tal motivo Ríos et al (2017) proponen los siguientes objetivos como los más importantes para la correcta elaboración de un informe de sostenibilidad:

- Medir, divulgar y dar una rendición de cuentas, frente a los grupos de interés en relación con el desempeño de la gestión de sostenibilidad de la empresa.

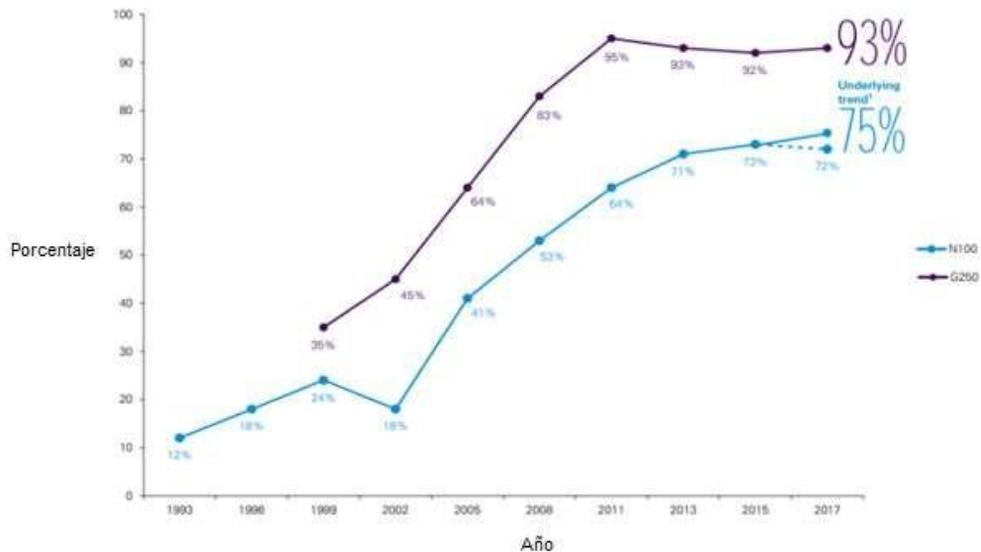
- Proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad (económica, social y ambiental) por parte de la empresa informante.
- Demostrar como una organización influye y es influida por las expectativas de sus grupos de interés, creadas en materia de desarrollo sostenible
- Servir como punto de comparación de desempeño respecto a otras organizaciones a lo largo del tiempo.

#### ***3.2.4. Tendencias de reportes de sostenibilidad***

Una encuesta realizada en 2017 por la red global KPMG sobre la responsabilidad corporativa informó que el 75% del grupo llamado N100 actualmente poseen reportes de sostenibilidad; se entiende que los N100 son las 100 empresas más importantes de 49 países dentro del estudio, por tanto, son 4900 empresas que integran la muestra. Mientras que el 93% del selecto grupo llamado G250 también poseen informes de sostenibilidad, considerando que G250 esté compuesto por las 250 empresas más grandes del mundo según la clasificación de Fortune Global en 2016.

Van der Walt (2018) indica que esta tendencia está en aumento debido a las nuevas legislaciones emitidas en países latinoamericanos recientemente, por lo que se espera que la curva de los N100 alcance los valores de 92% a 95% de las empresas G250.

*Figura 13*  
*Tasas de reportes de sostenibilidad globales desde 1993 a 2017*



*Notas:* Encuesta de KPMG sobre informes de responsabilidad corporativa, publicado por Van del Walt en el 2018.

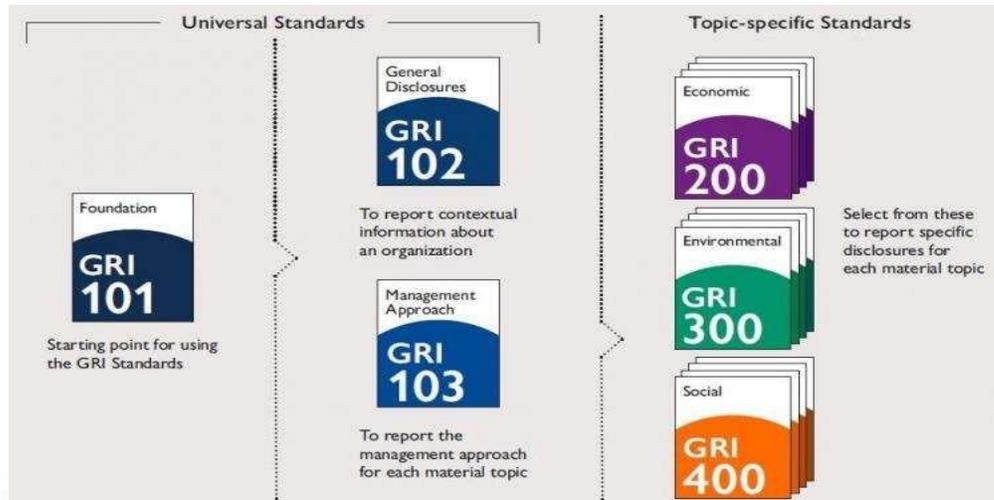
### **3.2.5. Estándares sobre reportes de sostenibilidad**

La iniciativa de Informes Globales (GRI) es una organización no gubernamental (ONG) y un centro de colaboración del programa ambiental de la ONU, fundada en 1997 se convirtió en la primera organización que asiste a empresas y gobiernos en la elaboración de informes de sostenibilidad. Para cumplir su misión, GRI trabaja con 4 enfoques para la próxima década: la creación de estándares que promuevan el desarrollo sostenible, armonizar el panorama de sostenibilidad, mejorar la calidad de los informes de sostenibilidad e impulsar el uso correcto de estos informes para crear políticas (GRI, 2015).

Para una mejor evaluación de la sostenibilidad, se establecen los Estándares GRI, que proporcionan información fehaciente sobre las contribuciones positivas y negativas de una organización con respecto al desarrollo sostenible (GRI, 2016). Los estándares están divididos en Estándares Universales (GRI 100), los cuales reportan información contextual relevante de la organización y como manejan sus materiales; y

los Estándares Específicos los cuales reportan información sobre temas económicos (GRI 200), ambientales (GRI 300) y sociales (GRI 400).

*Figura 14*  
*Estándares GRI*



*Notas:* Información obtenida de la página oficial de Global Reporting Initiative (GRI) obtenido de la siguiente dirección: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

### 3.2.6. Selección del estándar *Global Reporting Initiative (GRI)*

Según Corporate Reporting Dialogue (2019) el estándar GRI contiene:

- Estándares globales más ampliamente adoptados para informes de sostenibilidad.
- Están diseñados para mejorar la comparabilidad global y calidad de la información.

Por lo que al ser un estándar reconocido a nivel mundial crea un lenguaje común para las organizaciones y varios grupos de interés, mientras que los demás estándares se enfocan principalmente en indicadores definidos en base a necesidad de información de inversionistas. Así mismo cuenta con 34 estándares temáticos económico, sociales y ambientales, siendo el 23% de carácter ambiental que ayudan a reportar la gestión en energía, agua, biodiversidad, cumplimiento ambiental, efluentes, emisiones, gestión de materiales, gestión ambiental de proveedores, cumplimiento legal.

Los estándares GRI se establecen a través de un Protocolo de Debido Proceso, que implica trabajar en estrecha colaboración con expertos de diferentes sectores, que

son independientes de GRI y colaboran en la construcción de los marcos más adecuados a seguir.

Los estándares SASB se establecen a través de un sistema basado en proyectos en el que participan las empresas, dando al grupo visión sobre los cambios experimentados por el mercado, la dificultad o eficiencia de implementación de una determinada métrica.

### 3.2.7. *Principios para la elaboración de informes según el estándar Global*

#### *Reporting Initiative (GRI)*

El GRI presenta varios principios los cuales consideran fundamentales para lograr la calidad máxima en los informes de sostenibilidad escritos según su metodología, para esta meta divide la calidad en 2 tipos de principios los cuales son calidad en el contenido del informe y principios de definición de la calidad del informe.

Tabla 15

#### *Principios para la elaboración de informes*

<b>Principios para la elaboración de informes relativos a la definición del contenido del informe</b>	<b>Principios para la elaboración de informes relativos a la definición de la calidad de informe</b>
Inclusión de los grupos de interés	Precisión
Contexto de sostenibilidad	Equilibrio
Materialidad	Claridad
Exhaustividad	Comparabilidad
	Fiabilidad
	Puntualidad

*Nota:* Información obtenida de la página oficial de Global Reporting Initiative (GRI) obtenido de la siguiente dirección: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

### 3.2.8. *Principios relativos a la definición del contenido del informe*

Este grupo de principios se centra en el contenido del informe y ayuda a las organizaciones a decidir qué información debe incluir en el reporte, tomando en cuenta tanto las actividades y los impactos de la organización como las expectativas de los grupos de interés (GRI, 2016).

### **3.2.8.1. Inclusión de los grupos de interés**

Se entiende por grupos de interés como todos aquellas personas o entidades los cuales se vean afectados significativamente por los procesos realizados en una empresa u organización para producir o realizar un servicio. Entre ellos tenemos a empleados o trabajadores, accionistas, proveedores, comunidades, ONG u organizaciones civiles; en ocasiones también se consideran a aquellos individuos que tengan derecho legítimo sobre la organización u empresa sea por convenios o derechos legislativos (GRI, 2016).

Una buena opción para conocer los intereses y necesidades de los grupos de interés es involucrarlos a procesos de participación, estos procesos aportan mucha información para tomar decisiones, compromisos y procesos organizacionales. Por último, la información recopilada debe estar plasmada en el reporte de forma clara y entendible identificando los grupos de interés, sus necesidades, puntos de vista y el tipo de participación, para que se pueda dar retroalimentación a la organización con la rendición de cuentas entregado en el reporte de sostenibilidad.

Para la evaluación de calidad se debe tener en cuenta:

- Descripción de los grupos de interés a los que se considere para rendir cuentas
- El informe debe contener los resultados de la participación de los grupos de interés emprendidos y las decisiones

### **3.2.8.2. Contexto de sostenibilidad**

El contexto es un factor importante puesto que relaciona de manera directa los resultados del informe de sostenibilidad con su entorno territorial y social, por ejemplo, es necesario que además de presentar las tendencias de eco eficiencia de una organización se presente como el total de carga de contaminación se relación con la capacidad de remediación del ecosistema regional donde reside con el fin de dar una tasa de eco eficiencia más personalizado.

Por lo tanto, esto implica considerar límites conforme al contexto lo demande de acuerdo a sus recursos ambientales, sociales y económicos a nivel sectorial, local, regional o internacional según sea el caso. Este punto es importante para aquellas empresas que operan en diferentes localizaciones, puesto que los impactos globales, climáticos y de desarrollo social será distinto en cada sede, así mismo se les pide a las organizaciones que distingan los patrones de impacto dentro de sus diferentes áreas de operaciones (GRI, 2016).

Para la evaluación de calidad se debe tener en cuenta:

- Relación entre sostenibilidad, estrategia de organización y contexto de los contenidos.
- Indicaciones de como la organización entiende el desarrollo sostenible y las medidas que utiliza.
- Presentación de los impactos y contribuciones en los contextos apropiados.
- Relación ente temas económicos. Ambientales y/o sociales con la estrategia, riesgo, oportunidades y objetivos de la organización.

### **3.2.8.3. Materialidad**

Una vez delimitado el contexto, es posible que las organizaciones tengan una gran cantidad de temas que pueden presentar en los reportes, sin embargo, se debe dar prioridad a aquellos que reflejen impactos importantes de tipo económico, ambiental y social, así como aquellos temas que se refieran a toma de decisiones entre los grupos de interés. La materialidad se refiere entonces a aquellos principios que van a determinar los temas a tratar en el reporte y su importancia, por lo que se espera que dentro del informe se vea claramente una jerarquización de los temas según su relevancia.

Mayormente para determinar la materialidad se suelen contemplar factores internos y externos a la organización por ejemplo la misión general, las estrategias

competitivas o las preocupaciones de los grupos de interés, aunque también se pueden considerar otros puntos indirectos como la influencia de la empresa en la corriente arriba del producto (proveedores) o corriente abajo (clientes) así como los acuerdos y estándares internacionales (GRI, 2016).

Existen muchas metodologías para clasificar la importancia de los impactos, siendo la más sencilla y usada aquella que considera como “impacto significativo” a aquellos que fomenten la preocupación de expertos, sin embargo, otras metodologías son la evaluación de impactos o evaluación de ciclo de vida. Una vez identificadas los temas de mayor relevancia es posible agregar otros temas de importancia, pero con menos prominencia.

Para la evaluación de calidad se debe tener en cuenta la existencia de los siguientes factores:

- Impactos económicos, ambientales y/o sociales razonablemente estimable, que se haya sido identificado por una investigación con organizaciones reconocidas u expertos en el tema.
- Los intereses y expectativas de los grupos de interés y grupos interesados.
- Legislaciones, normativas, acuerdos internacionales o voluntarios.
- Políticas, estrategias, objetivos o propósitos de la organización .
- Consecuencias para la organización relacionadas a su impacto económico, ambiental o social.

#### **3.2.8.4. Exhaustividad**

Este principio se basa en la correcta presentación y la suficiencia de información dentro del reporte de sostenibilidad, está muy relacionado con la precisión y equilibrio los cuales son principios relacionados a la calidad de elaboración del informe.

Como primer punto de la exhaustividad, se debe considerar un listado de temas materiales tratados en el informe, con el fin de que los grupos de interés puedan evaluar

la organización. Para que la lista se considere suficiente debe contener los procesos de participación de los grupos de interés y las expectativas sociales.

El segundo punto es la cobertura de tema la cual conlleva una descripción de la ubicación o área donde se producen los impactos y como la organización se ve implicada en ellos, que puede ser directo (por sus propias actividades) o indirectos (consecuencia de sus relaciones comerciales); este punto pide que las organizaciones no solo detallen los impactos directos sino también de aquello que estén vinculados indirectamente.

Por último, el tiempo que refiere a detallar con especificidad el periodo temporal donde se presentan los impactos sea de corto o largo plazo, considerando aquellos que sean acumulativos, inevitables, irreversibles y proyectados.

Para la evaluación de calidad se debe tener en cuenta:

- Los impactos de la organización tanto directa o indirectamente involucrados.
- El periodo de tiempo del reporte y las estimaciones a futuro.

### **3.2.9. Administración de las mypes**

Se sabe que el 95% de la economía mundial es movida por pequeñas y medianas empresas, o también conocidas como Mypes (Jacques et al, 2011, p.13). Dentro de la Administración y al inicio cuando se evaluar los negocios, estos requieren de una planificación dedicada que les ayude a solventar el inicio de las operaciones, así como futuras inversiones en función a cubrir una cuota del mercado que le permita dirigirse hacia un ámbito sostenible en el tiempo (Sapag, 2011, p.45).

En cuanto a la dirección de la organización, planificar las operaciones de forma estratégica ya no es un lujo que se permiten las grandes empresas, a efectos de la competitividad que existe en el mercado, es que necesario elaborar planes estratégicos a partir del análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la

organización (García, 15, p.01).

En ese mismo sentido se puede mencionar a Chiavenato (2011) que dice que la evolución estratégica “es un proceso de cambio y de orden en las organizaciones” (p.113), haciendo énfasis en que su estudio depende también del análisis de sus capacidades para afrontar las situaciones propias del mercado.

### ***3.2.10. Gobierno corporativo para las mypes***

Un buen gobierno corporativo requiere de un conjunto establecido de códigos de mejores prácticas para juntas directivas y controversias de sistemas orientados a mejorar las prácticas de la organización en búsqueda de un ambiente sano de desarrollo (Vives, 2000, p.16).

Así mismo se sabe que el gobierno corporativo busca la resolución de diversos problemas entre los accionistas, muy relacionado al campo de regulaciones propias de la organización en el marco legal que operan, sin embargo, en la teoría se sabe que existe un dilema en el que el gran accionista de la organización protege a los pequeños accionistas, cuando en realidad puede existir cierto margen de abuso ante esta situación (Betch et al, 2003, p.03).

El Gobierno Corporativo tiene un conjunto de beneficios para las organizaciones que lo implementa de manera adecuada, dirige a la organización a fortalecer sus sistemas de gestión, control y administración, así también se constituye como el instrumento que permite una relación sana entre accionistas y directivos (Crespí & Gispert, 1999).

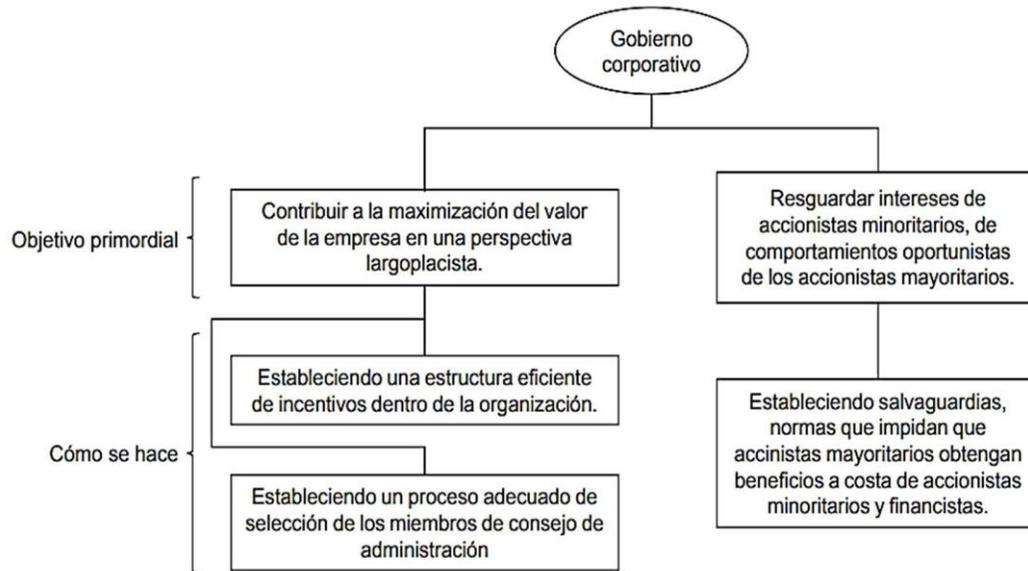
Chaves (2004) indica que el modelo de gobierno cooperativo se contiene entre varias premisas que lo caracterizan como son: a) La asamblea general se gestiona de forma democrática, b) Se mantiene una participación de los socios en la conformación de la asamblea general y sus representantes, c) Los cargos representativos tienen poder

de gestión y son responsables ante los socios, d) se conforman cooperativas para el buen funcionamiento económico de la empresa.

En cuanto a las Mypes, existen lineamientos que adaptan las buenas prácticas de las empresas grandes, para empresas pequeñas y medianas, como también empresas familiares. En Latinoamérica se puede citar la metodología del Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de CAF (Corporación Andina de Fomento, 2011) el cual indica las directrices para el ordenamiento de los accionistas, asambleas, directorios, grupos de interés y responsabilidad social. Dentro de lo mencionado se tiene como puntos de desarrollo: a) los derechos y trato equitativo con los accionistas, como son el principio de igualdad a coto, no dilución del capital de sociedades y fomento de la participación e información a accionistas. b) Conformación de una asamblea general de accionistas como son las funciones y competencias, reglamento interno y funcionamiento de la asamblea general de accionistas, así como sus clases y convocatorias.

También se debe entender así mismo que un buen gobierno corporativo lleva consigo a medir y evaluar los diversos propósitos de la empresa, identificando riesgos y oportunidades, como también la medición del mismo, posibilitando una utilización de recursos optima, contribuyendo así mismo al entorno en donde se desenvuelven, para ello se puede listar según el estudio realizado por Ganga et al (2008) los siguientes objetivos del gobierno corporativo:

*Figura 15*  
*Objetivos del gobierno corporativo*



*Nota:* Cuadro obtenido del trabajo de Ganga et al (2008) acerca del buen gobierno corporativo. Obtenido del siguiente enlace:  
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20503505.pdf>

Se debe entenderse el gobierno corporativo requiere de un trabajo articulado que busca el diálogo de la organización como juntas, limitaciones al estatuto de los accionistas para que exista un trato justo para el conjunto de la organización y que se busque un adecuado desarrollo sostenible de la organización (Bebchuk et al, 2008, p.783).

### **3.2.11. La relación de GRI con un buen gobierno corporativo**

Se han hecho estudios en los que se ha comprobado que la falta de confianza dentro una organización, genera un mal gobierno corporativo, es por ello que se deben buscar estándares que aseguren un adecuado reporte de indicadores de la organización,

como lo indica Andrea Pradilla, directora hispanoamericana del GRI (Semana, 2020) mucho más en la coyuntura que requiere que las organizaciones cuiden sus inversiones.

En la búsqueda del desarrollo sostenible es que las organizaciones han iniciado a incorporar dentro de sus agendas de desarrollo, actividades que cubran y monitoreen los impacto económicos, sociales y ambientales de las empresas (IAIA - Instituto de Auditores Internos de Argentina, 2016).

En el III Encuentro de Mujeres de Gobierno Corporativo (Universidad de Lima, 2019) se mencionaron como es que los reportes GRI al divulgar los indicadores de la organización, contribuyen a la sostenibilidad de las empresas de diversos rubros, logrando la confianza del accionariado, nuevos inversionistas y público en general que interactúa con la empresa.

### **3.3. Conclusiones**

En función del Marco de Investigación se puede concluir que el instituto Iberoamericano se enfrenta a un reto importante si desea mejorar la calidad de la educación que proporciona a los estudiantes y así poder alcanzar las condiciones mínimas exigidas por la normativa actual para el licenciamiento. Este reto solo podrá ser abordado de una forma eficiente en la medida en que la institución busque mejorar su eficiencia en la gestión de aquellas actividades que le suman valor. Para tal propósito, puede apoyarse en herramientas útiles como son el costeo ABC, los modelos de administración del capital humano y la gestión del conocimiento.

- El marco teórico enfatiza también en la importancia del liderazgo de los responsables de la organización ya que es necesario que se establezca cuál es la estrategia del instituto y que objetivos persigue; en función de estas variables podrá determinar cuáles son las brechas que debe cerrar.

- Dentro de la problemática analizada se estableció también que la administración del capital humano de la organización requiere un énfasis especial ya que presenta problemas de motivación y resistencia al cambio. Al respecto, la literatura nos revela que es la casa de estudios quien debe liderar el proceso y motivar la cultura de cambio a través de un conjunto bien definido de actividades y objetivos porque, aunque el proceso de mejora de los profesores requiere motivación e iniciativa personal también necesita dirección e incentivos.
- Por último, otra herramienta que se perfila muy útil en este proceso de mejora organizacional es el reporte de sostenibilidad basado en GRI como herramienta de gestión. Este es usado en muchos ámbitos y con ciertas adaptaciones, es también aplicable al ámbito de la educación superior.

#### **4. Capítulo IV: Análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa**

En el presente capítulo se muestran los análisis cualitativos y cuantitativo de la empresa.

##### **4.1 Análisis cualitativo**

Los recursos utilizados para realizar el análisis cualitativo fueron las entrevistas realizadas a la Gerente General y al profesor asesor de la Empresa (ver Apéndice A), en conjunto con la información existente de la empresa y el sector, procedimientos, organigramas y cuestionarios realizados a los trabajadores de la empresa. El objetivo del presente análisis es encontrar oportunidades de mejora en las diversas áreas de la empresa, detalladas en el presente capítulo.

##### **4.1.1. Estructura organizacional**

Instituto superior Iberoamericano tiene claramente identificada su misión y visión, lo que lo comunica a todos los colaboradores de la empresa y al público en general, enfocada en que la educación impartida a los alumnos este acorde a las exigencias del mercado. La estructura organizacional está plasmada en 3 unidades principales: unidad académica, jefatura de unidad académica y jefatura de unidad administrativa y asesoría externa encabezado por la gerencia general.

Se observa que los roles de la organización no están correctamente diferenciados y existe superposición de funciones. Se debe revisar la eficiencia de las áreas operativas en contraste con los resultados obtenidos en los trimestres del año. Una de las principales oportunidades de mejora es analizar si la estructura organizacional aporta al mejor funcionamiento de la organización, considerando que a pesar de los años de existencia no se ha logrado un posicionamiento importante de la empresa en el sector.

#### **4.1.2. Recursos humanos**

Problemas para conseguir docentes que cumplan con los requisitos mínimos necesarios para asegurar una enseñanza de calidad al alumnado. El principal problema radica en el mercado es que existen muchos docentes teóricos y por la enseñanza impartida se requieren docentes con el perfil teórico-práctico. Adicionalmente existe el problema de la disponibilidad horaria de los docentes.

El personal administrativo no requiere de requisitos previos exigentes para ejercer el cargo, en muchas ocasiones una capacitación corta es suficiente para lograr ejercer su rol en la empresa a cabalidad. Es importante el convencimiento para traer al alumnado. El principal problema en esta área radica en que la rotación de personal y ausentismo laboral es alta.

Existen celos profesionales debido a desigualdad de remuneraciones. Los beneficios económicos son los más importantes para los trabajadores administrativos, en caso un colaborador consiga un trabajo mejor remunerado, fácilmente rompería su vínculo laboral con el Instituto Iberoamericano.

Es complicado plasmar un plan de carrera en la empresa, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización son muy pocas. El movimiento lateral dentro de la organización también es poco probable considerando que la empresa no es muy grande respecto a roles y número de personas.

El área de ventas cumple un rol importante en la empresa, pero los incentivos económicos para el personal del área no son los adecuados. Se sugiere se implemente una política de retención de personal, sobre todo en esta área considerando que las empresas de la competencia se encuentran en una búsqueda constante de personal con las características de convencimiento y concretización de ventas en el sector.

#### **4.1.3. Operaciones**

Principalmente representada por las funciones de cadena de suministro, mantenimiento y calidad de servicios. Problemas en la rotación de inventario, el control de materia prima e insumos, no es correctamente planificado. El empirismo en estas funciones es muy alto, el personal del área no tiene el conocimiento para poder lograr eficiencias operacionales.

El centro de operaciones de la empresa no tiene una ubicación céntrica en la ciudad de Arequipa, acorde al mercado en el cual se desarrolla, no obstante, existen problemas legales con el arrendatario del local. La búsqueda de un nuevo local de operaciones es primordial para el desarrollo y crecimiento de la empresa. La tercerización no es recurrente en la empresa, genera aumentos de costo y existe una política de reducción de costos en la organización.

Acorde a las características de la empresa y el sector, las operaciones de mantenimiento de los equipos de enseñanza no se realizan de una manera preventiva, lo que ocasiona a la larga mayores montos de gastos en reparaciones.

Uno de los objetivos principales de la empresa es el Licenciamiento Educativo, es por ello que se ha implementado una plataforma digital llamada MOODLE, donde se trabaja la evaluación y desarrollo de clases a los alumnos en modalidad virtual, la plataforma tiene oportunidades, sobre todo en el correcto uso de esta herramienta por parte de la plana docente.

#### **4.1.4. Comercial**

Existencia de competidores mejor posicionados en el mercado, la falta de Licenciamiento es un problema y desventaja competitiva. El mercado es muy competitivo a pesar de la barrera de ingreso existente en el sector. El “regateo” a la hora

de concretar el negocio con un cliente tiene un papel importante debido al sector económico de los alumnos.

Existen pocos canales de venta lo cual dificulta llegar a todos los potenciales alumnos del Instituto, una manera de llegada a clientes es mediante el uso de medios masivos de comunicaciones tradicionales y no tradicionales.

La capacitación en herramientas de ventas al personal del área de informes actualmente no se viene dando, la venta se realiza de forma tradicional, poco estructurada y con grandes oportunidades de mejora.

#### **4.2. Análisis cuantitativo**

La información financiera del Instituto Superior Iberoamericano fue necesaria para poder realizar el análisis cuantitativo, también fue necesaria la información de los análisis PESTEL / MEFE / AMOFHIT / MEFI, como también la información de mercado del rubro de educación. Con dicha información se tiene el: a) crecimiento de la industria, b) los factores de éxito y c) la comparación del crecimiento que tuvo el Instituto Superior Iberoamericano.

El mercado del rubro de educación en el Perú tuvo una alternativa privada en lugar de la pública, ello tiene implicancias públicas importantes ya que la perspectiva de la educación pública tiene fallas y no tiene referentes claros de calidad (Balarín & Ñopo, 2017). La ausencia de un marco regulador sólido y la desatención del gobierno fue lo que provocó esta perspectiva, y esto influye en las decisiones de las familias (Pérez, 2018).

En Tabla 16 se muestra las ventas en servicios del Instituto Superior Iberoamericano:

Tabla 16

*Presentación de servicios del Instituto Superior Iberoamericano*

<b>Año</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Ventas	1 754 879.42	1 529 653.5	
Alumnos matriculados en Ibero	422	383	0.32%
Alumnos matriculados en público		123 388	
Privado		121 306	100%

*Nota:* Data Recuperado del Instituto Iberoamericano y del Ministerio de Educación. Situación de la educación superior tecnológica y técnico productiva hacia una política de calidad.

El mercado de la educación superior técnica en el Perú tuvo un total de matriculados de 244,694 alumnos tanto de las instituciones públicas y privadas como se observa en la Tabla 01; en el mercado donde se encuentra el Instituto Iberoamericano es el privado por lo que 121,306 alumnos representarían el 100%, por lo que Iberoamericano sólo representa el 0.32% de alumnos a nivel nacional.

Se observa también que la cantidad de estudiantes fueron disminuyendo en el Instituto Iberoamericano al pasar de 422 alumnos en el 2018 a 383 en el 2019, en el año 2020, la situación se agravó por la pandemia generada por el Covid-19 y las medidas decretadas del gobierno, donde los alumnos matriculados llegaron a 200.

El Instituto observa la inherente necesidad de licenciarse como estrategia para poder incrementar la venta de sus servicios; el Instituto Iberoamericano se encuentra entre las 1003 instituciones que todavía no se han licenciado a nivel nacional (Educaciónred.pe, 2020)

La confianza de los padres de familia y de los estudiantes en una institución licenciada podría acarrear un crecimiento en las ventas del servicio por lo que se puede calcular el nivel de endeudamiento, como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

*Nivel de endeudamiento financiero*

<b>EBITDA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad Operativa	168,121.49	82,371.26
Depreciaciones	-	-
Amortización	- 135.11	- 4,746.53
<b>EBITDA S/</b>	<b>167,986.38</b>	<b>77,624.73</b>
Deuda financiera / EBITDA	0.01%	0.01%

El EBITDA del Instituto Iberoamericano, fue calcula utilizando la utilidad operativa restándole las depreciaciones y las amortizaciones para calcular la utilidad que finalmente se convierte en efectivo y que queda disponible para atender los cinco componentes de la caja del Instituto como son: (a) el pago de impuestos, (b) el pago de deudas, (c) las inversiones en capital de trabajo, (d) la reposición de activos fijos y (e) los dividendos, en el caso del Instituto, el EBITDA se mantuvo constante debido al nulo costo financiero de la empresa. En la Tabla 18, se muestra la evolución de la Utilidad neta entre el patrimonio (ROE), que es un indicador de rentabilidad.

Tabla 18

*Rentabilidad Neta del Patrimonio*

<b>AÑO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad Neta	151,358.45	74,183.77
Patrimonio.	46,938.83	129,175.24
Utilidad neta / patrimonio (ROE)	322.46%	57.43%

La Tabla 18 muestra los ROEs con una tendencia a la baja, ello se debe a que el Instituto cambio de razón social, pasando de Instituto Superior Iberoamericano EIRL a Instituto de Educación Tecnológico Privado Iberoamericano SAC, es necesario dar confiabilidad a los estudiantes con el licenciamiento. Del mismo modo, en la Tabla 19 se muestra un resumen de los indicadores de rentabilidad del Instituto Iberoamericano.

Tabla 19

*Indicadores de Rentabilidad*

<b>Indicador</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas	1,754,879.42	1,529,653.50
ROE	322.46%	57.43%
ROI	136.96%	37.56%
EBITDA	167,986.38	77,624.73

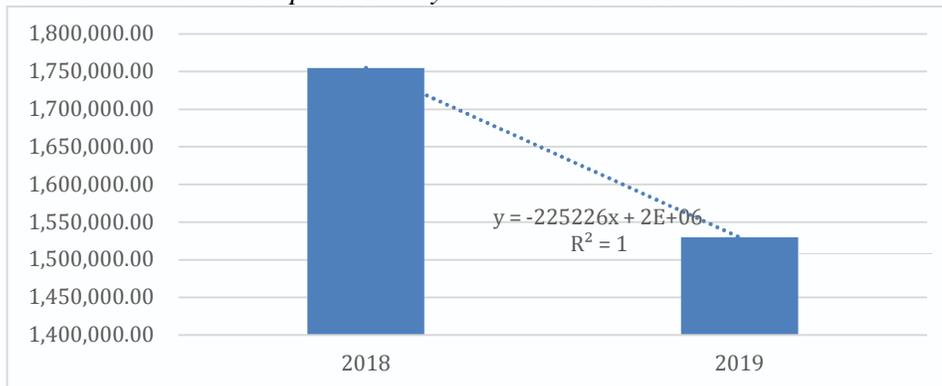
*Nota:* La tabla muestra los indicadores de rentabilidad elaborado con información de la organización.

Según los resultados obtenidos en estos indicadores, se puede proyectar resultados para la empresa bajo los siguientes argumentos:

Para el pronóstico de las ventas, se utilizó en método polinómico pues indica un índice de correlación ( $R^2$ ) igual a 1, lo que nos indica que existe una correlación casi perfecta entre un año y el otro, para ello se muestra la Figura 16 y el pronóstico de las ventas en la Figura 17.

Figura 16

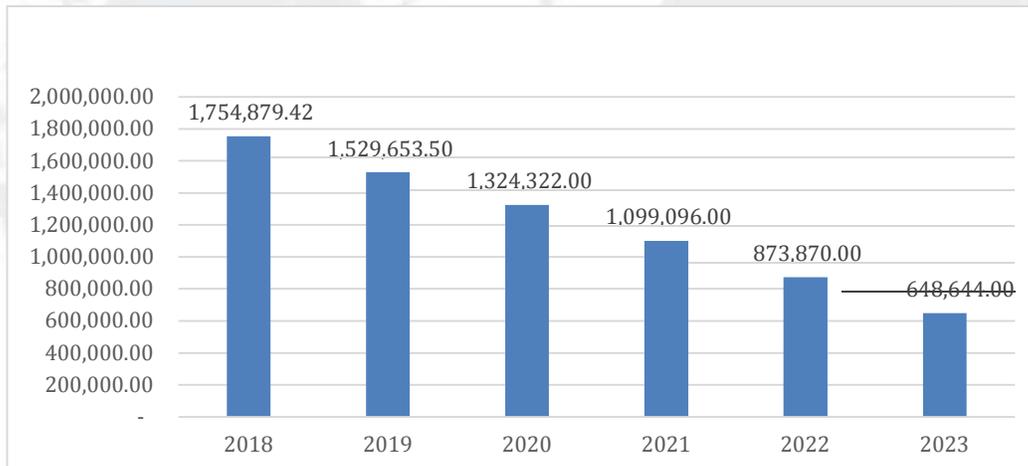
Cálculo de la ecuación polinómica y del índice de correlación de las ventas



Nota: Elaboración propia basado en información de la empresa

Figura 17

Pronóstico de las ventas



Nota: Elaboración propia basada en información de la empresa

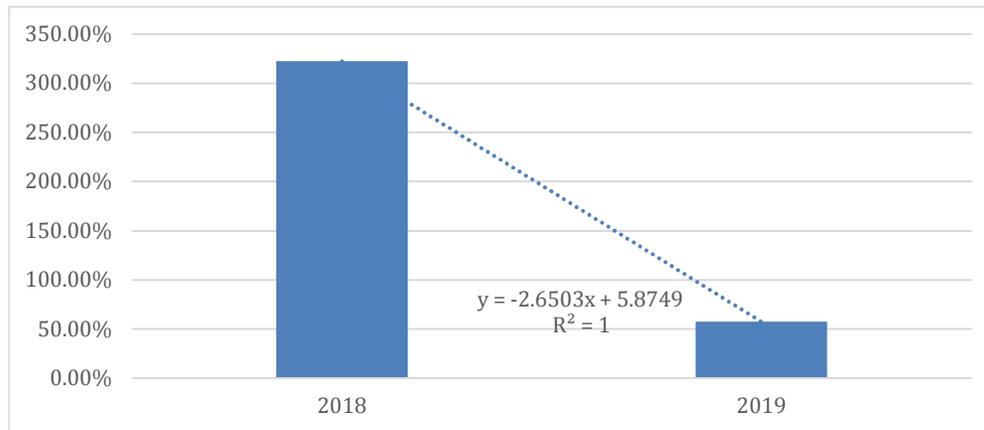
El pronóstico de las ventas basado en la ecuación polinómica presenta una baja debido a la disminución de alumnado, situación que se verá agravada por el Covid 19, por lo que es urgente plantear las medidas necesarias para revertir esta tendencia.

- Para el cálculo de la tendencia del ROE, se tomó el método polinómico pues nos presenta un  $R^2$  igual a uno, para ello se muestra la Figura 18 y el pronóstico del ROE en la Figura 19.

**Figura 18**

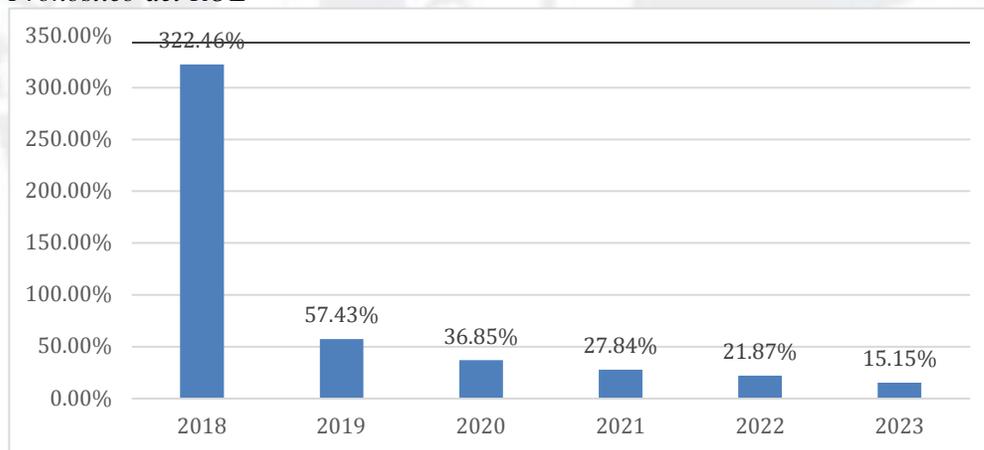
*Cálculo de la ecuación polinómica y del índice de correlación del ROE*

*Nota:* Elaboración propia basado en información de la empresa



**Figura 19**

*Pronóstico del ROE*



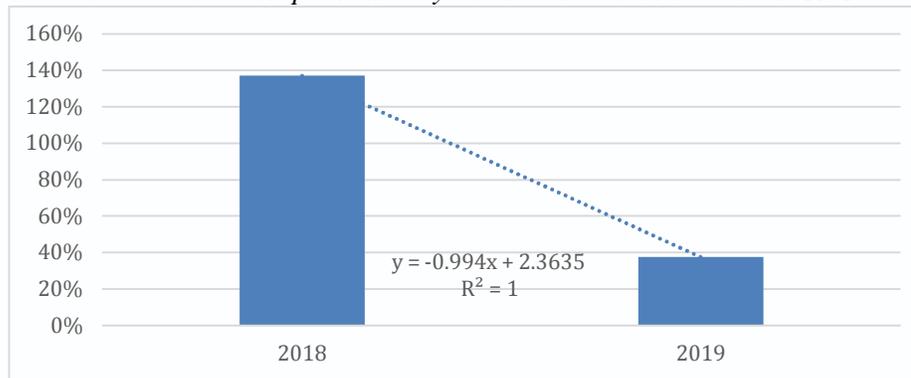
*Nota:* Elaboración propia basado en información de la empresa

El pronóstico de ROE, basado en el método polinómico, indica un decrecimiento, concordante con la tendencia de las ventas, muy relacionada a la disminución de las ventas a futuro.

- Para el pronóstico del ROI, se tomó el método polinómico por que presenta un  $R^2$  igual a uno, para ello se presenta la Figura 20, así también el pronóstico del ROI en la Figura 21.

Figura 20

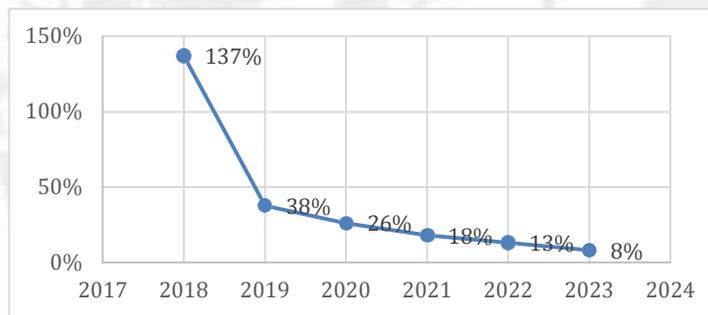
Cálculo de la ecuación polinómica y del índice de correlación del ROI



Nota: Elaboración propia basado en información de la empresa

Figura 21

Pronóstico del ROI

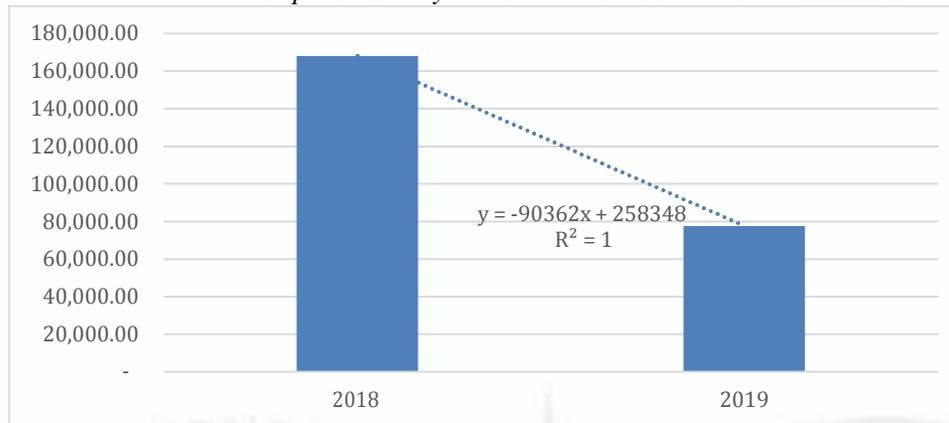


Nota: Elaboración propia basado en información de la empresa

El pronóstico del ROI es negativo, puesto que el ROI permite determinar la rentabilidad de alguna inversión expresado en porcentaje, si es negativo se sugiere no realizar dicha inversión, pero como se muestra, el ROI desciende vertiginosamente, ello se deriva a que las inversiones realizadas en (a) edificaciones, (b) maquinaria y equipo de explotación, (c) muebles y enseres, (d) equipo para procesamiento, (e) herramientas y unidades y (f) las construcciones en curso, representan una gran porción con respecto a las ventas, ello también justifica el alto porcentaje de las mismas. Para el cálculo del pronóstico de EBITDA, se utilizó el método polinómico pues presenta un  $R^2$  igual a uno, para ello se presenta la Figura 22 y su pronóstico en la Figura 23.

Figura 22

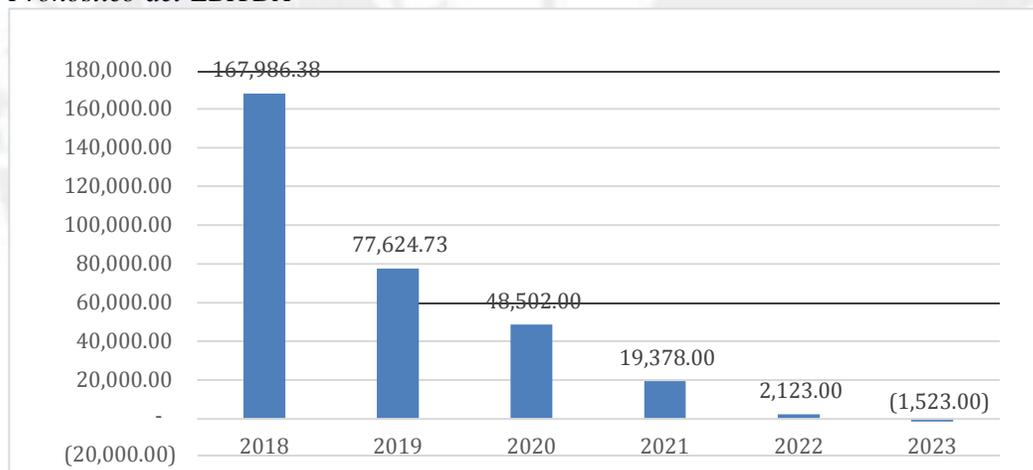
Cálculo de la ecuación polinómica y del índice de correlación del EBITDA



Nota: Elaboración propia basado en información de la empresa

Figura 23

Pronóstico del EBITDA



Nota: Elaboración propia basado en información de la empresa

En el pronóstico del EBITDA, se observa que es negativo, ello corresponde al decrecimiento de la utilidad operativa del instituto.

El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que ayuda comprender mejor al Instituto Iberoamericano con respecto a sus factores de éxito indica que se debe aprovechar las fortalezas y reducir las debilidades para poder seguir compitiendo en el mercado arequipeño. Iberoamericano requiere mejorar y potenciar sus factores claves de éxito, de esta manera alcanzar sus objetivos como empresa.

Para mejorar los resultados de la MPC, el Instituto Iberoamericano requiere incrementar las ponderaciones de mayor peso, para ello debe lograr el licenciamiento que permitirá lograr un liderazgo en la región. Al lograr licenciarse, será la quinta institución educativa en la región después de TECSUP, Steve Jobs, CETEMIN y Alas Peruanas (MINEDU, 2020).

#### 4.3. Conclusiones

- La inexistencia de procedimientos y definición de roles hace que la falta de Gobierno corporativo sea el principal problema de la empresa. La superposición de responsabilidades crea ineficiencias operacionales que afectan el correcto desempeño de la organización.
- Se debe retener personal tanto docentes como administrativos, debido a la demanda de ellos en el mercado y alta rotación de personal en el área administrativa.
- La obtención del Licenciamiento es crítica para el posicionamiento en el mercado. La competitividad existente en el sector es alta, a pesar de la barrera de entrada alta existente en el sector.
- La planificación financiera no tiene una visión de mediano o largo plazo.

Gastos inesperados en periodos cortos de tiempo representan grandes problemas para la empresa reduciendo liquidez y afectando inversiones a mediano o largo plazo.
- El desarrollo del área de ventas y de marketing es importante para lograr llegar al público objetivo de la organización, por ello, la empresa tiene un reto al momento de conseguir clientes en el mercado.

## 5. Capítulo V: Análisis de causa raíz del problema

En este capítulo se definen las causas identificadas del problema clave de la empresa, relacionado a la falta de implementación de gobierno corporativo.

### 5.1. Causas identificadas

Teniendo en consideración el análisis realizado en los capítulos previos respecto a la situación interna y externa de la empresa y el sector, se puede definir como causas relacionadas al análisis cualitativo y cuantitativo realizado:

- Falta de gobierno corporativo, demostrado en planificación a corto plazo por solución a emergencias “cotidianas”, poco enfoque en el mediano y largo plazo. Indicadores de productividad no identificados, ineficiencias operativas, acompañado de definición de roles deficientes.
- Inversiones no planificadas debido a falta de estructuración, no es sostenible en el tiempo y presupuesto limitado para inversión a mediano y largo plazo. Flujo económico variable.
- Servicios educativos limitados, solamente se ofrece una carrera profesional al público local.
- Poder de negociación limitada para negociación con instituciones y proveedores.
- Clima y cultura laboral no adecuada para el cumplimiento de objetivos. Compromiso de personal condicionado a objetivos personales, deficiencia en cumplimiento de obligaciones.
- Herramientas tecnológicas no desarrolladas.
- Indicadores de productividad no desarrollados.

Figura 24.  
Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

### **5.1.1. Causa 1: Falta de un gobierno corporativo**

Demostrado en planificación a corto plazo por solución a emergencias “cotidianas”, poco enfoque en el mediano y largo plazo. Indicadores de productividad no identificados, ineficiencias operativas, acompañado de definición de roles deficientes.

Se sabe que el gobierno corporativo mantiene sus acciones de forma inmediata y ha dejado de lado la planificación por la exigencia del puesto, es por ello que es necesario reorganizar los propósitos de la organización a manera de que se mida los logros de las áreas y se persigan objetivos en conjunto.

### **5.1.2. Causa 2: Inversiones financieras no planificadas**

Debido a falta de estructuración, no es sostenible en el tiempo y presupuesto limitado para inversión a mediano y largo plazo. Flujo económico variable. Abordar el tema de la eficiencia operativa y organizacional desde un enfoque de la gestión del servicio de educación superior es un desafío y con el objetivo de analizar los requerimientos de mejora en la gestión de las operaciones y la administración en el instituto Iberoamericano, se revisaron estudios relacionados a estos temas en el ámbito de la educación superior (Universidades e institutos) que brindaran un marco sobre los factores que se relacionan al éxito. Este marco de referencias permite determinar la gestión de una manera eficiente, una institución de educación superior requiere que se manejen variables como: a) la eficiencia en la asignación de recursos a través de herramientas financieras y de contabilidad como son el costeo ABC y el b) el desarrollo del capital humano e intelectual.

En primer lugar, se define la eficiencia como la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción. Es decir que la eficiencia es la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada

utilización de los recursos disponibles. Alcanzar la eficiencia equivale a lograr los propósitos trazados, sin malgastar recursos procurando lograr el menor costo y tiempo posible y con el máximo nivel de calidad factible (Ganga et al, 2016).

Al abordar el enfoque de la eficiencia como el buen uso de recursos podemos afirmar que se logra una buena gestión cuando la institución de educación superior cuenta con un modelo de análisis que le permita conocer sus costes y evaluar si hace un uso eficiente de los recursos. Dentro de las herramientas contables y financieras usadas para este fin destaca el modelo ABC porque suministra información sobre los costes en los que se incurre la institución según las actividades claves que le agregan valor, es decir: la docencia, la investigación, la administración general y la extensión universitaria. Estos cuatro outputs son considerados los objetivos de control de costos.

El costeo ABC permitirá identificar y clasificar cada actividad, calcular cuánto tiempo se emplea en su realización y asignar de manera precisa qué recursos usa. En base a este análisis se pueden fijar métricas reflejan mejor su desempeño y que permitirán lograr la mejora continua a través del uso de un presupuesto. Como se evidencio en el análisis interno Iberoamericano no usa presupuestos, siendo el presupuesto un documento imprescindible porque en él se establece un límite para el uso de ciertos recursos según si las actividades a las que irían destinados son o no relevante para el logro de los objetivos institucionales y la percepción de calidad del usuario (Del-Río Sánchez et al,2019). Usar esta herramienta resultaría beneficioso para la empresa porque le permitirá destinar los recursos para aquellas actividades que agreguen valor y mejoren la imagen que tiene el instituto entre los clientes actuales y potenciales.

En segundo lugar, es importante abordar la eficiencia en la gestión más allá de la buena administración de los recursos. Para el análisis es imperativo incluir criterios

técnicos y criterios relacionados al capital humano porque, aunque es un recurso intangible, marca la diferencia en los resultados y la calidad obtenida. Una clara muestra de su importancia se revela cuando se comparan dos con los mismos recursos y que obtienen resultados significativamente distintos. En estos casos prima más el capital humano incluso sobre la tecnología, los recursos financieros disponibles y la infraestructura. Estos elementos conforman el aparato administrativo que contribuye a la mayor eficiencia, pero es el capital humano y la gestión del conocimiento los que marcan la diferencia en la producción científica y educativa de (docencia, investigación, innovación y aplicaciones) así como en las mejoras directas de los procesos (Ganga et al,2016).

Para que el instituto Iberoamericano logre alcanzar los requerimientos mínimos establecidos por la normativa señalada por el MINEDU debe dar un énfasis especial en cubrir las condiciones básicas de infraestructura, recursos y mantenimiento, pero sobre todo en el desarrollo de sus profesores y alumnos. Es importante resaltar que administrar apropiadamente el intelectual es la razón de ser de una institución de educación superior porque este organismo debe ser responsable de cubrir todas las fases del proceso del conocimiento: desde su creación, atesoramiento, su transmisión y su difusión social. Hablar de capital intelectual implica analizar activos intangibles como el conocimiento, la investigación, el desarrollo de patentes que son el resultado de la combinación de todos los conocimientos que reúne una organización y que aplica sobre su realidad. Estos resultados se traducen en el reconocimiento de la sociedad y presencia en el mercado (Yong et al, 2017).

En ese contexto, El reporte GRI es una herramienta útil para medir la eficiencia y el nivel de alineamiento de las actividades y resultados obtenidos con la estrategia de la empresa para la sostenibilidad. Un informe de sostenibilidad permite que una

organización realice un seguimiento de las acciones tomadas para la mejora de indicadores económicos, de gobernanza, proyectos para el desempeño social y los riesgos e impactos ambientales. Los informes de sostenibilidad permiten plasmar como las acciones operativas se alinean con la estrategia de la empresa para lograr: a) la sostenibilidad en las acciones tomadas para atender a las partes interesadas, (b) guiar la innovación e impulsar un mejor rendimiento y (e) crear valor para los accionistas y posibles inversores (GRI, 2018).

Una muestra de cómo una institución superior usa un reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión es el caso de Universitat de Barcelona y la Universitat Pompeu Fabra quienes presentan una adaptación del reporte de los estándares GRI en el contexto universitario. Esta adaptación busca aprovechar las fortalezas del estándar (uno de los instrumentos más utilizados para evidenciar los avances en la sostenibilidad) pero que presenta la debilidad de no haber recogido las particularidades necesarias propias de las principales labores educativas como son la docencia, la investigación y la innovación. Esta adaptación ofrece una mejor comprensión global del documento por parte de los grupos de interés quienes son sus principales destinatarios (Corretgé & Miret, 2018). Otra muestra importante es la adaptación realizada por la Universidad del Pacífico quienes confeccionan su reporte basándose en el Progreso en la implementación de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el estándar internacional Global Reporting Initiative. Este reporte tiene un enfoque de procesos y se sustenta en un sistema propio de indicadores (Universidad del Pacífico, 2018).

Por último, es importante resaltar que no basta elaborar reportes de sostenibilidad, trabajar para lograr la eficiencia y usar herramientas financieras y de gestión para monitorear el éxito de las acciones tomadas, sino que también es

obligación del Instituto trabajar hacia la sostenibilidad y comprometerse con el desarrollo de su entorno ya que una empresa no puede prosperar en un mundo en el que prime la desigualdad. Las instituciones de educación superior tienen un importante rol en para alcanzar el desarrollo sostenible porque su papel de centros de investigación y generadores de conocimiento les permite que contribuyan de manera significativa en los esfuerzos de los estados y la sociedad en la consecución de los ODS (Cortés-Puch, 2016).

#### **5.1.3. Causa 3: Servicios educativos limitados**

Iberoamericano solamente ofrece la carrera de Mecatrónica Automotriz. Por ello tiene una baja cuota de mercado, es importante que sus servicios educativos se diversifiquen para poder aumentar su cuota de mercado.

#### **5.1.4. Causa 4: Poder de negociación limitados**

Debido a que la organización aún se encuentra buscando un espacio dentro de las diversas instituciones a nivel superior en Arequipa es que aún no es posible identificar su nombre como una marca que se relacione con una cualidad o virtud valorada por la sociedad, en ese sentido es que la organización no ha podido lograr sustanciales convenios con instituciones o universidades para mejorar su oferta educativa. Así mismo en cuanto a sus proveedores, no existe una diferencia en los precios ofrecidos al instituto, con respecto a otros clientes, por tanto, la empresa no puede aún sacar ventaja de su prestigio, debido a que este aún se está formando, así mismo tampoco se han hecho esfuerzos como crear una imagen positiva a través de campañas publicitarias con un mensaje claro, resaltado el valor único que ofrece el instituto con respecto a su competencia.

### **5.1.5. Causa 5: Clima y cultura laboral no acorde a los objetivos**

En la sociedad las Universidades e Institutos de educación superior cumplen un rol fundamental construyendo los conocimientos y competencias de los profesionales y técnicos quienes serán responsables de cimentar el desarrollo de su comunidad. La calidad en la educación superior es un tema de interés que se viene abordando en el país desde hace varios años (Gamarra, Gianvito, Carlos y Oré, 2014). En el Perú se define la calidad de la educación superior como el grado de ajuste entre las acciones que lleva a cabo la universidad o programa académico y los resultados que dichas acciones obtienen (SUNEDU,2015).

La SUNEDU (2015), define el proceso aseguramiento de la calidad desde un enfoque más completo en el que se construyen un conjunto de mecanismos diseñados para garantizar y promover la calidad de las instituciones de educación superior. Este mecanismo persigue tres propósitos graduales que son el: a) control de la calidad (licenciamiento), b) la garantía de la calidad (acreditación) y c) el mejoramiento de la calidad.

Para lograr este cambio, el Gobierno del Perú ha venido trabajando en un marco legal más exigente por lo cual se promulgó la Ley N° 30220 :Ley Universitaria, la Ley N.° 30512: Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes y la Norma Técnica de Condiciones Básicas de Calidad para el Procedimiento de Licenciamiento de los Institutos de Educación Superior mediante las cuales se establece el licenciamiento obligatorio y renovable de las instituciones de educación superior y se establecen condiciones básicas para asegurar que cada casa de estudio provee las condiciones necesarias para que se ofrezca un servicio de calidad (MINEDU, 2019).

Así mismo se ha visto que el compromiso del personal se encuentra condicionado a objetivos personales, deficiencias en cumplimiento de obligaciones. Toda organización debe adaptar su estructura organizacional antigua a una nueva para que pueda tener un soporte para las estrategias (Chandler, 1962). La estrategia permite que la organización alcance sus objetivos a largo plazo y requiere de dos factores de éxito (D'Alessio, 2008, p.184):

- Cultura organizacional adaptable y proactiva
- Liderazgo comprometido, que los líderes conozcan la organización como el proceso estratégico.

Por otro lado, la educación es un importante motor del desarrollo social y personal y el rol del docente se perfila como uno de los componentes más importantes en el proceso educativo. Esto coloca sobre los maestros de educación superior exigencias muy altas a nivel personal y profesional. Los docentes deben ser modelos éticos en el desempeño de su labor y comprometerse con procesos de superación profesional continua y que le permita obtener resultados eficientes y eficaces. Sin embargo, el proceso de superación personal de los docentes no es solo una tarea personal y auto dirigida más bien se ha determinado que la dirección de una institución es responsable de la instrumentación del sistema de superación profesional y de desarrollar el marco en el cual se va a desarrollar.

Es decir que la mejora profesional de un docente es responsabilidad tanto de la casa de estudios como del profesor (Herrandiz et al, 2019). Bajo esta premisa el instituto Iberoamérica es quien deberá liderar el proceso para los docentes de tal manera que se fijen políticas de planificación y gestión de las actividades, se realicen programas de diagnóstico de las brechas entre las habilidades actuales y requeridas y se fijen resultados que se espera obtener. Es importante que se cree un programa que enmarque

el proceso de superación profesional de los docentes y dirija la gestión del conocimiento que como se menciono es uno de los recursos intangibles de la organización y uno de los requisitos necesarios para el licenciamiento.

Otro punto importante en el caso del instituto Iberoamericano es que el análisis interno ha detectado que existen situaciones que no se alinean con estándares éticos de trabajo por lo que es trascendental desligar a estos elementos de la institución, cuando se haya superado esta situación

#### **5.1.6. Causa 6: Herramientas tecnológicas no desarrolladas**

La organización no cuenta con sistemas de gestión de las clases que presta, debido a que estas se han caracterizado por ser presenciales, por el uso de máquinas e instrumentos para la enseñanza. Así mismo en el área administrativa, no existe un sistema que asegure la buena operatividad del proceso financiero relacionado al proceso operativo. Esta situación si bien le ha permitido a la organización operar sin mayores inconvenientes hasta el 2019, dada la coyuntura por el COVID-19 es que esta ha sido necesaria implementarse, viendo detenidas las clases hasta lograr un acomodo de las mismas a través del uso de plataformas como Google Meet y correos electrónicos, sin embargo estas no muestran el mismo valor para los alumnos debido a que no se realizan las mismas actividades prácticas como se realizaban en las clases presenciales, lo que ha generado la deserción del alumnado, agravada también por la situación económica que se enfrenta en la ciudad, post-pandemia.

#### **5.1.7. Causa 7: Indicadores de productividad no desarrollados**

Finalmente, en la organización no ha habido necesidad de medir el desempeño de los procesos o los resultados acorde a los objetivos planteados debido a que la empresa siempre ha visto conveniente empujar las ventas y al ver que se cubrían las vacantes, era un indicador suficiente para medir la gestión. Sin embargo, no se han

considerado los diversos costos ocultos que se encuentran dentro de las operaciones y que hacen que se reduzca la rentabilidad de la organización. Sin indicadores de productividad tampoco se puede evaluar los cuellos de botella que se generan en el proceso, como tampoco planes de reconocimiento del personal por el buen desempeño.

## **5.2. Análisis de las causas en función a perspectiva de operaciones y procesos, personal, finanzas y ventas**

De todas las causas definidas y encontradas en la empresa, se ha observado que la ausencia de procedimientos y normas no respaldan las expectativas de crecimiento de la empresa. Esto conlleva a que la implementación de objetivos a corto, mediano y largo plazo sean difícilmente alcanzables, además de otras falencias organizacionales como la ausencia de indicadores de productividad, que están directamente relacionados a la definición de roles y responsabilidades. En resumen, las áreas de: Operaciones y procesos, personal (RRHH), finanzas y ventas tienen diversos problemas relacionados a la falta de gobierno corporativo.

### **5.2.1. Operaciones y procesos**

Poco enfoque en planeamiento a mediano y largo plazo por centralización en objetivos a corto plazo, esto relacionado a los problemas de roles y procedimientos del área de RRHH. Adicionalmente no se tiene un control efectivo de los recursos de la empresa, realizando compras por menor, que generan problemas en relación al resultado costo-beneficio esperado.

El manejo de la información por actividades, a cargo de cada una de las áreas de la empresa no permite realizar análisis de productividad y trazabilidad de procesos. La poca implementación tecnológica a lo largo de los últimos años en la empresa conlleva

a que las herramientas informáticas para el desarrollo de las actividades no sean eficientes.

El control de los procesos es fundamental y sin las herramientas necesarias es una tarea bastante complicada. La pérdida de información es muy común en la empresa, debido a que la alta rotación de personal conlleva a que se pierda información en los periodos de traslape y gestión de nuevas áreas operativas en la empresa.

### **5.2.2. *Cultura y Persona***

La empresa tuvo un posicionamiento en el mercado importante, al ser una organización de estructura familiar, ha conllevado consigo ventajas y desventajas típicas de este tipo de empresas. La falta de Gobierno Corporativo ha llevado consigo problemas organizacionales inicialmente reflejados en la ausencia de procedimientos y roles debidamente definidos. Esto se ve reflejado en problemas organizacionales graves, como la poca planificación a mediano y largo plazo. El potencial de crecimiento se ve disminuido al no tener lineamientos claros. Ha generado también problemas en el ambiente laboral, debido a competitividad interna y ambiciones por búsquedas de nuevas oportunidades.

La falta de procedimientos específicos acordes a las tareas a cumplir hace que existe poca eficiencia en los procesos de la empresa. Esto, además, vinculado a la ausencia de indicadores de producción hace que los recursos de la empresa no sean correctamente utilizados, reflejándose en sobrecarga laboral y a su vez, en no saber que está haciendo el equipo de trabajo en el día a día. La pérdida de control representa un problema importante en la empresa, vinculado directamente a la falta de Gobierno corporativo.

La alta rotación de personal del personal de operaciones y procesos se ve reflejado en una capacitación constante a nuevo personal. Los lineamientos de

comunicación a todos los niveles de la empresa es otra consecuencia del problema principal de la organización.

El problema de la falta de procedimientos lleva consigo la no definición clara de roles de las áreas y el personal, las actividades toman más tiempo del esperado por duplicidad de esfuerzo por parte de los integrantes de la empresa representado problemas internos (procesos) y externos (clientes).

### **5.2.3. *Estrategia y Finanzas***

El área encargada del flujo económico de la institución no ha identificado los puntos críticos para la elaboración de una estructura financiera sostenible en el tiempo en base a una previa recepción de requerimientos necesarios. Las ratios de evaluación y seguimiento de las diversas acciones y decisiones tomadas en la empresa no ayudan a una adecuada planificación empresarial y se desvía rápidamente de objetivo inicialmente establecido.

El presupuesto para los periodos académicos se encuentra limitado, debido a que no se consideran los requerimientos necesarios por área. Por consiguiente, el flujo económico es variable durante referidos periodos a consecuencia de un déficit en gastos no evaluados. En este tema, nuevamente sale a relucir el problema de planificación e ineficiencia en el uso de recursos económicos de la empresa. Los gastos no planificados por aumento de los gastos en un periodo de tiempo representan graves problemas a la empresa, que en algunas circunstancias llevan a tener problemas de liquidez y necesidad de financiamiento.

### **5.2.4. *Ventas y Marketing***

La organización no tiene una diversificación de productos amplia para poder hacer frente a sus principales competidores en el sector educación. El nicho al cual son dirigidos los servicios de la empresa conlleva a que el cliente (los estudiantes), tengan

muy pocas opciones y opten por ir a algún Instituto con una amplia más extensa de opciones de educación. La composición de clientes es muy variada, principalmente en la región sur del país y también clientes de provincias dentro de la ciudad de Arequipa.

El poder de negociación con los clientes es muy complicado y la empresa cuenta con algunos problemas que lo posicionan en desventaja frente a sus clientes. Esto debido a que el “regateo” es común en este sector por la competencia, los precios bajos y la necesidad de contar con el mayor número de alumnado para poder hacer del negocio rentable. La posibilidad de perder un cliente, en algunos casos lleva a que la empresa tome decisiones rápidas y no calculadas, que a la larga representan problemas de flujo de caja en la empresa.

### **5.3. Conclusiones**

- La falta de un gobierno corporativo, causado por la falta de procedimientos y normas definidas representan un problema en las expectativas de crecimiento de la empresa.
- La implementación de roles de los diversos integrantes de la empresa y de las áreas organizacionales es fundamental. Esto alineado a la situación actual de la empresa y el crecimiento esperado.
- La estructuración del área de finanzas debe de ser uno de los pilares fundamentales para la definición de presupuesto vasado en requerimientos de la empresa. Uno de los objetivos principales es la uniformización del flujo económico.
- El área de operaciones debe de definir indicadores de productividad, la perdida de información debe de solucionarse con la implementación de herramientas

tecnológicas de apoyo, acompañado también de orden en el manejo de información.

- La falta de poder de negociación con los clientes repercute en problemas en el área de ventas, esto acompañado a la poca diversidad de servicios a ofrecer al mercado.



## 6. Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas

De acuerdo con el análisis realizado en los capítulos previos, el capítulo VI muestra las soluciones aplicables considerando el entorno en el cual se desempeña la empresa. Esto con el objetivo de impulsar el crecimiento de la empresa y mejorar sus procesos internos y externos. Las causas principales del problema clave identificado a solucionar son los siguientes:

- Falta de gobierno corporativo, demostrado en planificación a corto plazo por solución a emergencias “cotidianas”, poco enfoque en el mediano y largo plazo. Indicadores de productividad no identificados, ineficiencias operativas, acompañado de definición de roles deficientes.
- Inversiones no planificadas debido a falta de estructuración, no es sostenible en el tiempo y presupuesto limitado para inversión a mediano y largo plazo. Flujo económico variable.
- Servicios educativos limitados, solamente se ofrece una carrera profesional al público local.
- Poder de negociación limitada para negociación con instituciones y proveedores.
- Clima y cultura laboral no adecuada para el cumplimiento de objetivos. Compromiso de personal condicionado a objetivos personales, deficiencia en cumplimiento de obligaciones.
- Herramientas tecnológicas no desarrolladas
- Indicadores de productividad no desarrollados

## 6.1. Alternativas para resolver el problema

Se analizarán las principales causas y soluciones para los 4 problemas detectados en la empresa. Principalmente, el problema raíz es la falta de gobierno corporativo, vinculado directamente a los demás problemas identificados. Las alternativas de solución han sido escogidas por su facilidad de implementación y efectividad de resultados a obtener.

Tabla 20

### *Causa 1 y alternativas de solución*

<b>Causa 1</b>
Falta de gobierno corporativo, demostrado en planificación a corto plazo por solución a emergencias “cotidianas”, poco enfoque en el mediano y largo plazo. Indicadores de productividad no identificados, ineficiencias operativas, acompañado de definición de roles deficientes.
<b>Causa Principal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de gestión no identificados dentro de la organización</li> <li>- Deficiencia de un estándar y/o metodología que permite el buen gobierno</li> <li>- Se desconoce el sentir de la sociedad con respecto al negocio</li> <li>- Se desconoce los grupos de interés</li> <li>- Se desconoce la influencia que tienen los grupos de interés</li> <li>- Se desconocen los indicadores de desempeño económico de la organización</li> </ul>
<b>Solución propuesta</b>
Reestructurar el gobierno corporativo e implementar medidas para estructurar la dirección de la organización a través de lo solicitado en los reportes de GRI

Tabla 21

### *Causa 2 y alternativas de solución*

<b>Causa 2</b>
Inversiones no planificadas debido a falta de estructuración, no es sostenible en el tiempo y presupuesto limitado para inversión a mediano y largo plazo. Flujo económico variable.
<b>Causa Principal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El área encargada del flujo económico de la institución no ha identificado los puntos críticos para la elaboración de una estructura financiera sostenible en el tiempo en base a una previa recepción de requerimientos necesarios.</li> <li>- El presupuesto para los periodos académicos se encuentra limitado, debido a que no se consideran los requerimientos necesarios por área. Por consiguiente, el flujo económico es variable durante referidos periodos a consecuencia de un déficit en gastos no evaluados.</li> </ul>
<b>Solución Propuesta</b>
Organizar las capacidades del instituto, así como cambiar su imagen

Tabla 22

*Causa 3 y alternativas de solución*

<b>Causa 3</b>
Servicios educativos limitados, solamente se ofrece una carrera profesional al público local.
<b>Causa Principal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El área académica del Instituto se encuentra limitada, debido a que solo promociona una carrera profesional al público.</li> <li>- La implementación de mayores carreras representa aumento de inversión en costos fijos y variables mensuales, representando un problema para la organización.</li> </ul>
<b>Solución Propuesta</b>
Identificar nuevas oportunidades a través del análisis de los grupos de interés de la organización para posicionar al instituto en la mente del consumidor

Tabla 23

*Causa 4 y alternativas de solución*

<b>Causa 4</b>
Poder de negociación limitado para negociación con instituciones y proveedores
<b>Causa Principal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de caracterizar las virtudes y valor de la institución.</li> <li>- No se han logrado alianzas estratégicas con universidad u otros institutos de manera consistente</li> </ul>
<b>Solución Propuesta</b>
Desarrollar la imagen de la empresa, generar confianza a través de certificaciones y acreditaciones a manera de firmar acuerdos de cooperación de manera equitativa con otras organizaciones educativas.

Tabla 24

*Causa 5 y alternativas de solución*

<b>Causa 5</b>
Clima y cultura laboral no adecuada para el cumplimiento de objetivos. Compromiso de personal condicionado a objetivos personales, deficiencia en cumplimiento de obligaciones.
<b>Causa Principal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los colaboradores que laboran en el área administrativa no se encuentran debidamente instruido profesionalmente para realizar las funciones encomendadas.</li> <li>- El compromiso de los colaboradores se encuentra condicionado, debido a que no desean ser partícipes de capacitaciones de actualización profesional ante los nuevos cambios que se vienen dando por el desarrollo de innovación tecnológica.</li> <li>- El conocimiento práctico de la carrera de Mecatrónica Automotriz se encuentra limitado, debido a que su fin académico se afectado por una tergiversación de conducta de los colaboradores a cargo.</li> </ul>
<b>Solución Propuesta</b>
Implementar el conjunto de acciones identificadas alineadas al GRI que apoyen a mejora el desempeño de la organización que se evidencia a través de indicadores.

Tabla 25

*Causa 6 y alternativas de solución*

<b>Causa 6</b>
Herramientas tecnológicas no desarrolladas
Causa Principal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innesario en un modelo tradicional de enseñanza presencial.</li> <li>- Falta de ejercicio de control sobre el proceso que desarrolla la empresa.</li> </ul>
Solución Propuesta
Establecer un plan de inversiones donde se considere constantemente un porcentaje de la inversión a sistemas tecnológicos que agreguen valor al servicio educativo.

Tabla 26

*Causa 7 y alternativas de solución*

<b>Causa 7</b>
Indicadores de productividad no desarrollados
Causa Principal
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de ejercicio de control sobre la organización en general.</li> <li>- Proceso sistémico que permita la implementación y medición de indicadores</li> </ul>
Solución Propuesta
Establecer un conjunto de indicadores a implementar para que sean responsabilidad de los dueños del proceso.

**6.2. Evaluación de alternativas**

Las alternativas de solución propuestas para su realidad se encuentran en función a las propuestas que abarquen diversos aspectos de la empresa y que se muestren como soluciones transversales y sostenibles en el tiempo. Asimismo, para decidir la alternativa más efectiva fue necesario considerar aquellos elementos externos e internos que influyen en el desarrollo de la sostenibilidad. Para tal fin se utilizó la Matriz de Rumelt que tiene como criterios de evaluación cuatro aspectos: consistencia, concordancia, factibilidad y ventaja, evaluando las diversas propuestas al alcance de la realidad de la empresa. La evaluación de muestra en la Tabla 27.

Tabla 27

*Matriz de Rumelt – Instituto Iberoamericano*

Nro.	Alternativas Propuestas	Pruebas				
		Consistencia	Concordancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1	Reestructurar el gobierno corporativo e implementar medidas para estructurar la dirección de la organización a través de lo solicitado en los reportes de GRI	Si	Si	Si	Si	Si
2	Organizar las capacidades del instituto, así como cambiar su imagen a través de la difusión del reporte de sostenibilidad de GRI	Si	No	No	Si	No
3	Identificar nuevas oportunidades a través del análisis de los grupos de interés de la organización para posicionar al instituto en la mente del consumidor	Si	No	No	Si	No
4	Desarrollar la imagen de la empresa, generar confianza a través de certificaciones y acreditaciones a manera de firmar acuerdos de cooperación de manera equitativa con otras organizaciones educativas.	No	No	No	Si	No
5	Implementar el conjunto de acciones identificadas alineadas al GRI que apoyen a mejora el desempeño de la organización que se evidencia a través de indicadores	Si	Si	Si	Si	Si
6	Establecer un plan de inversiones donde se considere constantemente un porcentaje de la inversión a sistemas tecnológicos que agreguen valor al servicio educativo.	No	No	No	Si	No
7	Establecer un conjunto de indicadores a implementar para que sean responsabilidad de los dueños del proceso.	Si	Si	Si	No	No

Por tanto, la evaluación de las propuestas se reduce a la implementación de reportes de sostenibilidad en base a GRI, esto debido a que engloba un conjunto de aspectos de la empresa que también alberga los problemas con los que actualmente enfrenta la organización.

### **6.3. Conclusiones**

- En cuanto a los problemas ya mencionados se busca analizar las causas y soluciones es la estructuración de un gobierno corporativo basado en lineamientos establecidos para las Mypes, identificando nuevas oportunidades en los grupos de interés posicionándose mejor en la mente del consumidor, organizar capacidades de la organización a través de cambiar la imagen que tiene el consumidor y cuanto al instituto basado en las recomendaciones de GRI, utilizando esta misma base para identificar bases de desarrollo de indicadores. Básicamente basado en elaborar un reporte de sostenibilidad que cree confianza en los diversos interesados.

## 7. Capítulo VII: La solución propuesta

En este capítulo se desarrollan las soluciones propuestas en función al análisis previo realizado. En total se han identificado siete soluciones, una solución para cada problema identificado, los cuales se resumen a continuación:

- Reestructurar el gobierno corporativo e implementar medidas para estructurar la dirección de la organización a través de lo solicitado en los reportes de GRI.
- Implementar el conjunto de acciones identificadas alineadas al GRI que apoyen a mejora el desempeño de la organización que se evidencia a través de indicadores.

Para dimensionar la solución, se establecieron un conjunto de etapas que deben abordarse para dar por implementadas las acciones que se alinean al GRI, a continuación, se detalla cada etapa.

### 7.1. Reportes de gestión del instituto superior Iberoamericano

El instituto superior Iberoamericano, cuenta con algunos reportes de gestión empresarial, detallados a continuación:

- Informes financieros de los últimos años, respecto a flujo de capital de la empresa, cuentas por cobrar, deudas, flujo de efectivo entre otros.
- Encuestas e informes de satisfacción a los clientes (alumnos), plana docente y administrativa.
- Informes analíticos respecto a problemas que suscitaron con anterioridad y quedaron como lecciones aprendidas, este documento solo fue gestionado por la gerencia, y actualizado con muy poca frecuencia.

La empresa, requiere con urgencia un documento en el cual se definan los roles del equipo de trabajo, índices de productividad (KPI) y una mejora de los reportes financieros, esto con el objetivo de poder plantear alternativas a largo plazo. Cabe

resaltar que a pesar de la existencia de los 3 reportes de gestión enlistados líneas arriba, no se utilizan para la toma estratégica de decisiones, ni se analizan los resultados de los mismos.

#### ***7.1.1. Políticas del sistema de gestión con respecto a la sostenibilidad corporativa***

Actualmente el instituto superior Iberoamericano no tiene una política definida de sistema de gestión relacionado a la sostenibilidad corporativa, no obstante, basado en los valores de la empresa, existe un compromiso y política de gestión alineadas a la ética empresarial y la sostenibilidad con stakeholders y la sociedad en su totalidad.

#### ***7.1.2. Desempeño económico: Indicadores económicos***

“La dimensión económica de la Sostenibilidad afecta al impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial. El desempeño financiero es fundamental para comprender a la organización y su propia Sostenibilidad.” GRI (2006:49).

#### ***7.1.3. Desempeño social: Indicadores sociales***

El desempeño social de la RSE hace referencia a los impactos que las empresas tienen en relación con las personas, tanto clientes internos como externos y todos los stakeholders involucrados en el ámbito donde operan. Una eficiente gestión de recursos humanos y las buenas relaciones con la comunidad, procura una alta competitividad empresarial, permitiendo reclutar al mejor talento, elevando la calidad de los productos o servicios ofertados, mejorando la productividad, procurando una mejora en la imagen de la empresa y en su reputación. Por otro lado, contribuye al desarrollo económico de su entorno, siendo de sumo beneficio para la empresa, que incrementará sus clientes potenciales, tendrá mayor oportunidad de contratar personas capacitadas y altamente competitivas.

Si bien es cierto una condición básica en la RSE es cumplir con todos los requisitos legales, en los aspectos sociales, la RSE involucra acciones que van más allá de los requisitos requeridos por la ley.

#### **7.1.4. *Desempeño ambiental: Indicadores ambientales***

El Global Reporting Initiative (2006) señala que “la dimensión ambiental de la Sostenibilidad se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua” (p.29). Los indicadores ambientales cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Además, incluye el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otros datos relevantes tales como los gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios.

#### **7.1.5. *Programas y/o proyectos de buenas prácticas organizacionales en tres dimensiones: Económico, social, medioambiental y otras acciones.***

##### **Económico**

Reducir el coste del capital: La financiación de las actividades del Instituto Iberoamericano, es con recursos propios de los socios accionistas. No tienen como opción realizar préstamos bancarios o inversión de otros entes; es por ello que la inversión en mejoras, la realizan cuando cuentan con efectivo.

No cuentan con un proceso de mejora de la calidad de la cadena de proveedores, debido a que sus proveedores no son fijos. Por este mismo motivo, no se puede involucrar a los proveedores en programas de RSE de manera conjunta, y procurar que estén alineados a una política de derechos humanos en cuanto a la cadena de suministros y subcontratación.

## **Social**

Relaciones Laborales: El Instituto cumple con todas sus obligaciones legales relacionadas a sus colaboradores; sin embargo, no tienen un plan de trabajo que incluyan beneficios por encima de estas obligaciones. Cuentan con acciones de Seguridad y Salud en el trabajo dentro de los parámetros regulados por los entes fiscalizadores, no hay implementadas acciones adicionales.

En su esfuerzo por retener a los mejores docentes, brindan capacitación sólo a algunos que consideran importantes para el Instituto.

Relación con la Sociedad: No cuentan con un plan establecido de apoyo a la comunidad; sin embargo, realizan acciones de proyección social en algunos centros educativos, brindando charlas sobre la carrera técnica que ofrecen.

## **Medioambiental**

No cuentan con un plan de trabajo Medioambiental establecido, sin embargo, realizan acciones que contribuyen a minimizar los impactos negativos de sus operaciones. Las máquinas que utilizan para realizar las sesiones prácticas tienen una tecnología que minimiza las emisiones de gases que contaminan el medio ambiente. Así mismo, realizan acciones que procuran el uso eficiente de los recursos, siendo uno de sus procedimientos, encender los equipos sólo cuando requieren ser utilizados. Esto también contribuye a generar mayor tiempo de vida útil de los equipos, una de las principales herramientas de trabajo para la enseñanza.

### **7.2. Reportes con metodología Global Reporting Initiative (GRI)**

A continuación, se detallan los indicadores de los estándares temáticos relacionados a la metodología Global Reporting Initiative (GRI).

### ***7.2.1. Indicadores de desempeño en la dimensión económica***

En la Tabla 28 se desarrolla los indicadores de desempeño económico en los aspectos (temas materiales del GRI 200) para la empresa.

En el Aspecto de desempeño económico se tiene que el ítem de crecimiento económico sostenido se encuentra relacionado con el indicador GRI valor económico generado y distribuido (VEGD) de forma acumulada; dicho esto, se mencionan los aspectos o componentes para las operaciones de la organización. El valor económico generado directo proviene de los ingresos de Instituto y el valor económico distribuido es el que se direcciona a los costes operacionales, salarios y beneficios a los empleados; éstos últimos relacionados con la generación de pleno empleo y trabajo decente.

Así mismo el desarrollo del aspecto de Presencia en el mercado se enfoca a los indicadores de GRI 103 como base de enfoque de gestión, mediante el cual se brinda explicación de cobertura, cuyo indicador incluye la descripción de donde se produce el impacto y la implicación de la organización a través de sus relaciones de negocio. Este aspecto incluye también el indicador de ratio de salario de categoría inicial frente al salario mínimo local, así como el indicador de proporción de personal calificado para el desarrollo de las operaciones.

El aspecto de impactos económicos indirectos, se relacionan con el tema indicador de inversiones en infraestructuras y servicios apoyados, mediante el cual se debe de informar los impactos actuales o previstos en la sociedad y la economía.

Tabla 28

*Dimensión económica – Instituto superior Iberoamericano*

<b>Aspecto: Desempeño económico</b>	
-Crecimiento económico sostenido	Iberoamericano se preocupa por generar un crecimiento económico sostenido, tratando de aumentar el porcentaje de alumnos matriculados
-Generación de pleno empleo	Los profesionales contratados gozan de empleo, y los alumnos egresados pueden trabajar en talleres o incursionar en sus propios talleres contribuyendo a la generación de empleo
-Trabajo decente para todos	El trabajo de docente bien retribuido genera que el personal se sienta satisfecho; con respecto a los alumnos egresados, genera bienestar al conseguir un trabajo que es admirado por la sociedad.
<b>Aspecto: Presencia en el Mercado</b>	
-Porcentaje del mercado	Iberoamericano tiene 0.32% de estudiantes a nivel nacional con el cual se cubren los sueldos que ganan los profesores y administrativos, aunque no sean muy onerosos, pero cubren sus expectativas.
-Preferencia de instituto privado a público	Sigue existiendo mayor preferencia hacia los institutos privados.
-Posicionamiento	Iberoamericano se caracteriza por tener un alto posicionamiento, pero no tiene variedad de carreras.
<b>Aspecto: Impactos Económicos Indirectos</b>	
-Industrialización inclusiva	La apertura de nuevos talleres por parte de los alumnos egresados genera una industrialización que beneficia a la ciudad.
-Generación de innovación	En la práctica, los alumnos egresados están disponibles para aplicar ideas innovadoras en los vehículos para su reparación.
-Infraestructura segura para el desarrollo de labores	Los talleres del Instituto pueden proteger vidas humanas ahora y podrán enfrentar una crisis climática mañana por estar de acuerdo a las normas de construcción.

A continuación, se muestran los indicadores de desempeño económico de la organización.

#### 7.2.1.1. Desempeño económico

Tabla 29

*Desempeño económico – Instituto superior Iberoamericano*

<b>Indicador</b>	<b>Reportado a</b>	<b>Reportar a</b>	<b>No aplica</b>	<b>Comentarios</b>
Valor generado y distribuido	Gerencia	Accionistas		
Consecuencias financieras y otros riesgos	Gerencia	Accionistas		
Cobertura de obligaciones			X	No se cuenta con ningún seguro
Ayudas financieras recibidas			X	No se tienen ayudas financieras

#### 7.2.1.2. Presencia en el mercado

A continuación, se muestran los resultados de presencia en el mercado de la organización.

Tabla 30

*Presencia en el mercado – Instituto superior Iberoamericano*

<b>Indicador</b>	<b>Reportado a</b>	<b>Reportar a</b>	<b>No aplica</b>	<b>Comentarios</b>
Rango salarial con respecto al mercado	Gerencia	Accionistas		
% Consumo de proveedores locales			X	Los docentes como proveedores no son calculados en base a un porcentaje
Procedimientos de contrataciones locales	Gerencia	Accionistas		

#### 7.2.1.3. Impactos económicos indirectos

A continuación, se muestran los resultados de impactos económicos indirectos de la organización.

Tabla 31

*Institutos económicos indirectos – Instituto Superior Iberoamericano*

<b>Indicador</b>	<b>Reportado a</b>	<b>Reportar a</b>	<b>No aplica</b>	<b>Comentarios</b>
Desarrollo del impacto de inversiones en infraestructura	Gerencia	Accionistas		De suma importancia por ser necesaria para el licenciamiento ante SUNEDU
Entendimiento de impactos económicos	Gerencia	Accionistas		

### **7.2.2. Indicadores de desempeño ambiental**

En la Tabla 32 se enlista los temas materiales y los indicadores de desempeño medioambiental del GRI 300 contextualizados al Instituto Iberoamericano e identificados en relación a sus grupos de interés; estos se encuentran descritos en base a los requerimientos de GRI 103, tales como indicar donde se produce el impacto, así como la implicancia dentro de la organización.

Para ello, se identificaron los aspectos que se tienen en cuenta para medir el desempeño medioambiental del Instituto Iberoamericano:

- Materiales
- Energía
- Agua
- Biodiversidad
- Emisiones
- Efluentes y Residuos
- Cumplimiento Normativo
- Proveedores

Cabe resaltar que todo el consumo de energía del Instituto Iberoamericano ingresa directamente por transformadores de media tensión. La empresa está localizada

en una zona urbana. El aspecto de materiales, se relaciona con los indicadores GRI de materiales que involucran materiales utilizados y se estiman por peso. El segundo aspecto se relaciona con los indicadores GRI de consumo energético, ratio de la intensidad energética y reducción del consumo energético dentro de la organización.

GRI del aspecto del agua que debe describir la cantidad de extracción total de agua de los proveedores y el indicador de consumo total de la organización, así como la gestión del mismo. El GRI sobre biodiversidad, involucra indicadores de hábitats protegidos o restaurados donde desarrolla su actividad la organización, dicho tema material no es aplicable al instituto.

Se toma en cuenta el tema material GRI de emisiones de Alcance 1 y 2, es decir emisiones directas de la organización que son gestionadas o controladas por la misma tales como la cantidad de CO<sub>2</sub>eq derivadas del consumo energético, las emisiones indirectas de Alcance 3 no han sido consideradas como es el transporte del personal. EL GRI sobre efluentes y residuos considera como indicadores el vertimiento total de agua residuales en función a la calidad y destino, este indicador no aplica dado que los vertimientos van al sistema de alcantarillado; también se establece indicadores sobre los residuos generados, tales como cantidad de residuos destinados a eliminación y lo que no están destinados a eliminación.

GRI de cumplimiento normativo ambiental, establece el indicador de la cantidad de denuncias ambientales, así como la cantidad de casos resueltos sobre el cumplimiento normativo y finalmente el GRI sobre la evaluación ambiental de proveedores implica mediciones sobre los impactos negativos en la cadena de suministro, las medidas tomadas, cantidad de proveedores evaluados.

Tabla 32

*Desempeño ambiental – Instituto Superior Iberoamericano*

<b>Aspecto: Materiales</b>	
Materiales utilizados para brindar el servicio educativo y gestiones administrativas (papel, plásticos, etc.)	Aproximadamente 1200 kg año
Equipos RAE para reciclaje	Equipos actualmente operativos, en la data revisada, solamente se han descartado en los últimos 5 años, 5 computadoras para gestiones administrativas. Fácilmente trazables en un futuro.
<b>Aspecto: Energía</b>	
Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	Energía eléctrica: 130,000 KWh consumida del sistema eléctrico público. No existe generación propia por medios renovables: solares, eólicos entre otros
Ahorro de energía por ahorro o mejoras de eficiencia	Actualmente no es reportable, ni se gestionan oportunidades de mejora. En caso se aplique una mejora sería fácilmente reportable comparando consumos anuales
Iniciativas de presentación de servicios eficientes energéticamente y sostenibles en energías renovables.	No reportados a la fecha.
<b>Aspecto: Agua</b>	
Captación total de agua	Consumo total de agua al año: 1,250 m <sup>3</sup>
Fuentes de agua que han sido afectadas por consumo en el Instituto	Ninguna, agua proveniente del sistema de la ciudad de Arequipa. Tomilla II.
Cantidad de agua reciclada en el Instituto	Actualmente se ahorra en promedio 50m <sup>3</sup> de agua por reutilización de agua en servicios de limpieza y mantenimiento.
<b>Aspecto: Biodiversidad</b>	
Impacto en lugares protegidos	Ninguna
Hábitats protegidos restaurados	Ninguno, ubicado en zona céntrica de la ciudad de Arequipa.
Acciones implantadas y planificadas para gestión de impactos sobre biodiversidad.	Ninguna
<b>Aspecto: Emisiones</b>	
Emisiones totales directas o indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 1 y 2)	En promedio 35245 kg de CO <sub>2</sub> e
Iniciativas para reducir emisiones de gases de efecto invernadero y reducciones logradas	De momento no hay ninguna medida implementada, se planificó aumentar el grupo de personas asignadas a los equipos que emiten CO <sub>2</sub> , pero esta acción repercutiría en una disminución de la calidad educativa.
Impactos ambientales significativos del transporte (Alcance 3) relacionados a las operaciones de la empresa	Movimiento de personal y clientes, que implica consumo de combustibles fósiles. Totalmente reducido sobre alumnado y docentes por clases online.
<b>Aspecto: Residuos</b>	
CO <sub>2</sub> ,NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso	Ninguna
Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	Actualmente no se cuenta con información precisa.
<b>Aspecto: Cumplimiento Normativo</b>	
Sanciones monetarias o no monetarias por incumplimientos en normativas ambientales	Ninguna
<b>Aspecto: Evaluación Ambiental de Proveedores</b>	
Impactos ambientales en la cadena de suministro	No definido, probables cambios de tecnología menos contaminante y no posee evaluación de proveedores..

### **7.2.3. Indicadores de desempeño social**

El aspecto de formación y enseñanza se encuentra considera en el GRI 404 cuyos indicadores involucran el tipo y nivel de alcance en los programas implementados, así como la asistencia proporcionada para mejorar las aptitudes de los empleados.

El aspecto de diversidad e igualdad de oportunidades establece indicadores GRI 405 como el indicar el porcentaje de empleados por categoría laboral, tales como sexo y grupo de edad.

El clima laboral presenta ítem que al ser evaluados se relacionan con temas en aspecto GRI de relaciones-trabajador empresa, ya que luego del análisis de información es necesaria la toma de decisiones y por defecto la comunicación de los cambios operacionales, este último es indicador que debe establecer el número mínimo de semanas que suele dar la organización a los trabajadores antes de que pueda aplicar cambios organizacionales que podrían afectar a la institución. Así mismo la encuesta de satisfacción para alumnos da respuesta al indicador de casos de incumplimientos de códigos voluntarios sobre el GRI relacionado a Marketing; mientras que la encuesta de satisfacción de docentes da respuesta sobre el indicador de nuevas contratación y rotación de personal.

Por último, el tema material de seguridad y salud en el trabajo se relaciona con indicadores GRI de contenido temático como:

Trabajadores cubiertos por el Sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo, lesiones por accidente laboral, dolencias y enfermedades laborales. También debe incluir la participación de los trabajadores, consultas y comunicaciones sobre SST.

Tabla 33

*Desempeño social – Instituto superior Iberoamericano*

<b>Formación y enseñanza</b>	
Programas de capacitación y desarrollo de competencias	No cuentan con un plan de capacitación establecido; las capacitaciones se realizan de acuerdo a la necesidad que surge en el momento.
Programas de inducción al personal	No cuentan con un programa de inducción bien estructurado; la rotación de personal es alta y se realiza la inducción a criterio del encargado del área.
Planes de carrera y desarrollo	No cuentan con un plan de carrera y desarrollo; por el tamaño del Instituto, no hay mucha opción de poder implementar una línea de carrera.
Gestión de evaluación del desempeño y promociones	No cuentan con un proceso de evaluación de desempeño establecido; sin embargo, realizan una evaluación del desempeño de manera subjetiva, con la finalidad de poder incrementar los sueldos.
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>	
Composición de la planilla	No cuentan con una distribución de planilla desglosada por indicadores de diversidad (sexo, edad, categoría)
Estructura y composición del órgano de gobierno	La estructura organizacional, no se encuentra establecida con criterios de diversidad.
Acciones orientadas a promover la diversidad en la organización	No cuentan con un plan de promoción de la diversidad. Por la carrera que el instituto ofrece, los docentes son varones en un 99%; solo en la parte administrativa se pueden encontrar trabajadores del sexo femenino.
<b>Clima laboral</b>	
Estudios de medición del clima laboral	No se han realizado estudios de clima laboral estructurados pero la gerencia sospecha que se tiene un mal clima laboral.
Encuestas de satisfacción para alumnos	Percepción del dominio de los contenidos de los cursos por parte de los docentes Satisfacción de los alumnos sobre los recursos educativos utilizados para su aprendizaje Percepción del contenido práctico y teórico de las clases Percepción de la modernidad tecnológica de los equipos utilizados
Encuestas de satisfacción para docentes	Nivel de satisfacción sobre la infraestructura del local Percepción de empleabilidad al culminar la carrera Percepción de la eficiencia de los trámites administrativos Percepción de la rapidez para absolver dudas a nivel docente y administrativo Percepción de la calidad del servicio Nivel de satisfacción del trabajo que realiza Percepción del instituto como buen lugar para trabajar Percepción de la seguridad que brinda el Instituto Nivel de satisfacción con los canales de comunicación entre directivos, docentes y administrativos Percepción de la preocupación por su bienestar Percepción del liderazgo del gerente Satisfacción del salario que recibe Percepción de la confianza con sus jefes Nivel de satisfacción sobre los recursos con los que cuenta para realizar su trabajo Nivel de motivación Nivel de confianza para emitir una opinión Percepción sobre las multas impuestas Percepción del respeto que tienen los alumnos hacia los docentes
<b>Seguridad y Salud en el trabajo</b>	
Reporte de incidentes y /o accidentes laborales	No cuentan con un registro de accidentes e incidentes
Exámenes ocupacionales	No existe un registro de los exámenes médicos ocupacionales: al ingreso, anuales y de retiro.

### **7.3. Auditorias sociales de la organización**

#### **7.3.1. Auditoría de clima organizacional**

El instituto Iberoamericano no cuenta con auditorías de clima organizacional, sin embargo, ha implementado encuestas de satisfacción dirigida al personal docente y administrativo; así como a los alumnos. Los resultados obtenidos de dicha encuesta no fueron utilizados para realizar ningún plan de acción que pueden ser la base para las mejoras en el desempeño social, dado que GRI 404 establece indicadores de formación y enseñanza que involucran cantidad de programas de capacitación y la asistencia proporcionada para mejorar las aptitudes del personal.

En las problemáticas se ha establecido que los colaboradores que laboran en el área administrativa no se encuentran debidamente instruidos profesionalmente para realizar las funciones encomendadas, por lo que se pretende implementar el conjunto de acciones que apoyen a mejora el desempeño de la organización que se evidenciaría a través de indicadores tales como el índice de rotación del personal cuya mención también se encuentra en la dimensión de desempeños social GRI.

### **7.4. Identificación de grupos de interés**

La aplicación de los estándares GRI establece como punto fundamental la identificación de los grupos de interés para que puedan evaluar el nivel de desempeño de la organización frente al informe de sostenibilidad que se presente. Debido a que los grupos de interés son aquellos que se verán directamente afectados por las actividades o servicios de la organización informante o cuyas acciones podrían afectar a la capacidad de la organización para aplicar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

#### **7.4.1. Grupos de interés internos**

Los grupos de interés internos son:

- Empleados

- Accionistas

#### **7.4.2. Grupos de interés externos**

Los grupos de interés externos son:

- Consumidores: identificados como los alumnos
- Proveedores: los profesores, servicios, compras
- Gobierno
- Grupo de interés especial: identificado como los fiscalizadores de la SUNEDU
- Defensores de consumidores: Ministerio de trabajo
- Medios de comunicación
- Instituciones financieras
- Competidores

#### **7.5. Influencia de los grupos de interés**

En las directrices del GRI 102 se establece que la organización debe comunicar el enfoque con respecto a la participación de los grupos, incluir los resultados o conclusiones de las encuestas a los clientes (internos y externos) que puedan indicar el nivel de satisfacción en relación a la totalidad de la organización, servicio, localización de operaciones. Por lo que la propuesta contempla realizar un estudio anual del nivel de satisfacción, asignar una partida presupuestal para la promoción y cooperación de iniciativas en relación con el desarrollo educativo en conjunto como entidades gubernamentales, establecer una política y compromiso de cumplimiento a todo nivel de la protección de datos del alumno, información de trabajadores, clientes y proveedores del instituto, entre otras actividades que involucren la participación de los grupos de interés.

### 7.5.1. *Ranking de interesados*

Dentro de los grupos de interés se puede identificar:

- Los consumidores o alumnos
- Los proveedores o profesores
- Los empleados

La identificación de los interesados permitirá a la organización identificar los medios de comunicación y adecuar su mensaje según el propio interesado, a manera de que se manifieste el actuar de la organización y como este se alinea a las necesidades o expectativas del interesado.

### 7.6. **Conclusiones**

- De lo desarrollado se concluye que los reportes de sostenibilidad muestran un conjunto de oportunidades para la organización, así como los indicadores desarrollados para las cuatro etapas.
- La solución propuesta para los problemas identificados, se resumen en: (a) Reestructurar el gobierno corporativo e implementar medidas para estructurar la dirección de la organización a través de lo solicitado en los reportes de GRI y (b) Implementar el conjunto de acciones identificadas alineadas al GRI que apoyen a mejora el desempeño de la organización que se evidencia a través de indicadores.
- Las etapas son cuatro los cuales son: (a) Reporte de gestión de instituto superior Iberoamericano, (b) Reportes con metodología Global Reporting Initiative, (c) Auditorias sociales de la organización, y (d) Identificación de grupos de interés.
- Para satisfacer el grupo de interés, la organización debe de realizar un estudio anual del nivel de satisfacción, asignar una partida presupuestal

para la promoción y cooperación de iniciativas en relación con el desarrollo educativo en conjunto como entidades gubernamentales, establecer una política y compromiso de cumplimiento a todo nivel de la protección de datos del alumno, información de trabajadores, clientes y proveedores del instituto, entre otras actividades que involucren la participación de los grupos de interés.



## **8. Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave**

En el capítulo VIII se establecen las actividades a realizar para implementar las mejoras en función a lo establecido en el reporte GRI para asegurar la sostenibilidad del negocio. Adicionalmente las actividades se presentan a través de un diagrama de Gantt con responsables y fechas comprometidas. Para concluir el capítulo se presentan los factores de éxito, detallados en los facilitadores y riesgos identificados. Cabe mencionar que no se ha realizado un presupuesto para la implementación debido a que el alcance de cada objetivo depende de cuánto se desearía lograr en cada etapa. Para la implementación de lo indicado en los reportes GRI se han establecido cuatro fases que a su vez se dividen en actividades a realizar.

### **8.1. Fases de Implementación**

#### ***8.1.1. Fase I: Identificar y designar al responsable de sostenibilidad***

Para la determinación de la responsabilidad de lo propuesto, se propone un plan de contratación de un responsable en aspectos de sostenibilidad, por tanto, se establecen las etapas de selección en función a lo requeridos del puesto. Por tanto, se realizarán las siguientes actividades a desarrollar:

- Establecer un perfil del puesto de trabajo con funciones y objetivos específicos, así como su jerarquía dentro del organización.
- Establecer un presupuesto asignado para las labores a realizar, y provisionar el costo para la revisión de los resultados de la empresa.
- Iniciar convocatoria interna y externa para la identificación del responsable.
- Proceso de selección a través de exámenes y entrevistas a nivel gerencial.
- Contratación e ingreso de personal

- Conformación de equipo de trabajo requerido para los objetivos establecidos y presupuesto asignado.

### **8.1.2. Fase II: Análisis de los grupos de interés**

Para la identificación de los interesados se utilizó el GRI 102, en los que se establecen los principios y estándares internacionales, así mismo considerando que los grupos de interés tienen una importancia diferenciada entre ellos, para ello se siguieron los puntos mencionados en GRI como actividades a desarrollar:

- Listar a todos los grupos de interés de la organización
- Establecer un proceso para determinar los grupos de interés
- Determinar el enfoque de la organización para la participación/interacción de los grupos de interés.
- Analizar la problemática surgida en la participación/interacción con los grupos de interés

En ese sentido se han identificado a los grupos de interés actuales que están relacionados a la institución

Tabla 34

*Identificación de grupos de interés – Instituto superior Iberoamericano*

<b>Dimensión</b>	<b>Interacción/Participación</b>	<b>Grupo de interés</b>	<b>GRI</b>
<b>Económica</b>	Ganancias generadas por las actividades realizadas, creación de valor	Accionistas, trabajadores, Estado (SUNAT)	GRI 201: Desempeño económico.
	Cobertura de mercado y nuevos mercados	Accionistas y trabajadores	GRI 202: Presencia en el mercado.
	Políticas económicas, normas y regulaciones exigidas para la operación	Accionistas, trabajadores, Entidades reguladoras de actividades educativas (SUNAT, SUNEDU, UGEL, MINEDU)	GRI 203: Impactos económicos indirectos.
	Buenas prácticas de actividades económicas	Accionistas, trabajadores, Gobierno, Sociedad civil	GRI 205: Anticorrupción.
<b>Ambiental</b>	Cumplimiento de la normativa en relación a la gestión ambiental para el desarrollo de la sociedad	Entidades reguladoras (MINAM, Municipalidades y Gobierno en General), Sociedad civil, Trabajadores y Accionistas	GRI 301: Materiales. Interna y externa GRI 302: Energía. GRI 303: Agua. GRI 305: Emisiones. GRI 306: Vertidos y residuos. GRI 307: Cumplimiento legal GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores
<b>Social</b>	Derechos humanos, Promoción de la igualdad de género y la igualdad de oportunidades, Bienestar de los colaboradores, Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST)	Entidades reguladoras (MINTRA, SUNAT, Municipalidades y Gobierno en General), Entidades de la defensa (Defensoría del Pueblo, PNP), Medios de Comunicación, Sociedad civil, Trabajadores y Accionistas	GRI 401: Empleo GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo GRI 404: Formación y educación GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades GRI 406: No discriminación GRI 412: Evaluación de los derechos humanos
	Participación ciudadana en costumbres y fiestas de la localidad, promoción de la ayuda social, identificación de las necesidades de mercado	Sociedad civil, Medios de Comunicación, Trabajadores y Accionistas	GRI 413: Comunidades locales
	Permisos de funcionamiento, Seguridad de las instalaciones y buenas prácticas que promuevan el bienestar	Entidades reguladoras (Defensa Civil, MINSA y Municipalidades y Gobierno en General), Sociedad civil, Medios de Comunicación, Trabajadores y Accionistas	GRI 416: Salud y seguridad de los clientes
	Sistema de gestión de calidad educativa, enfoque a identificar oportunidades de desarrollo en el campo académico por las necesidades del mercado	Sociedad civil, Medios de Comunicación, Trabajadores y Accionistas	GRI 419: Cumplimiento socioeconómico

*Nota:* La tabla ha sido construida en base a los puntos de GRI

### **8.1.3. Fase III: Mejoras sobre la presentación y difusión del reporte**

Para la mejora del reporte se componen un conjunto de actividades a realizar relacionado a los contenidos básicos generales establecidos por GRI, como son los siguientes:

- Desarrollar los contenidos básicos y generales de la organización (GRI 101)
- Establecer las estrategias y análisis de información de la empresa a alto nivel (GRI 101)
- Perfilar la organización (GRI 102)
- Identificar los aspectos materiales y cobertura de la organización (GRI 103)
- Determinar los medios y temas de participación de los Grupos de interés (GRI 200, 300 y 400)
- Elaborar el perfil del informe (GRI 200, 300 y 400)
- Identificar el Gobierno Corporativo en función a lo identificado (General)
- Establecer los lineamientos de ética e integridad (General)

Considerar que la publicación y revisión final se realiza en enero de cada año y que las responsabilidades están a cargo de la Gerencia General y la revisión.

### **8.1.4. Fase IV: Gestión de mejoras identificadas y seguimiento de indicadores**

Para la gestión de mejoras identificadas y seguimiento de los indicadores propuestos debe existir un plan de implementación que busque cubrir todos los aspectos recomendados por GRI para lograr una empresa sostenible. Para ello se establece un conjunto de responsables que se ocupe del cumplimiento de los objetivos, comunicar y dar seguimiento a cada uno a través de indicadores y resultados medibles para ser mostrados a la gerencia de la empresa en este sentido se divide el logro de los objetivos en los tres aspectos generales del GRI.

- **GRI 200 – Sostenibilidad económica:** Para este punto se desarrolló una matriz donde se establece entregables, recursos e indicadores para medir su logro.

Tabla 35

*GRI 200 – Sostenibilidad económica*

<b>GRI 200 – Sostenibilidad económica</b>			
<b>GRI referencia</b>	<b>Entregables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>201 – Desempeño económico</b>	Estado de Resultados, Estado de Ganancias y Pérdidas	Gerencia General, Área de Contabilidad y Finanzas	VAN, TIR, B/C, ROE, ROI, EBITDA
<b>202 – Presencia de mercado</b>	Participación de mercado, Volumen de ventas, Pronósticos de demanda	Gerencia General, Área Comercial	% Participación de mercado, Cantidad de alumnos, Volumen de ventas mensual
<b>203 – Impactos Económicos Indirectos</b>	Políticas económicas, nuevas disposiciones y regulaciones del mercado	Gerencia General, Legal, Recursos Humanos y Área de Contabilidad (Tributaria)	Cantidad de riesgos identificados, Nivel de riesgo identificado en los procesos de la organización
<b>205 – Anticorrupción</b>	2015 -3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	Directorio, Legal	Cantidad de casos detectados de corrupción, % de casos de corrupción mitigados / resueltos

*Nota:* La tabla ha sido construida en base a los puntos de GRI

En este sentido se establecen las siguientes actividades para la consecución de los objetivos:

- Medir de forma mensual el desempeño económico de la organización a través de cierres contables y provisiones de los planes de acción de la empresa.
- Elaborar un estudio de mercado de forma anual para determinar el porcentaje de participación del instituto.
- Monitorear de forma semanal la cantidad de alumnos, como también medir la deserción o reducción de alumnado por cada carrera.
- Seguimiento al volumen de ventas, ingreso por matrículas y mensualidades, mes a mes.

- Elaborar una matriz de riesgos de externalidades sensibles al negocio para ser revisados de forma mensual y tomar acción tomando los de mayor riesgo como primeros, para mitigarlos con los responsables de procesos.
- Elaborar un estudio de identificación de casos de corrupción y/o fraude dentro de la organización para tomar acciones correctivas o preventivas a fin de mitigar o reducir el riesgo.
- **GRI 300 – Sostenibilidad ambiental:** Para este punto se desarrolló una matriz donde se establece actividades, recursos e indicadores para medir su logro.

Tabla 36

*GRI 300 – Sostenibilidad ambiental*

<b>GRI 300 – Sostenibilidad ambiental</b>			
<b>GRI referencia</b>	<b>Entregables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>301 – Materiales</b>	Manejo de residuos sólidos de la institución	Área de Administración, Área de Seguridad y Salud en el Trabajo.	(Cantidad (peso) de residuos reciclables) /mes Aplicado a papel, cartón y plásticos
<b>302 – Energía</b>	Plan de economizar el uso de energía  Plan de uso de energías renovables	Área de Administración, Área de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Medición de huella de carbono de la organización, KW-Hora utilizado en la operación mensual
<b>303 – Agua</b>	Plan de economizar el uso de agua.  Capacitación en el uso de recursos hídricos	Área de Administración, Área de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Metros cúbicos consumidos mes a mes para las operaciones del instituto
<b>304 – Biodiversidad</b>	Plan de arborización y vegetación en las instalaciones del instituto	Área de Administración, Área de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Cantidad de plantas y árboles existentes en las instalaciones de forma anual
<b>305 – Emisiones</b>	Plan de reducción de emisión de gases	Área de Administración, Área de Seguridad y Salud en el Trabajo.	[(Peso de GEI calculado con factores de emisión) / (Tiempo de Emisión)]
<b>307 – Cumplimiento legal</b>	Cumplimiento ambiental según marco normativo	Área de Administración, Área de Seguridad y Salud en el Trabajo.	[(N° incumplimientos del instituto)/(N° total de compromisos IGAs del cliente o exigencias normativas aplicables a las actividades del instituto)]
<b>308 – Evaluación ambiental de proveedores</b>	Proveedores certificados en buenas prácticas ISO 14001	Área de Administración, Área de Seguridad y Salud en el Trabajo.	[(N° de proveedores de servicios consumidor por el instituto)/N° de proveedores homologados] x 100

*Nota:* La tabla ha sido construida en base a los puntos de GRI

Actividades a realizar:

- Plan de disposición y recolección de residuos a través la segregación de los residuos según estándares y normativa vigente, recuperando productos para reciclaje y contabilizar el volumen tanto de lo dispuesto como basura, como lo reciclado semana a semana.
- Mantener acuerdos de cooperación en materia de cultura de cuidado ambiental y reciclado para la formación de consciencia del cuidado ambiental en todo el personal.
- Elaborar un plan anual de estudio de economía de energía para la reducción de su uso sin afectar las operaciones.
- Implementar un programa anual de cambio de energía de combustible, a energías renovables.
- Implementar un plan de arborización y vegetación en las instalaciones del instituto.
- Realizar la evaluación de GEI provenientes de las actividades realizadas en las instalaciones del instituto
- Contratar un servicio especializado para el diagnóstico de cumplimiento ambiental.
- Implementar un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001
- **GRI 400 – Responsabilidad social:** Para este punto se desarrolló una matriz donde se establece actividades, recursos e indicadores para medir su logro.

Tabla 37

## GRI 400 – Sostenibilidad social

<b>GRI 400 – Responsabilidad Social</b>			
<b>GRI referencia</b>	<b>Entregables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>401 – Empleo</b>	Contratación de nuevos empleados y rotación de personal	Gerencia General, Área de Recursos Humanos, Área de Finanzas	Cantidad de Nuevos Empleados por año Nivel de rotación de personal (%)
<b>402 – Relación trabajadores – empresa</b>	Nivel de satisfacción del trabajo y clima laboral	Área de Recursos Humanos	Nivel de satisfacción del cliente interno y externo (%)
<b>403 – Salud y Seguridad en el Trabajo</b>	Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo	Área de Administración, Área de Seguridad y Salud en el Trabajo	Nivel de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST)
<b>404 – Formación y educación</b>	Programa de capacitación de personal	Área de Recursos Humanos, Área de Finanzas, Área de Operaciones	% de Cumplimiento del Programa anual de Capacitación de Personal
<b>405 – Diversidad e igualdad de oportunidades</b>	Política de diversidad e igualdad de oportunidades	Gerencia General, Área de Recursos	% de trabajadores de sexo femenino, Segmentación de trabajadores por edad
<b>406 – No discriminación</b>	Política de prohibición de discriminación	Gerencia General, Área de Recursos	Cantidad de casos de discriminación registrados (meta cero)
<b>408 – Trabajo infantil</b>	Política de prohibición del trabajo infantil.	Gerencia General, Área de Recursos	Cantidad de casos de trabajo infantil (meta cero)
<b>409 – Trabajo forzoso u obligatorio</b>	Política de prohibición de trabajos forzados u obligatorios	Gerencia General, Área de Recursos	Cantidad de denuncias por trabajos forzados u obligatorios (meta cero)
<b>410 – Prácticas en materia de seguridad</b>	Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	Área de Seguridad y Salud en el Trabajo	Nivel de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST)
<b>411 – Derechos de los pueblos indígenas</b>	Promoción de la educación en población indígena	Relaciones Comunitarias	Cantidad de alumnos provenientes de poblaciones indígenas
<b>413 – Comunidades locales</b>	Plan de promoción de cultura y arte en comunidades locales a través de la juventud	Relaciones Comunitarias	Cantidad de eventos realizados para la promoción e inclusión de comunidades locales
<b>415 – Política pública</b>	Plan de cooperación con entidades gubernamentales para del desarrollo en materia de educación	Legal, Relaciones Comunitarias	Cantidad de convenios y/o proyectos de cooperación con entidades gubernamentales
<b>416 – Salud y seguridad de los clientes</b>	Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	Área de Seguridad y Salud en el Trabajo	Nivel de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST)
<b>418 – Privacidad del cliente</b>	Política de protección de datos del alumno e información de trabajadores, clientes y proveedores	Área de Administración	Cantidad de casos denunciados de violación a la privacidad del cliente (meta cero)
<b>419 - Cumplimiento socio-económico</b>	Política de Calidad y Mejora Continua	Área de Administración	Nivel de implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001

*Nota:* La tabla ha sido construida en base a los puntos de GRI

Actividades a realizar:

- Elaborar un programa anual de desarrollo humano identificando las necesidades de los trabajadores, líneas de carrera, derechos y deberes del trabajador, reconocimientos y beneficios para el buen desempeño.
- Realizar un estudio anual de Nivel de satisfacción del cliente interno y externo a cargo de una empresa especialista.
- Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo basado en la norma ISO 45001
- Elaborar un programa anual de capacitación de personal con presupuesto asignado para su realización.
- Establecer y comunicar una política de diversidad e igualdad de oportunidades aplicado a través de las buenas prácticas de contratación y gestión de personal.
- Establecer y comunicar una política de prohibición de discriminación de cualquier tipo.
- Establecer y comunicar una política de prohibición de trabajo infantil.
  - Establecer y comunicar una política de prohibición de trabajo forzosos u obligatorios.
  - Elaborar un programa anual de promoción de educación de población indígena a través del otorgamiento de becas para la inclusión social.
  - Elaborar un programa de participación en eventos culturales y de promoción del arte de las comunidades locales como lo es la sociedad Arequipeña.
  - Asignar una partida presupuestal para la promoción y cooperación de iniciativas en relación con el desarrollo educativo en conjunto como entidades gubernamentales.

- Establecer una política y compromiso de cumplimiento a todo nivel de la protección de datos del alumno, información de trabajadores, clientes y proveedores del instituto.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001

## **8.2. Gráfico de implementación de Gantt**

En la siguiente figura se muestran las actividades programadas para el logro de los objetivos que se muestran en la sección anterior. Para ello se estimaron tiempos promedio para la realización, así mismo considerando que las externalidades no afectarán el plan y que se realizará de manera adecuada, con los recursos suficientes para su realización. Para cada actividad se designaron responsables.

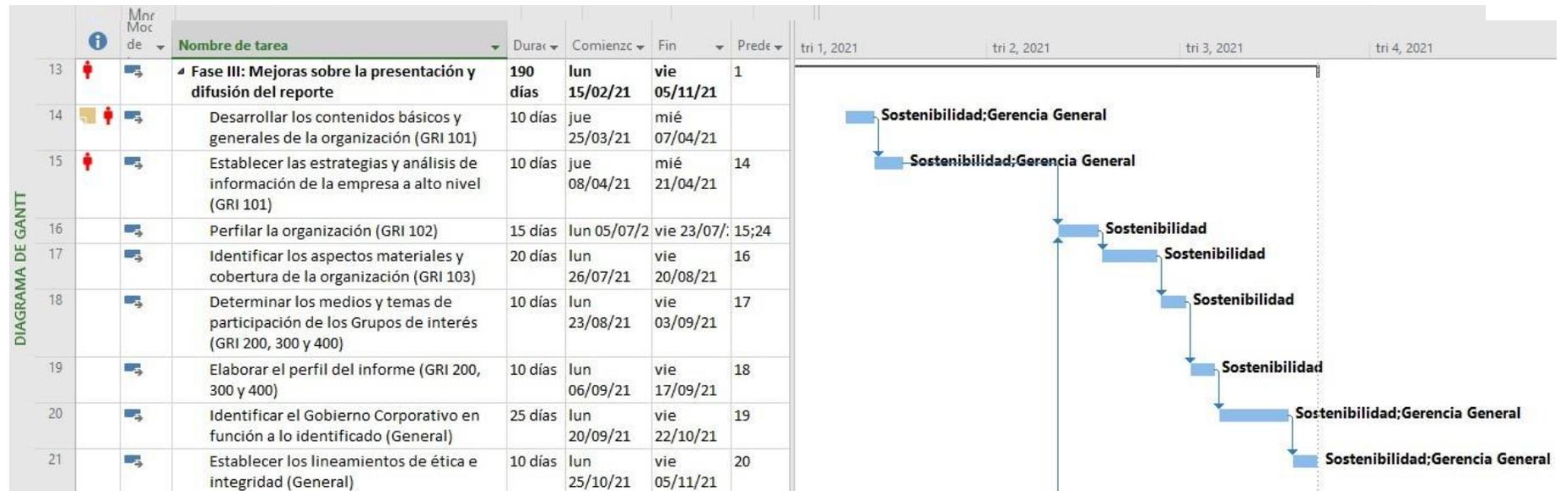
Figura 25.  
Diagrama de Gantt – Fase I



Nota: Elaboración propia a través del software Ms Project

Figura 26

Diagrama de Gantt – Fase II



Nota: Elaboración propia a través del software Ms Project

Figura 27.

Diagrama de Gantt – Fase III



Nota: Elaboración propia a través del software Ms Project

Figura 28

Diagrama de Gantt – Fase IV – GRI 200



Nota: Elaboración propia a través del software Ms Project

Figura 29

Diagrama de Gantt – Fase IV – GRI 300



Nota: Elaboración propia a través del software Ms Project

Figura 30. Diagrama de Gantt – Fase IV – GRI 400 – A

Nota: Elaboración propia a través del software Ms Project

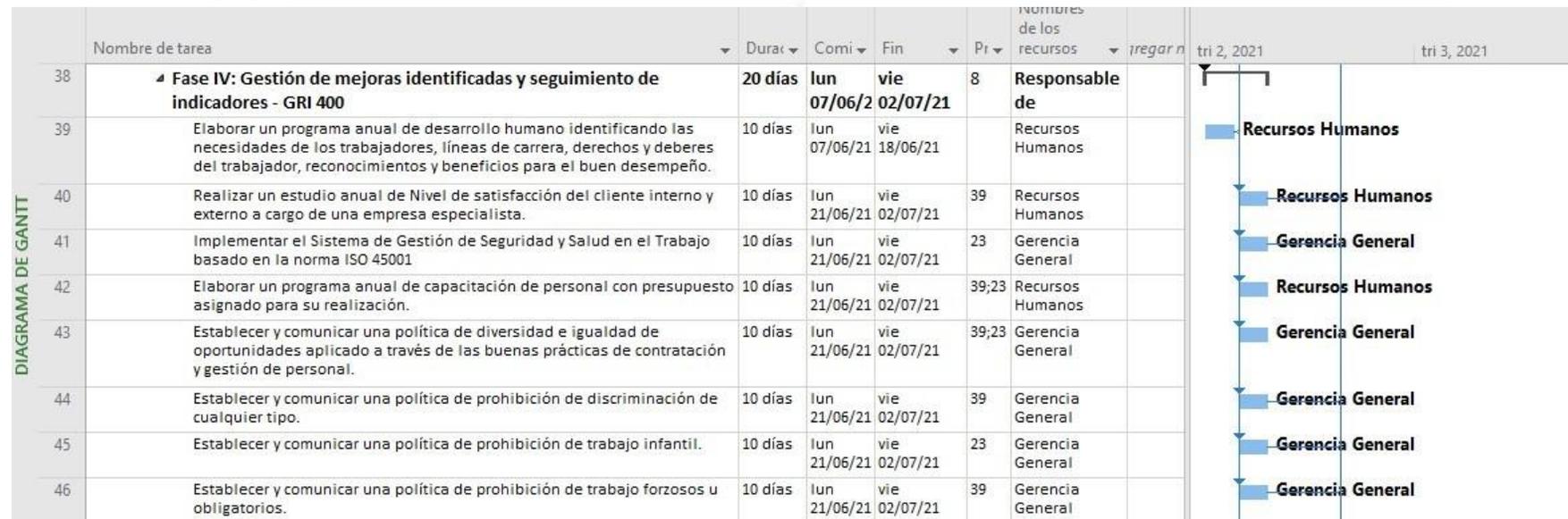


Figura 31

## Diagrama de Gantt – Fase IV – GRI 400 – B



9. Nota: Elaboración propia a través del software Ms Project

### **8.3. Factores clave de éxito**

Para asegurar el éxito de la implementación de las soluciones propuestas es importante considerar los habilitadores y riesgos que se presentarán a manera de proponer planes de acción para mitigar los mismos. A continuación, se detalla los identificados.

#### **8.3.1 Facilitadores**

- Se entiende que las actividades de la organización están garantizadas en el tiempo, es decir, que existe un mercado y una necesidad insatisfecha y que las operaciones van a acordarse para satisfacer esta necesidad en el presente y futuro del mercado al cual se dirige.
- La gerencia general debe estar comprometida y entender la importancia de la propuesta para la mejora del negocio, colocando su atención y recursos razonables para su logro, así mismo contar con conocimientos esenciales acerca de la sostenibilidad y su aplicación a través del GRI.
- Conformar un comité de implementación que pueda levantar información del proceso e identificar los riesgos potenciales de cada etapa, buscando la mejora de la organización.
- Conformar nuevas unidades de negocio dentro de la organización como es la de Sostenibilidad, así mismos servicios legales, de estudios de mercado, especialistas. Así mismo conformar comités de calidad, gestión ambiental, seguridad. Por otro lado, conformar un equipo que se encargue de evaluar los riesgos de la organización.
- Documentar los procesos, procedimientos y políticas internas de la organización a razón de asegurar una adecuada base para la mejora, como para el control. Este cambio debe ser impulsado por el Directorio, y luego dispuesto en importancia a

las gerencias y jefaturas de la propia organización para conformar una cultura de mejora continua y consecución de objetivos.

- Desarrollo de un conjunto de reportes, como es el caso de sostenibilidad, pero que a su vez engloba reportes como el económico, ambiental y social, considerando que es el resultado constante de medición, a través de la aplicación de los indicadores propuestos y logro de objetivos establecidos. Permitiendo medir el desarrollo de la empresa a través de indicadores cuantitativos y mejorando su medición en el tiempo de uso.
- Contratar entidades externas como firmas auditoras para que evalúen los avances de la organización y con ello evidenciar una mejoría objetiva, atraer nuevos capitales y evidenciar su sostenibilidad para acceder a apoyos del gobierno y prestados crediticios.

### 8.3.2 *Riesgos*

En la tabla 38 se muestra el detalle sobre los riesgos identificados, los responsables asignados para la aplicación del control y la frecuencia de revisión de este.

Tabla 38

*Riesgos identificados para la empresa*

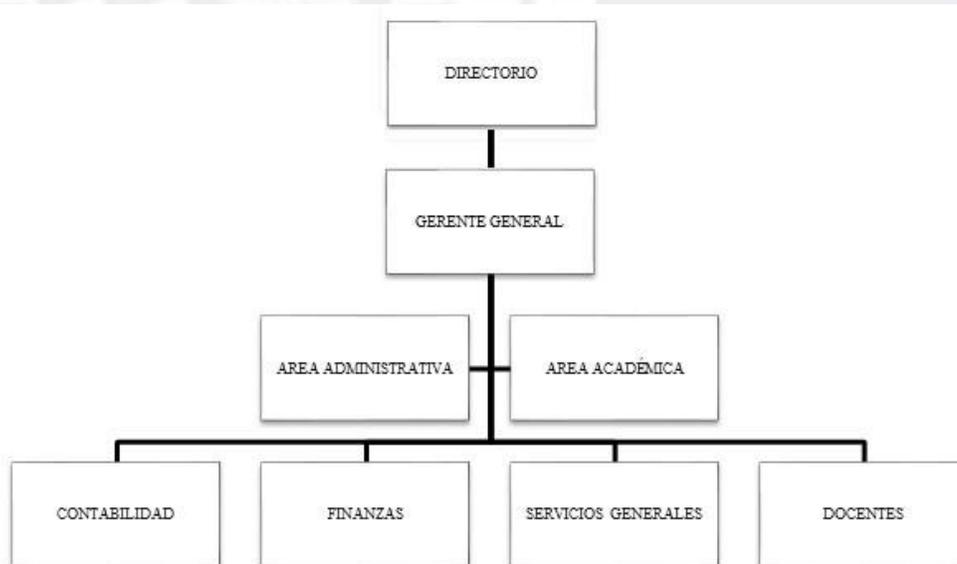
<b>Riesgo</b>	<b>Control</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>
Descontento e incertidumbre de los dueños con respecto a la implementación	Acuerdo de participación y puesta en marcha de propuesta de mejora con votación antes de iniciar su implementación	Gerente General	Anual
Cultura organizacional y paradigmas del trabajador para adaptarse a los cambios propuestos	Charlas de capacitación en Gestión del Cambio y comunicación participativa con todas las áreas para que se involucren	Gerente General, Recursos Humanos, Administración, Académico	Semestral
Presupuesto insuficiente para la implementación de mejoras	Priorización de la implementación y control del gasto en cada etapa, provisión del costo al inicio de año	Gerente General, Administración, Contabilidad y Finanzas	Mes
Retrasos en la búsqueda de personal o proceso de contratación	Priorizar las contrataciones una vez aprobada su implementación y tercerizar el proceso de	Gerente General, Recursos Humanos	Trimestral

	selección para que se haga en paralelo		
Errores al momento de elaboración del reporte o tratamiento de datos recopilados	Revisión de los indicadores a través de evidencias constatadas por el encargado de sostenibilidad	Responsable de Sostenibilidad, Sostenibilidad	Mensual

#### 8.4. Directorio en el organigrama

En línea con la propuesta de reestructurar el gobierno corporativo e implementar las medidas para estructurar la dirección de la organización se propone considerar al Directorio o Alta dirección como una posición por encima de la Gerencia General. El directorio estará conformado por los dueños e inversionistas, que realice las funciones de revisión y cumplimiento del conjunto de acciones que se encuentran alienada a GRI.

*Figura 32*  
*Organigrama propuesto del Instituto Iberoamericano*



*Nota:* Adaptación propia en función al organigrama actual

## 8.5. Conclusiones

En cuanto al plan de implementación se han establecido cuatro fases para su desarrollo con los recursos necesarios para su realización con un tiempo máximo estimado de 190 días para su implementación y con la participación del conjunto de la organización. Se considera como una propuesta definir las funciones del Directorio como el encargado de verificar el cumplimiento del conjunto de acciones alineadas a GRI mencionada anteriormente a detalle.



## Capítulo IX: Resultados Esperados

Los resultados esperados de la propuesta están elaborados en función a estimaciones esperadas del impacto que tendrían el cumplimiento de todos los objetivos esperados, así mismo asegurando que estas son recomendaciones a través del GRI, por tanto, son estándares internacionales que han sido aplicados en diversas unidades de negocio alrededor del mundo. Los resultados esperados se relacionarán con los aspectos de sostenibilidad económicos, ambientales y sociales que se muestran en la siguiente tabla

Tabla 39

### *Resultados esperados de la implementación – GRI 200*

Tema de Sostenibilidad – GRI 200	Actualidad	Resultados Esperados
GRI 201: Desempeño económico	Se mide la rentabilidad del negocio en los resultados anuales exigidos por SUNAT	Medición de indicadores económico-financieros mes a mes, proyectando el cierre anual con los resultados actuales
GRI 202: Presencia en el mercado	La participación del mercado se mida solamente por los ingresos y cantidad de matriculados	Además de los ingresos y cantidad de matriculados, se harán estudios de mercado y pronósticos de ventas según nuevas tendencias y necesidades de mercado. Incrementando las posibilidades de participación en 5% adicional como resultado conservador
GRI 203: Impactos económicos indirectos	Se percibe una realidad en función a las noticias y reactividad del mercado	Matriz de riesgos para predecir situaciones futuras a través de buscar la información, reduciendo las posibilidades de detener las operaciones del instituto
GRI 205: Anticorrupción	Se sabe de forma verbal que la institución desea actuar siempre con honestidad	Se redactará una política de ética, enmarcada en la legalidad y penalizando las acciones que vayan en contra de la misma

Tabla 40

*Resultados esperados de la implementación – GRI 300*

Tema de sostenibilidad – GRI 300	Actualidad	Resultados esperados
GRI 301: Materiales	Segregación de residuos y disposición según fechas	Metas de reducción de residuos sólidos, medidos a través del registro de peso.
GRI 302: Energías	Ninguna iniciativa más que lo habitual en el uso	Reducción de la huella de carbono de la institución a través de iniciativas de uso de energías renovables
GRI 303: Agua	Ninguna iniciativa más que lo habitual en el uso	Implementación de un plan de economizar el recurso hídrico, incluye capacitación para generar consciencia en el uso del recurso.
GRI 304: Biodiversidad	Ninguna iniciativa más que el aspecto decorativo	Implementación de un plan de arborización y vegetación en las instalaciones del instituto
GRI 305: Emisiones	Ninguna iniciativa más que lo habitual en el uso	Implementación de un plan de reducción de emisión de gases a través de la medición de los GEI
GRI 307: Cumplimiento legal	Se cumple con el marco normativo por las propias actividades	Se cumple con el marco normativo en cuanto al aspecto ambiental bajo normal ISO 45001
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	Ninguna iniciativa más que lo habitual en el uso	Búsqueda de homologación de proveedores en buenas prácticas según ISO 14001

Tabla 41

*Sección A. Resultados esperados de la implementación – GRI 400*

Tema de sostenibilidad – GRI 400	Actualidad	Resultados esperados
GRI 401: Empleo	Solo se mantenía al personal de confianza del Gerente por afinidad y resultados evaluados de manera subjetiva	Medición anual de nuevos empleados, medición del nivel de rotación de personal para su reducción
GRI 402: Relación trabajadores – empresa	No se mide el nivel de satisfacción de forma periódica	Medición anual y diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente interno y externo.
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	Se cumple con el marco normativo en cuanto a seguridad	Se establece un plan de seguridad y salud en el trabajo bajo estándar de la norma ISO 45001
GRI 404: Formación y educación	Se capacita al personal solamente si es que existen cambios en la malla curricular o nuevas herramientas	Se implementa un programa de capacitación de personal buscando una asistencia mayor al 90% como exigencia de renovación de contratos

Tabla 42

*Sección B. Resultados esperados de la implementación – GRI 400*

Tema de sostenibilidad – GRI 400	Actualidad	Resultados esperados
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	Se trabaja en buena fe, a través de supuestos y órdenes verbales para no tener casos de desigualdad, discriminación, trabajo infantil, trabajo forzoso, entre otros.	Se implementa política de promoción de equidad de oportunidades
GRI 406: No discriminación		Se implementa política de prohibición de discriminación con sanciones
GRI 408: Trabajo infantil		Se implementa política de prohibición de trabajo infantil
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio		Se implementa política de prohibición de trabajos forzosos u obligatorios
GRI 410: Práctica en materia de seguridad	Se cumple con el marco normativo en cuanto a seguridad	Se implementa un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo bajo la norma ISO 45001
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas	No se contemplan esfuerzo que alienen los derechos de pueblos indígenas	Se entregan becas de estudios para promover la educación de la población indígena y vulnerable
GRI 413: Comunidades locales	No se planifica participación de actividades locales	Se implementa un plan de promoción de cultura y arte en comunidades locales a través de la juventud
GRI 415: Política pública	No se destinan esfuerzos en conjunto con entidades gubernamentales	Se establece un plan de cooperación con entidades gubernamentales para del desarrollo en materia de educación
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	Se cumple con el marco normativo en cuanto a seguridad	Se implementa un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo bajo la norma ISO 45001
GRI 418: Privacidad del cliente	Se trabaja en buena fe, a través de supuestos y órdenes verbales para no tener casos de violentar la privacidad del cliente	Se establece una política de protección de datos del alumno e información de trabajadores, clientes y proveedores
GRI 419: Cumplimiento socio-económico	Se trabaja en buena fe, a través de supuestos y órdenes verbales para no tener casos de baja calidad, quejas o reclamos.	Se implementa el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001

## 9.2. Conclusiones

- Los resultados esperados están en función a estimaciones esperadas del impacto que tendrían el cumplimiento de todos los objetivos esperados, así mismo asegurando que estas son recomendaciones a través del GRI.
- Los resultados esperados se relacionarán con los aspectos de sostenibilidad económicos, ambientales y sociales



## Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones

### 10.1. Conclusiones finales

- El reporte de sostenibilidad basado en lo indicado por GRI, si bien es una herramienta que promueve la adecuada difusión de resultados de una organización para de esta forma determinar su sostenibilidad. El hecho de ser analizada y buscar implementarla, despliega un conjunto de esfuerzos que van más allá del propio reporte de sostenibilidad, y como es el caso del Instituto Iberoamericano, resulta en un conjunto de oportunidades de mejora que impulsan la visión de la organización para que sea realmente de aporte económico, como también en la preservación del ambiente y participación de la sociedad.
- A partir de la evaluación del Instituto Iberoamericano, se identificó como un factor determinante del éxito de la implementación de reportes de sostenibilidad, la identificación de los interesados de la organización, considerando no solo los que participan activamente en los servicios educativos que ofrece, sino también en el estado, los medios de comunicación y la sociedad en general, por desarrollar actividades que implican a un conjunto importante de la población. Por tanto, la identificación de los interesados es un elemento importante para la identificación de los objetivos y actividades que permitirán implementar mejoras a partir del reporte de sostenibilidad.
- Otro aspecto de importante valor para la organización es la importancia que se tenga por parte de los líderes de la misma para adoptar estas nuevas prácticas. En la medida que la organización se encuentre más madura, puede

tener mejor organizado sus recursos y ya tener iniciativas que se hagan más fácil la adopción de los reportes de sostenibilidad, sin embargo existe un factor adicional, el cual es la resiliencia, paradigmas y cultura organizacional, que pueden ir encontrar de un cambio, por tanto es importante preparar la mentalidad de los trabajadores y la cultura para que el cambio sea adoptado, mucho más si participa de un mercado competitivo como lo es la educación, existe cierta dependencia y status quo del mismo sector por operar de una forma tradicional, sin buscar mejoras.

- En cuanto al sector educativo y su relación con respecto a las buenas prácticas promovidas por el reporte GRI, el Instituto Iberoamericano, no ha requerido anteriormente emitir reportes de sostenibilidad, por tanto, se puede decir que, desde este aspecto, sus operaciones no se detendrían si es que no se logra implementar. En tal sentido, el liderazgo recae en la buena voluntad y apetito al riesgo para la identificación de nuevos mercados y expansión de operaciones, que se encuentran relacionadas al reporte de sostenibilidad debido a que aborda temas como la gestión ambiental, que no es un tema sensible dentro de la organización.
- Con respecto al aspecto social, el reporte de sostenibilidad ha ayudado a vislumbrar diversas deficiencias de la institución en cuanto a incluir en sus decisiones a la ciudadanía y desarrollo de la educación en la localidad, por lo que este aspecto, si es que se desarrolla como lo planteado, podría lograr una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, debido a que no es exigencia de la propia ciudadanía para las entidades privadas, pero si existe una necesidad de acceso a educación a la población más vulnerable, como

también la promoción de la cultura de la localidad a través de eventos programados y cooperación con entidades gubernamentales.

- Con respecto al aspecto económico, el reporte ha mostrado que faltan indicadores de gestión con una frecuencia incluso diaria para medir el desempeño de la propia organización, y no esperar los resultados a final de año para tomar acción, muchos de los cambios en la actualidad, por la coyuntura vivida a través de la pandemia, requiere un control minucioso de los recursos económicos de las organizaciones para asegurar su continuidad en el tiempo, sopesando los cambios que se presenten, con recursos propios hasta implementar medidas acorde a la necesidad actual y futura de los clientes.
- Diversos puntos del reporte requieren de planes y programas para su implementación, sin bien se estableció un conjunto de actividades para realizar y que se podrán culminar, según el cronograma, en el cuarto trimestre del 2021. Es necesario contar con un equipo de trabajo, ya sea externo o interno, para que pueda dar seguimiento y mantenimiento a los planes establecidos. Por tanto, es imprescindible el liderazgo de un experto en Sostenibilidad que soporte las primeras etapas de implementación, para luego dar pase al mantenimiento de los indicadores y mejora continua. El Directorio debe estar a cargo del cumplimiento del conjunto de mejoras propuestas y debe estar por encima de la Gerencia General
- Diversos puntos analizados tienen relación a los Sistemas de Gestión como son la ISO 9001 para calidad, 14001 para la gestión ambiental y la 45001 para el bienestar del colaborador, por tanto, debe considerarse ampliar el estudio a una evaluación de auditoría de un Sistema Integrado de Gestión

(SIG) para que sea el soporte de las iniciativas y actualizaciones en materia de sostenibilidad del negocio. Así mismo promover las acciones preventivas y de aprovechamiento de oportunidades del mercado, como son situaciones fortuitas que requieren una adaptabilidad del negocio de forma inmediata.



## 10.2. Recomendaciones finales

- Se recomienda al Instituto Iberoamericano considerar la implementación del reporte de sostenibilidad propuesto por GRI, de la forma como se ha propuesto, considerando que es necesario destinar un presupuesto acorde a las capacidades que actualmente tiene la empresa para asumir un costo que dará resultados en un año.
- Se recomienda al Instituto iniciar la identificación de interesados y el levantamiento de procesos de la organización a manera de apoyar a que la implementación se acorte en tiempo y recursos, así mismo considera que su visión debe actualizarse a una más global que explore mercados por fuera de la localidad para que valga el esfuerzo de elaborar un reporte de sostenibilidad y mejorar en los indicadores propuestos
- Se recomienda buscar perfiles dentro de la organización que se adapten a la necesidad de la responsabilidad sostenible, debe tener el compromiso y el conocimiento de lo indicado por GRI para identificar nuevas oportunidades a manera que va avanzando con la implementación y generar nuevos planes de desarrollo para la organización en la siguiente etapa de mejora.
- Se recomienda contratar un servicio experto tercero para la evaluación del aspecto económico e identificación de riesgos de la organización, a manera de asegurar que estos esfuerzos se encuentran apoyados en la rentabilidad actual del negocio y buscan una mejoría para su preservación en el futuro.
- Se recomienda desarrollar medios de comunicación efectivos acordes a su público objetivo, para ir captando la atención de potenciales clientes que también encuentran valor en la responsabilidad de la organización en cuanto al cuidado ambiental y la responsabilidad social.

## Bibliografía

- Acosta T., R. A. (2017). *La Minería y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Seminario Internacional de Cierre de Minas - Universidad Tecnológica del Cibao Oriental. Obtenido de <https://uteco.edu.do/sicm/SiteAssets/La%20Miner%C3%ADa%20y%20los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible.pdf>
- Agencia Peruana de Noticias. (28 de Junio de 2020). *Tasa de interés de Mypes bajaron significativamente en mayo y junio*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-tasas-interes-para-mypes-bajaron-significativamente-mayo-y-junio-803531.aspx>
- Andina. (2020). *Elecciones 2020: estabilidad política es relevante para avance de la economía*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-elecciones-2020-estabilidad-politica-es-relevante-para-avance-de-economia-782923.aspx>
- BCRP - Banco Central de Reserva del Perú. (01 de Octubre de 2020). *BCRP Colocó hoy S/ 208 millones en subastas de segunda fase de Reactiva Perú*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-10-01.pdf>
- Bebchuk, L., Cohen, A., & Ferrell, A. (2009). The Review of Financial Studies Volumen 22, Número 2. *The Review of Financial Studies*, 783-827.
- Becht, M., Bolton, P., & Röel, A. (2003). *Corporate Governance and Control. Corporate Finance*. Bruxelles: Elsevier.
- Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico N°06*, 35-52.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- CIES. (2018). *La minería peruana y los objetivos de Desarrollo Sostenible: Oportunidades y retos que plantean los ODS al sector minero y subsectores comprometidos*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social .

- Corporación Andina de Fomento. (2011). *Lineamientos para un código de Gobierno Corporativo para las Pyme y Empresas Familiares*. Caracas: CAF.
- Crespí, R., & Gispert, C. (1999). *Block transfer. Implications for the governance of Spanish*. Segovia: II Foro de Finanzas.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2015). *Planeamiento Estratégico Sistema Educativo*. Lima: CENTRUM Católica Graduate Business School.
- Dialogue, C. R. (2019). *Driving Alignment in Climate-related Reporting*. International Integrated Reporting Council. Obtenido de [https://corporatereportingdialogue.com/wp-content/uploads/2019/09/CRD\\_BAP\\_Report\\_2019.pdf](https://corporatereportingdialogue.com/wp-content/uploads/2019/09/CRD_BAP_Report_2019.pdf)
- Diario Gestión. (2020). *Ingreso por habitante y Desigualdad de Ingresos*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2020/01/ingreso-por-habitante-y-desigualdad-de-ingresos-2.html/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (2020). *Procuraduría Anticorrupción interpuso 264 denuncias durante emergencia por COVID-19*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/politica/coronavirus-peru-procuraduria-anticorrupcion-interpuso-264-denuncias-durante-emergencia-sanitaria-por-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (2020). *Triple crisis en Perú: sanitaria, económica y ahora también política*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/triple-crisis-en-peru-sanitaria-economica-y-ahora-tambien-politica-noticia/>
- Económica E. (17 de Marzo de 2020). *Perú: El Sistema de Salud y la Macroeconomía frente al COVID-19*. Obtenido de <https://economica.pe/como-seran-las-implicancias-del-coronavirus-para-el-peru/>
- Educaciónred.pe. (06 de Febrero de 2020). *MINEDU: Lista de 73 Institutos Superiores Tecnológicos con licenciamiento [Actualizado Febrero 2020]*.

Obtenido de <https://noticia.educacionenred.pe/2020/02/minedu-lista-73-institutos-superiores-tecnologicos-licenciamiento-actualizado-192627.html>

El País. (2020). *La economía peruana resiste a la crisis política*. Obtenido de [https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503\\_016784.html](https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503_016784.html)

García, E. (2015). *Planeación estratégica*. México: Trillas.

Gobierno del Perú. (30 de Octubre de 2020). *Reactiva Perú*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru>

Gracia Rojas, J. P. (2015). *Desarrollo sostenible: origen, evolución y enfoques (Documento de docencia No. 3)*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1074>

Grazzia, M. (18 de Mayo de 2020). *Los principios de la predictibilidad y seguridad jurídica no pueden ser suspendidos durante el estado de emergencia*. Obtenido de <https://www.ppulegal.com/covid/los-principios-de-predictibilidad-y-seguridad-juridica-no-pueden-ser-suspendidos-durante-el-estado-de-emergencia/>

GRI & Banco de valores de Colombia. (2020). *Guía para la Elaboración de informes ASG para Emisores en Colombia*. Bogotá: Global Reporting Iniciativa - Banco de valores de Colombia.

GRI. (29 de Julio de 2015). *ABOUT GRI*. Obtenido de Global Reporting.org: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

GRI. (18 de Octubre de 2016). *Centro de descarga de estándares GRI*. Obtenido de Globalreporting.org: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

GRI GSSB. (2016). *GRI 101: Fundamentos*. Global Sustainability Standards Board (GSSB). Obtenido de <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

Guerrero G, E., & Erbiti C, C. (2004). Indicadores de sustentabilidad para la gestión de los residuos sólidos domiciliarios. Municipio de Tandil, Argentina. *Revista de Geografía Norte Grande*, 71-86.

- Huamán, M. A. (2016). El delito de contrabando en el Perú y en el contexto internacional. *LEX N° 18 - Año XIV*, 287-314.
- IAIA - Instituto de Auditores Internos de Argentina. (2016). *Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresaria*. Obtenido de <https://iaia.org.ar/gobierno-corporativo-y-responsabilidad-social-empresaria-analisis-de-528-balances-sociales-bajo-normativa-gri/>
- ILOSTAT - International Labour Organization. (11 de mayo de 2020). *El impacto de COVID-19 en la recopilación de estadísticas del mercado laboral*. Obtenido de <https://ilostat.ilo.org/es/topics/covid-19/covid-19-impact-on-labour-market-statistics/>
- INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf)
- INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Indicadores de Educación por Departamento 2008-2018*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf)
- INEI. (2020). *Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes al 30 de junio del presente año*. Obtenido de <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/peru-tiene-una-poblacion-de-32-millones-131-mil-400-habitantes-al-30-de-junio-del-presente-ano-11659/#:~:text=As%C3%AD%2C%20en%20el%20a%C3%B1o%202010,mayores%20el%2012%2C7%25>.
- Instituto Iberoamericano. (2019). *Instituto Iberoamericano página oficial*. Obtenido de <https://istpiberoamericano.edu.pe/mision-vision/>
- Jacques, L., Cisneros, L. F., & M, H. (2011). *Administración de Pymes*. México: Pearson Educación.

Laurente Grados, W. C. (s.f.).

Linares, I. D. (2015). *Situación de la educación superior tecnológica y técnico productiva hacia una política de calidad*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/DAFD29C47494BD7005258312006FA34D/\\$FILE/SITUACION\\_DE\\_LA\\_EDUCACION\\_SUPERIOR\\_TECNO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/DAFD29C47494BD7005258312006FA34D/$FILE/SITUACION_DE_LA_EDUCACION_SUPERIOR_TECNO.pdf)

Macedo, B. (2005). *El concepto de sostenibilidad*. Santiago: UNESCO.

MEF - Ministerio de Economía y Finanzas. (26 de Agosto de 2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)

MEF - Ministerio de Economía y Finanzas. (01 de Abril de 2021). *Organismos del Estado Peruano*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/en/?option=com\\_content&language=en-GB&Itemid=101413&lang=en-GB&view=article&id=1978](https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101413&lang=en-GB&view=article&id=1978)

MINEDU - Ministerio de Educación. (2019). *Resolución Viceministerial N°213-2019-MINEDU*. Lima: República del Perú.

Minedu. (2020). *MINEDU: Lista de 73 Institutos Superiores Tecnológicos con licenciamiento*. Obtenido de <https://noticia.educacionenred.pe/2020/02/minedu-lista-73-institutos-superiores-tecnologicos-licenciamiento-actualizado-192627.html>

Núñez Monroy, J., & Núñez Palacios, R. (2012). Huella de Carbono: más allá de un instrumento de medición. Necesidad de conocer su impacto verdadero. *Actas – IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – IV CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2012* (págs. 1-17). Universidad de La Laguna.

Palacios, C., & Coppa, C. (2015). Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40), 233-259.

- Peinado, G., Mora, A., Ganem, J., & Ferrari, B. (2020). Las huellas de la contradicción entre desarrollo y ambiente. Un análisis del metabolismo socioeconómico en América del Sur a través de sus huellas ecológica e hídrica. *Revista del CESLA. International Latin American Studies Review*, 103-122.  
doi:<https://doi.org/10.36551/2081-1160.2020.25.103-122>
- Quispe, E. (2020). *Seguridad Ciudadana: Una mirada al servicio efectuado por las municipalidades*. Lima: Contraloría General de la República.
- Ríos, M., Gómez, M., Mercancini, G., & Soto, D. (2017). *FORO VIRTUAL DE CONTABILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL - Informes de contabilidad social y ambiental, análisis la guía del GRI (Version G3)*. Universidad de Concepción del Uruguay entre Ríos. Obtenido de [http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/08/Gomez\\_Informes\\_de\\_Contabilidad.pdf](http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/08/Gomez_Informes_de_Contabilidad.pdf)
- Rivera Hernández, J., Alcántara Salinas, G., Blanco Orozco, N., Pascal Houbron, E., & Pérez Sato, J. (2017). ¿Desarrollo sostenible o sustentable? La controversia de un concepto. *Revista Posgrado y Sociedad*, 15(1), 57-67.
- Rodríguez, V. (2011). La debilidad institucional en el Perú: ¿La falta de competencia política limita el fortalecimiento institucional? *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNSM*, 83-112.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión formulación y evaluación*. Santiago: Pearson Educación.
- Semana. (2020). *Semana*. Obtenido de GRI: un mal gobierno corporativo dinamita la confianza inversionista: <https://www.semana.com/inversionistas/articulo/puede-un-mal-gobierno-corporativo-afectar-a-los-inversionistas/297015/>
- Universidad de Lima. (2019). *Sostenibilidad corporativa en un mundo cambiante y vulnerable*. Obtenido de <https://www.ulima.edu.pe/departamento/c-de-ee-en-gobierno-corporativo/noticias/sostenibilidad-corporativa-en-un-mundo>
- Van der Walt, C. (2018). *Sustainability reporting practices in Small-to-Medium sized enterprises*. University of Tampere. Obtenido de <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103828/1530165673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vives, X. (2000). *Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wong Torres, Z., & Salcedo Guzmán, L. E. (2009). Factores claves para el desarrollo y la estabilidad económica en el Perú. *QUIPUKAMAYOC / Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM*, 121-131.

Yiminshum. (2020). *Situación digital, Internet y redes sociales Perú 2020*. Obtenido de <https://yiminshum.com/redes-sociales-peru-2020/>



## Apéndice A: Entrevista con Directora General

### Tema 1: De la Organización

Entrevistadora 1: ¿Tienen identificada la Visión, misión y los valores que rigen la cultura del Instituto Iberoamericano?, de ser así, ¿Es de conocimiento de los colaboradores y estudiantes?, ¿Cuáles son los principios académicos que rigen su enseñanza?

Directora General: Si tenemos identificada la Misión y Visión y es de conocimiento de todos, tanto personal docente como administrativo. Velamos porque todas las competencias que tienen nuestros alumnos sean compatibles con todos los trabajos que van a realizar fuera de la institución, trabajo en equipo, en las empresas y sobre todo que involucre su desarrollo personal y profesional.

En todo el Instituto, tenemos, bueno ahora estamos trabajando en forma virtual, pero en las clases y talleres se encuentran la Misión, Visión que persigue el Instituto.

Entrevistadora 1: ¿Tiene desarrollado un MOF de acuerdo con los puestos de trabajo?, ¿Cuentan con una estructura organizativa definida? ¿Cuentan con un organigrama de puestos de trabajo?

Directora General: Si tenemos un MOF. La estructura siempre va dirigida por la Dirección General que recae sobre mi persona, luego están dependientes de la dirección las unidades de: Unidad Académica, la jefatura de Unidad Académica y la jefatura de Unidad Administrativa; luego tenemos asesores, asesoramiento hacia la dirección y hacia todas las jefaturas de la institución.

Entrevistadora 1: ¿Los colaboradores se identifican con sus funciones, acorde a la normatividad del sector educación vigente?

Directora General: Claro, sí; por ejemplo, tenemos, bueno la dirección con la jefatura de unidad académica, hacemos gestión técnico-pedagógica, luego vienen las dependientes de la dirección: jefatura de unidad académica, tenemos el departamento de matrículas, admisión, registros de actas de nóminas y también de certificaciones de diplomas y de títulos, es un departamento que está a cargo de eso; luego tenemos otro departamento de atención al alumno y de informes, que es exclusivamente los que tienen un contacto con los alumnos o los estudiantes y que les dan toda la información adecuada. Ahora que toda la información tiene que ser utilizando las herramientas de informática de comunicación, lo hacen mediante las herramientas de informática de comunicación y casi es personalizado, aparte que usamos la web y ahora hemos instalado la plataforma la MODLE del instituto Iberoamericano

## **Tema 2: De los clientes objetivo**

Entrevistadora 1: ¿Cuentan con un perfil de estudiante?

Directora General: El perfil de los estudiantes es el que se toma en cuenta en el Ministerio de Educación, en primer lugar; de todas maneras son sometidos a un examen de admisión donde intervienen preguntas sobre la cultura que tienen, toda la base matemática, la base verbal y también alguna base sobre la carrera que quieren seguir; entonces, de acuerdo a eso, catalogamos y finalmente todos ingresan, porque son preguntas sensibles y los chicos que se inscriben ya tienen esa vocación de estudio de la mecánica, en este caso la mecatrónica.

Entrevistadora 1: ¿Cuál es el sistema que utilizan para poder atraer a los estudiantes, tienen algún foco identificado?

Directora General: En primer lugar, como tenemos más de 25 años de experiencia, tenemos una imagen a nivel del sur de la patria, entonces utilizamos los medios de

difusión de radio y televisión, ahora utilizamos la web; ósea todas las herramientas informáticas que tenemos ahora que utilizar.

Entrevistadora 1: ¿Se ha realizado la identificación de su posibles competidores?, de ser así, ¿cuál considera que es su atractivo para que los estudiantes elijan el Instituto Iberoamericano y no otro del mismo rubro?, ¿Cuentan con alguna certificación de calidad?, ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para una enseñanza atractiva, dinámica e innovadora?, ¿se ofrece convenios con empresas importantes para realizar prácticas?

Directora General: Tenemos en primer lugar, las entidades públicas del estado, no son competidores, tenemos otras instituciones que enseñan la carrera de Mecatrónica automotriz, pero nosotros nos hemos preocupado justamente de la infraestructura, la implementación de equipos herramientas y material de trabajo, en caso, cuando hacen las clases presenciales; incluso estamos con lo último en la tecnología, tenemos laboratorio de inyección electrónica tanto para gasolineras como para Diésel, etc. entonces trabajamos con lo último de la tecnología y estamos muy implementados en ese aspecto; nos hemos preocupado por atraer a las personas que notan la diferencia entre una y otra institución.

Entrevistadora 1: ¿Usted considera que este es el principal atractivo y la diferencia que hace en relación a otros institutos del mismo rubro?

Directora General: Aparte que nos preocupamos por tener convenio con diferentes empresas del rubro, ya sean pequeña o medianas empresas, son más de 100 que tenemos convenio para que los alumnos realicen sus práctica profesionales, de todas maneras el alumno debe salir a hacer prácticas en la empresa, para poder tener más seguridad y darse cuenta lo que es el trabajo en campo, que es muy diferente a las practicas que realizan en la institución, a pesar que nosotros nos preocupamos de que ellos realicen proyectos en

todos los módulos; o sea, enseñamos en base a proyectos y tienen que terminar sus proyectos, sustentar sus proyectos, a probar sus proyectos en cada módulo que ellos van aprobando, entonces nosotros no creemos que sea suficiente, tienen que estar en roce con el campo laboral; por eso también les exigimos, al terminar su carrera o del tercero o cuarto, y van a hacer sus prácticas en campo. Las empresas, pueden ser pequeñas o medianas empresas.

Entrevistadora 1: La coyuntura actual es hacer la carrera virtual, por el aislamiento social; la cantidad de alumnos que tenían antes de la pandemia ¿ha disminuido, ha habido deserción?

Directora General: Sí, definitivamente, a pesar de que hemos trabajado en forma personalizada con nuestras asistentes sociales, pero el problema que se ha encontrado es que muchos viven lejos, son alumnos que viven en zonas rurales, marginales incluso alto andinas; entonces ese es uno de los impedimentos para que ellos puedan estudiar, incluso en muchas veces no llega el internet; pero si en otras zonas rurales como el Pedregal que si llega el internet. Zonas rurales donde tienen internet, ellos si pueden estudiar, pero alumnos que viven en zonas más alejadas, ya no pueden contactarse.

Entrevistadora 1: ¿Cuánta cantidad de alumnos tenían el año pasado?

Directora General: Nosotros hemos empezado en febrero, temprano, hemos tenido 403 estudiantes en todas las secciones porque solo enseñamos mecatrónica automotriz; dentro de ellos había 5 mujeres y los demás son varones, y ahora en la última estadística ya son 260 alumnos, ha disminuido bastante. Tenemos 3 señoritas aun estudiando.

Entrevistadora 1: ¿Han considerado el tema de la inclusión, alguna acción para atraer más a alumnas?

Directora General: En la difusión que nosotros hacemos por la radio, dicho sea de paso, es una inversión por lo que es en forma masiva, es un poco costosa; pero siempre

al inicio de año o a medio año, lanzamos campañas atrayendo a los jóvenes, no discriminamos, tanto señoritas como jóvenes, incluso tenemos un programa de apoyo social, nos preocupamos de dar información a las señoritas y varones.

Entrevistadora 1: ¿Por qué solo se contempla una carrera técnica?, ¿es una estrategia de negocio?, ¿han evaluado la posibilidad de expandir el negocio y ofrecer más opciones de carreras técnicas que contemplen diferentes tipos de clientes objetivo?

Dirección General: Ahora para el licenciamiento sí vamos a abrir otras carreras como administración, mantenimiento de equipo pesado.

### **Tema 3: De los colaboradores**

Entrevistadora 1: ¿Existe una alta rotación de personal docente?, de ser así, ¿cuál es el atractivo del Instituto para lograr fidelizar a los docentes?

Directora General: Ya tenemos una plana establecida, el instituto Iberoamericano se ha preocupado mucho en formar profesionales de alta calidad, tal es el caso que internamente estamos por abrir una oficina tener, o sea dentro de las oficinas, tener una persona especial que haga investigación interna y una investigación externa interna del incentivo de los profesores que dan a los alumnos, porque hay profesores que son profesionales, pero no tienen formación pedagógica, pero son excelentes profesionales en la parte técnica, de tal manera que se está haciendo una investigación ya a nivel de alumnos, mediante de encuestas y también sacar parámetros estadísticos para poder calificar a nuestros profesores; ya con estándares, no solamente que sean profesores de carrera, o que hablen bonito, que se basen a estándares, enseñanza estandarizada; es uno de los objetivos que requiere mucho trabajo. También hacer un estudio de investigación a nivel de las empresas, es decir poder encuestar a los gerentes de los talleres o de las empresas, ya sean grandes o pequeñas, para que nos den parámetros de conocimiento, comportamientos, de habilidades de nuestro alumnos que van a trabajar en esas empresas

o practicantes, para tener esas encuestas y saber el grado de aceptación el grado de las competencias si hemos logrado competencias en esos jóvenes o mejorarlas; en eso nos tenemos que basar, en datos cuantitativos, tenemos que cuantificar para que sean válidas cualquier aseveración que se realice como institución.

Entrevistadora 1: ¿tienen mapeado cuantos de sus egresados ya están trabajando en empresas?

Directora general: Tenemos una base de datos, todos los estudiantes que egresan hacemos un seguimiento de todos los estudiantes, pero no es un seguimiento muy completo, anotamos donde están yendo a ser su practicas donde trabajan, anotamos sus celulares teléfonos domicilios y vamos averiguando que están haciendo y donde están trabajando, y mayormente las respuestas son positivas, tenemos un positivismo de estudiantes que trabajan que es enorme; por eso las empresas educadoras se caracterizan por ello, porque sus estudiantes son aceptados, su egresados son aceptados en las empresas y nosotros nos consideramos una de los instituciones que tienen sus alumnos colocados en un mayor porcentaje, incluso las empresas tercerizadas, que hacen mantenimiento en los centros mineros, vienen a nosotros, para solicitar 10, 20, 30 jóvenes, para que hagan trabajos de mantenimiento ya sea en electrónica, maquinaria pesada y en diferentes rubros, vienen los empresarios a solicitarnos; claro que son trabajos eventuales, pero de ahí van saliendo los que más se caracterizan los más competentes.

Entrevistadora 1: ¿Por qué cree que un docente prefiera trabajar en el Instituto Iberoamericano y no en otro del mismo rubro?

Directora General: Los sueldos que ganan los profesores no son muy onerosos pero cubren sus expectativas, somos muy cumplidos en pagarles sus sueldos cada mes puntual, porque sabemos que las necesidades de cada quien en sus hogares, etc. somos muy cumplidos, jamás los hacemos esperar, ellos hacen sus contratos sabiendo cuanto

tienen que ganar, tenemos trabajadores estables que tienen un sueldo que cubren sus expectativas y otros profesores que son contratados por horas, pero cada uno se da su trabajo con la eficiencia que preste, eficiencia educativa, la dedicación, entonces se van seleccionando esos profesores, pero cuando un profesor es relajado, incumplido, no es disciplinado, ya se va desechando a esos profesores, ya no se les contrata.

Entrevistadora 1: ¿Ofrecen línea de carrera?, ¿Cómo aporta en el crecimiento profesional y laboral de sus docentes?, ¿Cuál es el porcentaje de reinversión en programas de capacitación de personal e innovación tecnológica?, ¿Existen convenios académicos con otras instituciones de mayor o menor rango académico que beneficien a docentes y discentes?

Directora General: Tenemos un programa de formación continua. A profesores principales que piden les subvencionamos con 50% para capacitarse incluso en curso internacionales tanto en la parte de inyección, electrónica, tal es el caso que esos profesores son certificados, el SINEASE los ha certificado, porque el SINEAS es un sistema nacional de acreditación ellos para poder incluir a las instituciones como certificadores, tienen una serie de estándares de infraestructura, de profesores, y nuestros profesores son certificados, ellos firman cualquier curso que pueda dar la institución, aparte de la directora los efes, porque son certificados por el SINEASE.

#### **Tema 4: De los grupos de interés**

Entrevistadora 1: ¿Tienen identificados a sus grupos de interés?

Directora General: Claro, todo lo que es industria minería.

Entrevistadora 1: ¿Hacen algún tipo de apoyo social a la comunidad?

Directora General: Si, enviamos correspondencia a todas las instituciones de educación básica regular y damos charlas de orientación vocacional; no solamente en conferencias, sino, llevamos equipos de trabajo en lo que se pueden desempeñar, vamos con motores de última generación, es decir armamos charlas como talleres en los colegios, nos dedicamos más a las zonas marginales de Arequipa, en las zonas rurales la Joya, el Pedregal. Espinar, Sicuani y ya nos piden anualmente esas orientaciones vocacionales. También participamos en eventos que realiza la universidad, como exposiciones en los últimos trabajos que realizan en electrónica, hemos participado en exposiciones ferias que realiza la Gerencia Regional de educación, entonces siempre tenemos una presencia en estos eventos.

Entrevistadora 1: ¿Se ofrecen becas?

Directora general: Si tenemos un programa de apoyo social PAS, donde todos nuestros ingresantes reciben un 25% de descuento de las pensiones normales y cuando entran a segundo semestre ya va disminuyendo este descuento. Es un programa de apoyo social; en primer lugar, para animar a los padres de familia a que sus hijos estudien una carrera, porque ya desde el primer semestre, los chicos aprenden a desmontar, soldar, a realizar trabajos en la mecánica de banco, incluso pueden trabajar con estos conocimientos prácticos, ser ayudantes de talleres.

Entrevistadora 1: ¿Sus procesos contemplan acciones que garanticen la integridad del medio ambiente a largo plazo?

Directora General: En el mismo instituto ya tenemos protocolos, no usamos mucha maquinaria que emite gases, salvo cuando prenden motores; pero cuando damos las charlas de orientación vocacional, hacemos bastante hincapié en el aspecto de que usando los motores, usando ya los motores y toda la maquinaria de tipo electrónico, se evitan las emisiones de gases de los combustibles, este es uno de los parámetros que ayudan bastante para el medio ambiente, evitar la emisión de los gases que emite la gasolina y el petróleo, disminuya enormemente, con la inyección electrónica gasolina, inyección electrónica Diésel, entonces es un rubro bien importante.

Entrevistadora 1: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora, que deben implementar para lograr el licenciamiento?

Directora General: Para el licenciamiento tenemos infraestructura, ya hemos instalado la plataforma virtual MODLE que es del instituto, donde se trabaja la cuestión de evaluación, impartición de clase a los alumnos, programaciones; eso es muy importante porque ya todo llega al alumno, también las clases virtuales, donde hay mayor eficiencia por parte del profesorado y también todos los planes que se han realizado: planes de procesos, planes de titulación, todo lo que implica el proyecto educativo y los planes de trabajo anual; todo eso se ha implementado; estamos casi listos para poder entrar en el licenciamiento.

## **Apéndice B: Entrevista especialista de instituto público**

Entrevistador 1: La tesis que estamos desarrollando la investigación con respecto al Instituto Iberoamericano, la idea es desarrollar unas preguntas que conversamos para poder tener un contexto mayor respecto a la empresa, al sector y a la situación actual de la misma considerando el tema de la pandemia.

Iniciamos con las preguntas. Primero: En base a su experiencia ¿Cómo considera usted que el sector de educación técnico superior cambie en los próximos dos años considerando el tema de la pandemia a mediano y largo plazo?

Especialista: uno de los problemas que hemos visto nosotros de la educación referido a la tecnológica es en la praxis, situación común que crea quien es netamente teoría o que no necesita taller; por eso en la reprogramación nosotros estamos previendo que cuando las clases vuelvan a su estado normal, tenemos que reprogramar las prácticas por que en teoría, por más que usemos simuladores, no interpreta la realidad como debe ser, imagínate nosotros dentro de la nueva estructura curricular tenemos un elemento que se llama “experiencias formativas de situaciones reales de trabajo” entonces de acá a dos años, tenemos que reprogramar la praxis y se avizoran muchos cambios por ejemplo ya no se trata de educación no universitaria sino ahora se denomina en educación superior que se divide en universitaria y tecnológica; llegará el momento, por ley que los egresados de institutos tecnológicos que puedan ser escuelas, puedan seguir maestrías en las universidades, se espera mucho de este tipo de cambios.

Entrevistador 1: he hecho nos ha obligado el tema de la pandemia a que los cambios sean más acelerados, gracias por su respuesta; continuando, una de las dudas que tenemos es sobre la competencia marcada entre los institutos públicos y privados, ¿esta diferenciación se da o tienen nichos diferentes y no son una competencia entre sí y también del nivel educativo entre ambos nichos privados como públicos?

Especialista: Claro, cada institución tiene un nicho determinado y la competencia siempre se va a dar definitivamente y más que todo por la interposición de situaciones, mira, me hablabas de competencia entre instituciones público y privados, yo voy un poquito más allá, instituciones que nos hacen competencia a nosotros los institutos son las universidades que de una u otra manera hacen la competencia en el sentido de que por su autonomía ellas también dan cursos de dos o tres años como por ejemplo la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA), las universidades también programan exámenes de admisión dos o tres veces al año, esto es un nivel de competencia; otro nivel de competencia es aunque no muy arraigada a los institutos públicos por que cada uno tiene un nicho específico pero de una u otra manera peleamos un solo mercado, entonces la educación técnica en el nivel privado, definitivamente, va a marcar una cierta diferencia en el sentido de que un joven que va a una institución del estado va por algunos criterios, de repente por cuestiones económicas, localidad pero a un instituto privado va ir por necesidad de profesionalizarse, entonces se le tiene que dar a este alumno y joven estudiante la mejor formación que se tenga y en esa mejor formación entra cierto tipo de competencias entre institutos privados porque yo tengo que demostrarte a ti que tengo el equipamiento; una de las características de un joven profesional en educación técnica es la praxis; yo no te puedo decir que vamos a manejar un carro, te muestro la separata y la pizarra y punto, para nosotros tú tienes que salir manejando el vehículo y para manejar el vehículo quiere decir que lo que se oferta en educación tenemos que darte los medios para cumplir esa función y de ahí viene este famoso problema que tú habrás escuchado que es el licenciamiento.

Entrevistador 1: Sí, hay una pregunta con respecto a eso

Especialista: ¿Te das cuenta de la necesidad de formalizar las instituciones? Si bien es cierto, podemos competir, pero lo que nos están poniendo son lineamientos

básicos para competir y lo cierto es que vamos a encontrar instituciones tecnológicas porque muchas universidades han cerrado pero muchos institutos no van a llegar ni siquiera al estándar mínimo; pero de haber competencia, hay competencia, mira les doy un dato, en Arequipa cada año egresan un promedio de 29,000 alumnos pero en la zona donde estamos nosotros, la provincia de Arequipa, existen tres Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y que es la sur, norte y la Joya, entre las tres existe un promedio de 15,800 muchachos que egresan cada año; yo siempre me he hecho una pregunta ¿de 15,000 las universidades, los institutos y los CEPROS? Llegaremos a unos 10,000, ¿y los otros 5,000, donde están esos jóvenes? Es toda una coyuntura, pero de haber competencia, definitivamente hay competencia y en niveles diferentes, pero peleamos un solo mercado y de ahí es donde comenzamos a diferenciarnos por servicios, prestación de servicios, equipamiento, infraestructura, todo ello, pero siempre hay que recalcar que los alumnos que van a una institución en particular tienen maneras de pensar muy diferente a los que van a una institución pública por que la exigencia como usuario es mucho mayor.

Entrevistador: claro, hay una mayor necesidad y expectativa de lo que puede brindar el instituto a las personas que pagan su dinero.

Especialista: Exacto, imagínate a cambio de una pensión, tu requieres un servicio y ese servicio tiene que satisfacer parte de tus necesidades de aprendizaje, de formación y si no se cumple con eso, puede haber reclamos, además las instituciones se van conformando de acuerdo a su estatus o realidad.

Entrevistador: Relacionado a ello ¿Es sencillo que una nueva empresa pueda ingresar al sector, es decir un instituto nuevo pueda abrir sus puertas o los requisitos son muy complicados?

Especialista: Haber, te explico, hasta hace unos cinco años atrás, era muy fácil abrir un instituto porque solamente presentábamos un proyecto, ese proyecto iba a la

gerencia regional, se iba a Lima y nos daban la autorización, en estos momentos, crear un instituto es todo vía licenciamiento por lo que yo ya no puedo presentar un proyecto, tengo que hacer todos los trámites para según las normas y trámites de licenciamiento; hace años no era así, por eso muchos institutos que hoy día tu encuentras y te preguntas ¿Qué formación me van a dar aquí? Es que, en ese momento, las circunstancias eran diferentes para crear un instituto, hoy en día no; como te digo, ahora te tienes que licenciar o sea te están pidiendo condiciones mínimas de calidad.

Entrevistador: Y ¿Usted considera que el instituto Iberoamericano ya se encuentra listo para poder cumplir con los requisitos de licenciamiento o todavía entrará a una etapa de preparación para ello?

Especialista: Iberoamericano está en proceso de implementación de la norma de licenciamiento, porsiacaso, vamos a hablar primero de licenciamiento, el licenciamiento viene a ser que una institución reúna las condiciones básicas o mínimas de calidad, entonces a partir del año 2017 se empleaba términos como educación universitaria y educación no universitaria, pero a partir del 2017 cambia el panorama y solamente existe la educación superior que está reglamentado en caso de calidad por dos estamentos, uno es la SUNEDU que es la encargada del licenciamiento de universidades y el otro es el Ministerio de Educación que tiene que formar un mecanismo que se llama EDUCATEC, que son los que van a brindar el seguimiento y la seguridad que la institución reúne los requisitos mínimos de calidad, cuando hablamos de requisitos mínimos de calidad nos referimos a cinco componente básicos: primero, donde esta gestión, donde están los documentos de gestión PEI, REIN donde está su manual de puestos y funciones, está el MAPRO (Manual de procesos) y su plan de trabajo (PLAT); segundo, está relacionado a la parte académica y es similar a la de las universidades, o sea las universidades tienen los mismos estándares pero con un nivel mayor de presencia de condiciones básicas de

calidad pero el instituto también tiene que tener toda esta parte de las condiciones académicas: los cursos, los itinerarios, los planes de estudio, las horas, todo eso; tercero, está abocado a lo que es infraestructura, tiene que tener infraestructura, locales, talleres y equipamiento; cuarto, está relacionado a los docentes, los docentes tienen que tener el perfil para el desarrollo de las unidades; y la quinta, que es la previsión económica, donde te están diciendo que la institución cuenta con recursos económicos para sustentar la calidad de formación de los alumnos, es más, ahora te piden una previsión que es una proyección de aquí a cinco años delante de cómo sería la parte económica de la institución; entonces en ese panorama, nosotros estamos trabajando y estamos ya estableciendo los nexos de la parte tres que viene a ser la infraestructura que esta con la parte dos, por ejemplo, si yo tengo una unidad didáctica “reparación de motores” y la pregunta es ¿Dónde hacen reparación de motores? Tiene que tener un taller y ese taller tiene que tener normas de infraestructura y metrajes por alumno, es una cosa compleja, no es algo sencillo, y otra pregunta es ¿Con que equipamiento cuenta? ¿tenemos motores? Si tenemos motores, entonces la otra pregunta sería ¿Cuántos alumnos trabajan por motor? Supongamos cinco, y si yo tengo 20 alumnos ¿Cuántos motores tengo que tener? Cuatro, eh ahí el problema, todo está concadenado, eso es licenciamiento, las condiciones básicas de calidad y uno de los mayores problemas que tenemos es alinear la infraestructura y equipamiento al proceso académico, es como decir, en tu área, por ejemplo, ustedes debieron llevar un curso de informática, para ello se necesita un taller de informática y ese taller tiene que cumplir un estándar de infraestructura, si ustedes fueran 20 alumnos, a  $3\text{m}^2$  por alumno, ese ambiente tiene que tener  $60\text{m}^2$  y si visitaste diferentes laboratorios de informática te habrá encontrados con algunos que son muy pequeños, también viene que tengo que tener 20 computadoras, pero ¿las computadoras están acorde al curso que van a desarrollar ustedes? Por ejemplo “diseño”, donde se

requiere máquinas mínimo con procesador Core i5 para que se pueda desarrollar un software de diseño, si te muestro una Pentium ¿Qué dirías?

Entrevistador: Que no es correcto.

Especialista: Correcto, todo ello es el proceso de condiciones básicas de calidad, por eso es que muchas universidades no han pasado y por eso también va a ser que muchos institutos no pasan, pero Iberoamericano está en esa parte de unificar los planes de estudio con infraestructura.

Entrevistador: Sobre el mismo tema, ¿Usted considera que para el instituto Iberoamericano es una ventaja competitiva sólo contar con una carrera que brinda al mercado o de repente esto lo posiciona de una manera no muy buena en el mercado considerando también el tema de licenciamiento?

Especialista: Hoy en día, ya no hablamos de tener una carrera, sino de prestar un servicio en un sector económico, por ejemplo, nosotros estamos en el sector de mecatrónica y mecánica, eso abarca diferentes campos dentro del que hacer industrial, por ejemplo, mecánica automotriz, mecatrónica automotriz; mucha gente confunde mecánica automotriz, ¿Qué pasó? Es que todos los sistemas han tenido cambios electrónicos en su funcionamiento, pero ¿es una ventaja? Es una ventaja en el sector automotriz por nos permite viabilizar muchas de las acciones o procesos dentro de un mismo campo, por ejemplo, vamos a utilizar motores que pueden servir para a,b o c dentro del sector; muy diferente a que yo tenga mecatrónica y saque enfermería, algo que no daría, se tendría que tener infraestructura diferente, equipo diferente, toditito ello, pero sí es una ventaja no como carrera si dentro de un sector.

Entrevistador: Una consulta más, relacionado al tema de los estudiantes ¿Antes del tema COVID-19, la deserción estudiantil era alta, el hecho que por falta de recursos

económicos o por cambiarse a algún instituto de la competencia, se daba a menudo esto en el sector o no es muy recurrente?

Especialista: No es muy recurrente, pero si hay, definitivamente, no podemos ocultar el sol con un dedo, la mayoría de deserciones es por índole económico, pero siempre tratamos de mantener nuestra población estudiantil, se da facilidades, pero aun así hay un índice de deserción que no es muy alto pero ahora con la pandemia si, nos ha agarrado muy fuertemente, tanto por la parte económica como por la parte de los activos que tienen los muchachos para poder solucionar estas clases virtuales, hay muchos jóvenes que están fuera de ciudad que no tienen ni laptop ni cómo comunicarse.

Entrevistador: El internet también con alta velocidad para poder llevar correctamente las clases.

Especialista: Es para nosotros como profesores o gente que estamos en ciudad, es muy fácil abrir un Zoom o un Meet y estar de 8:00 am a 12:00 pm, pero los que están trabajando el Meet con su celular, imagínate, sus cinco soles no duran nada y otro de los factores cómo te decía al comienzo es la experiencia, o sea, nos guste o no la formación superior técnica es en campo, haciendo aprenden; hoy día nuestros equipos, nuestros talleres están ahí.

Entrevistador: Y también relacionado al mismo tema, sabemos que los estudiantes están teniendo problemas para conectarse a clases con el tema de los recursos necesarios para poder estudiar desde casa, yendo por el lado de los profesores ¿es complicado conseguir los docentes correctos par que puedan impartir clases, antes de la pandemia y actualmente, es complicado o existen profesores capacitados en el mercado para brindar los cursos?

Especialista: Es un mercado de competencia a nivel de profesionales bien fuerte; de repente tú dirás, pero si yo veo talleres de mecánicos en todo sitio, pero hoy en día, la

carrera se llama “mecatrónica automotriz” o sea, necesitamos gente que tenga mucha experiencia en cuestiones electrónicas y es ahí donde se nos cierra un poco el mercado; tenemos profesores con experiencia y otro no.

Entrevistador: El tema de la gestión administrativa, de la gerencia de Iberoamericano como del personal administrativo ¿Cómo considera usted que es su desempeño, es correcto, tiene oportunidades de mejora en su gestión?

Especialista: El problema por la pandemia es que no estamos... (interferencia); el personal administrativo, trabajo de acorde a los lineamientos que tiene la institución, pero hoy en día a raíz de la pandemia, mucho personal ya no trabaja con nosotros en el sentido de que no hay talleres, se tiene muy poco personal que está trabajando en la parte de comunicación con los alumnos, apoyo con los alumnos; pero en síntesis general el personal administrativo persigue los fines que tiene la institución y trabajamos constantemente en ese fin; primero, de no perder alumnos; segundo, mejorar el servicio educativo; tercero, de formar a los alumnos, Iberoamericano tiene talleres con buen equipamiento y es una ventaja competitiva.

Entrevistador: Continuando, la ubicación física de Iberoamericano, ¿considera que está ubicado en una buena zona, considerando el sector en el que se encuentra o quizás habría un lugar mejor dentro de la ciudad para poder implementar sus talleres o crear ampliación de local considerando el futuro cercano en que sabemos que se tienen que retomar las clases presenciales?

Especialista: Una ventaja es que estamos en el centro y dos, es que el local es amplio, dispone de una infraestructura grande en la cual, dentro de la institución están diferentes talleres que prestan diferentes servicios, es una ventaja definitivamente frente a otras instituciones.

Entrevistador: ¿El área de ventas es flexible por ejemplo a una negociación con algún estudiante que por ejemplo no cuente con los recursos para pagar una pensión, solicite una facilidad de pago, presenta esa flexibilidad o no hay ninguna flexibilidad?

Especialista: Los precios son fijos, pero se les da facilidades a los chicos para que puedan hacer la cancelación respectiva, pero ahora por efectos de la pandemia, se ha bajado en un 50% el monto de la pensión, pero básicamente los alumnos tienen una asesoría directa con personal encargado que son asistentes sociales los cuales tienen a su cargo el chequeo, desde cómo va este alumno en el desarrollo de su aprendizaje, si asiste o no asiste, cuando tiene problemas económicos, presentan solicitudes, se les amplia los plazos; por delante siempre está el alumno.

Entrevistador: Considerando el trato con el alumno ¿el clima laboral dentro de la institución considera algún tipo de disputas, malestar o el clima laboral se maneja de una manera correcta?

Especialista: El clima laboral es como cualquier institución, no te puedo decir que es excelente, pero tampoco estamos en la parte contraria o negativa, todos aportan hacia un fin, pero siempre se encuentra con pequeñas discusiones, más que todo por funciones, pero básicamente el desarrollo institucional prima en las acciones que realiza el personal.

Entrevistador: De hecho, es bueno para poder lograr el objetivo.

Especialista: Lo importante es que debe primar las acciones institucionales a las acciones personales.

Entrevistador: Una de las últimas preguntas es respecto ¿cómo considera usted que Iberoamericano puede posicionarse mejor en el mercado, cuales son de repente los puntos débiles que se podrían mejorar para tener un mejor desempeño para que el instituto crezca de alguna manera?

Especialista: Algunos puntos que tenemos que ir viendo, es salir más al mercado porque hay buenos docentes, debemos salir más al mercado participando más en Facebook, ferias, estar más en encuentros donde se hable de tecnología de punta, por ejemplo, somos unos de los pocos institutos que tienen motores electrónicos donde el alumno realmente mete la mano, pero eso está dentro de la institución, entonces uno de los factores que tenemos que ir venciendo es salir hacia la comunidad para que nos reconozcan que tenemos equipamiento, infraestructura adecuada para dicho fin.

Entrevistador: Esas son todas las preguntas que teníamos preparado para el día de hoy, agradecerle por su tiempo y por el apoyo que nos está brindando para la investigación que se está realizando del sector y sobre todo de la empresa.

### Apéndice D: Entrevista a Auxiliar Contable

1. ¿Cuántas personas conforman el área contable?

Trabajamos tres personas, un contador principal, una auxiliar contable y el área de caja.

2. En cuanto al área que usted representa, ¿qué operaciones contables se realizan frecuentemente?

En este caso las operaciones que más se realizan son las de cobranza diaria de los diferentes rubros, en lo que es caja, exclusivamente en caja. En cuanto a mi persona es el registro de las ventas, que representa la cobranza de caja y las compras diarias que realiza la institución. Otro punto sería el envío de los comprobantes de ventas que son emitidos; estos comprobantes deben ser enviados a SUNAT, porque son comprobantes electrónicos.

Otro punto que sería mensualmente, cada mes se tiene que declarar los libros contables electrónicos, ya no son libros manuales, son electrónicos; también se hace lo que es una declaración jurada mensual donde se declaran las compras y las ventas a la SUNAT, que eso involucra el formulario 621 de la SUNAT. También como contamos con una planilla de trabajadores, hacemos una declaración de planilla de trabajadores a la SUNAT, que es el formulario 601. Eso sería lo más frecuente, lo más cotidiano que se envía.

3. Con respecto al número de personas que se desarrolla en el área contable son tres, por lo que se entiende que la institución no se divide por departamento de finanzas, departamento de presupuestos, ni un departamento específicamente contable; ¿cada área elabora y ejecuta su presupuesto?

En si no se hace un presupuesto, lo que se hace son requerimientos de acuerdo a las necesidades que tienen cada área, ósea si cada área necesita un material para un trabajo o algún requerimiento que pida promotoría, recién es cuando se recurre a solicitar el dinero

o presupuesto debido para poder cumplir esa tarea, solamente cuando se necesita y lo que más se hace son requerimientos.

4. ¿Los requerimientos entonces son de forma diaria y de acuerdo como se van presentando en el día a día, mientras ustedes laboran?

Correcto.

5. ¿Cuándo realizan ustedes planes presupuestales anuales por área antes de iniciar cada año o de repente requerimientos como explicaba en la anterior pregunta, hacen requerimientos antes de que inicie cada año?

No elaboramos presupuesto anual, se ha manejado de tal manera que solamente quedan en requerimientos, se cumplen en base a requerimientos cada vez que se necesite; cada vez que se necesita se hace el pedido, a promotoría que es, en este caso, el área que aprueba el requerimiento y se procede a hacer la compra de los materiales que se necesita.

6. La compra de esos materiales cuando se hacen los requerimientos, ¿son inmediatos en el día o demora algunos días en que se efectúe la compra de ese requerimiento?

Dependiendo, si hablamos de una compra, digamos de una computadora que en el área de caja se malogró y necesitan de una computadora o ya presenta fallas, el requerimiento se hace en base a cotizaciones; se tiene que hacer una cotización, las características de la máquina y de acuerdo a eso promotoría escoge la mejor cotización, el mejor producto y obviamente consulta también al área de sistemas para ver que máquina conviene.

7. En el presente año, en la quincena de marzo, el expresidente Sr. Vizcarra, anunció que se presentaba el estado de emergencia a nivel nacional, ¿cómo esto ha afectado en las labores del presente año académico?

Esto sí que ha golpeado fuertemente, en especial a nuestros colaboradores, y en este caso, en lo económico como en lo psicológico; el instituto tuvo que tomar la medida de prescindir de alguno de ellos. Ha habido cargos de puestos de trabajo, de los cuales no han tenido trabajadores en esta pandemia que ha ocurrido, bueno se ha tenido que prescindir de esos puestos de trabajo hasta que volvamos a las clases normales, en este caso al personal de limpieza, ya no se puede contar con este personal porque ya no tenemos alumnos, todas las clases ahora son virtuales y actualmente a los colaboradores a golpeado porque ha tenido que haber una reducción de los salarios, entonces eso sí que les ha hecho un fuerte golpe económico.

8. Al igual que otras empresas que han podido acceder a apoyos económicos por parte del estado, ustedes han tenido la oportunidad de poder acceder a ellos

Sí, nos presentamos para ese apoyo económico del estado lo que era reactiva, pero no tuvimos la fortuna como muchas empresas que sí accedieron a este crédito, pero lamentablemente nosotros no, no nos han considerado porque enviamos toda la información y no hemos salido beneficiados, que hubiera sido de una gran ayuda.

9. Cambiando el tema de la actual coyuntura, las utilidades que se obtienen ¿se reparten entre los accionistas cada año o se reinvierten? ¿por qué?

En este caso las utilidades se reinvierten netamente porque hay una competitividad muy fuerte que actualmente existe en el mercado y entonces es necesario que estamos que estar a la vanguardia con la tecnología, ya que en este caso hay un incremento muy grande en lo que es el parque automotor y evidentemente va de la mano con la tecnología de estos motores, por el momento todo se está reinvertiendo en beneficio de adquirir nueva tecnología.

10. Respecto a los contratos y despidos, ¿Cuál es la modalidad de la institución para desarrollar los contratos elaborarlos y también con respecto a los despidos?

Contamos con ambas modalidades para los contratos y despidos de la institución; trabajamos bastante con el reglamento establecido por el Ministerio de trabajo, nos basamos y alineamos con ese reglamento, ya que por el momento no contamos con un reglamento interno que sea aprobado por el ministerio, entonces tenemos que regirnos en base a ese reglamento.

11. ¿Cuántas veces en el año capacitan y entrenan al personal, hablando no solamente de la parte docente sino también administrativa?

Las capacitaciones a los docentes son constantes; es por la tecnología tan acelerada en el parque automotor, entonces se requiere que nuestros docentes estén totalmente capacitados, que sepan de la nueva tecnología del parque automotor. Y en el caso del personal administrativo, mayormente en herramientas informática para el desarrollo de sus funciones que se les encomienda, que tengan una facilidad, que conozcan todo lo que es el office más que todo.

12. Con respecto a las capacitaciones que me comentaba en la plana docente, estas capacitaciones, ¿las suelen brindar a los docentes para que las desarrollen en Lima o también en el extranjero o dentro de la misma institución?

Normalmente son dos docentes que tienen una mayor capacitación ya que contamos con ellos entre 6 a 7 años, estos docentes viajan a la ciudad de Lima y se les capacita de una manera exclusiva y ellos cuando una vez reciben el curso, hacen una práctica durante tres o cuatro meses y luego capacitan al personal que cuenta la institución, pero mayormente las capacitaciones se realizan en Arequipa, trayendo los ponentes a la ciudad y dentro de la institución.

13. Con respecto al entrenamiento del personal, si hablamos por áreas, ¿dónde se realiza más entrenamiento al personal?

Tomamos en cuenta que se hace mayor énfasis al personal docente, en primera instancia personal docente, porque de eso depende que nuestros principales clientes que son alumnos, salgan con mejores conocimientos, mejores habilidades, por eso allí ponemos un poquito más de énfasis y en segundo lugar el área de ventas, ya que ellos van a ofrecer el servicio a todo aquel futuro cliente que vienen a ser los alumnos, por lo tanto ellos necesitan saber cómo los docentes para poder explicar cada uno de los talleres que se les ofrece, inclusive se le lleva a los talleres para que ellos puedan mostrar la infraestructura, los materiales con los que se cuenta, todo eso para que ellos puedan creer un poco más porque muchas cosas podrán decir, pero en este caso es importante que ellos vean con el material con el que cuenta el instituto.

14. ¿Cómo retienen talento en la institución?, ¿Ofrecen línea de carrera?

Nosotros reconocemos el talento de cada uno de nuestros colaboradores, en este caso los incentivamos con capacitaciones, dándoles justamente lo que hablamos, las capacitaciones sin ningún costo alguno y también una manera de retenerlos es con el aspecto salarial y adicionalmente bajo un reconocimiento bajo un decreto institucional que es firmado por nuestra directora.

Y con referente a la línea de carrera, se evalúa a los colaboradores, en este caso a los docentes, bajo clases maestras, que son calificados por dirección y personal calificado externo, para que la institución pueda ver cómo está el personal que tenemos y podemos incentivarlos ofreciéndoles un mejor salario y van subiendo, no hay un jefe del departamento de docentes o de alguna área específica sino simplemente calificamos a los

docentes y puede clasificarlos en categoría A, B y C; los categoría A son sobre calificados, los de categoría B son calificados y los categoría C, sería el estándar que es un profesor que tienen los conocimientos básicos, obviamente de los cursos básicos; ahí se podría definir un poco la línea de carrera, lo que ellos aspiran es llegar a la categoría A, como una especie de lo que hace el MINEDU con la categoría de los docentes, algo así, similar, aplica el instituto.

15. ¿El área cuenta con un sistema contable para gestionar las actividades diarias?

S contamos con un sistema que facilita el desarrollo de las tareas diarias.

16. ¿Este sistema lo tiene las tres personas que se desarrollan en el área contable?

El área de caja es un tanto más complejo porque ellos manejan todos los rubros, integrado en este caso trabajo social, secretaría, se compenetra bastante con estas áreas, en este caso mi persona extrae información de caja, son accesos restringidos en este caso caja no tiene acceso a las áreas de secretaría, de trabajo Social y caja solo tienen acceso a lo que necesita, mi persona si tengo que tener acceso a caja pero yo extraigo a otro sistema, que es un sistema con macros, un sistema Excel, en el cual yo ahí ingreso toda la información que yo pueda sacar del programa de caja, entonces son programas un tanto distintos tanto el de caja como el de contabilidad, y obviamente el contador principalmente maneja el mismo sistema de Excel que allí ingresamos toda la información para que nos dé un resultado, en este caso los balances mensuales que se pueden sacar, hasta llegar al balance anual.

17. Entonces con el programa Excel trabajan toda su área de contabilidad, no utilizan programas como el SAP o similares al SAP para poder realizar sus actividades.

No, no hemos llegado hasta ese punto de utilizar el SAP, solo el Excel con macros que a mi punto de vista es muy bueno y vota los resultados que la empresa necesita, no requiere de un programa más potente.

18. Entonces con el Excel con el cual trabajan cubre todo lo que ustedes realizan  
Cubre todas las necesidades de la empresa.

19. Así como ustedes en el área contable cuentan con el programa Excel y caja con un sistema diferente, las demás áreas ¿cuentan con un sistema amigable con el que puedan realizar búsqueda de datos?

Claro que sí, caja maneja el sistema con el que cuentan las demás áreas, solo que ellos tienen un acceso independiente, obviamente con su usuario y contraseña que es reservado de cada uno, en este caso ese programa es muy amigable, porque mayormente ha sido realizado a medida, de acuerdo con los requerimientos que necesita la empresa, justamente para facilitarles el trabajo a ellos.

20. Cuentan con personal de diferentes edades en la institución, y si estas capacitaciones son periódicas para tener la facilidad de utilizar el programa con el que cuentan

Cuando ingresa un personal se hace la capacitación profunda, hasta que el trabajador se sienta amigable con esa capacitación el programa no le sea difícil y no se rehúse a ese sistema y encuentre la facilidad para poder cumplir con la labor que se le está encomendado, el personal recibe esta capacitación y con el tiempo si hay algunas otras mejoras, entonces las capacitaciones se hacen cuando se haga el cambio, alguna actualización, alguna mejora en el sistema, que si se suele dar de algunas mejoras que algunas veces quieren reducir pasos o sacar nuevos reportes de una manera más rápida

entonces esto lo evalúa el área de sistemas, lo expone al área de promotoría y se hace el cambio de lo que se requiere; y una vez de eso se le vuelve a hacer una capacitación al personal que está a cargo del área. Las capacitaciones son esporádicas, mayormente cuando un trabajador inicia porque reemplaza a alguna persona que por x motivos se retira, el nuevo trabajador es capacitado a profundidad y luego ya es esporádicamente cuando quiera hacer una mejora en el sistema, ya que el que va a aconsejar sobre la mejora es el mismo colaborador de caja, entonces de acuerdo a eso se hacer una nueva capacitación después de que se haya hecho el reajuste o el cambio en el sistema.

21. Respondió que se dividía la plana docente en A, B y C, la siguiente pregunta es ¿los sueldos del personal varían de acuerdo con su experiencia, cantidad de horas trabajadas, de acuerdo con el mercado o tienen otra forma de definir los sueldos? No solo de la plana docente sino también si tienen una forma de definir a los administrativos de acuerdo con la carrera o al puesto en el cual se encuentran

La institución si varía de acuerdo a unas pruebas trimestrales que se realiza a cada colaborador, en el caso del personal docente son evaluados, tanto en aula como en taller, se les coloca en la categoría debida, como que está en la categoría B y sube a la categoría A , para eso hay unas supervisiones inopinadas de dirección que esas son en cualquier momento pero cada trimestre suelen realizar algunas pruebas el área de dirección, para ver cómo están los profesores como están llegando al alumnado y ver la experiencia que han logrado ganar con el paso de los años, y la predisposición que puedan tener, en el personal administrativo mayormente se ve las ganas y el esmero por el puesto de trabajo el esfuerzo que puedan poner a los requerimientos de la institución, si la institución requiere ciertos trabajos, ahí es donde se ve la disposición de ese trabajador, y eso toma en cuenta la empresa, ver la predisposición del administrativo, las ganas y la rapidez en que puede realizar un informe que lo requieran las áreas de dirección.

22. Como institución ustedes consideran la iniciativa predisposición que tiene el trabajador de la parte administrativa muy al margen si es o no un personal calificado o estudió para el puesto que está ejerciendo

Claro, A veces un trabajador no necesariamente estudió para ser asistente administrativo sino otra carrera, pero resulta que en el camino sus habilidades son buenas, entonces de los que se trata es de explicarle más a fondo lo que requiere el puesto de trabajo y resulta que es bueno entonces se le incentiva con mejoras salariales sen este caso para que se sienta cómodo y por ahí si hay cursos para que puedan perfeccionar sus habilidades profesionales.

23. ¿Realizan proyecciones de la cantidad de alumnos que debe haber para el siguiente año?

Si, si realizamos proyecciones cada año, como metas mayormente; en el año 2019 teníamos como meta llegar a 5 salones que inicien primer semestre, de 20 alumnos, que serían 100 alumnos que inician el primer semestre. Para el 2020 la meta era un poco mayor proyectamos llegar a unos 8 salones, igualmente de 20 alumnos, pero tenemos que ser realistas lamentablemente este año no se pudo cumplir la meta por el tema de la pandemia, pero si, si realizamos esas proyecciones.

24. Estas proyecciones, me imagino, no las realizan solo para el primer semestre, sino en todos los semestres con que ustedes cuentan o tienen algún tipo de excepción cuando hablamos de un sexto semestre que son alumnos que ya están culminando

Bueno normalmente ya los semestres superiores, de segundo a sexto, las proyecciones no son tan grandes porque todo depende de nuestros ingresantes; en adelante lo que hace la institución, es darle lo mejor de si para que ellos puedan quedarse y continuar la carrera, claro que siempre tenemos un margen de deserción que nos encantaría que fuera cero

pero normalmente está en un 20 o 25% que se retiran los alumnos, buscamos que sea lo menos posible, para que los semestre en un futuro proyectamos casi mínimo la cantidad de alumnos que se suelen retirar, que por x motivos se retiran, entonces lo que buscamos es un cierto grado de promociones, facilidades de pago para que ellos puedan retornar; un alumno de quinto o sexto semestre pueda retornar para culminar sus estudios, entonces es allí donde la institución entra, más o menos que eso lo proyecta, no hay un área que se encarga de llamar a estos chicos para que puedan continuar y terminar sus estudios, pero mas donde es nuestra proyección mayor, es para los que inician, para los alumnos nuevos.

25. Las facilidades de pago que nombró, ¿aplican en todos los semestres o más en el primer semestre?

En este caso se aplica en la mayoría del segundo al sexto semestre, a alumnos que estudiaron dos o tres meses y se retiraron, entonces se les busca y se les ofrece un beneficio, ya que ellos pagaron dos tres pensiones, entonces, se les trata de ofrecer unos buenos descuentos para que ellos puedan retornar a la carrera.

26. ¿La mayor deserción del alumno es por un tema económico?

Claro, bastante económico, como que también descubren que no les agrada la carrera; como en estudios superiores que creen que es la carrera, pero que descubren que no les agrada cuando empiezan a estudiar, porque muchos a veces llegan hasta un cuarto o quinto semestre y se dan cuenta que no es lo que ellos quieren, porque ya en esos semestres los alumnos están ingresando más al área de taller, entonces allí cambia un poquito la enseñanza, pero los principales motivos de deserción son por la parte económica y que nos les gusta la carrera, entonces deciden desistir y buscar otra carrera que si le sea de su agrado.

27. En qué año o años bajó de forma crítica, aparte de la situación actual de pandemia, y porque motivo descendió la cantidad de alumnado en el instituto

Si no me equivoco, en el año 2017, el MINEDU hizo un cambio por el nombre; el nombre común que era más conocido, era de mecánica Automotriz, pero en ese año hubo un cambio, y a partir de ese año se llama mecatrónica automotriz, lo cual generó mucha confusión en los jóvenes y mayormente en los padres de familia, porque ellos decían: yo quiero que mi hijo estudie mecánica automotriz; pero capacitamos personal de ventas para que puedan llegar al padre de familia y explicarles que ya no se iba a llamar mecánica automotriz y simplemente era un cambio de nombre, y que también involucraba muchas cosas, explicarles el porqué del cambio, que era mecánica y electrónica, que ya no era separado, porque en un momento había la carrera de electrónica automotriz y mecánica automotriz, pero ahora es mecatrónica. Eso se tenía que explicar a cada uno de los padres y hacerles entender que iba a ser más completo por un tema de la tecnología que ya nos está ganando, la tecnología corre tanto que ya los vehículos tienen una mecánica y electrónica que va de la mano, entonces ellos tienen que tener ese conocimiento; entonces en un comienzo disminuyó bastante porque muchos padres no entendían por más que hicimos el esfuerzo de explicarles; ahí hubo una baja de alumnado porque ellos buscaban otras entidades que les puedan dar, pero en otras instituciones no cambiaron el nombre tan rápido como nosotros si lo hicimos y nosotros adaptamos nuestros talleres, nuestras áreas de prácticas a la mecatrónica automotriz, por eso fue en ese año la disminución de alumnado.

28. ¿La disminución del alumnado se dio en diferentes semestres, afectó más en los primeros semestres?

Afectó más en los primeros semestres porque son alumnos que vienen a buscar la carrera de mecánica automotriz y para los chicos que ya estaban estudiando del segundo al sexto,

ya hubo una profunda explicación salón por salón, se les fue a explicar por qué del cambio. Fue mínimo, pero donde hubo la menor captación en el 2017 fue al momento que los alumnos iban ingresando.

29. ¿Cada cuánto tiempo la institución adquiere material para sus clases prácticas? y, ¿lo compran con dinero efectivo o bajo una entidad bancaria?

En este caso eso se analiza cada año, de acuerdo a lo que el docente va a realizar para sus alumnos, lo que va a requerir, normalmente es cada año, a fines de año y se conversa para ver que materiales se va a necesitar, con que materiales van a trabajar para que así la empresa pueda ver los recursos con los que cuenta y poder adquirirlos; mayormente la adquisición es bajo capital propio al contado, casi la institución no trabaja con bancos o lo que son créditos bancarios.

## Apéndice E: Entrevista a profundidad 1

### Ficha técnica

#### Ficha técnica

Técnica:	Entrevista en Profundidad
Instrumento:	Guía de entrevista
Muestra:	1
Objetivos:	Identificar los factores críticos para el éxito y a los principales competidores del Instituto Iberoamericano
Entrevistador:	Rainiero Valentino Madariaga Alarcón
Lugar:	Urbanización La Colina I, Mz. E' (E Prima), Lt. 3, distrito de Jacobo Hunter, provincia y departamento de Arequipa.
Fecha y hora:	5 de octubre de 2020
Duración:	17 minutos

### Ficha del entrevistado

#### Ficha del entrevistado

Nombre:	Williams Apaza Quispe
Edad:	44 años
Nacionalidad:	Peruano
Ocupación:	Docente
Profesión:	Licenciado en Educación
Reseña profesional/empresarial del entrevistado:	Ex docente de TECSUP, Ex docente de SENATI

### Guía de entrevista

#### Guía de entrevista

---

Pregunta 1: ¿Cuáles cree usted que son los principales competidores del Instituto Iberoamericano?

Respuesta: Tengo entendido que Iberoamericano tiene sólo una carrera como la que es mecatrónica automotriz, por lo que sus competidores deben tener esa carrera también, sus competidores serían: Cibertec, Senati, Sedesa, Bosch e Idad; todas ellas presentan varias carreras, entre ellas la mecatrónica.

Pregunta 2: ¿Cuáles cree usted que serían los aspectos relevantes para el éxito de un instituto que enseña mecatrónica en el mercado arequipeño?

Respuesta: La carrera no es muy conocida ni comprendida, por lo que primeramente sería la publicidad, luego tiene mucho que ver la calidad de docentes, ahora también está el tema del licenciamiento, otro sería el precio de la pensión, otro es la administración, también es importante el número de carreras que ofrece la institución, también está el nivel de equipamiento y de materiales que presenta la institución, un tema importante es la infraestructura de la institución y por último sería el prestigio, porque muchos alumnos se basan en ello para tomar sus decisiones.

Pregunta 3: ¿Cuál sería la ponderación en porcentaje que le pondría a cada uno de los factores que mencionó en la pregunta anterior?

Respuesta:

- Publicidad 7%
- Calidad del docente 20%
- Licenciamiento 20%
- Competitividad de precios 5%
- Administración 10%
- Número de carreras 5%
- Materiales y equipo 10%
- Infraestructura de la institución 18%
- Prestigio de la institución 5%

Gracias

---



## Apéndice F: Entrevista a profundidad 2

### Ficha técnica

Ficha técnica	
Técnica:	Entrevista en Profundidad
Instrumento:	Guía de entrevista
Muestra:	1
Objetivos:	Identificar la calificación de diferentes institutos con respecto a los factores críticos para el éxito
Entrevistador:	Rainiero Valentino Madariaga Alarcón
Lugar:	Instalaciones SENATI - Arequipa
Fecha y hora:	20 de octubre de 2020
Duración:	48 minutos

### Ficha del entrevistado

Ficha del entrevistado	
Nombre:	Juan Carlos Rodríguez Gutierrez
Edad:	56 años
Nacionalidad:	Peruano
Ocupación:	Director SENATI – Arequipa
Profesión:	Licenciado en Educación
Reseña profesional/empresarial del entrevistado:	Ex docente de TECSUP, Ex director de SENATI - Juliaca

### Guía de entrevista

Pregunta 1	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su publicidad?
------------	---

Respuesta	1
Pregunta 2	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su calidad de docentes?
Respuesta	3
Pregunta 3	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su registro ante la SUNEDU?
Respuesta	1
Pregunta 4	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su competitividad de precios?
Respuesta	4
Pregunta 5	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su administración?
Respuesta	2
Pregunta 6	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su número de carreras?
Respuesta	2
Pregunta 7	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su materiales y equipos?
Respuesta	2
Pregunta 8	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su infraestructura?

Respuesta	2
Pregunta 9	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Cibertec con respecto a su prestigio?
Respuesta	2
Pregunta 10	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su publicidad?
Respuesta	2
Pregunta 11	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su calidad de docentes?
Respuesta	4
Pregunta 12	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su registro ante la SUNEDU?
Respuesta	1
Pregunta 13	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su competitividad de precios?
Respuesta	1
Pregunta 14	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su administración?
Respuesta	3
Pregunta 15	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su número de carreras?

Respuesta	4
Pregunta 16	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su materiales y equipos?
Respuesta	4
Pregunta 17	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su infraestructura?
Respuesta	4
Pregunta 18	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Senati con respecto a su prestigio?
Respuesta	4
Pregunta 19	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su publicidad?
Respuesta	4
Pregunta 20	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su calidad de docentes?
Respuesta	3
Pregunta 21	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su registro ante la SUNEDU?
Respuesta	1
Pregunta 22	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su competitividad de precios?

Respuesta	3
Pregunta 23	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su administración?
Respuesta	2
Pregunta 24	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su número de carreras?
Respuesta	3
Pregunta 25	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su materiales y equipos?
Respuesta	3
Pregunta 26	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su infraestructura?
Respuesta	2
Pregunta 27	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Sedisa con respecto a su prestigio?
Respuesta	3
Pregunta 28	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su publicidad?
Respuesta	3
Pregunta 29	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su calidad de docentes?

Respuesta	4
Pregunta 30	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su registro ante la SUNEDU?
Respuesta	1
Pregunta 31	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su competitividad de precios?
Respuesta	2
Pregunta 32	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su administración?
Respuesta	3
Pregunta 33	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su número de carreras?
Respuesta	3
Pregunta 34	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su materiales y equipos?
Respuesta	2
Pregunta 35	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su infraestructura?
Respuesta	3
Pregunta 36	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Bosch con respecto a su prestigio?

Respuesta	3
Pregunta 37	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su publicidad?
Respuesta	3
Pregunta 38	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su calidad de docentes?
Respuesta	3
Pregunta 39	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su registro ante la SUNEDU?
Respuesta	1
Pregunta 40	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su competitividad de precios?
Respuesta	3
Pregunta 41	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su administración?
Respuesta	2
Pregunta 42	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su número de carreras?
Respuesta	2
Pregunta 43	Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su materiales y equipos?

Respuesta 3

Pregunta 44 Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su infraestructura?

Respuesta 3

Pregunta 45 Considerando 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante; ¿Qué calificación le pondría a Idad con respecto a su prestigio?

Respuesta 2



### Apéndice G: Balance general 2018 y 2019

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
BALANCE GENERAL  
(Expresado en soles)

	2.018	2.019	2.018	2019
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja Bancos	93.614,01	81.140,42		
Ctas. Por cobrar comerciales	-	-		
Cuentas por cobrar	-	-		
Ctas. Por cobrar diversos	-	-		
Cobranza dudosa	-	-		
Mercaderías	-	-		
Productos terminados	-	-		
Productos en proceso	-	-		
Materias primas	-	-		
Materiales auxiliares	-	-		
Envases y envalajes	-	-		
Anticipos otorgados	-	-		
Activo: Tributo por pagar	-	-		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>93.614,01</b>	<b>81.140,42</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inversiones mobiliarias	-	-		
Inversiones inmobiliarias	-	-		
Intangibles	20.000,00	20.000,00		
Activo diferido	2.174,00	24.976,00		
	<b>22.174,00</b>	<b>44.976,00</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE-ACTIVO FIJO</b>				
Terrenos	-	-		
Edificaciones	-	6.610,17		
Maq y Equipo de explotación	-	-		
Vehículos motorizados	-	-		
Muebles y enseres	457,62	6.600,76		
Equipo para procesamiento	6.642,38	31.641,11		
Herramientas y unidades	-	-		
Construcciones en curso	-	53.060,43		
Activos biológicos	-	-		
(-) Depreciación y amortización	- 135,11	- 4.746,53		
	<b>6.964,89</b>	<b>93.165,94</b>		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>29.138,89</b>	<b>138.141,94</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>122.752,90</b>	<b>219.282,36</b>		
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Sobregiros	-	-		0
Anticipos recibidos	-	-		0
Tributos por pagar	18.214,10	-		15740,02
Rem. Partc. Por pagar	33.599,97	-		35000
Ctas por pagar comerciales	24.000,00	-		39367,1
Obligaciones financieras	-	-		0
Ctas por pagar diversas	-	-		0
Provisiones	-	-		0
Pasivo Diferido	-	-		0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>75.814,07</b>		<b>75.814,07</b>	<b>90107,12</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Tributos por pagar	-	-		0
Obligaciones financieras	-	-		0
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>				0
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	40.000,00	-	40.000,00	40000
Capital adicional	-	-	-	0
Reservas	-	-	-	0
Excedente de revaluación	-	-	-	0
Resultados acumulados	-	-	-	6748,83
(-) Pérdida del ejercicio	6.938,83	-	6.938,83	82426,41
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>46.938,83</b>		<b>46.938,83</b>	<b>129.175,24</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>122.752,90</b>		<b>122.752,90</b>	<b>219.282,36</b>

## Apéndice H: Estados de resultados 2018 – 2019

### ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

31 de diciembre de 2018

(Expresado en soles)

	2018	2019
Ventas bienes	-	-
Prestación de servicios	268.980,00	1.529.653,50
Productos manufacturados - Terminados	-	-
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones	-	3.625,00
(-) Devoluciones de productos	-	-
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>268.980,00</b>	<b>1.526.028,50</b>
(-) Costos de venta de mercaderia	-	-
(-) Costo de venta de prod manufacturados	-	-
(+/-) Variación de productos terminados	-	-
(-) Costo de ventas	- 124.884,25	- 791.752,74
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>144.095,75</b>	<b>734.275,76</b>
(-) Gastos de administración	- 114.435,92	- 510.855,85
(-) Gastos de ventas	- 22.775,56	- 141.048,65
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>6.884,27</b>	<b>82.371,26</b>
(-) Cargas excepcionales	-	-
(-) Cargas financieras	- 9,82	- 10,40
(-) Pérdida por diferencia de cambio	-	-
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones obtenidos	-	-
(+) Ingresos diversos de gestión	-	-
(+) Ingresos excepcionales	-	-
(+) Ingresos financieros	64,38	65,55
(+) Ganancia por diferencia de cambio	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE REI</b>	<b>6.938,83</b>	<b>82.426,41</b>
Resultados por exposición a la inflación	-	-
(-) PERDIDA - ANTES DE PARTICIPACIONES	6.938,83	82.426,41
(-) Participación de los trabajadores	-	-
(-) PERDIDA - ANTES DE IMPUESTOS	6.938,83	82.426,41
(-) Imp. Renta (RMT 10%)(I.Renta)	- 2.049,85	- 24.364,29
(-) PERDIDA - ANTES DE RESERVA LEGAL	4.888,98	58.062,12
(-) Reserva legal	-	-
(-) PERDIDA DEL EJERCICIO	4.888,98	58.062,12