

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Acceso a la Educación Superior**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

**Juan Carlos Domínguez Cornejo**

**Luis Montes Acuña**

**Freddy Santiago Tudelano Yanama**

**Asesor: Gloria María Zambrano Aranda**

**Santiago de Surco, julio de 2018**

## Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a los profesores de Centrum, quienes con sus experiencias, conocimientos y consejos nos han dado un invaluable aporte a nuestro actuar tanto profesional como personal.

A todas las personas que directa o indirectamente nos ayudaron al desarrollo del presente trabajo, el apoyo de todos hizo posible concluir con éxito este difícil pero gratificante reto.



## **Dedicatorias**

A mi esposa Liliana, por su comprensión y estímulo en este proyecto, a mis hijos Freddy, Adrián y André que son mi inspiración que me motiva a superarme y a mis padres Adrián y Fidela por su confianza y perseverancia en mis momentos difíciles y por todo el amor que recibo de ellos.

Freddy Santiago, Tudelano Yanama

A mi papá Juan Domínguez y mi mamá Cecery Cornejo por apoyarme en todas las etapas de mi vida con los mejores consejos, ejemplo y apoyo incondicional, ellos son mi motivación para cada paso que doy.

Juan Carlos, Domínguez Cornejo

A mi compañera de vida, Paola, por su paciencia en estos meses de amanecidas y su apoyo incondicional en todos mis proyectos. A mis padres, por su invaluable apoyo en mi educación y sus consejos. A mi pequeño Rafael, porque su llegada hizo que mi vida cambie y su presencia alienta cada minuto de mi vida. Finalmente, a mis abuelos y mi tía, que ya no están más conmigo pero que desde el cielo guían mis pasos.

Luis, Montes Acuña

## Resumen Ejecutivo

La educación es uno de los componentes en la medición del índice del progreso social y, es el acceso a la educación superior, donde la calificación obtenida en las últimas mediciones es considerablemente baja. Esta baja calificación hace necesaria la realización de un plan estratégico con el objetivo de mejorar la calificación, así como hacer que el país tenga un crecimiento sostenido en materia educativa.

Se define, en la presente Tesis, el Acceso a la Educación Superior como las facilidades o dificultades que presenta la población peruana para acceder a educación de nivel terciario de calidad, en todos sus aspectos: Económicos, sociales, políticos, administrativos, tecnológicos y demográficos.

Que el Perú solo tenga dos universidades entre las 100 primeras en Latinoamérica revela una pobre gestión, a pesar de que en los últimos años el país viene avanzando sostenidamente en materia económica. Dentro de los avances de la educación, se ha establecido una nueva ley universitaria para mejorar en materia de calidad, así como también buscar un incremento progresivo del presupuesto asignado al sector.

El presente Planeamiento Estratégico, plantea una visión para la educación superior peruana, en la cual, esta debe estar ubicada entre los cuatro primeros puestos de América latina, para el año 2027. Para lograr esta visión se realizó un análisis de los factores externos e internos que influyen el sector, determinando ocho estrategias para mejorar la situación actual del mismo. Mediante la guía de estas estrategias se podrán lograr tanto los objetivos de corto y largo plazo, que en suma hacen la consecución de la visión planteada.

Finalmente, las fases de formulación e implementación nos indican que es posible alcanzar la visión del sector educación, planteada para el año 2027. Pero alcanzar estas metas, en la realidad, implica un esfuerzo de todas las entidades relacionadas al sector educación, impulsadas por el Ministerio de Educación.

## Abstract

The education is one of the components in the measurement of the index of social progress, is the access to higher education, where the qualification obtained in the last measurements, is low. This low qualification makes necessary the realization of a strategic plan with the objective of improving both the qualification, as well as making the country have a sustained growth in the educational matter.

It is defined, in the present Thesis, the Access to Higher Education as the facilities or difficulties that the Peruvian population presents to access quality tertiary level education, in all its aspects: Economic, social, political, administrative, technological and demographic

That Peru only has two universities among the top 100 in Latin America is a poor management despite the fact that in recent years the country has been advancing steadily in economic matters. To this end, it has established a new university law to improve quality, as well as seeking a progressive increase in the budget allocated to the sector.

The present Strategic Planning poses a vision for Peruvian higher education, in which, this must be located between the four first positions of Latin America, for the year 2027. To achieve this vision an analysis of the external and internal factors that influence the sector, was made, determining eight strategies to improve the current situation of the same. Through the guidance of these strategies, both the short and long-term objectives can be achieved, which in short make the attainment of the proposed vision.

Finally, the phases of formulation and implementation indicate that it is possible to achieve the vision of the education sector, proposed for the year 2027. But reaching these goals, in reality, implies an effort of all entities related to the education sector, driven by the Ministry of Education.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Educación Superior en Perú.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
<b>1.2 Conclusiones.....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>15</b>
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Visión.....	16
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores.....	17
2.5 Código de Ética.....	18
2.6 Conclusiones.....	18
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>19</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional.....	21
3.1.3 Principios cardinales.....	31
3.1.4 Influencia del análisis en la educación superior del Perú.....	33
3.2 Análisis Competitivo del País.....	34
3.2.1 Condiciones de los factores.....	34
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	37

3.2.5 Influencia del análisis en el sector educación superior en el Perú .....	38
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	39
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	39
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	43
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	46
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	48
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	49
3.5 La Educación Superior del Perú y sus Competidores.....	49
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	50
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	51
3.6 El Sector Peruano de Educación Superior y sus Referentes.....	51
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	52
3.8 Conclusiones.....	53
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>55</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	55
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	55
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	56
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	62
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	64
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	65

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	66
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	68
4.3 Conclusiones.....	69
<b>Capítulo V: Intereses de la Educación Superior del Perú y Objetivos de Largo Plazo</b>	<b>71</b>
5.1 Intereses de la Educación Superior del Perú.....	71
5.2 Potencial de la Educación Superior del Perú.....	73
5.3 Principios Cardinales de la Educación Superior del Perú.....	77
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	79
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	80
5.6 Conclusiones.....	80
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico</b> .....	<b>82</b>
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	82
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	84
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	86
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	88
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	90
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	91
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	91
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	94
6.9 Matriz de Ética (ME).....	94
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	94
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	94
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	94
6.13 Conclusiones.....	94
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica</b> .....	<b>101</b>



7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	101
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	102
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	102
7.4 Estructura Organizacional del Sector Educación en el Perú.....	102
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	107
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	108
7.7 Gestión del Cambio .....	110
7.8. Conclusiones.....	111
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>112</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	112
8.1.1 Aprendizaje interno .....	112
8.1.2 Procesos.....	112
8.1.3 Clientes.....	112
8.1.4 Financiera .....	113
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	113
8.3 Conclusiones.....	113
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector de Educación Superior en el Perú.....</b>	<b>115</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sector de Educación en el Perú.....	115
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Educación Superior en el Perú .....	119
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Educación Superior en el Perú.....	119
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	121
9.5 Conclusiones.....	121
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>123</b>

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	123
10.2 Conclusiones Finales .....	123
10.3 Recomendaciones Finales.....	124
10.4 Futuro de la Educación Superior en el Perú .....	127
<b>Referencias.....</b>	<b>131</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Estructura del Sistema Educativo Peruano – Ley 28044</i> .....	2
Tabla 2	<i>Perú: Matricula, Personal Docente e Instituciones Educativas, Según Etapa, Modalidad y Nivel Educativo (2009)</i> .....	3
Tabla 3	<i>Indicadores Socio-Económicos del Perú</i> .....	7
Tabla 4	<i>Producto Bruto Interno del Perú (Variaciones Porcentuales Reales)</i> .....	8
Tabla 5	<i>Expectativas Macroeconómicas del PBI en el Perú</i> .....	9
Tabla 6	<i>Evolución de Perú de los 12 Pilares de Competitividad</i> .....	10
Tabla 7	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	21
Tabla 8	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú</i> .....	22
Tabla 9	<i>Crecimiento Mundial en Variaciones Porcentuales Anuales</i> .....	24
Tabla 10	<i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2019</i> .....	25
Tabla 11	<i>Visión General del Rendimiento</i> .....	35
Tabla 12	<i>Perú Según Segmento Empresarial, 2014-15</i> .....	38
Tabla 13	<i>PBI por Sectores Económicos</i> .....	44
Tabla 14	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	49
Tabla 15	<i>Matriz del Perfil Competitivo del Sector Educación Superior del Perú</i> .....	52
Tabla 16	<i>Matriz del Perfil Referencial del Sector Educación Superior en el Perú</i> .....	53
Tabla 17	<i>Número de Graduados – Pregrado 2015</i> .....	60
Tabla 18	<i>Número de Graduados y Titulados 2015</i> .....	60
Tabla 19	<i>Perú: Postulantes e Ingresantes por Sexo, Según Universidad, 2015</i> .....	63
Tabla 20	<i>Matriz MEFI</i> .....	69
Tabla 21	<i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Noveno Pilar: Preparación Tecnológica</i> .....	75
Tabla 22	<i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Duodécimo Pilar: Innovación</i> .....	76
Tabla 23	<i>Tasa Bruta de Asistencia, Educación Superior por Nivel de Pobreza</i> .....	79

Tabla 24	<i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i> .....	79
Tabla 25	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	83
Tabla 26	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - MPEYEA</i> .....	85
Tabla 27	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento del Sector de Educación en el Perú</i> .....	87
Tabla 28	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	92
Tabla 29	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Educación Superior en el Perú</i> .....	93
Tabla 30	<i>Matriz Rumelt del Sector de Educación Superior en el Perú</i> .....	95
Tabla 31	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	96
Tabla 32	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	97
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	98
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	99
Tabla 35	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	104
Tabla 36	<i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	106
Tabla 37	<i>Balanced Scorecard del Sector de Educación Secundaria en Perú</i> .....	114
Tabla 38	<i>Perú: Evolución de los Pilares de Competitividad 2017 – 2018</i> .....	116
Tabla 39	<i>Perú: Factor Conocimiento-IMD 2017</i> .....	117
Tabla 40	<i>Indicadores de Productividad Proyecto Educativo Nacional</i> .....	118
Tabla 41	<i>Futuro del Sector Educación Superior en el Perú al 2027</i> .....	129
Tabla 42	<i>Matriz de Planeamiento Estratégico Integral</i> .....	130

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Perú: Marco normativo del sistema universitario antes de la Ley 30220. ....	4
<i>Figura 2.</i>	Mapa de fronteras limítrofes de Perú.....	6
<i>Figura 3.</i>	Variación del Producto Bruto Interno, según países.....	7
<i>Figura 4.</i>	Meta 3: Tasa de transición a educación superior en el Perú. ....	11
<i>Figura 5.</i>	Gasto público en educación como porcentaje del PBI.....	12
<i>Figura 6.</i>	Gasto Público en educación como porcentaje del gasto público total en la región. ....	12
<i>Figura 7.</i>	Políticas de Estado del acuerdo nacional. ....	20
<i>Figura 8.</i>	Pirámide de población, 2013 y 2021.....	22
<i>Figura 9.</i>	Perú: país marítimo, andino, amazónico bioceánico y con presencia en la Antártida.....	23
<i>Figura 10.</i>	Perú: hogares con acceso a servicios y bienes de tecnología de información y comunicación – TIC en porcentaje. ....	26
<i>Figura 11.</i>	Perú: evolución de las TIC en los hogares, 2001 – 2013 en porcentaje. ....	27
<i>Figura 12.</i>	Organigrama del Estado peruano.....	30
<i>Figura 13.</i>	Bases estratégicas que sustentan la política de seguridad y defensa nacional del Estado peruano.....	31
<i>Figura 14.</i>	Modelo del diamante de Porter. ....	34
<i>Figura 15.</i>	Perú: universidades según su régimen legal actual año 2012. ....	42
<i>Figura 16.</i>	PBI economía mundial y países desarrollados 2017 – 2018 (var %). ....	44
<i>Figura 17.</i>	Organigrama Minedu. ....	57
<i>Figura 18.</i>	Tasa neta de matrícula escolar a educación superior de 17-24 años.....	58
<i>Figura 19.</i>	América Latina: Tasa Bruta de matrícula en educación superior, 2014. ....	72

<i>Figura 20.</i> Índice de colaboración entre universidades e industria para la investigación. ....	74
<i>Figura 21.</i> Gráfica de Matriz PEYEA .....	84
<i>Figura 22.</i> Matriz Boston Consulting Group del Sector de Educación en el Perú. ....	88
<i>Figura 23.</i> Matriz IE del sector educación superior en el Perú. ....	89
<i>Figura 24.</i> Matriz gran estrategia (MGE). ....	90
<i>Figura 25.</i> Estructura Organizacional Propuesta .....	107
<i>Figura 26.</i> Los 12 pilares de competitividad (GCI – Global Competitiveness Index). ....	115



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico está compuesto por diversas actividades desarrolladas secuencialmente con el fin de que una organización pueda proyectarse y logra alcanzar la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales de este proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento, en la que se tratará de encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, donde se ejecutarán las estrategias retenidas en la etapa anterior, es la etapa más compleja por su rigurosidad; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se harán de manera permanente durante el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); adicional a estas tres etapas existe una última etapa, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. El proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, participan muchas personas en él, e iterativo, se genera una retroalimentación repetitiva.

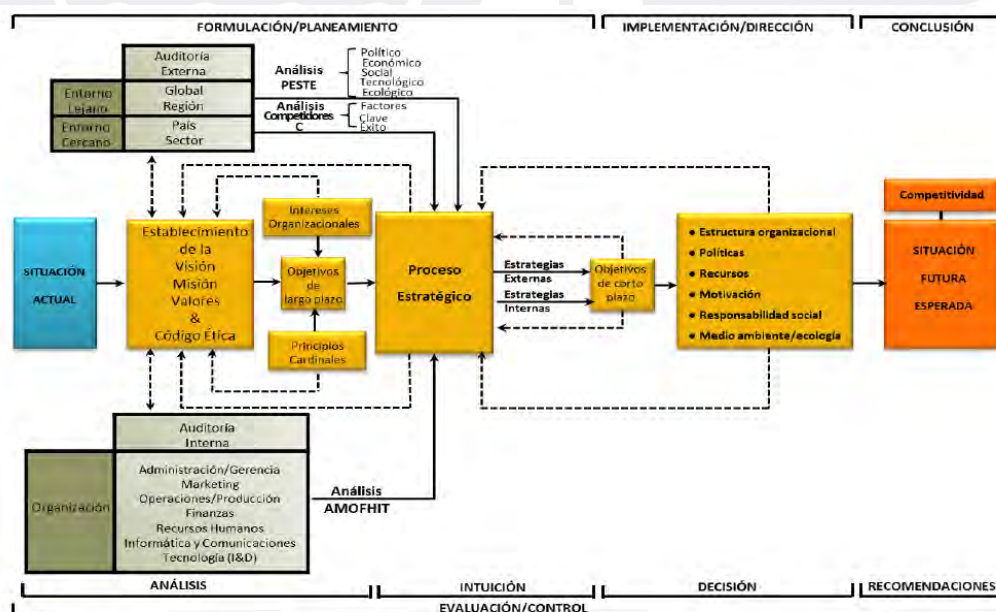


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo comienza con el análisis de la situación actual, posteriormente la definición de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos componentes guían y norman el accionar de la organización. Seguido, se elabora la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con el fin de determinar la influencia del entorno en la organización. También se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas) de donde deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que da a conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). La evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se realiza la evaluación interna, que se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan optimizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de manera tal que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. En ese momento se prepara el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), de donde se crea la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). La MEFI permite evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas de una organización, además de identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis



exhaustivo externo e interno es indispensable para continuar el proceso de manera exitosa.

En la etapa siguiente del proceso se determinan los Intereses de la Organización, los fines supremos que trata de alcanzar la organización para tener éxito global, de donde se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), que sobre la base de la visión, permite establecer los Objetivos de Largo Plazo. Estos son los resultados a los que la organización trata de llegar. Es importante destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices expuestas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) son insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para terminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello se inicia la segunda etapa del plan estratégico que es la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), que se usa para verificar si con las estrategias retenidas se podrían alcanzar los

OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas. La integración de la intuición con el análisis es básica ya que con ellos se llega a la selección de las estrategias.

Luego de formulado un plan estratégico (PE) que permita alcanzar la proyección de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos detectados anteriormente. La implementación estratégica consiste en transformar los planes estratégicos en hechos o acciones y, luego, en resultados. Es importante resaltar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que la implementación es más difícil de llevarse a cabo con el riesgo de no llegar a ejecutarse. En esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es indispensable. Un grave error sería implementar una nueva estrategia utilizando la estructura existente.

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones

correctivas necesarias. En la cuarta etapa, se analiza y evalúa la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## **Capítulo I: Situación General de la Educación Superior en Perú**

El presente capítulo expone la situación general de la educación superior en el Perú, información acerca de los principales indicadores y el análisis de la situación actual, avances, proyecciones y tendencias, para contar con una visión específica de la realidad y las medidas necesarias para enfrentar cambios y retos en el mundo globalizado de hoy.

### **1.1 Situación General**

El sistema educativo en el Perú, como se señala en la Ley General de Educación, Ley 28044, se encuentra organizada para responder a las metas, fines y principios de la educación, y adecuarse a las exigencias y necesidades de la población peruana. La estructura de la educación peruana contempla dos etapas: (a) la educación básica, orientada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, tiene un enfoque inclusivo, es obligatoria y cuando la imparte el Estado, es gratuita; y (b) la educación superior, orientada a la investigación, creación y difusión de conocimientos, así como al logro de competencias profesionales de alto nivel (Consejo Nacional de Educación, 2010).

Entre las modalidades como alternativas de atención educativa en función de las características de las personas a quienes se destina el servicio de educación, se encuentran: (a) la como modalidad dirigida a los niños y adolescentes que pasan oportunamente por educación básica regular el proceso educativo; (b) la educación básica alternativa como modalidad que tiene los mismos objetivos y calidad equivalente a la educación básica regular y enfatiza la preparación para el trabajo de los estudiantes que no accedieron o no culminaron oportunamente a la educación regular; (c) la educación básica especial tiene un enfoque inclusivo y atiende a personas con necesidades educativas especiales, sea por discapacidad o por superdotación; (d) la educación a distancia es una modalidad caracterizada por la interacción simultánea o diferida entre los actores del proceso educativo, aplicable a todas las etapas del sistema educativo.

Los niveles de educación son nivel inicial, primaria, y secundaria, en ciclos que se desarrollan en función de logros de aprendizaje y abarcan diferentes grados (ver Tabla 1) (Consejo Nacional de Educación, 2010). El Ministerio de Educación [MINEDU], es el ente encargado de normar y evaluar la educación básica, técnico – productiva, educación superior no universitaria, con la finalidad de garantizar la calidad de la oferta educativa en todo el sistema de la educación básica; en ese sentido, al 2009 alcanzó más de 477 mil profesores en 93 mil instituciones públicas y privadas, como se detalla en la Tabla 2, de los cuales la mayor participación se encuentra en la educación básica regular, seguido de educación superior no universitaria, tecnológica y técnico no productiva (Consejo Nacional de Educación, 2010).

Tabla 1

*Estructura del Sistema Educativo Peruano – Ley 28044*

Etapas	Modalidades	Niveles / Programas	Ciclos	Grados		
Educación Básica	Educación Básica Regular	Educación Inicial	I	0 - 2 años		
		Educación Primaria	II	3 - 5 años		
			III	1ro y 2do		
			IV	3ro y 4to		
			V	5to y 6to		
			VI	1ro y 2do		
		VII	3ro, 4to y 5to			
	Educación Básica Alternativa	Programa de Educación Básica Alternativa de Niños y Jóvenes Adultos Pebana/Pebaja	Inicial	Inicial	Dos grados (Alfabetización)	
				Intermedio	Dos grados (Alfabetización)	Educación Comunitaria
				Avanzado	Cuatro Grados	
Educación Especial	Educación Básica Especial	Inicial	I	0 - 2 años		
		II	3 - 5 años			
		III	1ro y 2do			
		IV	3ro y 4to			
		V	5to			
Educación Superior	Universitaria No Universitaria	Universitaria No Universitaria	Se rige por Ley Específica Pedagógica, Tecnológica y Artística			
	FORMA					
Educación Técnica Productiva			Ciclo Básico Ciclo Medio			

*Nota.* Tomado de “Metas Educativas al 2021,” por Consejo Nacional de Educación, 2010 ([http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto\\_Metas2021\\_setiembre.pdf](http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf)).

Tabla 2

*Perú: Matricula, Personal Docente e Instituciones Educativas, Según Etapa, Modalidad y*

*Nivel Educativo (2009)*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Matricula			Personal Docente			Instituciones Educativas		
		% público	% rural	% fem	Total	% público	% rural	Total	% público	% rural
Total	8,445	76	28	50	477	66	25	93	75	50
Básica regular	7,634	79	30	49	423	68	27	87	76	53
Inicial	1,326	75	30	49	60	52	20	39	78	46
Primaria	3,748	81	36	49	196	71	35	36	79	66
Secundaria	2,561	79	21	49	168	70	22	12	64	36
Básica alternativa	177	59	7	50	11	57	8	2	50	8
Básica especial	21	81	9	41	4	82	9	0	83	10
Técnico productivo	252	47	7	62	13	40	7	2	37	8
Superior no										
Universitaria	361	35	8	57	26	41	10	1	43	11
Pedagógica	34	54	15	65	5	50	15	0	36	11
Tecnológica	322	3	7	56	20	36	9	1	43	11
Artística	6	92	8	34	1	89	6	0	81	12

*Nota.* Tomado de “Metas Educativas al 2021,” por Consejo Nacional de Educación, 2010 ([http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto\\_Metas2021\\_setiembre.pdf](http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf)).

En el 2014, se promulgó la Ley 30220 “Ley Universitaria” con la finalidad de normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de universidades. Esta Ley promueve el mejoramiento de la calidad de los servicios provistos por las universidades, las cuales se consideran instituciones fundamentales para el desarrollo de la investigación y de la cultura, y por consiguiente, para el desarrollo nacional. En el marco de esta ley, se creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], adscrito al Ministerio de Educación, encargada del licenciamiento y supervisión del servicio educativo superior universitario, y de la fiscalización del uso de los recursos públicos y beneficios que son otorgados a las universidades para fines educativos y de mejoramiento de la calidad (SUNEDU, 2018).

En plano universitario, en el último quinquenio se han venido realizando cambios de regulación, de acuerdo a la promulgación de la Ley 30220. Antes de dicha promulgación, se plantearon cambios normativos que afectaron la institucionalidad y las características de regulación del sector. La década de los 90, se caracterizó por la inexistencia de estándares de

calidad en la prestación de servicios universitarios, existieron 49 universidades sin reglamento de procedimientos para la supervisión de la calidad. En la siguiente Figura 1, se muestra la evolución del marco normativo del sistema universitario peruano antes de la Ley 30220, en el cual se detalla que en 1995 se creó el Consejo Nacional para la Autorización del Funcionamiento de Universidades [CONAFU], órgano perteneciente a la Asamblea Nacional de Rectores [ANR], el cual tuvo la facultad de entregar la autorización de funcionamiento de las nuevas universidades a nivel nacional. En 1996, se modificó nuevamente el marco institucional permitiendo que las universidades privadas puedan funcionar como empresas con fines de lucro, con la publicación de la Ley para Promover la Inversión en Educación. Ante estos acontecimientos, dieron origen a tres tipos de universidades en términos de gestión: (a) públicas, (b) privadas sin fines de lucro (asociativas), y (c) privadas con fines de lucro como societarias (SUNEDU, 2018).

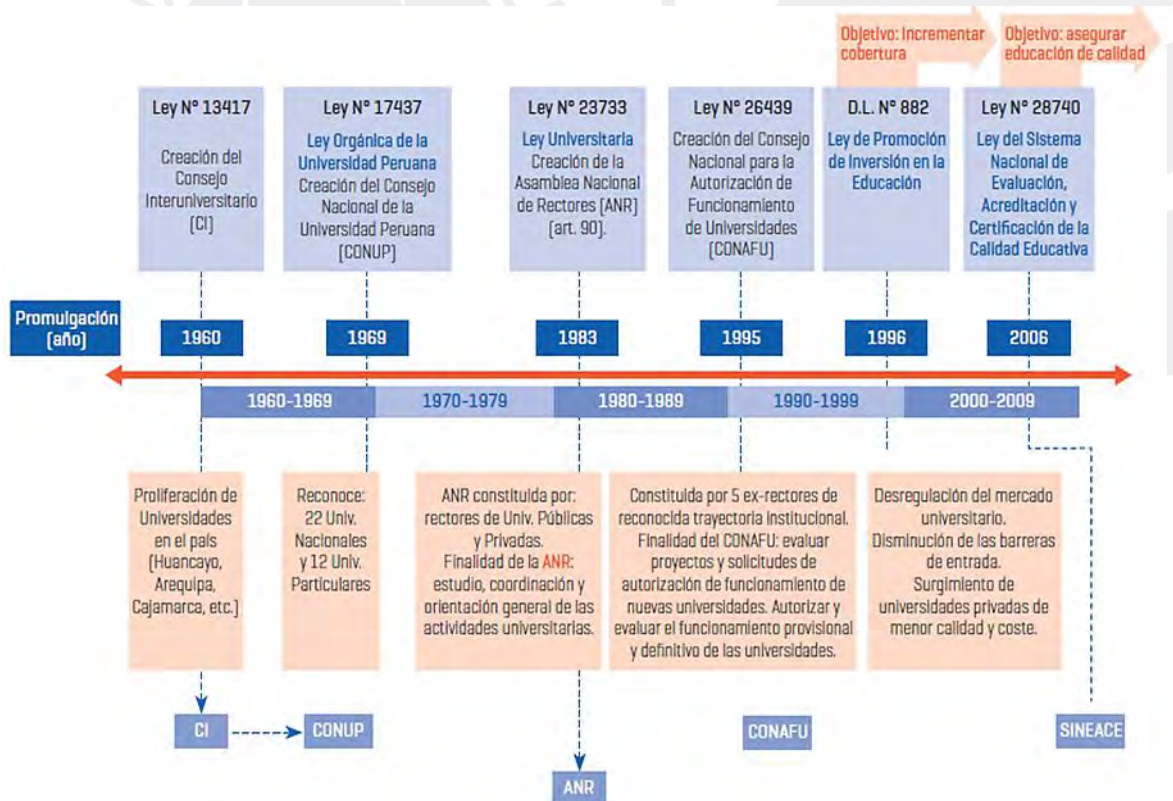


Figura 1. Perú: Marco normativo del sistema universitario antes de la Ley 30220. Tomado de *Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria Peruana*, por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2017.

En el 2006, se creó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] con la Ley 28740 con la finalidad de asegurar los niveles de básicos de la calidad en los servicios brindados. El punto más importante para la reestructuración del sistema educativo, surgió en el 2008, cuando el Tribunal Constitucional señaló en una sentencia que la actividad educativa universitaria debe contar con la permanente supervisión y fiscalización del Estado, y lo exhorta a adoptar las medidas institucionales que reformen el sistema de la educación universitaria en el país; y en el 2012, se resolvió prohibir la creación y otorgamiento de autorización para el funcionamiento de nuevas universidades y filiales. En el 2014, se aprobó la Ley 30220, nueva Ley Universitaria con la finalidad de ordenar el mercado de educación superior universitaria (SUNEDU, 2018)

El desarrollo del entorno educativo dentro del territorio peruano es complejo, debido a que el Perú es uno de los países con mayor contraste en todo el mundo, y no sólo en el ámbito social y educativo, sino también en lo geográfico, cultural, ecológico, entre otros. Cuenta con una extensión de 1'285,215 km<sup>2</sup> y es el tercer país más grande de Sudamérica y uno de los veinte más grandes del mundo (Peru.travel, 2017).

Su ubicación geográfica y territorial, es la que le permite tener una gran cantidad de factores de competencia innatos, así como limitaciones difíciles de sortear. De igual manera, son importantes las fronteras limítrofes del país, las cuales abren posibilidades de comercio e intercambio cultural (ver Figura 2).

El Perú posee once regiones y 84 de las 117 zonas de vida que posee el mundo, según Peru.travel (2017), lo cual lo convierte sin lugar a duda en uno de los países con mayor diversidad de climas. Todas ellas se encuentran dentro de tres grandes regiones: La costa, la sierra y la selva, en donde, la primera sola, concentra a más de la mitad de la población del país y posee un territorio de climas poco hostiles, valles fértiles, áridos desiertos, y sobre todo, una importante salida al océano Pacífico que cuenta con 200 millas de extensión para la



pesca y extracción. La sierra y la selva cuentan, por su lado, con geografías complejas y climas extremos en comparación con la costa, razón por la cual su densidad poblacional y su capacidad para los cultivos, están muy por debajo a esta última.



*Figura 2.* Mapa de fronteras limítrofes de Perú  
Tomado de “Ubicación, Geografía y límite del Perú,” por Perú Travel, 2017  
(<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

Según datos de la Unesco, el Perú tiene actualmente 31'377,000 habitantes en toda la extensión de su territorio al 2015. Más del 50% se encuentra por debajo de los 30 años, lo cual indica que la población es predominantemente joven (UNESCO, 2017). Actualmente, según datos de Unesco, la tasa de crecimiento de la población es de 1.3% y se espera tener en los 2018 datos actualizados de las mismas ya que en el último trimestre del 2017 se ha realizado un censo a nivel nacional (UNESCO, 2017). La siguiente Tabla 3, presenta los principales indicadores socio económicos; el crecimiento de la economía con una tasa de 3% de crecimiento anual; tasa de pobreza de 9% de la población; la población menor de 14 años representa el 28% de la población total, por lo que es la población sensible a las políticas efectuadas con resultados proyectados al mediano y largo plazo, como el caso de los retornos de la educación.

Tabla 3

*Indicadores Socio-Económicos del Perú*

Indicadores socio económicos	
Población Total (en Miles)	31,377
Tasa de crecimiento de la población anual (%)	1.3
Población de 15 - 24 años (en Miles)	5,587
Población menor de 14 años (en Miles)	8,753
Población rural (% de la población total)	21
Tasa total de fertilidad (nacimientos por mujer)	2.5
Tasa de mortalidad infantil (por 1,000 nacimientos)	13
Tiempo expectativo de vida (años)	75
Prevalencia de VIH (% de población de 15-49 años)	0.3
Tasa de pobreza a 3.10 PPP\$ por día (% de población)	9
PBI per cápita - PPP\$	12,402
Tasa de crecimiento PBI (%)	3.3
Servicio Total de la deuda (% de Ingreso Nacional Bruto)	2.6
PB en billones - PPP\$	393

Nota. Tomado de “Unesco Información General del Perú,” por Unesco, 2017 (<http://uis.unesco.org/en/country/PE>).

En cuanto a lo político y económico, Perú ha enfrentado en las últimas décadas grandes transformaciones como el fin del terrorismo y la dictadura militar, se dio paso a la estabilidad y crecimiento económico que se tradujeron en tasas significativas de crecimiento; en la última década, incluso en los últimos años (ver Figura 3).



Figura 3. Variación del Producto Bruto Interno, según países.

Tomado de “El PIB latinoamericano crecerá 1,3% en 2017,” por Alianza País, 2017 (<http://uis.unesco.org/en/country/PE>).

A partir del año 2005, el Perú empezó un agresivo crecimiento en cuanto a su PBI, llegando a crecer incluso a tasas del 9.1% en el 2008, como se puede apreciar en la Tabla 4, y marcando una clara distancia a lo que pasaba en la región, siendo uno de los países que más creció.

Tabla 4

*Producto Bruto Interno del Perú (Variaciones Porcentuales Reales)*

Tipo de Gasto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Demanda Interna	13.6	13.6	14.9	7.7	7.3	7.3	2.2	2.9	0.9
a. Consumo privado	8.9	8.9	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	3.4	3.4
b. Consumo público	5.4	5.4	5.6	4.8	8.1	6.7	6	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	30	30	37.8	10	6.5	11.4	-3.2	-1.4	-4.6
Inversión bruta fija	24.6	24.6	23	5.9	16.2	7.7	-2.1	-5.4	-4.5
- Privada	23.9	23.9	25.5	10.8	15.5	6.9	-2.3	-4.4	-5.7
- Pública	28	28	15	-11.2	19.5	1.1	-1.1	-9.5	0.6
2. Exportaciones	7.1	7.1	1.4	6.9	5.8	-1.3	-0.8	4.1	9.5
4. Importaciones	24.1	24.1	26	11.6	10.7	4.2	-1.4	2.4	-2.2
3. Producto Bruto Interno	9.1	1	8.5	6.5	6	5.8	2.4	3.3	3.9

*Nota.* Tomado de Memoria Anual 2017, por Banco Central de Reserva del Perú, 2017

Sin embargo, los últimos años han sido caracterizados por una ralentización de la economía, siendo el último pronóstico estimado para finales del año 2017, de 3.8%, lo cual efectivamente habla de un crecimiento mucho menor al de casi una década atrás, la cual muestra las expectativas macroeconómicas del PBI (ver Tabla 5). Las causas de esta disminución del crecimiento son diversas y definitivamente no atribuibles a una sola razón aislada. Algunas de ellas pueden ser la desaceleración económica mundial, lo cual produce que los países que estaban acostumbrados a comprar al Perú sean mucho más moderados en cuanto a esto y la disminución de la inversión privada, la cual puede responder a un clima político inestable (“¿Por qué la economía peruana está desacelerada?,” 2016). Esto debido al binomio de poderes instalado en el gobierno, una clara falta de liderazgo del ejecutivo y un legislativo obstruccionista. ¿Cómo afectan estos factores al acceso a la educación en el país? Según los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. En el Perú las tasas de inclusión

para niños de primaria y secundaria son de 81.7% y de 68.6%, respectivamente al año 2015.

Tabla 5

*Expectativas Macroeconómicas del PBI en el Perú*

<b>Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del PBI 1/</b>			
<b>Fecha de encuesta</b>	<b>Analistas % Económicos</b>	<b>Sistema % Financiero</b>	<b>Empresas % No Financieras</b>
29 de agosto de 2016	4.2%	4.3%	4.5%
30 de setiembre de 2016	4.4%	4.3%	4.5%
31 de octubre de 2016	4.1%	4.2%	4.5%
29 de noviembre de 2016	4.2%	4.0%	4.5%
31 de diciembre de 2016	4.0%	4.0%	4.5%
30 de enero de 2017	4.0%	4.0%	4.2%
27 de febrero de 2017	3.8%	4.0%	4.0%
31 de marzo de 2017	3.8%	3.9%	4.0%
28 de abril de 2017	3.9%	3.7%	4.0%
26 de mayo de 2017	3.7%	3.6%	3.9%
30 de junio de 2017	3.7%	3.7%	3.7%
31 de julio de 2017	3.5%	3.5%	3.7%
31 de agosto de 2017	3.8%	3.5%	3.7%
<b>Expectativas anuales de 2019</b>			
27 de febrero de 2017	4.0%	4.0%	4.0%
31 de marzo de 2017	4.0%	4.0%	4.1%
28 de abril de 2017	4.0%	4.0%	4.0%
26 de mayo de 2017	4.0%	4.0%	4.0%
30 de junio de 2017	4.0%	3.8%	4.0%
31 de julio de 2017	4.0%	3.6%	4.0%
31 de agosto de 2017	4.0%	3.7%	4.0%

*Nota.* Tomado de "Encuesta de Expectativas Macroeconómicas," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.htm>).

En relación a la competitividad, el Perú se encuentra en la posición 54 del Ranking de Competitividad Mundial 2016 del IMD (World Competitive Yearbook), la misma posición que registró en el año 2015, de un total de 61 países con mejor desempeño competitivo. Otros países como Chile descendieron a la posición 36 y de Brasil a la 57. Colombia (51) y Venezuela (61) mantienen su posición. Ante ello, el Perú se sigue ubicando tercero en Sudamérica luego de Chile (36) y Colombia (51), los cuales muestran mejor posición. Estos resultados, reflejan el inadecuado accionar en mejorar la competitividad nacional en el sector privado y público, la inversión en infraestructura es menor en la relación a los pares, el rol del Estado no se acerca al ideal de promover la competitividad, lo que refleja el poco avance en educación y salud en el corto plazo (Centrum, 2016).

Según el Informe de Competitividad Global 2016 – 2017 por el World Economic Forum [WEF] (2016), el Perú se encuentra en la posición 67 de 138 países del Ranking mundial subiendo dos posiciones con respecto al periodo anterior. A nivel general, según se informa, el Perú muestra mejoras en los pilares de instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica, y sofisticación empresarial.

Los factores que retrasan el desarrollo del Perú, según el presente informe, son aquellos que se relacionan con la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad entre otros (Nota de Prensa CDI, 2016). La siguiente Tabla 6, indica la evolución del Perú en los doce pilares evaluados de competitividad, en el cual el país alcanzó la posición 80 y 82 en los periodos 2016-2017 y 2015-2016, respectivamente subiendo dos posiciones.

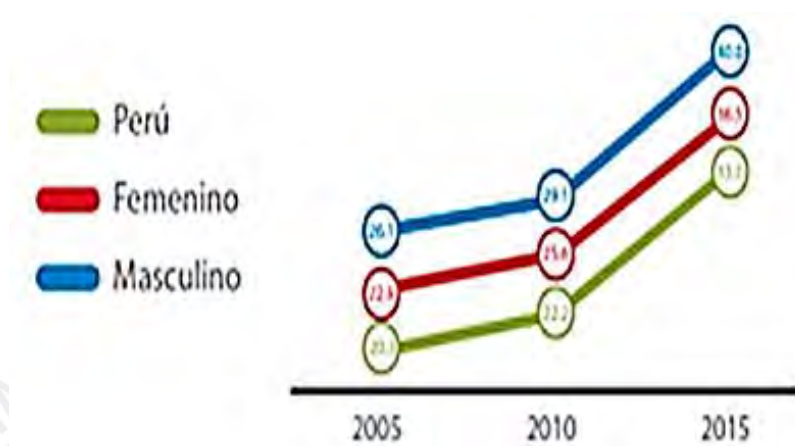
Tabla 6

*Evolución de Perú de los 12 Pilares de Competitividad*

Pilares	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y Educación Básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación Superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

*Nota.* Tomado de *Nota de Prensa* WEF publica Informe de Competitividad Global 2016 -2017, por la Sociedad Nacional de Industrias, 2016.

En cuanto a la educación superior, según la Figura 4 de Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, la tasa de transición a la educación superior también ha aumentado mucho desde el año 2010 al 2015, aunque, al igual que otras como la Meta 2, todavía se está a varios años de poder cumplir la meta de “Al año 2030, se debe asegurar el acceso igualitario de hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza de calidad” (MINEDU, 2017, p. 1).



*Figura 4.* Meta 3: Tasa de transición a educación superior en el Perú. Tomado de “Objetivo 4 de Desarrollo Sostenible,” por MINEDU, 2017 ([http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1190f747-8d04-4460-acee-fd39e7b2705e&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=1190f747-8d04-4460-acee-fd39e7b2705e&groupId=10156)).

El gran incremento de la oferta de Educación Superior creó instituciones que no cumplían con estándares mínimos de calidad y que a la larga sólo debilitaron el sistema educativo superior, brindado el servicio sin ninguna supervisión aparente. A raíz de esto, en el 2014, se creó la ley universitaria 30220 (2017). Dicha ley creó un organismo, el SUNEDU, el cual se encarga de verificar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad de la educación superior y de autorizar el funcionamiento de dichas instituciones. En comparación con los países regionales, a pesar del aumento del presupuesto a la educación, Perú está aún por debajo de varios países de Sudamérica en cuanto al porcentaje de su PBI que destina a este sector. Así pues, Perú destinaba al 2012, 2.9% en relación con su PBI, al presupuesto de educación. Sin embargo, otros países de la región como Brasil llegaron a destinar 6.3% en ese mismo año, al igual que Chile 4.6%, Argentina 5.1% y Colombia 4.4% (ver Figura 5). De

igual forma, también se puede apreciar el presupuesto de educación en la región con relación al PBI para cada país. En este caso es Chile el que saca ventaja y es uno de los que más gasto público en educación tiene (ver Figura 6).

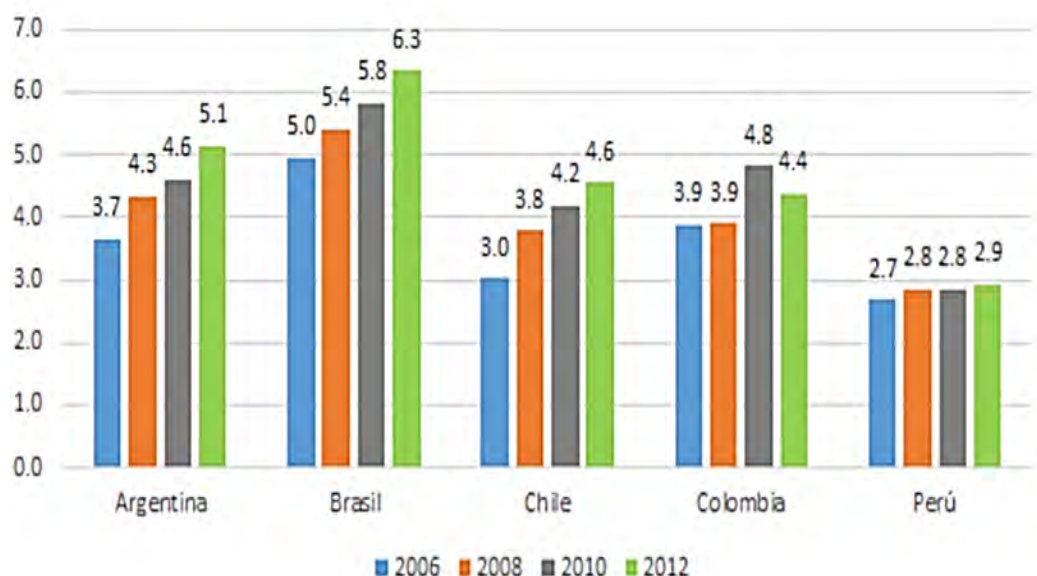


Figura 5. Gasto público en educación como porcentaje del PBI.

Tomado de “EDUDATOS N°18: El PBI y Gasto Público en la Educación Pública. Una mirada a la región,” por MINEDU, 2017

([http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1e766906-8eda-42c4-b944-f105e1b457a0&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=1e766906-8eda-42c4-b944-f105e1b457a0&groupId=10156)).

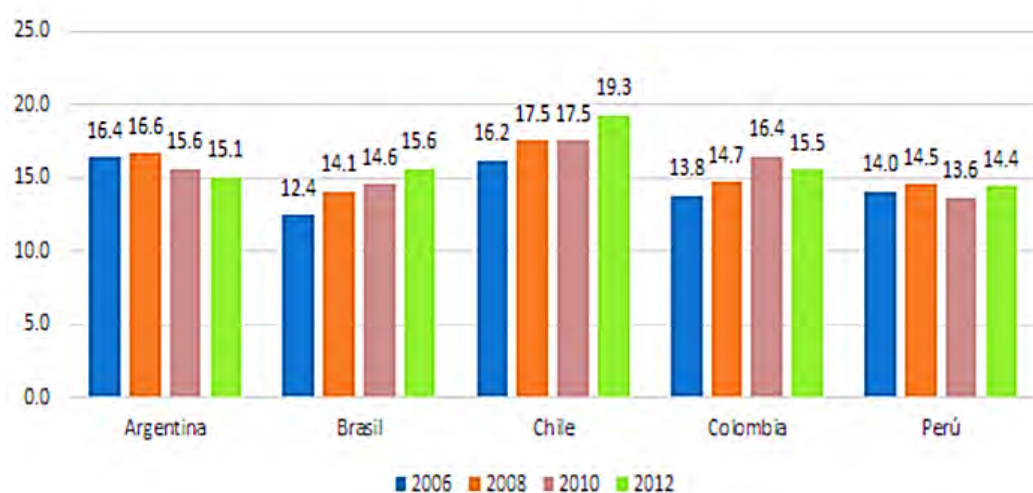


Figura 6. Gasto Público en educación como porcentaje del gasto público total en la región.

Tomado de “EDUDATOS N°18: El PBI y Gasto Público en la Educación Pública. Una mirada a la región” por MINEDU, 2017

([http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1e766906-8eda-42c4-b944-f105e1b457a0&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=1e766906-8eda-42c4-b944-f105e1b457a0&groupId=10156)).

La educación terciaria o educación superior, está nutrida sin lugar a duda por la educación básica regular, la cual se convierte entonces en un pilar fundamental para el trabajo de los alumnos en el ámbito de la preparación profesional. Dos puntos importantes adicionales deben ser mencionados como factores clave en la educación nacional: Primero, la salud actual de la población infantil, en el 2017, revela que el 43.6% de infantes niños o niñas en el Perú de menos de tres años, padecen de anemia. Ese número es aún mayor en poblaciones rurales ya que aumenta al 53.3%. Si bien estos números han sufrido leves mejorías, es aún un número muy alto el cual compromete seriamente el desarrollo físico y mental de los niños y que imposibilita un aprendizaje pleno en sus primeros años de educación. Esto conlleva a más problemas, como bajo rendimiento, abandono, extensión del ciclo de regular básico o insuficiente preparación o nivel para una educación superior, lo cual se puede traducir en un menor porcentaje de alumnos listos para este nivel educativo.

La contrabalanza de esta realidad la completan los COAR (Colegios de alto rendimiento), los cuales tienen como objetivo educar a los mejores alumnos de todos los puntos del país y brindarles mejores posibilidades en cuanto a educación y sobre todo en cuanto a futuras posibilidades de educación superior se refiere, becándolos en universidades nacionales y extranjeras, dándoles una formación integral en diversos aspectos como personales, artísticos y deportivos y preparándolos para el mundo de hoy. Este es un esfuerzo importante del estado, que sin embargo debe complementarse con una nutrición y salud básica que llegue a cubrir al menos a toda la población infantil del país.



## 1.2 Conclusiones

En base a lo mencionado en este capítulo, el incremento de la tasa de transición a educación superior de 26% a 40% a través de cambios en las leyes y la renovación de las instituciones que administran el sistema educativo en el Perú, no es suficiente para alcanzar mejores posiciones en lo que respecta a la competitividad del Perú en Sudamérica. Además, es importante mencionar que este aumento será fútil si los niveles de anemia en la población infantil no se ven controlados con prontitud, a pesar de esfuerzos en la educación regular básica como los COAR. El Perú se encuentra en ubicación 67 mientras que Chile, el líder de la región, ocupa la ubicación 36. Si bien es cierto hay mejoras en el sector educación en el Perú, pero los otros países también mejoran en la misma proporción, motivo por el cual la posición competitiva del Perú oscila entre la ubicación 54 a 67.

El Perú en los últimos años goza de estabilidad económica, con un PBI con un crecimiento sostenido entre 9.1% a 3.9 % en los últimos ocho años. Pero el gasto público en educación osciló entre 14% a 14.4% entre los años 2006 – 2012, ubicando al Perú en el último lugar en el grupo de países como Colombia, Brasil, Argentina y Chile quienes destinan un presupuesto entre 15% a 19.3% de sus respectivos gastos públicos.

Tener un 28% de la población compuesta por jóvenes menores de 14 años, crea la necesidad de contar con instituciones eficientes para mejorar la calidad del proceso de formación en la educación superior que, según lo planteado en los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, el Perú plantea al 2030 tener acceso igualitario de calidad para hombres y mujeres en educación superior.

Ante ello, la reforma universitaria se encuentra direccionada a orientar y supervisar la educación superior de calidad, en el cual permita contar a la población con mejores oportunidades de desarrollo y enfrentar el mercado laboral nacional y ser competitivo también en el mercado laboral internacional.

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

El presente capítulo describe la visión, misión y valores propuestos para el sector educación superior en el Perú, sobre los cuales se basa la primera etapa del proceso estratégico. Luego de haber analizado la situación actual del sector, se ha procedido en este capítulo a desarrollar una misión del compromiso y las principales aspiraciones y metas, para tener una visión que defina el futuro que se espera al 2027, dentro del marco normativo y conceptual de valores para el sector y su correspondiente código de ética.

### 2.1 Antecedentes

El Ministerio de Educación, tiene como misión garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad; de esa manera se tiene la visión que todos desarrollen su potencial desde la primera infancia; acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores y saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con avances mundiales. El Ministerio de Educación, se rige bajo la Ley General de Educación, Ley 28044, aprobada en julio de 2003, evolucionando normativamente para corregir fallas del mercado, especialmente en la educación superior; por lo que en el último quinquenio se promulgó la Ley Universitaria, Ley 30220 con la finalidad de normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades.

Según el Proyecto Educativo Nacional al 2021, aprobado por Resolución Suprema N° 001- 2007 – ED, del Ministerio de Educación, la visión de la educación peruana al 2021 se establece de la siguiente manera: Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, saben seguir aprendiendo,

se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando el capital cultural y natural con los avances mundiales. De la relación entre el marco legal nacional y los acuerdos internacionales suscritos, se desprenden los objetivos estratégicos que se concretan en el proceso de formulación del proyecto educativo nacional al 2021:

1. Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.
2. Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.
3. Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia.
4. Una gestión descentralizada, democrática que logra resultados y es financiada con equidad.
5. Educación superior de calidad se convierten en factor favorable para el desarrollo y competitividad nacional.
6. Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.

## **2.2 Visión**

Para el 2027, el Perú tendrá una calificación de medio alto en el pilar de acceso a la educación superior del índice de progreso social a nivel mundial. Por otra parte, según el Índice de Progreso Social 2017, el acceso a la educación superior en el Perú obtuvo un puntaje de 44.38, ubicándose en el medio inferior en la escala de puntaje (Social Progress Index, 2017).

## **2.3 Misión**

Lograr que la población peruana tenga mayor acceso a la educación superior de calidad de manera descentralizada, con igualdad de oportunidades brindando una educación con excelencia, equitativa e inclusiva; alcanzar mayor inversión en infraestructura, tecnología, proyectos y centros de investigación y acreditaciones que permitan alcanzar

mayor nivel de conocimientos, experiencias y formación de profesionales líderes que contribuyan en el desarrollo y competitividad del país.

## 2.4 Valores

Los valores establecen la filosofía de la organización al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad. Se presentan los siguientes valores formulados para el Sistema de Educación Superior:

1. Excelencia: Promover profesionales enfocados en la excelencia en sus resultados, excediendo las expectativas del mercado.
2. Ética: Los valores morales siempre deberán estar por delante de cualquier actividad que se lleve a cabo. La excelencia siempre deberá ser la meta, pero con ideales de justicia, equidad y acciones de buena fe.
3. Igualdad: La educación deberá ser del mismo nivel de calidad para todos y alcanzar a todos, sin distinción de raza, credo, género, lengua o posición socioeconómica.
4. Creatividad: Promover un ambiente creativo, en donde las ideas sean alentadas y recompensadas, y en dónde la persona sienta que esas ideas son escuchadas, y sobre todo, puestas en práctica cuando así lo ameriten.
5. Calidad: Lograr universidades e institutos de nivel académico reconocidos internacionalmente, a través de certificaciones, rankings y el nivel y logro de los egresados.
6. Competencia: Promover la sana competencia entre las personas, fomentando la excelencia y resultados que excedan las expectativas en un ambiente ético.
7. Responsabilidad social: Generar conciencia social en las personas, ayudando a la comunidad de manera sostenida y buscando siempre el beneficio del medio ambiente, el país y el mundo en su conjunto.

## 2.5 Código de Ética

En cuanto al código de ética, D'Alessio (2013) mencionó que es donde se afirman los valores de la organización, se establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos.

- Alcanzar la excelencia, pero siempre bajo los principios de la ética, obrando de buena fe y con honestidad.
- Rechazar cualquier acto de discriminación, sea cual fuere, promoviendo la igualdad en todas las personas.
- Promover la responsabilidad social, buscando contribuir con el país y el mundo, de manera desinteresada siempre que las circunstancias lo hagan posible.

## 2.6 Conclusiones

Mejorar la competitividad del Perú, requiere mejorar la competitividad de los profesionales peruanos quienes se forman en las diferentes instituciones educativas de educación superior, que a su vez son supervisadas o administradas por la SUNEDU. Es así que la visión, la misión, valores y código de ética fueron formulados en base a la situación deseada, a donde se quiere llegar en el año 2027, así como también considerando situación del sistema educativo peruano en el año 2017.

A través del cumplimiento de la misión y respetando los valores y código de ética en la gestión del sistema de educación superior del Perú, se puede lograr la consecución de la visión deseada para el año 2027, que es tener un sistema educativo de vanguardia y calidad, con responsabilidad social e igualdad, para entregar al mundo profesionales de excelencia que busquen generar cambios profundos en nuestra sociedad.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa analiza el entorno mundial, regional, para luego pasar al entorno nacional. En primer lugar, se ha realizado un análisis del entorno global a nivel nacional considerando los factores externos e internos que influyen en el desarrollo de la economía nacional, convirtiéndose en oportunidades y amenazas. Esta evaluación se ha basado en el análisis de tres categorías de factores externos: el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, el análisis de la competitividad nacional y el análisis PESTE, los cuales han permitido elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Referentes (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En base a lo planteado por Hartmann, citado por D'Alessio (2015) se realizó la evaluación de tres factores relacionados, como parte del proceso estratégico. Los factores que se han evaluado son: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son los objetivos que toda nación busca conseguir para el logro de un beneficio (D'Alessio, 2015). El Perú dentro de su Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021, señala como uno de sus objetivos que la educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional; buscando como resultados lograr: (a) renovado sistema de educación superior articulado al desarrollo, (b) se produce conocimientos relevantes para el desarrollo y la lucha contra la pobreza; y (c) centros universitarios y técnicos forman profesionales éticos, competentes y productivos. Tal como se puede apreciar, la educación superior es la base para el desarrollo del país. En el Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021” según Acuerdo Nacional por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) se ha aprobado 31 Políticas de Estado, las que

han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Estas Políticas de Estado, constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, las metas y acciones, por lo que cada uno de los gobiernos regionales deben alinear y articular sus respectivos planes estratégicos a ello (ver Figura 7).

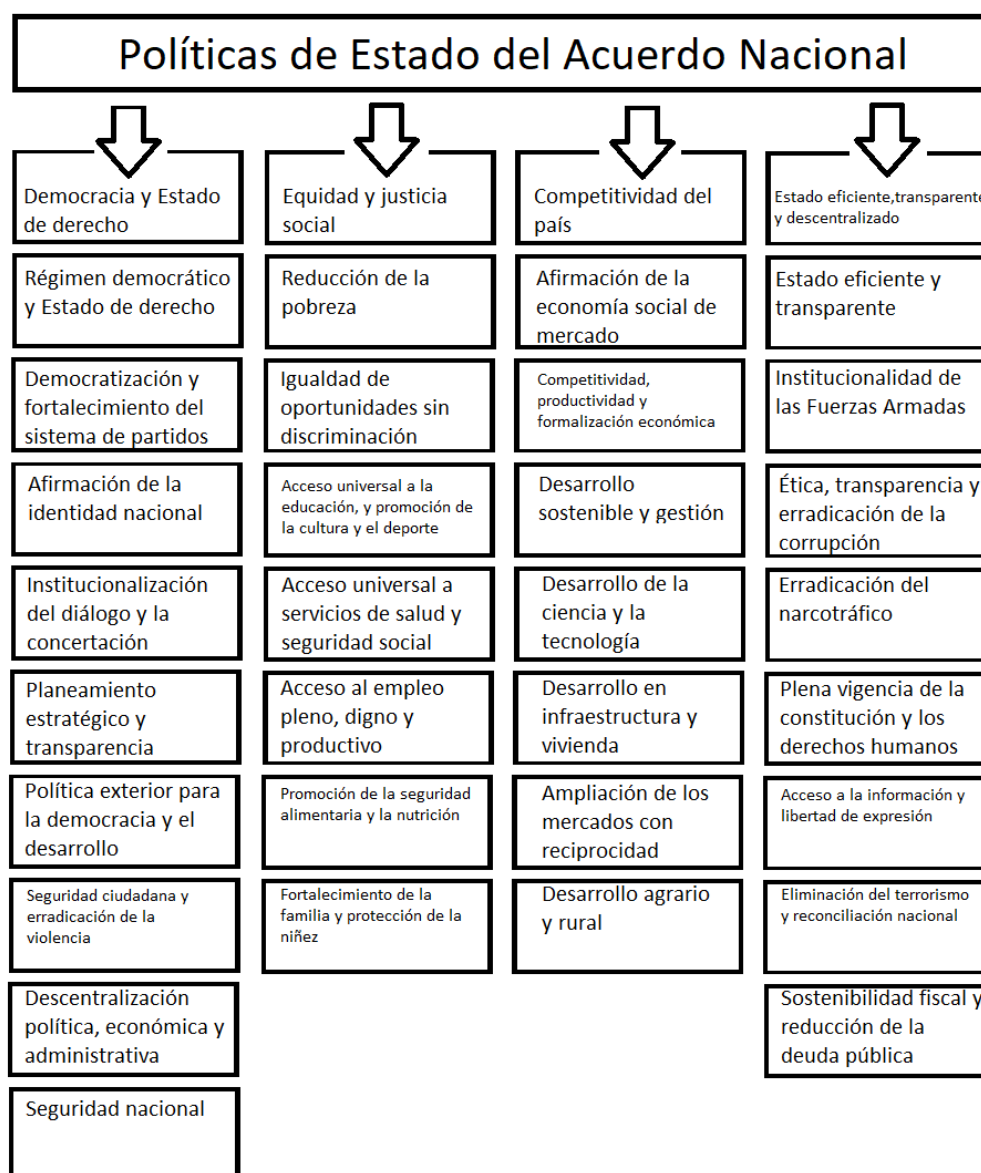


Figura 7. Políticas de Estado del acuerdo nacional.

Tomado de “Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011

([http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/Plan\\_Bicentenario\\_version\\_final\\_14\\_abril\\_2011.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf)).

De acuerdo a los lineamientos del Estado antes mencionados y en consenso a los objetivos de desarrollo de la administración pública se presenta la siguiente Tabla 7, de acuerdo a seis grupos de intereses nacionales; (a) economía, (b) seguridad nacional, (c) oportunidades e inclusión, (d) democracia y Estado de derecho, (e) preservación de los recursos naturales y medio ambiente; y (f) desarrollo e integración regional.

Tabla 7

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

	Interés organizacional	Supervivencia	Intensidad del interés		
			Vital	Importante	Periférico
1	Renovado sistema de educación superior articulado de desarrollo.	EEUU UE APEC LATAM		(Venezuela)	
2	Se produce conocimientos relevantes para el desarrollo y la lucha contra la pobreza.		EEUU UE APEC		
3	Centros universitarios y técnicos forman profesionales éticos, competentes y productivos.	China UE APEC LATAM EEUU	Ecuador Colombia Chile		

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D' Alessio, 2015.

### 3.1.2 Potencial nacional

Con el propósito de determinar el potencial peruano e identificar sus fortalezas y debilidades, se han analizado siete factores: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Dominio demográfico.** De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013), la pirámide de población 2013 y 2021 muestra una tendencia al envejecimiento de la población, en términos absolutos la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa (ver Figura 8). También, se encuentra un aumento en la proporción de personas mayores, el cual crece más rápidamente que el conjunto de la población, creciendo a un ritmo continuo, como consecuencia del aumento de la esperanza de



vida en todas las edades. Por ello, cada vez es mayor la proporción de las personas de cada generación que superan el umbral de los 60 años. La población del Perú, según el Censo Nacional de 2007, fue de 28' 221, 000 habitantes, y según las proyecciones del INEI, para el 2050 llegará a 40' 111, 000 habitantes (ver Tabla 8).

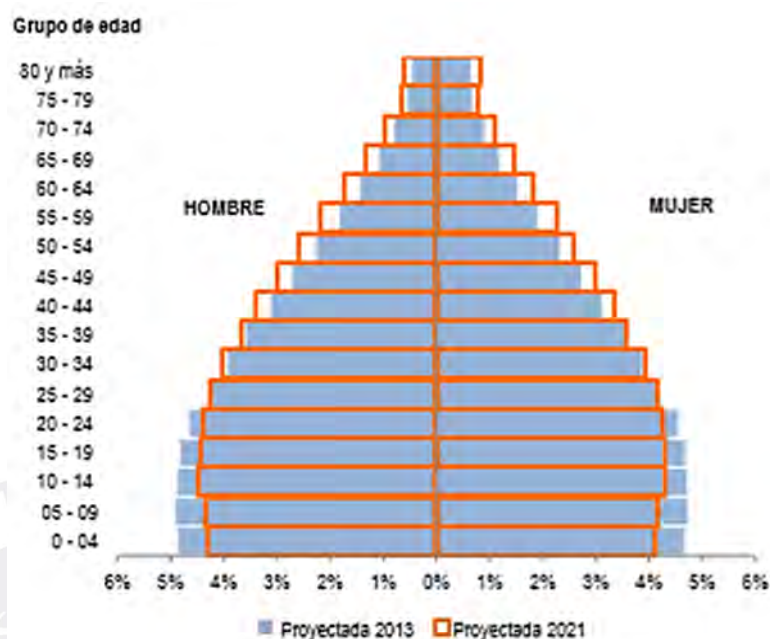


Figura 8. Pirámide de población, 2013 y 2021.  
Tomado de “Día mundial de la población,” por INEI, 2013  
([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1095/libro](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1095/libro)).

Tabla 8

*Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú*

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7 023	10 420	14 122	17 762	22 639	28 221	29 798	33 149	40 111
Período		1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2011	2011-2021	2021-2050
Tasa de crecimiento promedio por período		1,9 %	2,8 %	2,6 %	2,0 %	1,6 %	1,1 %	1,1 %	0,66 % 2050; 0,33%

Nota. Tomado de “Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011  
([http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/Plan\\_Bicentenario\\_version\\_final\\_14\\_abril\\_2011.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf)).

**Dominio geográfico.** Su posición central en el continente sudamericano le posibilita interactuar tanto con la región andina, amazónica y con Mercosur a través de Brasil. Su territorio tiene una riqueza potencial pero aún le falta infraestructura para el transporte de los recursos. En el Perú cuenta con tres regiones naturales: la costa, la sierra y la selva, ésta última constituida por la selva baja y la selva alta. Estas regiones naturales, cuentan con un gran potencial de recursos naturales. El Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida y con proyección geopolítica bioceánica (ver Figura 9) (MINDEF, 2005).



Figura 9. Perú: país marítimo, andino, amazónico bioceánico y con presencia en la Antártida. Tomado de “Perú en el mundo,” por Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005 ([http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)).

**Dominio económico.** En las últimas décadas, en comparación con las economías desarrolladas y en desarrollo, el Perú ha demostrado un crecimiento económico considerable y con dinamismo, al igual que la actividad global continúa creciendo a tasas moderadas. Las proyecciones del crecimiento de la economía mundial se muestran en la siguiente Tabla 9, el Perú tiende a crecer a 4.2% para el 2018 y 2019. Según las estimaciones y proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú, el crecimiento en el 2018 será el mayor desde 2011, tanto por las economías desarrolladas como por las emergentes.

Tabla 9

*Crecimiento Mundial en Variaciones Porcentuales Anuales*

	PPP	Comercio	2016	2017*		2018*		2019*	
	% <sup>1/</sup>	Perú % <sup>1/</sup>		RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
Economías desarrolladas	41.9	47.3	1.7	2.0	2.2	1.9	2.0	1.8	1.9
De las cuales:									
1 Estados Unidos	15.5	18	1.5	2.2	2.3	2.1	2.3	2	2
2 Eurozona	11.8	11.2	1.8	1.9	2.1	1.7	2.1	1.6	1.8
Alemania	3.3	2.7	1.8	1.8	2.1	1.6	2.1	1.4	1.8
Francia	2.3	0.7	1.2	1.3	1.6	1.6	1.8	1.5	1.7
Italia	1.9	1.7	0.9	0.8	1.3	1	1.3	0.9	1
España	1.4	2.6	3.2	2.9	3	2.3	2.3	2.2	2.1
3 Japón	4.4	3.1	1	0.5	1.5	1	1.1	1	1
4 Reino Unido	2.3	1.2	1.8	1.7	1.5	1.3	1.3	1.4	1.3
5 Canadá	1.4	3.2	1.4	1.4	2.8	2	2.1	1.8	1.9
Economías en desarrollo	58.1	52.7	4.2	4.1	4.8	4.9	4.9	4.8	4.9
De las cuales:									
1 Asia	31.6	28	6.4	6.4	6.6	6.4	6.5	6.3	6.4
China	17.8	2.9	6.7	6.5	6.8	6.2	6.3	6	6.2
India	7.2	2.4	7.1	7.4	7	7.6	7.6	7.6	7.9
2 Comunidad de Estados Independientes	4.5	0.6	0.4	-0.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2
Rusia	3.2	0.5	-0.2	-0.6	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7
3 América Latina y el Caribe	7.9	21.9	-0.5	-0.4	1.4	2.4	2.4	2.6	2.7
Brasil	2.6	4.5	-3.4	-3.4	0.7	1.8	2.5	2	2.4
Chile	0.4	3	1.7	1.7	1.5	2.7	2.9	2.7	2.7
Colombia	0.6	2.6	1.6	2.2	1.8	2.9	2.9	3	3
México	1.9	2.9	2.4	2.3	2.1	2.3	2	2.7	2.5
Perú	0.3	-	4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Economía mundial	100	100	3.1	3	3.7	3.6	3.7	3.5	3.6
Socios comerciales <sup>1/2/</sup>	64.8		2.8	3.3	3.4	3.3	3.4	3.2	3.3

Nota. 1/ 2016 2/ Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú. \* Proyección. RI: Reporte de Inflación. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>).

En las economías desarrolladas se caracteriza el dinamismo de la demanda interna apoyada en el mayor empleo y las condiciones monetarias expansivas. En las economías emergentes, sobresalen las condiciones financieras internacionales y los mayores precios de los *commodities*. Ante esto, se proyecta un crecimiento mundial para 2017, de 3.6 a 3.7%, consecuente con lo observado en algunos indicadores globales vinculados a la actividad manufacturera, a los servicios y al comercio global. Este nivel de crecimiento tiende a mantenerse en 2018 y se espera descienda ligeramente a 3,6 por ciento en 2019. Asimismo, la

recuperación de los precios de los *commodities*, particularmente de los metales, ha sido mayor que la prevista de 7.0 por ciento a 8.2 por ciento en 2017. En el Perú se espera que el PBI alcance una variación de 4.2% en el 2018 y 2019 (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2019*

	2016		2017*		2018*		2019*	
	Año	Ene - Set	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
Agropecuario	2.6	1.5	2.5	2.1	4.5	4.3	4.4	4.4
Agrícola	1.7	0.8	2.9	1.4	4.6	4.3	4.5	4.4
Pecuario	4	2.7	1.9	3.1	4.2	4.2	4.4	4.4
Pesca	-10.1	34.2	30.2	4.3	7.2	22.5	2.9	4.1
Minería e hidrocarburos	16.3	3.4	3.5	3.5	5.3	3.8	2.0	2.5
Minería metálica	21.2	4.5	4.1	4.6	4.6	4.2	2.4	2.2
Hidrocarburos	-5.1	-2.7	0.5	-2.5	10.6	1.8	0.0	5.3
Manufactura	-1.4	0.8	1.6	-0.2	3.6	5.0	4.1	4.2
Recursos primarios	-0.6	9.6	11.2	2.4	4.6	9.1	4.7	5.6
Manufactura no primaria	-1.7	-2.0	-1.5	-1.0	3.3	3.5	3.7	3.7
Electricidad y agua	7.3	1.5	2.2	1.4	4.5	3.0	4.5	4.0
Construcción	-3.1	-0.7	0.9	3.5	8.0	8.9	9.5	9.5
Comercio	1.8	0.8	1.8	1.5	3.5	3.5	3.8	3.8
Servicios	4	3.1	3.1	3.4	3.6	3.7	4.3	4.0
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4	2.4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Nota:								
PBI primario	10	4.1	4.7	3.1	5.1	4.9	2.9	3.4
PBI no primario	2.4	1.9	2.2	2.5	3.9	4.1	4.6	4.4

Nota. RI: Reporte de Inflación. \*Proyección. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>).

**Dominio tecnológico – científico.** Según resultados de la encuesta nacional de hogares correspondiente al primer trimestre de 2013, el 81.5% de los hogares del país cuentan con al menos un miembro que tiene teléfono celular. La telefonía móvil (celular) es la tecnología de información y comunicación con mayor grado de penetración en los hogares, que presenta un continuo crecimiento, así comparado con similar trimestre de 2012, se incrementó en 3.8 puntos porcentuales. Por su parte, el 37.7% de los hogares tiene acceso a la televisión por cable, respecto a lo registrado en el año 2012 aumentó en 6,6 puntos porcentuales. En el trimestre en análisis, el 33.5% de los hogares disponen de teléfono fijo, el

34.3% cuenta con al menos una computadora y el 25.5% tienen Internet. Comparado con similar trimestre de 2012, crecieron en 6,0 puntos porcentuales los hogares con tenencia de computadora, en 8.2 puntos porcentuales el acceso en el hogar a Internet y en 5.1 puntos porcentuales el acceso a la telefonía fija (ver Figura 10) (INEI, 2013).

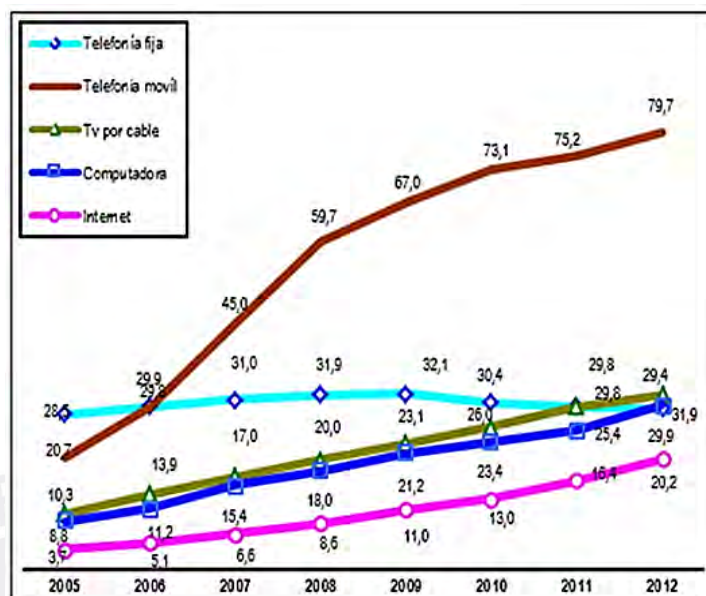


Figura 10. Perú: hogares con acceso a servicios y bienes de tecnología de información y comunicación – TIC en porcentaje.

Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013 (<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/TIC-Oct-Ene-Mar-2013.pdf>).

Los hogares que cuentan con acceso a las tecnologías de información y comunicación son todos aquellos que tienen al menos uno o todos, a su vez, de los siguientes servicios: teléfono fijo, celular, televisión por cable e internet, los cuales se vienen incrementando de manera continua año tras año (ver Figura 11).

Para el trimestre en análisis, este indicador se ubica en 87.1% respecto al primer trimestre de 2012, se ha incrementado en 5,3 puntos porcentuales (INEI, 2013). World Economic Forum, en el reporte 2017-2018 del índice de competitividad del Perú ocupa el puesto 72 de 143 países. Dentro del pilar de habilidades que mide la capacidad de hacer uso de las TIC por el uso del sistema educativo, el Perú se encuentra en el puesto 94, ubicación que es el último lugar dentro de Sudamérica.

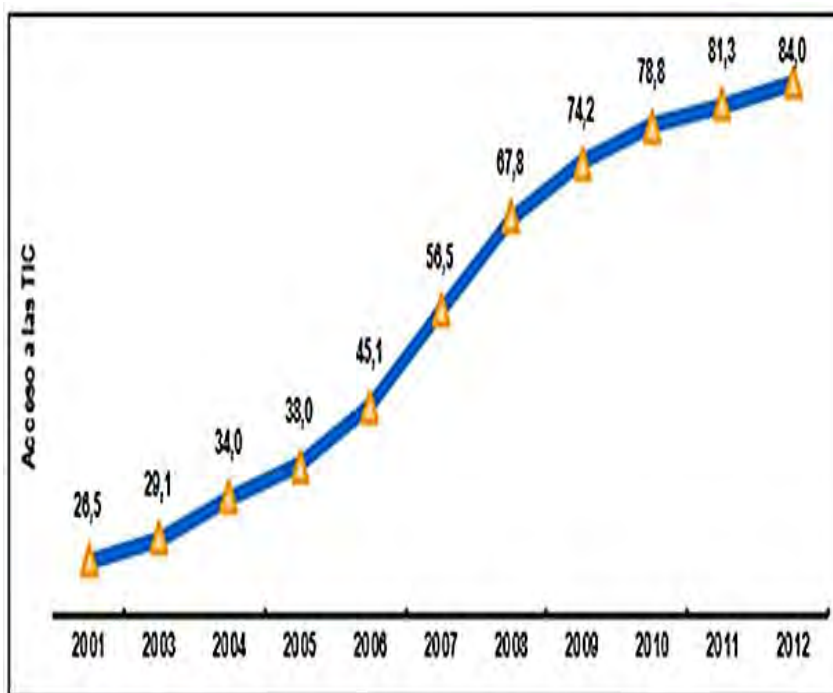


Figura 11. Perú: evolución de las TIC en los hogares, 2001 – 2013 en porcentaje. Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INE], 2013 (<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/TIC-Oct-Ene-Mar-2013.pdf>).

Asimismo, la capacidad de innovación es el pilar más bajo dentro de la medición de la competitividad, que es el resultado del sistema educativo. La realidad de los reportes implica que es necesario reorientar las estrategias para mejorar la calidad de la educación peruana, que conlleve a mejorar la innovación de sus habitantes y la capacidad competitiva del país en su conjunto.

**Dominio histórico/psicológico/sociológico.** Según lo registrado por el Ministerio de Cultura (2014), el patrimonio histórico del país está conformado por el patrimonio mueble e inmueble de las épocas colonial y republicana que forman parte del patrimonio cultural de la Nación. El patrimonio mueble está conformado por todos los bienes que puedan ser transportados de un lugar a otro (artefactos, utensilios, materiales artísticos y todo tipo de objetos de uso militar, litúrgico o doméstico). De acuerdo con la Ley 28296, el patrimonio inmueble:

Comprende de manera no limitativa, los edificios, obras de infraestructura, ambientes

y conjuntos monumentales, centros históricos y demás construcciones y evidencias materiales resultantes de la vida y actividades humanas urbanas y/o rurales. (Ministerio de Cultura, 2016, p. 9)

Estos bienes están ligados a la memoria colectiva, tradiciones y costumbres de los pueblos y constituyen el marco en que estas se reproducen (Ministerio de Cultura, 2012). El Ministerio de Cultura, a través de la Dirección de Patrimonio Histórico, Colonial y Republicano, se encarga de su identificación, registro y estudio, así como de su preservación, conservación, puesta en valor y uso social. También se encarga de los planes de manejo de los centros históricos y del patrimonio cultural de la humanidad vinculado a estos.

La existencia del Ministerio de Cultura implica reconocer la importancia del papel que debe desempeñar la cultura en las políticas de Estado como elemento integrador de la sociedad y generador de desarrollo y de cambio, orientado al fortalecimiento de la democracia con activa participación de una ciudadanía inspirada en valores fundamentales que conlleven a la convivencia pacífica y a la integración nacional.

La cultura, en efecto, es un agente fundamental en la constitución de una sociedad con mejor calidad de vida, una sociedad más crítica de su historia y de sí misma. Para trabajar y alcanzar las metas y objetivos trazados, el Ministerio de Cultura se propuso seguir siete lineamientos de trabajo muy específicos, cada uno de ellos seguido de un plan de acciones que se desarrollaron en el periodo 2013-2016. Los lineamientos son los siguientes:

- Impulsar una perspectiva intercultural.
- Promover la ciudadanía.
- Fortalecer la institucionalidad.
- Alentar la creación.
- Defensa y apropiación social del patrimonio.
- Apoyar a las industrias culturales.

- Promover y difundir las artes.

***Dominio organizacional/administrativo.*** El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los tres poderes independientes: (a) el poder ejecutivo, (b) el poder legislativo, y (c) el poder judicial (ver Figura 12).

Entre los organismos constitucionales autónomos se encuentran el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE], el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil [RENIEC] y la Superintendencia de Banca y Seguros. Los gobiernos regionales conformados por la Presidencia Regional, el consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional. Los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados.

***Dominio militar.*** La política del Estado para la seguridad y la defensa nacional, está basada en la concepción de una visión geopolítica y geoestratégica orientada a la valoración de los múltiples recursos reales y potenciales, así como a los retos y amenazas que el Perú debe superar. Para ello, plantea la búsqueda y construcción de un escenario de paz y fomento de la confianza mutua con los Estados vecinos, con el de nivel regional y global y una adecuada inserción del país en el proceso de globalización y en los mercados internacionales.

El Perú se enfrenta al reto del nuevo milenio con una visión estratégica de desarrollo y seguridad, como un país de potencialidades enormes en sus dimensiones marítima, andina, amazónica y proyección geoeconómica bioceánica, con una presencia privilegiada en la cuenca del Pacífico, fortalecida por su membresía en APEC y su proyección hacia el continente Antártico. Todo esto obliga a estructurar un plan de desarrollo de largo plazo, apoyado por un sistema de seguridad y defensa (ver Figura 13) (MINDEF, 2005, p.45).



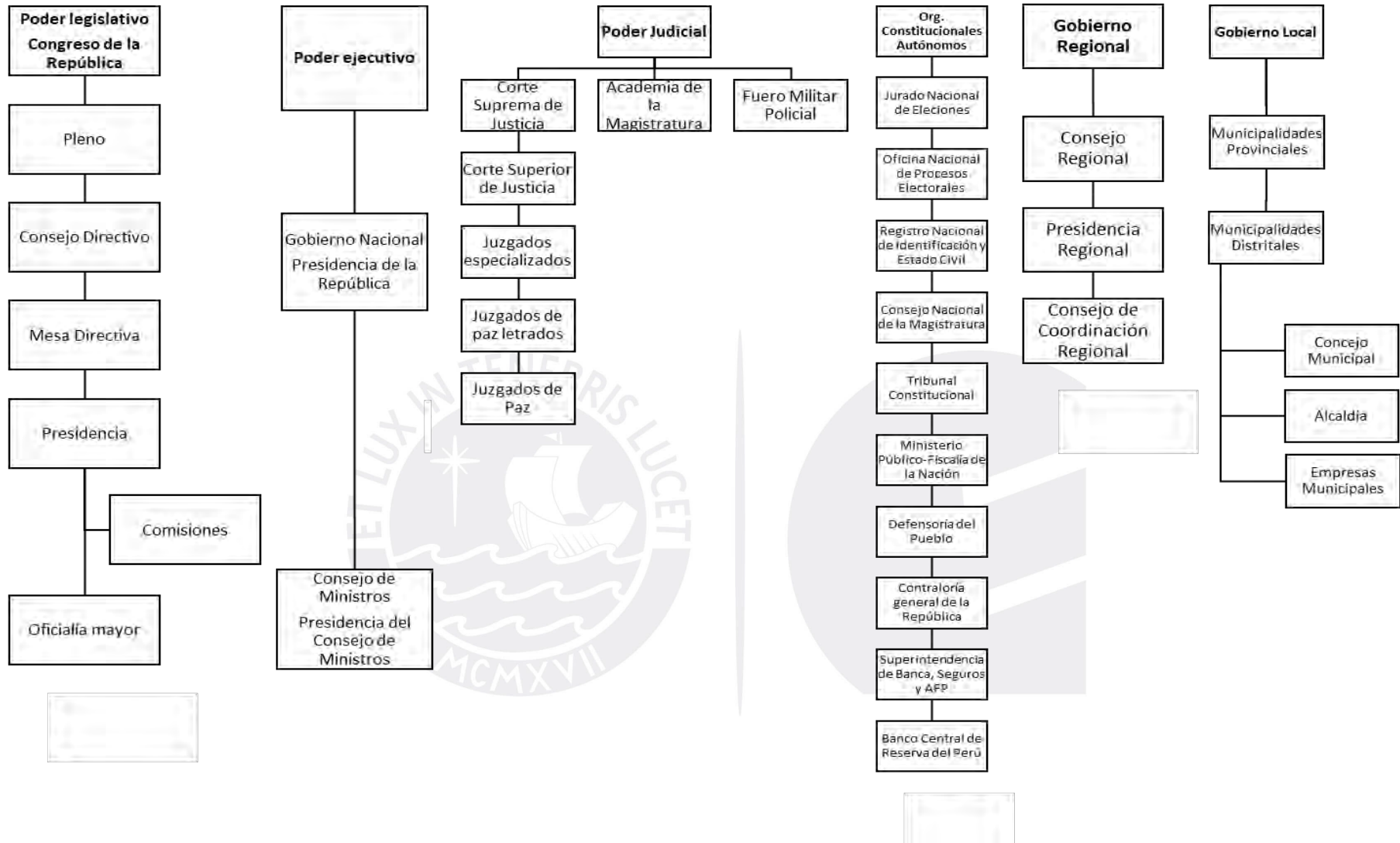


Figura 12. Organigrama del Estado peruano.  
 Tomado de “Organigrama del Estado peruano,” por Portal del Estado Peruano, 2014 (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).



*Figura 13.* Bases estratégicas que sustentan la política de seguridad y defensa nacional del Estado peruano.  
Tomado de “Perú en el mundo,” por Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005 ([http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)).

### 3.1.3 Principios cardinales

Según D’Alessio (2016) los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** El Perú es influenciado económicamente principalmente por las economías de EEUU y China. Por un lado EE.UU. en el último trimestre del 2017 registró un crecimiento de 3.3% anual, el cual se trata del mayor crecimiento desde el año 2014. Este crecimiento fue impulsado por el auge del gasto de consumidores que creció 2.3%, así como la inversión empresarial que creció en 4.7%; este repunte económico posibilita el incremento del tipo de interés por parte de la reserva federal. Por otro lado, la economía China se encuentra en una recesión con un crecimiento de 7.3% en el 2017; 6.9% en el 2015; 6.7 en el 2016 y se proyectó cerrar el año 2017 en un 6.6%. Asimismo, la debilidad de su moneda yuan con respecto al dólar implica una fuga de

capitales. En forma similar la economía peruana se encuentra en una recesión con anuncios de las autoridades que ya inició su reactivación con indicadores de que el gasto público creció en 20.6% en setiembre y un 29% en octubre, con el objetivo de cerrar con un 9.6% en el 2017. Asimismo, se ha visto beneficiado con el constante aumento del precio de los metales que impulsó que la inversión en minería creciera un 8% entre julio y agosto, luego de 14 meses de caída. Pero el crecimiento anual del Perú en el 2017 es de 2.8%, lo cual con esta mejora se proyecta llegar a un 3.8% en el 2018, lo cual indica el inicio de una reactivación lenta de la economía peruana, pero con un entorno externo en incertidumbre (BCRP, 2017).

***Lazos pasados y presente.*** Los hechos ocurridos como la conquista española, la guerra con Chile y las disputas limítrofes con Ecuador, Colombia y Brasil, influye en la manera de pensar de nuestra sociedad actual. Si bien es cierto que al momento se tienen acuerdos definitivos, queda por ejemplo la rivalidad con Chile y en menor grado con Ecuador. Pero por otro lado a consecuencia de tener un mismo idioma por la conquista española, hace que los países latinoamericanos tengan una facilidad de integración económica, siendo un ejemplo que a nivel de Sudamérica las inversiones de capital chileno tengan como primer país destino al Perú. Asimismo, también se vive una época de conflicto interno, excusados en las desigualdades económicas de su población. Pero a pesar de ello, el país se desarrolla en un entorno de paz, tanto a nivel interno como a nivel externo, que le permite sin mayores riesgos trabajar en mejorar su desarrollo económico, educativo, tecnológico, etc.

***Contrabalance de los intereses.*** El Perú, tiene acuerdos comerciales con distintos países, siendo los principales; la comunidad andina, el Mercosur, acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea, y los tratados de libre comercio con Canadá, Chile, Estados Unidos, Singapur y Australia. Por tanto, es prioridad desarrollar la educación con el objetivo de competir en condiciones similares. Asimismo, es necesario considerar las políticas que

vienen implementado en esta materia los países latinoamericanos, quienes tienen los mismos intereses que Perú en su desarrollo.

***Conservación de los enemigos.*** De acuerdo a D'Alessio (2016), es necesario mantener uno o dos competidores, para la existencia de la industria. Por tanto, el país que culturalmente es representativo para ser rival de Perú es Chile. Chile cuenta actualmente con mayor desarrollo económico y educativo que Perú, siendo un referente muy cercano para el planteamiento de las estrategias de desarrollo educativo del Perú.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la educación superior del Perú**

El Perú cuenta con expectativas positivas de desarrollo y crecimiento en un entorno favorable, los tratados comerciales adquiridos a la fecha, así como también los tratados comerciales que se vienen gestionando, implica que el Perú requiere contar con talento humano competitivo, que garantice el continuo desarrollo del Perú. Los tratados comerciales hacen posible el acceso a nuevos mercados, para los bienes que se producen en el país, pero también posibilita el ingreso de bienes producidos en el otro país. Sin embargo, el entorno favorable no se ve plasmado en las políticas de educación a nivel nacional ni las oportunidades de competencia a nivel internacional.

Según el análisis realizado en el potencial nacional, el Perú demográficamente tiene un crecimiento sostenido y el avance tecnológico posibilita desarrollar tanto la zona urbana como la zona rural. Geográficamente, cuenta con ventajas comparativas que falta aprovechar operativamente como es la salida de Brasil a la cuenca del pacífico. En lo Económico, la estabilidad económica sumada al inicio de la reactivación económica, permite incrementar la inversión en el sector educación superior. En lo tecnológico-científico, el puesto 94 en el uso de las TIC a nivel mundial, implica priorizar su desarrollo conjuntamente con la capacidad de innovación. Finalmente, en la parte Histórico-Psicológico-Sociológico con la revaloración de nuestra diversidad cultural soportado por el Estado de erradicar la discriminación es posible

cambiar de obstáculo a una oportunidad, las diferencias culturales y económicas.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

La competitividad de las naciones se analiza sobre la base de la productividad de sus principales actores; se ha utilizado el modelo del diamante de Porter (2009), basado en cuatro determinantes de las ventajas competitivas de la nación: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad, con la finalidad de establecer la condición de la competitividad del sector.

#### 3.2.1 Condiciones de los factores

D'Alessio (2015) indicó según la teoría del Diamante de Porter: La prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el soporte de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 14).



Figura 14. Modelo del diamante de Porter.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015.

La situación del Perú en competitividad de acuerdo al ranking del reporte global de competitividad 2017-2018 elaborado por el FEM (2017) alcanzó el puesto 72 de 137 países, con las siguientes calificaciones en los 12 pilares de medición (ver Tabla 11). Analizando el grupo correspondiente a los Requisitos básicos, se encuentra que el pilar de instituciones es el que tiene la menor calificación, asimismo en el grupo que corresponde a potenciadores de eficiencia, se encuentra al noveno pilar preparación tecnológica el menor calificado, seguido del sexto pilar educación y formación superior.

Tabla 11

*Visión General del Rendimiento*

Componente del Índice	Clasificación	
	/137	Puntuación
Índice de competitividad global	72	4.2
<i>Subíndice A: Requerimientos Básicos</i>	79	4.4
1er pilar: Instituciones	116	3.2
2do pilar: Infraestructura	86	3.8
3er pilar: Ambiente macroeconómico	37	5.4
4to pilar: Salud y educación primaria	93	5.4
<i>Subíndice B: Potenciadores de Eficiencia</i>	64	4.3
5to pilar: Educación y formación superior	81	4.1
6to pilar: Eficiencia del mercado de bienes	75	4.3
7mo pilar: Eficiencia del mercado laboral	64	4.3
8vo pilar: Desarrollo Mercado Financiero	35	44.5
9no pilar: Preparación tecnológica	86	3.7
10mo pilar: Tamaño de mercado	48	4.5
<i>Subíndice C: Factores de innovación y sofisticación</i>	103	3.3
11vo pilar: Sofisticación de negocios	80	3.8
12mo pilar: Innovación	113	2.8

*Nota.* Tomado de The Global Competitiveness Report 2017-2018, por WEF, 2017.

En el grupo de factores de innovación y sofisticación el menor calificado es el pilar que corresponde a la innovación, calificado con un 2.8 y ubicándose en el puesto de 113 de 137 países. En el mismo reporte se observa que Suiza ocupa el primer lugar en el pilar correspondiente a innovación, y el quinto lugar en el pilar de educación superior. Asimismo, Estados Unidos ocupa el segundo lugar en innovación y el tercer lugar en educación superior,

finalmente se tiene a Singapur con el noveno lugar en innovación con el primer lugar en educación superior. Esta información lleva a la conclusión de que existe una relación positiva entre la educación superior y la capacidad de innovación de un país, pues los tres casos analizados tienen ambos pilares ubicados en los primeros 10 mejores del mundo (WEF, 2017).

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

De acuerdo al reporte de inflación setiembre 2017, la actividad económica se ha venido desacelerando desde el último trimestre del 2016 por la moderación de la demanda interna, básicamente por la contracción de la inversión privada y pública. Pero a partir de mayo del presente año se observa la recuperación de la demanda interna, en línea con la recuperación de la confianza empresarial y de los términos de intercambio, así como también como una menor contracción del gasto público, crecimiento de las exportaciones. Bajo estas condiciones se ha mantenido la proyección del crecimiento del PBI en 2.8% para el 2017 y de 4.2 para el año 2018. Este nivel de crecimiento se puede mantener en el 2019, con una aceleración privada y menor crecimiento de la producción minera y la inversión pública.

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

Según D'Alessio (2015) los objetivos, las estrategias, y formas de organizarse de las industrias varían ampliamente entre las naciones, que están en función a las condiciones y la competencia que brinda el país. Por tanto, sugiere una buena relación entre la competencia y condiciones con los recursos asignados porque influye en el desarrollo de las firmas, por ende en el desarrollo del país.

En el reporte global de competitividad 2017-2018, ubica al Perú en el puesto 72 de 137 países, pero en lo que respecta a infraestructura se ubica en el puesto 86, cuya ubicación de los componentes de medición son: calidad de infraestructura en general en la ubicación 111; calidad de carreteras en ubicación 108; calidad de la infraestructura ferroviaria en la

ubicación 87; calidad en infraestructura portuaria en la ubicación 83; calidad en la infraestructura área en la ubicación 85. Estas ubicaciones corroboran que actualmente no se tienen las condiciones favorables para fomentar la industria interna. Para ello es fundamental mejorar la calidad de la infraestructura del país.

La motivación individual para trabajar y ganar en destreza es también importante para la ventaja competitiva. El talento sobresaliente es un recurso escaso en cualquier nación. El éxito de una nación depende en gran parte del tipo de formación que eligen sus personas de talento, de dónde optan por trabajar y de su compromiso y esfuerzo. Los objetivos que las instituciones y los valores de una nación fijan a los individuos y las empresas y el prestigio que el país otorga a determinados sectores, orientan el flujo de capital y recursos humanos; lo cual, a su vez, afecta directamente a la posición competitiva de los sectores. La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. La rivalidad interior, como cualquier rivalidad, obliga a las empresas a innovar y mejorar. Los rivales nacionales se empujan recíprocamente para reducir los costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad interior origina enemistades activas; las empresas se disputan no solo la cuota de mercado, sino también las personas, la excelencia técnica y, lo que quizá es más importante, el derecho a alardear. Otra aportación positiva de la rivalidad interior es la presión que crea para la mejora constante de las fuentes de ventaja competitiva. Irónicamente, es también la vigorosa competencia interior la que en definitiva presiona a las empresas nacionales para abordar los mercados mundiales y las endurece para tener éxito.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Según D'Alessio (2015), la presencia de industrias competitivas dentro de un país irradia ventajas cuyo significado es eficiencia, prontitud, rapidez y a veces acceso preferencial a los costos de entrada. Tal como se observa en Tabla 12, el segmento



empresarial del Perú está compuesto mayormente por pequeñas y micro empresas, de las cuales aproximadamente el 70% está en la informalidad. En los últimos años porcentualmente tiene mayor crecimiento la pequeña, gran y mediana empresa.

Tabla 12

*Perú Según Segmento Empresarial, 2014-15*

Segmento empresarial	2014	2015		Var % 2015/14
		Absoluto	Porcentaje	
Total	1'883,531	2'042,992	100	8.5
Micro empresa	1'787,857	1'933,525	94.6	8.1
Pequeña empresa	77,503	89,993	4.4	16.1
Gran y mediana empresa	11,380	12,494	0.6	9.8
Administración pública	6,791	6,980	0.3	2.8

*Nota.* Tomado de Estructura Empresarial por segmento a nivel nacional, por INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos, 2015

### **3.2.5 Influencia del análisis en el sector educación superior en el Perú**

El Perú, tiene un crecimiento económico constante en los últimos 20 años, incluso en ciertos periodos un crecimiento a tasas por encima de los países de la región. Como una de las principales actividades industriales en el sector minero y pesquero. Pero en la última década el sector agroindustrial es el que viene creciendo sostenidamente, porque cuenta con varias fortalezas como la climática que le permite producir en temporadas que otros países del mundo no pueden producir, como ejemplo es la producción de Arándano. A pesar de que la infraestructura logística le quita competitividad, estos sectores vienen compitiendo con sus similares a nivel mundial.

El crecimiento económico, no necesariamente implica un desarrollo de otros sectores como el sector educación, tal es así que el Perú cae algunos puntos o solo puede mantener la competitividad a nivel global, afectado principalmente por la corrupción y falta de inversión en investigación en las universidades. En junio del 2014 se aprobó la nueva ley universitaria, con el objetivo de mejorar los niveles de calidad, pero a la fecha todavía no es posible demostrar las mejoras que vienen logrando la implementación y aplicación de dicha ley.

Es fundamental implementar políticas en el sector educación superior para lograr profesionales competentes que acompañen el crecimiento de la industria dentro del país. El objetivo no solo debe ser brindar profesionales competentes a la industria, sino que también tener mayor capacidad de investigación con el objetivo de incrementar la innovación que finalmente genere un sector económico competitivo en lo que respecta al desarrollo de nuevas tecnologías.

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

Este análisis evalúa los factores externos del sector educación superior, con un enfoque integral dentro de las cuales se realiza un “análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas” (D'Alessio, 2015, p. 111), lo que permitirá identificar oportunidades y amenazas, así como la detección de otros factores claves que se debe considerar para lograr el éxito de competitividad.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son dadas por las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización y que constituyen las variables más importantes de la evaluación externa (D'Alessio, 2016).

Existe estabilidad política y se rige por la Constitución aprobada en 1993 mediante referéndum nacional. Desde el año 2001 existe cierta estabilidad política, pese a los conflictos sociales y políticos que se vive ya sean por temas relacionados a la corrupción y/o conflictos sociales, los conflictos sociales tienen origen en un sentimiento de desigualdad e injusticia por parte de la población de menores recursos basada en una posible distribución de los recursos nacionales no equitativa que perjudica a los menos favorecidos; estos conflictos también tienen una importante relación con la falta de educación, salud, alimentación y comunicación.

En agosto de 1990 la política monetaria del Perú cambió cuando el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] modificó toda su estructura, dejando de reportar a un ministerio, a tener autonomía, esto permitió que se aplique una estrategia de control monetario tendiente a reducir la inflación.

Desde ese momento y con el fin de mantener una política monetaria estable que sea atractiva a las inversiones extranjeras ha mantenido un constante seguimiento de esta, que ha logrado mantener la inflación en el rango meta, basado en el ajuste de la tasa de referencia, una adecuada administración de las tasas de intereses y el tipo de cambio, entre otros. El marco legal que regula al sector público y privado del país, y por tanto a los municipios como parte del gobierno local tiene entre sus normas las siguientes:

1. Constitución Política del Perú, la cual considera a la persona y el respeto a su dignidad el fin supremo de la sociedad y del estado (Congreso de la República del Perú [CRP], 1993).
2. Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales.
3. Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General, aplicable a todas las instituciones del Estado.
4. Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización que regula la estructura y organización del Estado, incluyendo los gobiernos locales, definiendo las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. En su Título VII Capítulo I define a las municipalidades como órganos de gobierno local con atribuciones, competencias y funciones asignadas por la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la presente ley. Además de las competencias exclusivas consignadas a las municipalidades que incluyen entre otros puntos la planificación

y desarrollo urbano, la zonificación y acondicionamiento territorial, se incluyen competencias compartidas relacionadas a:

- Educación. Participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley.
  - Salud pública.
  - Cultura, turismo, recreación y deportes.
  - Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente.
  - Seguridad ciudadana.
  - Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.
  - Transporte colectivo, circulación y tránsito urbano.
  - Vivienda y renovación urbana.
  - Atención y administración de programas sociales.
  - Gestión de residuos sólidos.
5. Ley 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial, la cual tiene por finalidad establecer las definiciones básicas, criterios técnicos y los procedimientos para el tratamiento de demarcación territorial ya sea distrital, provincial, departamental o regional.
  6. Ley 27293. Ley que regula el Sistema Nacional de Inversión Pública [SNIP] y su reglamento y la Ley 28802 que la modifica.
  7. Decreto Legislativo 1091, que promueve los servicios especializados en elaboración de estudios de pro inversión y evaluación de proyectos de inversión pública, y que modifica la Ley 27293.
  8. Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria que establece como misión de los gobiernos regionales organizar y conducir la gestión

pública regional en las dimensiones económica, social, poblacional, cultural y ambiental.

9. Ley 27958. Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.
10. Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
11. Decreto Supremo 102-2007-EF, que aprueba el Reglamento del SNIP y el Decreto Supremo 038-2009-EF que aprueba su modificatoria.
12. Ley 27613. Ley que regula la participación en la renta de aduanas de los gobiernos locales.

La estabilidad política que tiene el país en los últimos años representa una oportunidad, sin embargo, debido a la poca eficiencia de las instituciones gubernamentales y el bajo nivel de confianza de la población hacia ellas, también representa amenazas.

Las leyes a las cuales se rigen son la Ley de Educación General, Ley 28044, promulgación del Decreto Legislativo N° 882 en el año 1996 que trajo consigo la creación de universidades con y sin fines de lucro. En ese año, existían sólo 58 universidades, sin embargo, al año 2012 ya existían 137 entidades Universitarias. Como se puede apreciar en la Figura 15, de las 137 universidades creadas, 73 se encuentran bajo la Ley Universitaria N° 23733; 60 están adecuadas al D.L. N° 882 y cuatro en proceso de adecuación al D.L. N° 882 (ver Figura 15) (ANR, 2012).



*Figura 15.* Perú: universidades según su régimen legal actual año 2012. Tomado de “Estadísticas Universitarias,” por Asamblea Nacional de Rectores [ANR], 2012 ([http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)).

Se identifica como oportunidad, las amplias posibilidades de elección que tienen los que quieren acceder al sistema educativo superior privado, con mejores precios competitivos, y se señala como amenaza, el bajo nivel académico de los docentes, y las pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Según el Marco Macroeconómico Multianual [MMM] al 2019, el PBI proyectó un crecimiento de 4.3% para el cierre del 2017, sin embargo, lo recientemente ocurrido con el fenómeno del niño costero el PBI tiende a crecer a 3.5%, cifra alcanzada por el Banco Central de Reserva [BCR] (2017), en momentos en que el país registra una desaceleración de la inversión y es afectado por intensas lluvias (ver Figura 16).

Este resultado se ubica por debajo de la última proyección del Ministerio de Economía y Finanzas, que prevé que la economía peruana crezca 3.5% a causa del llamado efecto Odebrecht. La inversión en el 2017 creció en 5% y en el periodo 2018-2019 tiende a crecer en promedio 5.7%, el mayor dinamismo es posible que provenga de los sectores no transables; el sector minería e hidrocarburos puede disminuir debido a la reducción de precios de las materias primas. Como se puede apreciar en la Figura 16, la aceleración de la inversión en otros sectores vinculados a infraestructura se puede intensificar y lograr ser el motor del crecimiento de la economía. De acuerdo a los sectores económicos, se estima que el sector pesca crezca 5.7% en el último trimestre del 2018, según las estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú, seguido del sector minería e hidrocarburos con 5.1% y el sector agropecuario con 5%, (Tabla 13).

El Perú es un país multidiverso en casi todos sus aspectos. En cuanto a diversidad climática, por ejemplo, posee 84 de las 117 zonas de vida que tiene el mundo en total. Esa misma diversidad geográfica, se ha trasladado a la diversidad de sus habitantes y hacen del Perú un lugar de múltiples tendencias culturales y de una alta diversidad étnica, social, y

claro, económica.

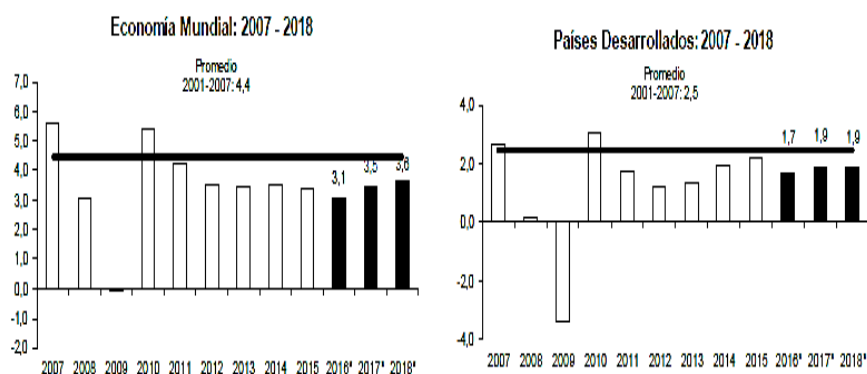


Figura 16. PBI economía mundial y países desarrollados 2017 – 2018 (var %). Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Tabla 13

*PBI por Sectores Económicos*

	2015		2016*		2017*		2018*		
	Ene.-Set.	Año	Ene.-Set.	RI Set. 16	RI Dic. 16	RI Set. 16	RI Dic. 16	RI Set. 16	RI Dic. 16
Agropecuario	3,6	3,4	1,1	1,4	1,3	3,8	2,8	5,0	5,0
Agrícola	2,3	2,1	-0,4	0,1	-0,3	3,9	2,3	5,5	5,5
Pecuario	5,8	5,5	3,6	3,3	3,7	3,8	3,6	4,2	4,2
Pesca	9,1	15,9	-22,2	-2,4	-12,8	24,8	34,7	4,1	5,7
Minería e hidrocarburos	7,5	9,5	18,4	14,7	16,6	8,2	7,4	4,8	5,1
Minería metálica	13,3	15,5	23,5	19,0	21,7	8,7	7,5	4,6	5,0
Hidrocarburos	-12,3	11,5	-3,8	-4,6	-5,5	5,9	7,1	6,8	6,6
Manufactura	-2,4	-1,5	-3,0	-1,6	-2,2	3,2	3,5	4,0	4,0
Recursos primarios	-2,1	1,8	-4,8	0,1	-2,2	7,7	10,0	4,0	4,1
Manufactura no primaria	-2,6	-2,6	-2,3	2,0	-2,1	2,0	1,7	4,0	4,0
Electricidad y agua	5,2	5,9	8,1	7,9	7,6	5,5	5,5	5,0	5,0
Construcción	-7,4	-5,8	-0,4	-0,8	-2,7	4,0	3,6	6,0	5,5
Comercio	3,9	3,9	2,1	2,4	2,0	3,8	3,3	3,8	3,8
Servicios	4,2	4,2	4,2	3,9	4,0	3,9	3,9	3,9	3,8
PRODUCTO BRUTO INTERNO	2,8	3,3	4,2	4,0	4,0	4,5	4,3	4,3	4,2
Nota:									
PBI primario	5,0	6,9	9,7	9,8	9,6	7,4	7,1	4,8	5,0
PBI no primario	2,3	2,4	2,7	2,6	2,5	3,7	3,5	4,0	4,0

Nota. Tomado del Reporte de Inflación diciembre 2016, por BCRP, año 2016. RI: Reporte de Inflación. \*Proyección

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

Actualmente, según datos del INEI (2016), en el Perú viven 31'488,625 de personas, de las cuales 50.1% son hombres y 49.9% son mujeres. Un total de 9'985,664 personas viven en Lima y en total 55.9% de total de personas de la población total, viven en toda la costa, lo cual la convierte en la región más poblada del Perú (INEI, 2008).

Se estima que anualmente nacen en el Perú 574,957 nuevas personas y que dicha tasa de nacimientos se está reduciendo. El número real de peruanos actualmente viviendo en el territorio nacional se estima conocer con certeza en los primeros meses del 2018, al presentar los resultados del Censo Nacional 2017 con resultados poblacionales y de vivienda que deben ayudar a hacer predicciones para los próximos años y tomar decisiones en base a las necesidades básicas presentadas de vivienda, sanidad, educacionales, etc. (INEI, 2008).

En el año 2016, la remuneración mínima vital aumentó a 850 soles, lo cual ayudó definitivamente, pero sólo a un grupo reducido de peruanos, ya que se estima que la población que recibe el sueldo mínimo vital es sólo el 5% de trabajadores que se encuentran en planilla, un porcentaje bastante reducido de habitantes, porcentualmente hablando ("Sueldo mínimo: ¿cuál sería el efecto de un aumento en la economía?," 2017). Además, es importante mencionar, que la remuneración mínima vital del Perú, es una de las más bajas de la región. La remuneración mínima vital es una cara de la moneda, y con seguridad, no la más preocupante, ya que, si bien ha habido una reducción del número de personas en pobreza extrema en el país, el porcentaje de estas aún es muy elevado.

Según datos del INEI (2017), en el Perú existen aún 1'197,000 personas en situación de pobreza extrema a finales de año 2016, una cifra que aún es muy alta para un país que se encuentra en la senda del desarrollo y el crecimiento. Por otro lado, sólo en Julio del 2017, se reportaron 177 conflictos sociales en el país, 115 activos y 62 que pueden desatarse de no ser llevados adecuadamente. Según el informe de la Defensoría del Pueblo, la mayoría de estos



conflictos se producen en las ciudades de Ancash, Apurímac, Cusco y Puno, siendo los casos socio ambientales los que más conflictos traen, en gran parte por temas mineros. Siguiendo esta línea, en el mismo mes de Julio del 2017, se produjo la huelga de maestros públicos, la cual duró casi 60 días y que tenía como objetivo diversos puntos planteados por los profesores protestantes, entre los cuales se encontraban, el aumento de sus remuneraciones básicas, la restitución de maestros despedidos, el aumento del presupuesto del sector educación y el no despido de profesores si se decide incorporar las evaluaciones a los mismos, entre otros. Después de casi dos meses de huelga, y luego de llegar a diversos acuerdos entre el ministerio y los representantes de los profesores, las protestas culminaron a inicios del mes de Setiembre y los profesores retornaron a las aulas para recuperar el tiempo que los alumnos habían dejado de recibir clases. Como consecuencia de la huelga también, la entonces ministra de Educación, Marilú Martens, dejó su cargo, después de que el Congreso decidiera interpellarla, y como resultado, el poder ejecutivo decidiera invocar la Cuestión de Confianza; entregando todos los ministros de ese momento su cargo a disposición y renovando enteramente el Gabinete de Gobierno, siendo en aquel momento, Idel Dexler, quien asumió la cartera de Educación.

#### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Según datos del INEI, en el 2013 hubieron 86.1% de hogares en el Perú que tuvieron acceso a al menos una Tecnología de la Información (TIC), lo cual representa dos puntos porcentuales más que en el año 2012. Se consideran Tecnologías de la Información a los servicios de Telefonía Fija, Telefonía móvil, Televisión por cable e Internet.

Según el estudio, mientras más alto el nivel educativo que ha alcanzado el jefe del hogar, mayor será el acceso a TIC de la familia. Se detalla que mientras que, en el 2013, cuando el grado alcanzado por el jefe de familia era solo de primaria, el acceso a las TIC era

del 72%, sin embargo, cuando este tenía educación superior universitaria, este porcentaje llegaba al 99.1%.

En ambos casos hubo un incremento de los porcentajes con relación al año 2012. En cuanto al acceso a internet y la tenencia de computadoras en el hogar, el 53.9% de limeños posee al menos una computadora y el 44.3% tiene acceso a internet, mientras que en el ámbito urbano, sólo 32.3% tiene una computadora y un 18% tiene acceso a internet, lo cual revela no sólo el bajo porcentaje de acceso a servicios básicos e importantes de los peruanos, sino lo retrasado de este punto con relación a otros países de la región. Sin embargo, al año 2017, la situación se muestra mejor ya que a mediados de año, un 81.3% de las familias cuyo jefe de familia tenía un grado de instrucción primaria, tenía acceso a las TIC, lo cual representa un muy importante 9.3% de avance con relación al 2013.

Con relación a la tenencia de computadora y acceso a internet, en el 2017, en cuanto a Lima Metropolitana, un 55.6% de la población tiene al menos una computadora en su hogar, mientras que un 56.1% cuenta con acceso a internet, mientras que en el área rural, un 37.4% tiene al menos una computadora y un 29.7% tiene acceso a internet, importantes avances también en estas áreas. Sin embargo, queda aún una brecha muy grande por cerrar.

En cuanto a la tecnología para el provecho de la educación, en el 2016, se conoció que el 40% de los colegios públicos en todo el país carecían de acceso a Internet, de un total de 80,000 hasta ese momento. La deficiencia de la educación en el Perú se hace notoria cuando se compara con países de la región, en dónde por ejemplo en Chile, nueve de cada diez alumnos de colegios públicos cuentan con acceso a internet.

Prueba adicional de eso es que para el año 2015, el Perú se encontraba en el puesto 90 del mundo en el ranking de tecnología. Según la WEF, el Perú se ve limitado por su baja calidad en el sistema educativo, la baja calidad en la preparación en matemáticas y ciencias, entre otras, lo cual hacen que la población no esté preparada para asimilar nuevas tecnologías.

En este ranking, por la parte de Latinoamérica, Chile (38), Uruguay (46), Costa Rica (49), Panamá (51), Colombia (64) y México (69), se encuentran por delante de Perú.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El Perú es uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, con diversidad de paisajes, especies animales, ecosistemas, recursos genéticos para la seguridad alimentaria, etc. Tal hecho hace que el país tenga una responsabilidad con el medio ambiente, tanto para sus propios intereses como para la protección de recursos de la humanidad en su conjunto. Actualmente se tienen protegidas 18 millones de hectáreas en el país (Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado), sin embargo, sólo se posee 7% del territorio apto para el cultivo, lo cual lo convierte en un recurso muy escaso. Para su riego, se cuenta con 20,000 millones de m<sup>3</sup> de agua por habitante, del cual, sin embargo, el 80% es utilizado para tal fin, 18% para los municipios y el 2% para la minería. Por otro lado, un recurso abundante y estratégico para el país es la pesca, ya que se tienen grandes reservas y diversidad de recursos pesqueros marinos, andinos y amazónicos, lo cual lo convierte en un potencial líder mundial en pesca, acuicultura y crianza.

El Perú también posee el 51% de la totalidad de su territorio de bosques, lo cual lo convierte en uno de los países con mayor cantidad de bosques en el mundo, siendo este un factor económico de desarrollo poco explotado y que pueden traer grandes beneficios sociales, ambientales y económicos si es usado de manera adecuada. Sin embargo, de todas las actividades mencionadas, es la minería la que se ha convertido en la actividad central del país, siendo la que más beneficios económicos genera, y a pesar de las constantes protestas a las cuales ha sido sometida en los últimos años, sigue siendo la actividad principal y sustento de la nación. Actualmente Perú es uno de los mayores productores de Cobre, Zinc, Plata, Hierro, Estaño y Oro. A pesar de todos estos potenciales, es importante mencionar que uno de los grandes problemas que afronta el Perú, en el tema medioambiental, es la contaminación

del medio ambiente y de los ríos. Este es un factor clave y que frena el desarrollo del país, siendo los recursos naturales un aspecto fundamental para el bienestar de la nación, por tanto, un punto clave a tratarse con miras al Bicentenario del Perú.

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

Tabla 14

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Crecimiento del PBI.	0.15	4	0.6
2	Política económica estable.	0.12	4	0.48
3	Incremento de población de alumnos de educación superior y posgrado	0.08	3	0.24
4	Mayor acceso de la población hacia las Tecnologías de Información y Comunicación.	0.07	3	0.21
5	Implementación Ley 30220.	0.06	3	0.18
6	Distribución homogénea de la población (hombres 50.1% y mujeres 49.9%).	0.04	3	0.12
<b>Subtotal</b>		<b>0.52</b>		<b>1.83</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Bajo nivel académico de los docentes de educación superior pública.	0.13	2	0.26
2	Baja exigencia en la educación básica que limita el aprendizaje en la educación superior.	0.09	2	0.18
3	Poca disponibilidad de tiempo de los alumnos para atender sus estudios.	0.08	2	0.16
4	Bajo desarrollo en investigación en todos los sectores del país que limitan el crecimiento.	0.07	2	0.14
5	Caída del precio de los minerales.	0.06	1	0.06
6	Insuficiente infraestructura para el desarrollo de la innovación, tecnología y emprendimiento.	0.05	1	0.05
		0.48		0.85
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.68</b>

*Nota.* Valor 4= responder muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.

### 3.5 La Educación Superior del Perú y sus Competidores

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La educación es un servicio por tanto el insumo, los alumnos en formación viene a ser los clientes que a su vez se convierten en parte del producto. Por lo tanto, no se va considerar como proveedor a los colegios, debido a que de alguna manera entregan clientes a las

instituciones superiores. Se consideran tres proveedores que son los docentes, el material didáctico y tecnologías de información y comunicación, las cuales analizamos a continuación:

- Los docentes, cuyo poder está en el tipo de docente. Los docentes nombrados tienen un poder medio, debido a que no es simple su reemplazo, mientras los docentes contratados tienen una capacidad de negociación baja debido a que no gozan de estabilidad laboral. En general se considera medio porque, hay que adicionar la poca cantidad de docentes capacitados y con el grado académico exigido por ley.
- El material didáctico, así como los materiales de laboratorio que se usan en el proceso educativo, se considera un poder de negociación bajo porque existe competencia entre los que comercializan estos materiales.
- Las tecnologías de información y comunicación, referido a los sistemas que sirven como plataformas para el apoyo en el proceso educativo, así como también el acceso a la información como son las bibliotecas especializadas de nivel mundial. Para este tipo de proveedores se considera un poder de negociación alto, por el costo y condiciones que exigen para el uso de sus productos.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El principal comprador es el mercado laboral, quienes demandan los servicios de los futuros egresados en diferentes actividades de la sociedad tanto público como privado. Su poder de negociación es alto, porque solo emplean a los egresados mejor capacitados y que provenga de instituciones de prestigio. Asimismo, es necesario considerar la empleabilidad de los egresados de la educación superior en el mercado laboral mundial.

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

La consideración de la educación superior de todo el país, la amenaza de los sustitutos

queda reducida a actividades poco practicadas por los jóvenes como el deporte y el arte. Pero el sustituto que cada día crece son las empresas como Microsoft, IBM, etc. que ofrecen una educación virtual en el manejo de sus productos, si bien es cierto que actualmente todavía están en sus inicios pero que en el futuro probablemente sea un sustituto muy importante.

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

En este caso una gran amenaza de entrantes, al menos hasta hace unos años, era la Universidad Privada. Sin embargo, es importante mencionar que la creación de una Universidad Privada es efectivamente una competencia, pero adicional a eso hasta antes de que la Ley Universitaria entrara en rigor, la proliferación de Universidades e Institutos de baja calidad era inmensa. Afortunadamente, desde la creación de la SUNEDU y del proceso de licenciamiento de Universidades, se ha podido frenar la creación de Universidades Privadas de baja calidad.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

La educación superior de un país tiene como competidores a la educación de otros países, principalmente a los que pueda competir en su mercado laboral. De allí que los principales competidores son las instituciones de educación superior de países de habla hispana. Las universidades son las representantes de la educación superior del Perú, las cuales compiten con sus similares de otros países, principalmente con las de habla hispana. El mercado laboral peruano se tiene registrado que al año ingresa más de 1000 ejecutivos al Perú, profesionales provenientes de Chile, Colombia y Brasil, debido a que pertenecen a empresas de su país de origen, pero que tienen operaciones en el Perú.

### **3.6 El Sector Peruano de Educación Superior y sus Referentes**

La educación superior representada principalmente por las universidades del país es calificada a nivel mundial por instituciones que realizan un ranking de las mejores universidades del mundo. Es así que, en el año 2018, de acuerdo a QS Higher Education

System Strength Ranking, las 10 mejores universidades del mundo pertenecen a Estados Unidos, Inglaterra y Alemania. En Latinoamérica las universidades que aparecen son en el puesto 75 Argentina; en el puesto 121 Brasil; en el puesto 122 México; en el puesto 137 Chile; en el puesto 254 Colombia y en el puesto 431 Perú, representado por la PUCP.

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

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del sector educación superior del Perú. En el análisis realizado para el Sector Educación Superior del Perú, se consideran siete factores claves de éxito, en cuya evaluación el Perú obtiene una calificación de 1.55, que está por debajo de los países con quienes compete, como son Colombia con 1.75, Chile con 2.45 y México con 2.55. Es fundamental tener presente los factores relevantes de cada uno de los competidores para definir las estrategias a desarrollar en el presente plan estratégico (ver Tabla 15) (D'Alessio, 2015).

Tabla 15

#### Matriz del Perfil Competitivo del Sector Educación Superior del Perú

Factores críticos de éxito	Educación Perú			Educación Chile		Educación Colombia		Educación México	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad de los docentes	0.20	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4
2. Investigación y Publicaciones	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
3. Convenios internacionales	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
4. Salarios Competitivos	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	2	0.3
5. Articulación mercado laboral	0.10	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2
6. Plataforma tecnológica	0.18	1	0.18	3	0.54	2	0.36	3	0.54
7. Presupuestos asignados	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.55</b>		<b>2.45</b>		<b>1.75</b>		<b>2.55</b>

*Nota.* Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D' Alessio, 2015.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Bajo los mismos factores críticos de éxito y su respectivo peso, usados en la MPC la estimación que se tiene demuestra que Perú se encuentra muy por debajo de los países líderes en educación superior, como son EE. UU con 4; Inglaterra y Alemania con 3.75 y Finlandia con 3.63, que son valores superiores a 1.55 que es el valor obtenido para la educación superior de Perú (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Matriz del Perfil Referencial del Sector Educación Superior en el Perú*

Factores críticos de éxito	Peso	Educación Perú		Educación Finlandia		Educación Alemania		Educación Inglaterra		Educación Estados Unidos	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad de los docentes	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Investigación y Publicaciones	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
3. Convenios internacionales	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4. Salarios Competitivos	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5. Articulación mercado laboral	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6. Plataforma tecnológica	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
7. Presupuestos asignados	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		1.55		3.63		3.75		3.75		4.00

*Nota.* Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015.

### 3.8 Conclusiones

Luego del análisis externo realizado para el sistema educativo superior en el Perú, se han identificado variables que afectan positivamente su desarrollo como es el crecimiento económico sostenido del país, el mayor acceso de la población a las tecnologías de comunicación e información, el incremento de la población principalmente compuesto por menores de 24 años de edad, el incremento de nuevas especialidades con alcance global y el crecimiento en mayor proporción de las empresas privadas que crecieron 8.5% en el año 2015. Asimismo, el Perú tiene ventajas comparativas, como es su ubicación geoestratégica, cuenta con varios microclimas que posibilitan un desarrollo de la agricultura y otras



industrias sostenibles. La estabilidad económica del Perú garantiza los recursos económicos para el desarrollo sostenido del sistema de educación superior, pero la falta de una integración con el sector privado, sumado a la baja capacidad de ejecución de los presupuestos y a la lentitud de la liberación por parte del MEF, afectan la velocidad de desarrollo de las estrategias de gestión y por ende el tiempo en el cual se logre los objetivos de corto y largo plazo plasmados en el presente plan estratégico.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

Las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que poseen para ser manejado y adaptado para realizar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. En este capítulo, se han identificado las fortalezas y debilidades, en miras de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos de largo plazo (OLP) (D'Alessio, 2015).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT considera el diagnóstico de los recursos que posee el sector privado y social; entre ellas, organizaciones civiles, entidades del Estado y diez gobiernos locales, entre otras. La evaluación interna comprende siete ámbitos funcionales: (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El ente a la cabeza del sector educación en el Perú es el Ministerio de Educación, también llamado MINEDU, el cual tiene como principal función dirigir y dar regulación en el aspecto de la Educación, teniendo como base los objetivos trazados y los lineamientos planteados por el Estado peruano. Actualmente el despacho ministerial tiene como titular a Idel Alfonso Vexler Talledo, reconocido profesional dentro del ámbito de la docencia y que sucede en el cargo a la también educadora, Marilú Martens. Según Nishiyama (2017), el Perú ha tenido 11 ministros en los últimos 17 años, lo cual habla de una media de un Ministro de Educación cada año y medio, a priori no una media tan alentadora. Además del Despacho ministerial, el Ministerio de Educación cuenta con otros tres órganos de alta dirección, los cuales son: Despacho Viceministerial de Gestión Pedagógica, Despacho Viceministerial de

Gestión Institucional y la secretaría General, como detalla el MINEDU (ver Figura 17). Un órgano central dentro del esquema de la educación superior es la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria [SUNEDU], la cual funciona como un órgano público dentro del esquema de la educación peruana y que tiene como principal función, el licenciamiento de universidades, filiales, facultades y programas que conduzcan a obtener un grado académico, de tal manera que cumplan con los requisitos mínimos al menos, dictados por ley (SUNEDU, 2017). A la fecha, La SUNEDU ha entregado 23 licencias, divididas en 18 licencias a universidades peruanas y cinco públicas (SUNEDU, 2017). En el 2014, se creó la ley Universitaria (2017), tal como se mencionó en el primer capítulo, la cual motivó la creación de esta institución y otras, y cuyo fin es apoyar al crecimiento de la educación peruana en su conjunto. Uno de los organismos creados para reformar la educación en el Perú, es el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], el cual tiene como principal objetivo garantizar la calidad de la educación en el Perú en todos sus niveles (SINEACE, 2017). Complementando la información de la Figura 13, en los últimos 20 años el número de Universidades casi se triplicado pasando de 58 en el 1996 a 143 en el 2017 (“Nos tomará casi 20 años cubrir la brecha,” 2017).

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

El aumento del número de entidades de educación superior en el Perú, se vio reflejado en una importante alza del número de alumnos que pasaron del colegio a los centros de educación superior (ver Figura 18). Si bien el crecimiento de la tasa de alumnos que se inscriben en una Institución Superior luego de salir del colegio, es una estadística alentadora, SINEACE se creó con el objetivo de velar que justamente esas instituciones cumplan con los estándares mínimo de calidad y que se pueda entregar al mercado profesionales que contribuyan al desarrollo de las regiones y el país en su conjunto, en sus diferentes especialidades.

# Organigrama MINEDU

Aprobado por D.S. N.º 001-2015-MINEDU

HASTA EL SEGUNDO NIVEL  
ORGANIZACIONAL

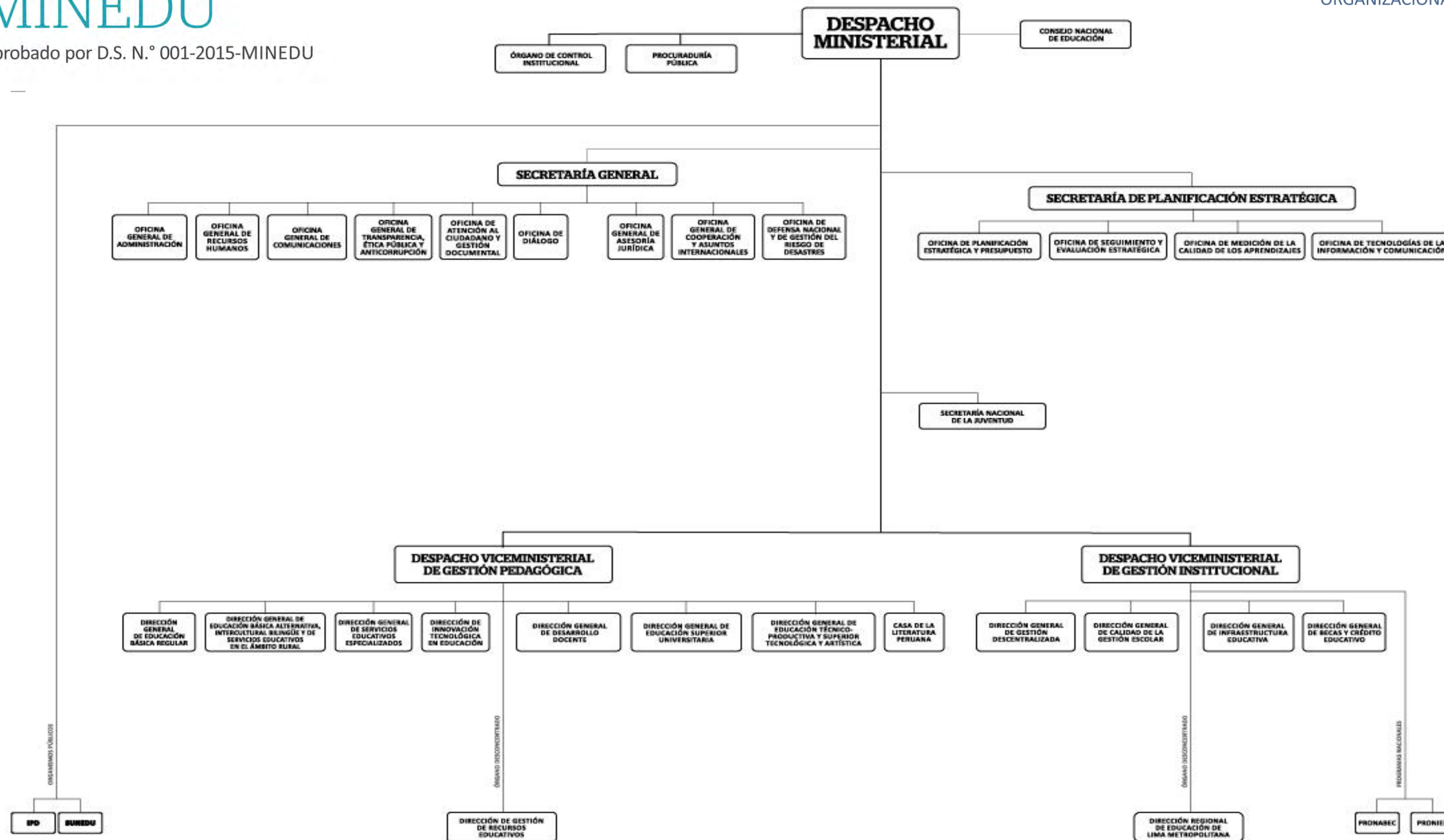
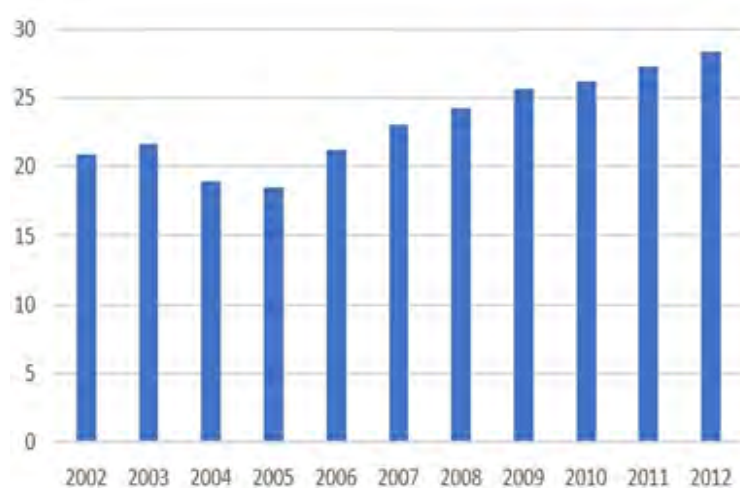


Figura 17. Organigrama Minedu.

Tomado de "Reglamento de Organizaciones y Funciones," por MINEDU, 2015 ([http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/reglamento\\_de\\_organizacion\\_y\\_funciones\\_rof.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/reglamento_de_organizacion_y_funciones_rof.pdf)).



*Figura 18.* Tasa neta de matrícula escolar a educación superior de 17-24 años. Tomado de “Series Nacionales,” por INEI, 2017 (<http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).

Existe actualmente en el Perú, una gran cantidad de oferta de Educación Superior. Es justamente por esto que se realizó la creación de la Ley Universitaria 30220 (2017), lo cual vino acompañada de la creación de instituciones como SUNEDU y SINEACE. Esa explosión de oferta de Educación Superior, claramente motivada por factores económicos, vino acompañada de una creciente alza en el alumnado que buscaba la obtención de un grado académico. Al año 2013 había aproximadamente 1'107,424 alumnos matriculados, tanto en universidades públicas como privadas; 345,422 se encontraban inscritos en universidades públicas y 762,002 en privadas.

Es interesante saber que la tasa de admisión en universidades públicas ha disminuido, sin embargo, la cantidad de alumnos que siguen buscando plazas en instituciones del Estado ha aumentado fuertemente. Esta disminución de tasa de ingresos en universidades estatales se contrasta con la cantidad de alumnado que ha ingresado en los últimos años a universidades o institutos privados. Definitivamente una de las razones de esta migración de alumnado hacia instituciones privadas, responde a la exigencia y las pocas vacantes que las universidades públicas ponen a disposición del público, sin embargo, también tiene que ver con la facilidad con que los institutos privados suman alumnos a sus casas de estudios.

El aumento de ingreso de alumnos a instituciones privadas también responde a la enorme oferta que estas manejan, y por lo tanto los precios son bajos para competir en el mercado. De igual manera, los sencillos procesos de admisión que tienen terminan de configurar un sistema bastante atractivo para alumnos que buscan un grado que les permita tener un respaldo para mejores oportunidades de trabajo.

En cuanto al detalle de la oferta que las universidades públicas ofrecen, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, es la que cuenta con mejor respaldo académico. Actualmente la universidad cuenta con 60 carreras, distribuidas en 20 facultades y se encuentra en el puesto 801-1000 del Ranking QS, el cual es uno de los rankings que se encarga de medir diversos factores en Universidades en todo el mundo para poder dar una lista de las mejores. La Universidad San Marcos, desciende casi 100 puestos, ya que se encontraba en la posición 701-801 en el último ranking. Las otras dos universidades que se encuentran en el Ranking QS global son La Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Cayetano Heredia, ocupando los puestos 431-440 y 801-1000, respectivamente, siendo la primera la universidad peruana mejor ubicada. Es importante también señalar que ambas universidades son instituciones privadas.

El tener sólo una universidad considerada entre las 1000 primeras, plantea un verdadero reto para el Estado y sus universidades privadas, aunque también plantea muchas oportunidades. A la fecha, SUNEDU ha licenciado 23 universidades en todo el Perú, de las cuales sólo cinco han sido públicas. Se espera que luego de este licenciamiento y, por tanto, cumplidos ciertos estándares mínimos de calidad, más universidades, sobre todo públicas puedan también sumarse a los rankings mundiales de las mejores instituciones educativas. En cuanto al número de graduados de programas de estudio de pregrado en universidades peruanas, en el año 2015 se estimó en total 103,107 alumnos; de los cuales 38,779 provinieron de universidades públicas, 33,286 de universidades privadas asociativas y 30,952

de universidades privadas societarias (ver Tabla 17) (SUNEDU, 2018). Considerando el número de graduados en pregrado, y el número total de ingresantes a la universidad, se obtuvo una tasa de 27.67 para el 2015, para ello se consideró los registros de grados y títulos (ver Tabla 18).

Tabla 17

*Número de Graduados – Pregrado 2015*

Número de Graduados - Pregrado	2015
Total	103,017
Privada Societaria	30,952
Privada Asociativa	33,286
Pública	38,779

*Nota.* Tomado de “Informe Bienal Sobre la Realidad Universitaria Peruana,” por SUNEDU, 2018 (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

Tabla 18

*Número de Graduados y Titulados 2015*

Graduados y Titulados	Número
Número de graduados en 2015, registrados en el Registro Nacional de Grados y Título en el año 2015	74,803
Número de graduados en 2015, registrados en el Registro Nacional de Grados y Título en el año 2016	26,513
Número de graduados en 2015, registrados en el Registro Nacional de Grados y Título en el año 2017 (hasta Junio)	1,701
<b>Número Total de graduados en 2015</b>	<b>103,017</b>

*Nota.* Tomado de “Informe Bienal Sobre la Realidad Universitaria Peruana,” por SUNEDU, 2018 (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

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

Si se toma a los alumnos como la materia prima dentro del proceso educativo, se puede decir que una vez estos deciden conseguir un grado académico, y, por tanto, estudiar en una institución de educación superior, estos inician el flujo del proceso. Este proceso educativo comienza con la preparación para el ingreso a las universidades o institutos. Los institutos pre universitarios constituyen un primer paso entonces, en dónde los alumnos se

preparan antes de rendir el examen de admisión a las diversas universidades. Tanto las universidades públicas como privadas siguen este mismo modelo, que a través de los años se ha mantenido inalterado, aunque debido a la gran cantidad de oferta en el mercado, muchos centros educativos han visto a bien eliminar sus exámenes de admisión para facilitar la captación de nuevos alumnos (clientes) y promocionar sus instituciones como alternativas sencillas ante la alta tasa de alumnos que no pueden ingresar a una universidad del Estado o alguna privada que maneja exámenes de admisión con altos niveles de exigencia. En el 2010, la tasa de ingresantes a las universidades públicas era de 20.6 %, según el INEI (2008), es decir que sólo uno de cada cinco postulantes, pudieron realmente ingresar a estudiar a una universidad del Estado.

Una vez que se ha logrado el acceso a la institución educativa, el alumno debe cursar entre tres y cinco años, para carreras profesionales técnicas y carreras universitarias respectivamente. Para poder graduarse, y por tanto, obtener el grado académico a nombre de la nación que lo acredite como profesional, el alumno debe contar con un mínimo de créditos aprobados.

Adicionalmente y según disposición del SUNEDU, el alumno de pregrado tiene dos formas para recibir el título, mediante una tesis o con un curso de titulación y si es alumno de postgrado, la única manera de poder recibir el grado académico será mediante la presentación de un trabajo de investigación, también llamado Tesis.

En cuanto al aspecto infraestructura, hay dos caras bien marcadas para el Estado: La brecha en infraestructura para la educación primaria/secundaria y la educación terciaria. Cuando se habla de brecha en infraestructura, se hace referencia al déficit de lugares adecuados para la enseñanza, ya que sólo en Lima se tiene un número importante de colegios que se encuentran en situación de riesgo. Sin embargo, y a pesar de la importancia de lo último mencionado, la situación, si bien ha mejorado un poco en los últimos años, dista



mucho de cambiar. En el 2011, el Ministerio de Educación, hizo un informe sobre la inversión de infraestructura educativa y llegó a la conclusión que tomaba 20 años cerrar la brecha educativa primaria y secundaria en el Perú (“Nos tomará casi 20 años cubrir la brecha,” 2014). Lo cual es un tiempo preocupante tomando en cuenta la premura con la que se necesita mejorar la calidad de la educación. A pesar de la importancia del último punto mencionado, también es importante mencionar que estos detalles están asociados a la educación primaria y secundaria, más no terciaria, lo cual habla de políticas bastantes marcadas por parte del Estado en cuanto a prioridades básicas iniciales.

En referencia a la educación superior universitaria, en el 2011 se registraron 132 universidades; de las cuales 51 son universidades públicas, y 82 privadas. En la Tabla 19 se presenta el listado de universidades por tipo de gestión y fecha de creación. Asimismo, estas universidades en sus operaciones alcanzaron un total de 372,252 ingresantes, de los cuales el 50.3% fueron hombres y el 49.7% mujeres. Cabe resaltar, que el número de mujeres ingresantes versus el número de graduadas y tituladas, registraron una tasa de 55%.

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

El presupuesto asignado para el 2018 para el sector Educación, asciende a los 157,159 millones de soles, lo cual representa un incremento en cuanto a monto con respecto al año 2017, del 10.3%; sin embargo, representa una caída en cuanto a su porcentaje con respecto al PBI, ya que ahora corresponde al 17.5%, respecto a los 18.4% y 17.9% en los años 2017 y 2016 respectivamente. Una de las razones de la caída del porcentaje respecto al PBI se debe a que este último ha aumentado y por tanto el monto, aunque mayor, se ve reducido. Otro motivo que origina que el porcentaje del presupuesto sea menor, son los gastos recurrentes como los juegos panamericanos (1090 millones de soles) y las elecciones regionales y municipales (500 millones de soles).

Tabla 19

Perú: Postulantes e Ingresantes por Sexo, Según Universidad, 2011

UNIVERSIDAD	TIPO DE GESTIÓN	FECHA DE CREACIÓN	TOTAL POSTULANTE	POSTULANTE HOMBRES	POSTULANTE MUJERES	TOTAL INGRESANTES	INGRESANTES HOMBRES	INGRESANTES MUJERES
1 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	PRIVADA ASOCIATIVA	24/03/1917	13,005	7,107	5,898	4,310	2,186	2,124
2 UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS	PRIVADA SOCIETARIA	26/04/1996	38,933	18,800	20,133	38,807	18,748	20,059
3 UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO	PRIVADA ASOCIATIVA	23/05/1984	5,701	2,868	2,833	4,492	2,169	2,323
4 UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ	PRIVADA ASOCIATIVA	28/12/1983	12,664	6,918	5,746	10,015	5,306	4,709
5 UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA	PRIVADA ASOCIATIVA	05/03/2003	527	316	211	490	297	193
6 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ICA SAC	PRIVADA SOCIETARIA	29/05/2006	635	242	393	535	185	350
7 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ	PRIVADA SOCIETARIA	12/12/2007	1,339	673	666	1,043	543	500
8 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA SAN FRANCISCO	PRIVADA SOCIETARIA	08/04/2010	350	231	119	332	223	109
9 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	PRIVADA ASOCIATIVA	06/12/1961	10,407	5,122	5,285	3,037	1,434	1,603
10 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI	PRIVADA ASOCIATIVA	13/11/2000	689	277	412	689	277	412
11 UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE	PRIVADA ASOCIATIVA	10/06/1985	14,532	5,942	8,590	13,113	5,309	7,804
12 UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO	PRIVADA ASOCIATIVA	10/01/1997	3,207	1,649	1,558	2,424	1,256	1,168
13 UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	PRIVADA ASOCIATIVA	14/10/1998	2,237	1,017	1,220	2,137	968	1,169
14 UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE	PRIVADA ASOCIATIVA	27/12/1999	7,064	3,095	3,969	2,696	1,145	1,551
15 UNIVERSIDAD CIENCIAS DE LA SALUD	PRIVADA SOCIETARIA	15/03/2010	203	11	192	135	8	127
16 UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ	PRIVADA ASOCIATIVA	30/05/1990	840	408	432	831	403	428
17 UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR	PRIVADA SOCIETARIA	05/02/1998	4,058	2,719	1,339	1,741	683	1,058
18 UNIVERSIDAD CONTINENTAL	PRIVADA SOCIETARIA	30/06/1998	11,883	7,520	4,363	11,194	7,090	4,104
19 UNIVERSIDAD DE AYACUCHO FEDERICO FROEBEL	PRIVADA SOCIETARIA	24/03/2010	166	82	84	159	79	80
20 UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE AMÉRICA LATINA	PRIVADA SOCIETARIA	14/01/2010	388	123	265	368	119	249
21 UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	PRIVADA ASOCIATIVA	15/12/2006	993	446	547	672	290	382
22 UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO	PRIVADA ASOCIATIVA	05/06/1989	5,453	2,660	2,793	5,191	2,534	2,657
23 UNIVERSIDAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	PRIVADA ASOCIATIVA	12/08/2011	772	651	121	462	393	69
24 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA AMAZÓNICA S.A.C. (**)	PRIVADA SOCIETARIA	22/12/2011	522	282	240	517	281	236
25 UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE	PRIVADA SOCIETARIA	14/01/2010	273	156	117	259	146	113
26 UNIVERSIDAD DE LIMA	PRIVADA ASOCIATIVA	25/04/1962	6,669	3,443	3,226	3,420	1,816	1,604
27 UNIVERSIDAD DE PIURA	PRIVADA ASOCIATIVA	02/06/1968	7,226	3,699	3,527	2,918	1,526	1,392
28 UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES	PRIVADA ASOCIATIVA	16/05/1962	9,055	3,853	5,202	8,145	3,536	4,609
29 UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	PRIVADA ASOCIATIVA	28/02/1962	2,330	1,204	1,126	860	398	462
30 UNIVERSIDAD ESAN	PRIVADA ASOCIATIVA	11/07/2003	2,177	1,054	1,123	1,876	909	967
31 UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN	PRIVADA ASOCIATIVA	24/12/1962	687	0	687	660	0	660
32 UNIVERSIDAD GLOBAL DEL CUSCO	PRIVADA SOCIETARIA	25/07/2012	247	131	116	146	71	75
33 UNIVERSIDAD INCA GARCI LASO DE LA VEGA	PRIVADA ASOCIATIVA	21/12/1964	8,746	3,842	4,904	8,435	3,704	4,731
34 UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO	PRIVADA SOCIETARIA	08/04/2010	192	94	98	192	94	98
35 UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA	PRIVADA ASOCIATIVA	12/11/2008	690	286	404	594	248	346
36 UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIATEGUI	PRIVADA ASOCIATIVA	24/12/1989	5,161	2,495	2,666	5,087	2,452	2,635
37 UNIVERSIDAD LA SALLE	PRIVADA ASOCIATIVA	12/08/2011	499	255	244	399	220	179
38 UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA CIMA	PRIVADA SOCIETARIA	22/09/2011	453	188	265	453	188	265
39 UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU	PRIVADA SOCIETARIA	04/05/2009	337	167	170	268	138	130
40 UNIVERSIDAD MARÍA AUXILIADORA	PRIVADA SOCIETARIA	22/12/2011	563	181	382	563	181	382
41 UNIVERSIDAD MARÍTIMA DEL PERÚ	PRIVADA SOCIETARIA	25/07/2012	88	65	23	78	58	20
42 UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA	PÚBLICA	20/02/1964	1,851	997	854	680	400	280
43 UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	PÚBLICA	08/04/1960	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
44 UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS	PÚBLICA	05/07/2000	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
45 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE ALTO AMAZONAS	PÚBLICA	10/01/2011	0	0	0	0	0	0
46 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA	PÚBLICA	11/05/2010	1,661	890	771	405	228	177
47 UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN	PÚBLICA	23/04/1965	7,042	3,584	3,458	2,319	1,123	1,196
48 UNIVERSIDAD NACIONAL DE BARRANCA	PÚBLICA	06/07/2010	880	379	501	547	257	320
49 UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	PÚBLICA	13/02/1962	10,703	6,002	4,701	2,782	1,296	1,186
50 UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAÑETE	PÚBLICA	22/12/2009	1,035	510	525	400	215	185
51 UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE	PÚBLICA	07/04/1965	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
52 UNIVERSIDAD NACIONAL DE FRONTERA	PÚBLICA	05/08/2010	531	221	310	407	146	261
53 UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA	PÚBLICA	20/06/1990	4,337	2,434	1,903	818	483	335
54 UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA	PÚBLICA	19/07/1955	11,479	9,232	2,247	1,909	1,642	267
55 UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAÉN	PÚBLICA	19/12/2008	951	614	337	400	258	142
56 UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA	PÚBLICA	24/07/2007	2,684	1,384	1,300	400	231	169
57 UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA	PÚBLICA	14/01/1961	3,982	1,940	2,042	2,016	1,003	1,013
58 UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA	PÚBLICA	23/05/2005	532	318	214	380	235	145
59 UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA	PÚBLICA	03/03/1961	18,166	9,094	9,072	3,344	1,815	1,529
60 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN	PÚBLICA	11/11/1828	42,736	21,267	21,469	5,046	2,486	2,560
61 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	PÚBLICA	01/06/1692	32,979	16,684	16,295	3,510	1,830	1,680
62 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA	PÚBLICA	03/07/1677	7,186	3,982	3,204	527	329	198
63 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN	PÚBLICA	18/12/1979	2,814	1,381	1,433	919	485	434
64 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	PÚBLICA	10/05/1824	16,540	8,218	8,322	3,430	1,804	1,626
65 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES	PÚBLICA	23/06/1984	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
66 UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI	PÚBLICA	18/12/1979	5,247	2,585	2,662	1,165	576	589
67 UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO	PÚBLICA	10/02/1961	22,667	12,162	10,505	2,152	1,231	921
68 UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO	PÚBLICA	02/09/1966	13,706	8,370	5,336	3,860	2,326	1,534
69 UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ	PÚBLICA	16/12/1959	19,142	9,610	9,532	2,602	1,278	1,324
70 UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA	PÚBLICA	20/12/1984	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
71 UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL	PÚBLICA	30/10/1963	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
72 UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN	PÚBLICA	20/02/1964	13,719	6,680	7,039	1,893	959	934
73 UNIVERSIDAD NACIONAL INTERCULTURAL DE LA AMAZONÍA	PÚBLICA	30/12/1999	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
74 UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN	PÚBLICA	26/08/1971	7,496	3,710	3,786	1,379	729	650
75 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN	PÚBLICA	31/12/1968	5,602	2,799	2,803	3,088	1,624	1,464
76 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS	PÚBLICA	29/10/2004	761	361	400	239	144	95
77 UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	PÚBLICA	12/05/1551	70,812	35,909	34,903	6,007	3,382	2,625
78 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC	PÚBLICA	26/09/2000	4,132	2,616	1,516	738	475	263
79 UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO	PÚBLICA	17/03/1970	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
80 UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA	PÚBLICA	20/12/1955	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
81 UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO	PÚBLICA	24/05/1977	5,130	2,762	2,368	886	484	402
82 UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR	PÚBLICA	01/02/2001	3,707	2,169	1,538	534	377	157
83 UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS	PÚBLICA	18/09/2000	1,506	757	749	653	350	303
84 UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO ANDINO	PRIVADA ASOCIATIVA	12/06/2002	100	41	59	100	41	59
85 UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO	PRIVADA ASOCIATIVA	11/01/1985	1,740	728	1,012	1,740	728	1,012
86 UNIVERSIDAD PERUANA AUSTRAL DEL CUSCO	PRIVADA SOCIETARIA	08/04/2010	341	188	153	309	169	140
87 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	PRIVADA ASOCIATIVA	22/09/1961	2,230	680	1,550	1,208	319	889
88 UNIVERSIDAD PERUANA DE ARTE ORVAL	PRIVADA SOCIETARIA	29/01/2010	112	34	78	87	28	59
89 UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	PRIVADA SOCIETARIA	03/01/1994	24,629	12,649	11,980	18,274	9,942	8,332
90 UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA	PRIVADA SOCIETARIA	19/07/2002	1,845	1,072	773	1,796	1,043	753
91 UNIVERSIDAD PERUANA DE INTEGRACIÓN GLOBAL	PRIVADA SOCIETARIA	29/03/2007	548	293	255	525	283	242
92 UNIVERSIDAD PERUANA DE INVESTIGACIÓN Y NEGOCIOS	PRIVADA SOCIETARIA	08/04/2010	236	114	122	236	114	122
93 UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS	PRIVADA SOCIETARIA	14/08/2002	2,636	1,214	1,422	2,516	1,156	1,360
94 UNIVERSIDAD PERUANA DEL CENTRO	PRIVADA ASOCIATIVA	11/03/2009	435	295	140	354	248	106
95 UNIVERSIDAD PERUANA DEL ORIENTE S.A.C.	PRIVADA SOCIETARIA	15/12/2006	277	134	143	276	134	142
96 UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES	PRIVADA ASOCIATIVA	30/12/1983	12,740	5,450	7,290	11,677	5,003	6,674
97 UNIVERSIDAD PERUANA SIMÓN BOLÍVAR	PRIVADA SOCIETARIA	25/10/2006	421	221	200	327	168	159
98 UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN	PRIVADA ASOCIATIVA	30/12/1983	4,046	1,891	2,155	3,906	1,832	2,074
99 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	PRIVADA ASOCIATIVA	27/07/1988	7,070	3,711	3,359	7,017	3,685	3,332
100 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO	PRIVADA SOCIETARIA	19/11/1998	1,301	579	722	1,273	569	704
101 UNIVERSIDAD PRIVADA ARZOBISPO LOAYZA	PRIVADA SOCIETARIA	12/03/2009	477	34	443	421	32	389
102 UNIVERSIDAD PRIVADA AUTÓNOMA DEL SUR	PRIVADA SOCIETARIA	06/10/2011	191	32	159	191	32	159
103 UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO	PRIVADA SOCIETARIA	12/11/1991	47,946	24,191	23,755	45,023	22,688	22,335
104 UNIVERSIDAD PRIVADA DE HUANCAYO "FRANKLIN ROOSEVELT"	PRIVADA SOCIETARIA	20/11/2009	1,316	267	1,049	1,128	237	891
105 UNIVERSIDAD PRIVADA DE ICA S.A.	PRIVADA SOCIETARIA	19/03/1997	296	106	190	255	86	169
106 UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA SELVA PERUANA	PRIVADA SOCIETARIA	15/03/2010	196	97	99	168	83	85
107 UNIVERSIDAD PRIVADA DE PUCALLPA	PRIVADA SOCIETARIA	15/03/2005	751	411	340	640	350	290
108 UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA	PRIVADA ASOCIATIVA	03/01/1985	4,599	2,356	2,243	2,841	1,484	1,357
109 UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO	PRIVADA ASOCIATIVA	06/10/2011	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
110 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE	PRIVADA SOCIETARIA	03/01/1994	21,580	11,729	9,851	20,454	11,157	9,297
111 UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN MEJÍA BACA	PRIVADA SOCIETARIA	19/12/2008	210	80	130	162	61	101
112 UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN PABLO II	PRIVADA SOCIETARIA	08/04/2010	159	65	94	152	62	90
113 UNIVERSIDAD PRIVADA LEONARDO DA VINCI SAC.	PRIVADA SOCIETARIA	08/04/2010	187	70	117	117	47	70
114 UNIVERSIDAD PRIVADA LÍDER PERUANA	PRIVADA SOCIETARIA	25/07/2012	472	280	192	341	224	117
115 UNIVERSIDAD PRIVADA MARCELINO CHAMPAGNAT	PRIVADA ASOCIATIVA	05/01/1990	275	73	202	260	69	191
116 UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER	PRIVADA SOCIETARIA	09/12/1996	2,929	893	2,036	2,537	770	1,767
117 UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS	PRIVADA SOCIETARIA	25/10/2006	1,588	904	684	1,549	885	664
118 UNIVERSIDAD PRIVADA SAN IGNACIO DE LOYOLA	PRIVADA SOCIETARIA	07/12/1995	29,161	13,817	15,344	7,137	3,499	3,638
119 UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA S.A.C.	PRIVADA SOCIETARIA	19/03/1997	5,741	2,407	3,334	5,440	2,287	3,153
120 UNIVERSIDAD PRIVADA SISE	PRIVADA ASOCIATIVA	25/07/2012	820	385	435	744	349	395
121 UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP	PRIVADA SOCIETARIA	19/02/2004	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
122 UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	PRIVADA ASOCIATIVA	01/08/1969	5,428	2,594	2,834	3,126	1,563	1,563
123 UNIVERSIDAD SAN ANDRÉS	PRIVADA SOCIETARIA	08/04/2010	224	101	123	219	100	119
1								

Sin embargo, y a pesar de un aparente incremento del presupuesto, Perú aún está muy por detrás de otros países de la región. De hecho, es el país que menos invierte en la región en comparación a su PBI, siendo el décimo de Sudamérica, ámbito en el cual Venezuela lidera en la región.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

Según cifras del 2016, se cuentan con 470,635 profesores de educación básica regular pública, los cuales se encuentran repartidos para dar enseñanza a poco más de dos millones de alumnos. Sin embargo, solo el 25% se encuentra en las zonas rurales, en dónde la brecha de la educación es más notoria. En el ámbito de la educación superior, un docente tiene un papel fundamental que va más allá del dictado de clases, ya que este es encargado también de realizar investigaciones de acuerdo a su especialidad, de tal manera que se pueda expandir el conocimiento. Bajo el marco de la nueva Ley Universitaria 30220 (2017), un docente puede estar circunscrito en tres categorías:

- Ordinarios: Principales, asociados y auxiliares.
- Extraordinarios: Eméritos, honorarios y similares, los cuales no podrán superar el 10% del total de profesores que dicten en dicho semestre.
- Contratados: Que prestan servicios a plazo determinado.

Adicionalmente, para que un docente pueda ser Catedrático en una universidad pública, es necesario que el docente tenga el grado de Maestro para dictar clases a nivel de pregrado y el nivel de Maestro o Doctor para dictar clases a nivel de Maestría. De igual manera, solo los profesores con grado de Doctor pueden enseñar en programas con ese nivel de especialización (MINEDU, 2017). Por otro lado, la carrera docente está compuesta por: (a) profesor principal, (b) profesor asociado, y (c) profesor auxiliar. En cuanto el régimen mediante el cual los profesores se encuentran dedicados a la universidad: (a) a dedicación exclusiva, (b) a tiempo completo (horario de 40 horas semanales con la universidad), y a

tiempo parcial (menos de 40 horas semanales). Es importante mencionar que todas las universidades requieren que al menos 25% de sus profesores sean a tiempo completo (MINEDU, 2017). Como se mencionó al principio del capítulo, la labor de un docente no sólo se ciñe al dictado de clases magistrales, sino también a la investigación y publicación de nuevos conocimientos. Por tal motivo, mediante la Nueva Ley Universitaria, define el cargo de Docente Investigador, a aquel docente que por tener una excelencia académica, está dedicado a la generación de conocimientos y la innovación. Mediante la nueva ley, este docente es bonificado con el 50% adicional sobre sus haberes totales y sólo puede dictar un curso al año (MINEDU, 2017).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Según lo mencionado en el capítulo anterior, sólo un 29.7% de la población rural tiene acceso a internet, lo cual compone un factor básico para el desarrollo de las regiones, incluido el desarrollo de la educación. Actualmente el 40% de los colegios públicos no cuentan con acceso a internet, lo cual dificulta la expansión del conocimiento y dificulta la transición de estos a la educación superior. En cuanto a herramientas de sistema de información que el Estado maneja en beneficio de la educación, se tiene el Sistema de Recojo de Información [SRI] por ejemplo, el cual tiene como objetivo consolidar y actualizar la información actual de las instituciones de educación superior a nivel nacional (MINEDU, 2017).

Los sistemas educativos superiores como Postgrado público y privado cuentan con un sistema de información gestionado por la Asociación Nacional de Rectores [ANR], el cual se denomina Sistema de Información para la Gestión Universitaria [SIGU], la misma que comprende los siguientes módulos (a) información institucional y estudiantes, (b) información personal universidades, (c) información grados y títulos, (d) información de tecnología de información, (e) información de infraestructura, (f) información de centros de material educativo, (g) información de bienestar universitario, (h) información de

investigación, (i) información de calidad universitaria, (j) información de régimen económico, e (k) internacionalización. Sin embargo, la ANR (2011 b) señaló que los principales problemas que se presentan en la implementación del sistema son: (a) la existencia de personas ajenas al perfil informático que no entienden la forma de elaborar las estructuras ni los términos técnicos definidos; (b) errores al momento de entregar la información, es decir, no todas las universidades llegan a tener la información solicitada a tiempo. En otros casos algunas universidades presentan datos incompletos debido a que no cuentan con la información solicitada; y (c) elaboración de la información no siguiendo el estándar definido, es decir, crean sus propios formatos ocasionando que éstos no puedan ser procesados.

La ANR se encarga de coordinar con la unidad de informática de cada universidad la elaboración de las estructuras solicitadas, los formatos para la recopilación de datos, y la validación automática enviando a las universidades las fallas en la elaboración de cada una de las estructuras. Actualmente las universidades han incorporado los campos necesarios para poder cumplir con las solicitudes de información la cual se realiza a través del SIGU y las estructuras correspondientes

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

La investigación y el desarrollo son pilares fundamentales no sólo para la industria o lo académico, sino que constituyen bases del desarrollo de un país, a través de maneras más eficientes, limpias e innovadoras de realizar procesos o labores. La innovación es uno de los factores de competitividad más importantes que constituyen a un país definitivamente. Lamentablemente Perú no está dentro de la región como uno de los países con mayor nivel de investigación. Según el último censo de Nacional de Investigación y Desarrollo, sólo el 0.08% del PBI es usado para Investigación y Desarrollo, mientras que en países como Chile, Colombia y México son 0.38%, 0.25% y 0.54% respectivamente. Por otro lado, Perú solo

posee un investigador por cada 5000 personas dentro de la PEA (Población económicamente activa), lo cual nuevamente coloca al país muy por detrás de otros países de la región (“conoce las cifras de la Investigación,” 2017). Según la Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria (2002), la Ley Universitaria 23733 establece como función básica de la universidad la investigación. Sin embargo, dicha actividad no constituye la principal fortaleza del sistema educativo de postgrado privado, es el caso de muchas universidades, que al no percibir soluciones de impacto inmediato postergan el desarrollo de esta actividad, aduciendo para ello la falta de recursos económicos. Por ello se hace necesario establecer políticas sostenidas de mediano y largo plazo para desarrollar y fortalecer la investigación; en ese sentido, el CONCYTEC es el organismo público dependiente del Ministerio de Educación encargado de dirigir, promover, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado alineadas a las actividades de ciencia, tecnología e innovación. Este organismo tiene a su cargo el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT] que es definido como el conjunto de instituciones y personas naturales, dedicada a la investigación, desarrollo e innovación tecnológica del país.

La inversión en investigación en el Perú, de acuerdo a Santelices, B. (2010), se encuentra entre el 0.10% y 0.15% del PBI, el cual se distribuye de la siguiente manera: (a) el gobierno percibe el 13.9%, (b) los organismos públicos y privados el 45%, (c) las universidades el 40.2%, y (d) las ONG el 0.1%. En referencia al presupuesto de las entidades públicas y privadas: (a) el 35.13% corresponde a instituciones públicas no universitarias; (b) el 21.57% a universidades privadas, el 20.36% a universidades públicas; (e) el 11.46% a empresas privadas, y (d) el 10.63% a las ONG el 0.85% a la educación superior no universitaria privada. Respecto a las universidades que realizan mayor inversión en investigación y desarrollo, se encuentra que las principales son la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad Nacional de San Agustín, la Universidad Nacional Mayor

de San Marcos y la Pontificia Universidad Católica del Perú. González (2004) indicó en 1999 que el monto de financiamiento para investigación en las universidades peruanas y otras instituciones fue de 0.08% del PBI, siendo uno de los más bajos de la región. Este porcentaje, en términos per cápita, representó apenas US\$ 1.65 por habitante. En dicho año, el país destinó cerca de US\$ 42 millones a investigación científica y tecnológica lo cual se distribuyó en un 30% a las universidades un 42% a las empresas y un 28% a instituciones de ciencia y Tecnología.

De los US\$ 12.4 millones asignados para las universidades en 1999, el 94,8% fue destinado a la investigación básica y 4,79% para el desarrollo experimental y 0.41 para Investigación aplicada. En referencia a la inversión realizada en el año 2013 en investigación y desarrollo (I&D) la universidad Cayetano Heredia y la Pontificia Universidad Católica, dedicaron respectivamente US\$ 14 millones y US\$ 7 millones a la investigación, la mayoría procedentes de la cooperación internacional y de recursos propios. Un indicador para medir la producción científica es la evolución de las publicaciones en los últimos años, que para el caso peruano ha evolucionado de acuerdo a Recavarren, I (2016). En los últimos diez años se ha incrementado de 277 publicaciones en 2001 a 788 publicaciones en el 2011, ocupando el puesto 75 a nivel mundial y 9 en Latinoamérica hasta el 2014; siendo la Universidad Peruana Cayetano Heredia la de mayor producción científica con el 35%, seguida por la Universidad Mayor de San Marcos, la Universidad Nacional Agraria La Molina, y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

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

La matriz (EFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información auditoria interna, esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más relatantes (ver Tabla 20).

Tabla 20

*Matriz MEFI*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Creación de la Ley Universitaria.	0.15	4	0.6
2	Aumento de los postulantes a educación superior pública.	0.13	4	0.52
3	Exigencias de reglamentación por parte del SUNEDU frente a las instituciones superiores.	0.10	3	0.3
4	Aumento del presupuesto en el sector Educación.	0.07	3	0.21
5	Disminución de la tasa de deserción de la educación primaria y secundaria.	0.06	3	0.18
<b>Subtotal</b>		<b>0.51</b>		<b>1.81</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Solamente una universidad pública dentro de las 1,000 primeras en el mundo.	0.15	2	0.3
2	Falta de oferta de calidad para cubrir demanda de formación de profesionales.	0.13	2	0.26
3	Alta rotación de los Ministros de Educación.	0.09	2	0.18
4	Falta de capacidad para aumentar la oferta y variedad de programas de educación superior.	0.08	1	0.08
5	Disminución del porcentaje de inversión en educación respecto al gasto público.	0.04	1	0.04
<b>Subtotal</b>		<b>0.49</b>		<b>0.86</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.67</b>

*Nota.* Valor 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

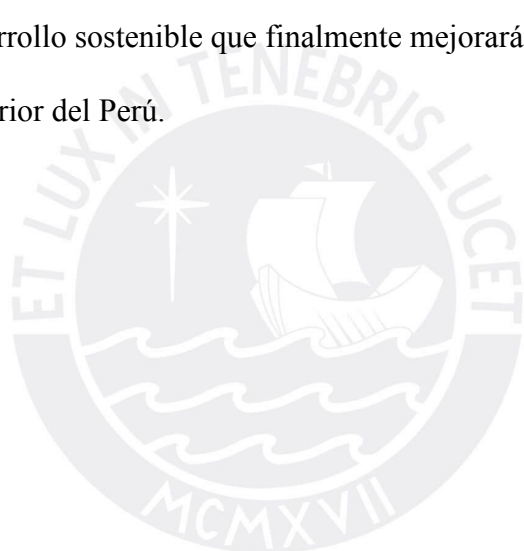
Las acciones realizadas por la SUNEDU con respecto la administración de licencias, así como también de las acreditaciones a través del SINEACE son una clara señal de que el gobierno peruano busca mejorar la calidad en la educación superior del Perú, que a la fecha solo cuenta con una universidad estatal dentro de las mil universidades del Ranking QS. Por ello el presente análisis muestra las cualidades más importantes del sector de educación superior, como fortalezas y debilidades; se observa que el sector cuenta con ventajas comparativas importantes y que debe aprovecharlas para no perder la oportunidad de alcanzar su visión, aprovechando la coyuntura política y económica.

Por otro lado, la limitada capacidad de las universidades e institutos estatales hace que



el acceso a ellos también sea limitado, principalmente para la población con bajos recursos económicos. Por ello las tasas de crecimiento en el número de alumnos no llegan a los niveles de las metas trazadas; según los objetivos de nivel mundial, la educación superior en el Perú aún se encuentra rezagada por factores políticos, económicos y de gestión, lo cual lo posiciona en lugares menores en comparación con otras regiones, por lo que es necesario mejorar las estrategias para el acceso e igualdad de oportunidades para la población en edad de aplicar a la educación superior sea técnica o universitaria.

Es importante generar estrategias que permitan mayor acceso a la educación superior y aumentar la tasa de postulantes e ingresantes a especialidades requeridas por el mercado global y que permita desarrollar proyectos tecnológicos con responsabilidad social y desarrollo sostenible que finalmente mejorarán el nivel competitivo del sistema de educación superior del Perú.



## **Capítulo V: Intereses de la Educación Superior del Perú y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses organizacionales y los principios cardinales en conjunto con la visión y misión planteadas en el Capítulo II, han permitido establecer los objetivos de largo plazo para el sector. Ante ello, ha sido necesario realizar un análisis exhaustivo de sus intereses y potencialidades, así como los principios cardinales, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de la implementación de las estrategias externas escogidas, las cuales guían hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2008, p. 219). Estos objetivos deben ser motivadores y retadores, pero realistas; asimismo deben ser alcanzables de acuerdo a los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo que se da en la región para poder evaluar el desempeño alcanzado a lo largo del periodo.

### **5.1 Intereses de la Educación Superior del Perú**

De acuerdo a los objetivos nacionales definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para el sector, considerando para ello, que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

Con respecto a derechos fundamentales y dignidad de las personas, asegurar a todos los habitantes de la región, que sean tratados con igualdad, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa. Eliminar las desigualdades sociales que existen, buscando para ello generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población, sobre todo la más joven, pues son ellos los que llevarán a cabo los objetivos planteados.

La Educación Superior del Perú, tiene como interés en llegar a plasmar lo planteado

en la visión planteada, basado en el desarrollo de los factores claves de éxito detallados en la matriz de perfil competitivo y la matriz de perfil referencial, que se mencionan a continuación:

- Calidad de los docentes.
- Investigación y publicaciones.
- Convenios internacionales.
- Salarios competitivos.
- Articulación del mercado laboral.
- Presupuestos asignados.

Entre los principales intereses del sector educativo es incrementar la tasa bruta de matrículas en los diferentes niveles de educación. El sector de educación superior a nivel Latinoamérica, presenta una tasa bruta de 41%, ubicándose por debajo de los países latinoamericanos como Chile, Argentina, Venezuela, Uruguay, Colombia y Brasil (ver Figura 19).

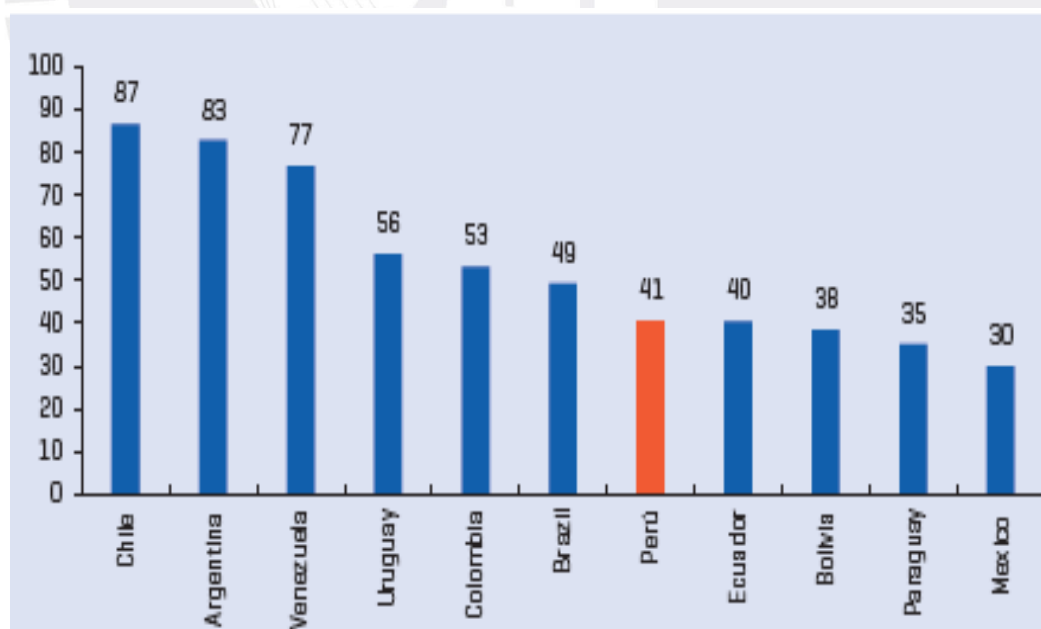


Figura 19. América Latina: Tasa Bruta de matrícula en educación superior, 2014. Tomado de “Informe Bienal Sobre la Realidad Universitaria Peruana,” por SUNEDU, 2018 (<https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>).

## 5.2 Potencial de la Educación Superior del Perú

En esta sección se ha necesitado desarrollar un análisis interno para identificar en qué se es fuerte y débil, y ha sido necesario realizar un análisis (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, tecnológico-científico, (d) histórico-sociológico-psicológico, (e) organizacional administrativo, y (f) militar.

**Dominio geográfico.** El Perú es un país con altos niveles de centralización. Al 2014 el 47% de las instituciones de educación superior se encontraban localizadas en Lima (SINEACE, 2014). Asimismo, el porcentaje de la población por regiones que se matricula en instituciones de educación superior varía desde el 41.6% en San Martín al 88.7% en Moquegua (MINEDU, ESCALE 2017). Al año 2013 había aproximadamente 1'107,424 alumnos matriculados, tanto en universidades públicas como privadas, 345,422 se encontraban inscritos en universidades públicas y 762,002 en privadas. De acuerdo a INEI (2017), de la población comprendida entre 17 a 21 años, se matriculó un 66.7% de la población en alguna institución de educación superior. Lo cual indica que por falta de oportunidades un 33.3% deja de asistir a un centro de educación superior, quedando como parte de personal no calificado. Por tanto, existe un potencial de disponibilidad de población demandante para la Educación Superior. La geografía accidentada y con distancias considerables y la falta de atención a las poblaciones rurales origina que exista desigualdad de acceso a la educación superior por parte de la población rural del país. Lo cual se corrobora con la información de INEI (2016) que indica que en la zona urbana llega a matricularse el 88.6% de su población, mientras que en la zona rural se matricula el 76.9%, originando que solo el 15.5% de personas con 25 años de edad haya llevado estudios superiores, mientras que la población de la zona rural, llega a 4.2%.

**Dominio económico.** El sector educación superior público se financia con el presupuesto asignado por el gobierno central; el cual, para el 2017 fue de S/ 3,988 millones.

Así también, se puede apreciar el presupuesto asignado para el 2016 por departamentos como se observa en la Figura 20. En contraparte el sector privado, como principal competidor del sector público, tiene como su principal fuente de financiamiento la matrícula y cuotas mensuales establecidas para los alumnos. El sector educación solo recibe en promedio un 3.5% del PBI, como presupuesto. Este presupuesto es muy bajo en comparación con los países de referencia, así como también con los países de la región.



Figura 20. Índice de colaboración entre universidades e industria para la investigación. Tomado de *La educación, ciencia y tecnología en el Plan Bicentenario*, por Anderson C., 2013.

**Dominio tecnológico y científico.** La competitividad es un factor crucial para poder alcanzar altos grados de tecnología y desarrollo científico. Además, es importante señalar que según el *Ranking de Competitividad Global* publicado por World Economic Forum (Schwab, 2016), el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países analizados y en el noveno pilar sobre preparación tecnológica del mismo documento. En la Tabla 21 se aprecia que el Perú se ubicó en el puesto 94 con disponibilidad de última tecnología; en el puesto 91, de individuos que usan Internet; en el puesto 81, de suscripciones a internet de banda ancha; en el puesto 70 con respecto al ancho de banda de internet medido por kb/s por usuario, y en el puesto 94 en las suscripciones activas de banda ancha en teléfonos móviles por cada 100 habitantes (Schwab, 2016).

Tabla 21

*Clasificación y Puntaje del Perú en el Noveno Pilar: Preparación Tecnológica*

Noveno pilar: preparación tecnológica	Clasificación	Puntaje
Disponibilidad de la última tecnología	94	4.3
Absorción de tecnología a nivel de empresa	97	4.2
Individuos que usan Internet (% de población)	91	40.9
Suscripciones a Internet de banda ancha fija /100 hab.	81	6.4
Ancho de banda de Internet (kb/s por usuario)	70	43.2
Suscripciones a Internet (banda ancha móvil /100 hab.)	94	36.7

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 295-298), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Otro pilar importante de este documento es la innovación. Como se muestra en la Tabla 22, el Perú ocupa el puesto 111 en capacidad de innovación y el puesto 114 en calidad de las instituciones científicas de educación. Asimismo, se ubica en el puesto 122 en gastos corporativos en investigación y desarrollo; el puesto 110, en colaboración universidad industria, relacionado a la investigación y desarrollo; el puesto 114, en disponibilidad de científicos e ingenieros, y el puesto 79, en patentes, aplicaciones por millones de habitantes (Schwab, 2016).

El país cuenta con un Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] para promover la capacidad nacional de generación de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la investigación; conocimientos que puedan ser incorporadas a los bienes y servicios que el país debe producir y en lo posible exportar, sin embargo, poco se hace a nivel nacional y regional, siendo una debilidad fuerte del país. El número de las investigaciones en las universidades peruanas es muy bajo, así como también falta una plataforma de información y comunicación, origina que todavía se trabaje con enfoques de hace 10 años, lo cual hace menos competitivo a los procesos educativos.

Tabla 22

*Clasificación y Puntaje del Perú en el Duodécimo Pilar: Innovación*

Duodécimo pilar: innovación	Clasificación	Puntaje
Capacidad de innovación	3.7	111
Calidad de las instituciones científicas de investigación	3.1	114
Gasto corporativo en I+D	2.7	122
Colaboración universidad-industria en I+D	2.9	110
Compra gubernamental de productos técnicos avanzados	2.6	125
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.4	114
Patentes, aplicaciones / millón de habitantes	0.5	79

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 295-298), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** Durante la década de 1960 se da el primer crecimiento de la oferta educativa de nivel superior en el Perú. Posteriormente, durante el gobierno de Juan Velasco Alvarado en 1972, hasta la promulgación de la ley universitaria 23733 en 1983, este crecimiento se detuvo. Es en la década de 1990 donde se promueve la creación de universidades con fines de lucro, trayendo como consecuencia la expansión de esta oferta, sacrificando la calidad educativa. La nueva ley universitaria 30220 se promulga con la finalidad de establecer mayores controles y mejorar la calidad de la educación superior universitaria en el país.

La educación superior en el Perú no ha garantizado la empleabilidad de todos sus egresados, principalmente a los egresados de las universidades estatales. Esta falta de oportunidad hace que se tenga la preferencia por la educación superior privada. Asimismo se encuentra profesionales en la ciudad con ocupaciones laborales básicas como es el conducir un taxi, o venta de productos de comercios minoristas.

***Dominio administrativo y organizacional.*** La participación del Estado en el desarrollo del nivel de la educación superior ha venido bajando, lo cual se puede corroborar con los Ranking que obtienen las universidades nacionales, que ubican al Perú. Las entidades encargadas de regular el sector educación superior universitaria en el Perú son:

- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU].
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU].
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE].
- Dirección General de Educación Superior y Técnico-Profesional [DIGESUTP].

***Dominio militar.*** La capacidad militar del Perú, de acuerdo a la República (Global Firepower Index, GFP 2017), se encuentra ubicado en el puesto 39 de 133 países, detrás de Brasil y Argentina, pero delante de Colombia y Chile. El dominio militar no impacta en el desarrollo de la Educación Superior, pero si determina; tiene su efecto disuasivo frente a otros países, para que el Perú se desarrolle en un ambiente de paz.

La nueva ley universitaria 30220 en sus “Disposiciones Complementarias Finales”, dispone que las escuelas de las Fuerzas Armadas y Policiales, están facultadas a otorgar a nombre de la Nación el grado de bachiller y título de licenciado equivalente a los otorgados por las universidades.

### **5.3 Principios Cardinales de la Educación Superior del Perú**

Los principios cardinales son la base de la política exterior. Son cuatro los principios cardinales que ayudan a cómo entender el comportamiento observado en el sistema de Estado. Estos son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. (D’Alessio, 2015).

***Influencia de terceras partes.*** El sector de Educación Superior del Perú, recibe una influencia directa del gobierno central de turno a través de tres instituciones que son el MINEDU, el congreso en materia de legislación y el MEF en materia presupuestaria. En el sector privado las veces del MEF lo realiza el dueño de la institución. Respecto a la demanda de los egresados, la influencia fundamental la ejercen las instituciones que la van a emplear



dentro de ellas se encuentra el sector empresarial con mayor influencia, seguido por el sector público.

***Lazos pasados y presentes.*** El desarrollo de las instituciones de educación superior como las universidades e institutos permite el desarrollo de su población circundante. Pero cuando la oferta de los mismos es mayor que la demanda, hace que la calidad académica retroceda, hecho que pasa por la gran cantidad de universidades que se creó en la década de los años noventa. Es por este motivo que el Estado a través de la nueva “Ley Universitaria” Ley 30220 (2014) pone fin a la ANR que es reemplazada por la SUNEDU. La nueva ley busca regular la inversión privada en educación, así como también mejorar la calidad académica de sus egresados.

***Contrabalance de intereses.*** El principal interesado en el desarrollo de la educación superior es el Estado, para el desarrollo del país. Una de las formas de promover fue el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo [PRONABEC], con el objetivo de llegar a poblaciones de menores recursos económicos, pero premiando a los alumnos sobresalientes de las poblaciones con menores recursos económicos. Por otro lado, la oferta educativa no satisface la demanda laboral, generando subempleo y desempleo, y una demanda insatisfecha del sector productivo, que no cuenta con el personal calificado, con los estándares de calidad que requiere en un mercado competitivo.

***Conservación de los enemigos.*** Tal como se mencionó anteriormente, actualmente existen profesionales formados en países como Chile, Colombia y otros que vienen ingresando al Perú para ocupar puestos claves de dirección y en la parte técnica de empresas que se desarrollan dentro del país. De aquí la importancia de mejorar el nivel de la educación superior del país a pesar de tener como una restricción un mercado laboral con alta informalidad, donde los trabajadores informales realizan labores con un menor grado de preparación que el requerido en el sector formal.

La pobreza es otro factor que no permite el acceso a la educación superior universitaria, sea por no contar con los recursos para estudiar o por tener que insertarse al mercado laboral a temprana edad. Se puede apreciar la diferencia en la tasa bruta de asistencia a educación superior en los diferentes grados de pobreza (ver Tabla 23).

Tabla 23

*Tasa Bruta de Asistencia, Educación Superior por Nivel de Pobreza*

Nivel de Pobreza	Tasa Bruta de asistencia en el 2015
No Pobre	77.6
Pobre No Extremo	24.3
Pobre Extremo	6.3

*Nota.* Adaptado de *Tasa bruta de asistencia educación superior (% de población con edades 17-21)*, por MINEDU, 2016.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses de la región incluidos en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), indicados en la Tabla 24 son el reflejo de los objetivos que se quiere alcanzar y que se encuentran dentro del mercado o sectores de competencia.

Tabla 24

*Matriz de Intereses de la Organización (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Calidad de los docentes	MINEDU SUNEDU* Alumnos*	Docentes*	Universidades de baja calidad
2 Convenios nacionales		CONYTEC*	
3 Convenios internacionales		MINEDU*	
4 Salarios competitivos	Docentes*		
5 Articulación mercado laboral	OCSE*	Alumnos*	
6 Plataforma Tecnológica	Universidad*		
7 Presupuestos Asignados	MEF*	Docentes*	

*Nota.* Adaptado de *“El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”*, por F.A. D’Alessio, 2015. Pag.95 México D.F.: Pearson \*Comunes, \*\*Opuestos

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo están alineados con la visión planteada en el Capítulo II. Para establecerlos, se ha analizado el entorno y los intereses de desarrollo de la provincia, los cuales se encuentran enfocados en los siguientes sectores: (a) turismo, (b) agroindustria, (c) ambiental, (d) economía, (e) tecnología, (f) transporte, (g) salud, y (h) seguridad. A continuación, se mencionan los objetivos de largo plazo:

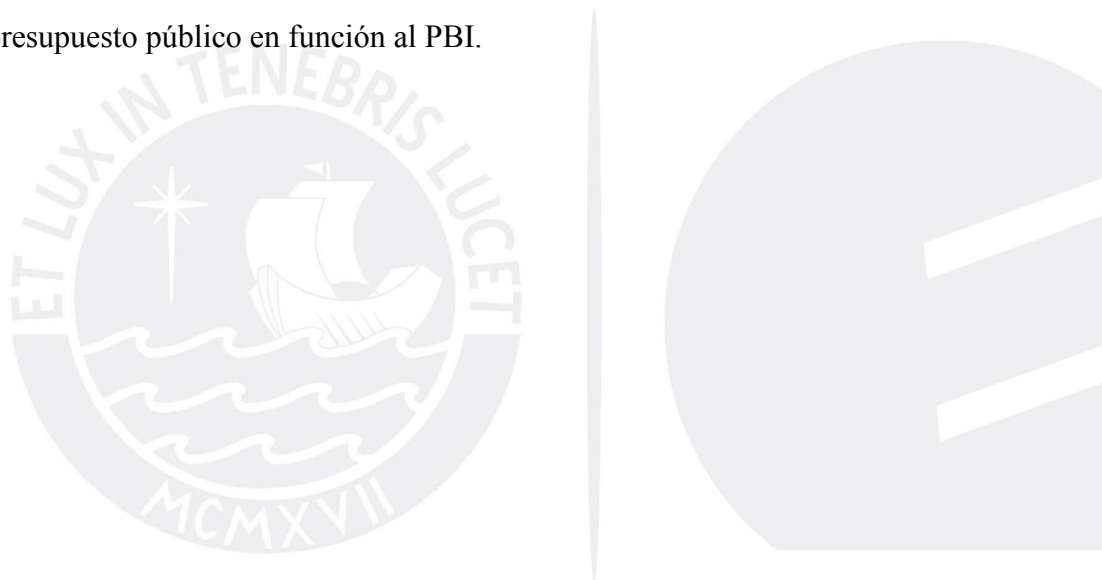
1. Objetivo a largo plazo OLP 1: Al 2027, la tasa de matriculados en Educación Superior Pública del Perú será del 50%. Al 2016, la tasa bruta de matrícula en Educación Superior fue de 41%; según INEI (2017a).
2. Objetivo a largo plazo OLP 2: Al 2027, la tasa de graduados de universidades será del 60%. Al 2015, la tasa de graduados es de 27.67%; según INEI (2016a).
3. Objetivo de largo plazo OLP 3: Al 2027, la tasa de mujeres con educación superior será de 65%. Al 2015, la tasa de mujeres graduadas y tituladas es de 55%; según INEI (2016a).
4. Objetivo de largo plazo OLP 4: Al 2027, se tendrá una capacidad de ejecución del 100% del presupuesto asignado. Solo el 75.5% se ejecutó en el año 2016, según Vexler, I. (2016).
5. Objetivo de largo plazo OLP 5: Al 2027, el presupuesto asignado al gasto público en educación será el 5% del PBI. Al 2012 fue del 2.9% del PBI, según Minedu (2017).

## 5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo planteados en el capítulo pretenden guiar el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales están soportados en los intereses, el potencial y los principios cardinales del sistema educativo de educación superior en el Perú. Se han considerado las fortalezas y debilidades del análisis interno que permitirán alcanzar los

diferentes objetivos de largo plazo, los cuales resultan desafiantes en la medida que están alineados con la visión. Asimismo, teniendo en cuenta que se maneja un horizonte de tiempo de 10 años o el equivalente a dos gobiernos presidenciales, se requerirá de una adecuada coordinación y una política educativa que permita establecer y mantener el rumbo adecuado en la igualdad de oportunidad y el acceso a la educación superior de manera descentralizada.

El interés principal es aumentar la tasa de educación superior en la mujer y la tasa de graduados, ya que los números de postulantes y graduados y titulados difieren mucho, para lo cual es imprescindible encontrar estrategias que permitan la culminación de los estudios superiores y enfrentar el mercado laboral de manera profesional o técnica. Por tanto, se optimizará un adecuado manejo de los recursos económicos y el incremento de la asignación del presupuesto público en función al PBI.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico; en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se han desarrollado las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo tiene dos fases; en la primera, llamada la fase del cruce, con las matrices a continuación: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Posteriormente en la segunda parte se ha aplicado la fase de la decisión estratégica o salida, y se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

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

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis, y permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA).

El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades del sector para evitar las amenazas del entorno. La matriz FODA, como se muestra en la Tabla 25, permitió formular 13 estrategias únicas, las cuales son validadas (retenidas) o descartadas luego del filtro de las siguientes matrices.

Tabla 25

## Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
<b>MATRIZ FODA</b>		1	Creación de la Ley Universitaria.	1	Solamente una universidad pública dentro de las 1,000 primeras en el mundo.
		2	Aumento de los postulantes a educación superior pública.	2	Falta de oferta de calidad para cubrir demanda de formación de profesionales.
		3	Exigencias de reglamentación por parte del SUNEDU frente a las instituciones superiores.	3	Alta rotación de los Ministros de Educación.
		4	Aumento del presupuesto en el sector Educación.	4	Falta de capacidad para aumentar la oferta y variedad de programas de educación superior.
		5	Disminución de la tasa de deserción de la educación primaria y secundaria.	5	Disminución del porcentaje de inversión en educación respecto al gasto público.
<b>Oportunidades</b>		<b>FO. Explote</b>		<b>DO. Busque</b>	
1	Crecimiento del PBI.	FO1	Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,O2)	DO1	Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)
2	Política económica estable.	FO2	Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado (F2,F3,O2,O3,O4)	DO2	Mejorar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)
3	Incremento de población de alumnos de educación superior y posgrado	FO3	Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	DO3	Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)
4	Mayor acceso de la población hacia las Tecnologías de Información y Comunicación.			DO4	Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,O4,O5,O6)
5	Implementación ley 30220				
6	Distribución homogénea de la población (hombres 50.1% y mujeres 49.9%).				
<b>Amenazas</b>		<b>FA. Confronte</b>		<b>DA. Evite</b>	
1	Bajo nivel académico de los docentes de educación superior pública.	FA1	Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	DA1	Desarrollar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)
2	Baja exigencia en la educación básica que limita el aprendizaje en la educación superior.	FA2	Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	DA2	Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)
3	Poca disponibilidad de tiempo de los alumnos para atender sus estudios.			DA3	Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)
4	Bajo desarrollo en investigación en todos los sectores del país que limitan el crecimiento.			DA4	Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)
5	Caída del precio de los minerales.				
6	Insuficiente infraestructura para el desarrollo de la innovación, tecnología y emprendimiento.				

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica del sector. Para el desarrollo de esta matriz, se han identificado los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se han asignado los valores numéricos apropiados a cada factor, y se ha calculado el promedio, como se muestra en la Tabla 26. La Figura 21, gráfica los puntajes promedios graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las “x” y de la letra “y”; el vector direccional indica la postura estratégica apropiada.

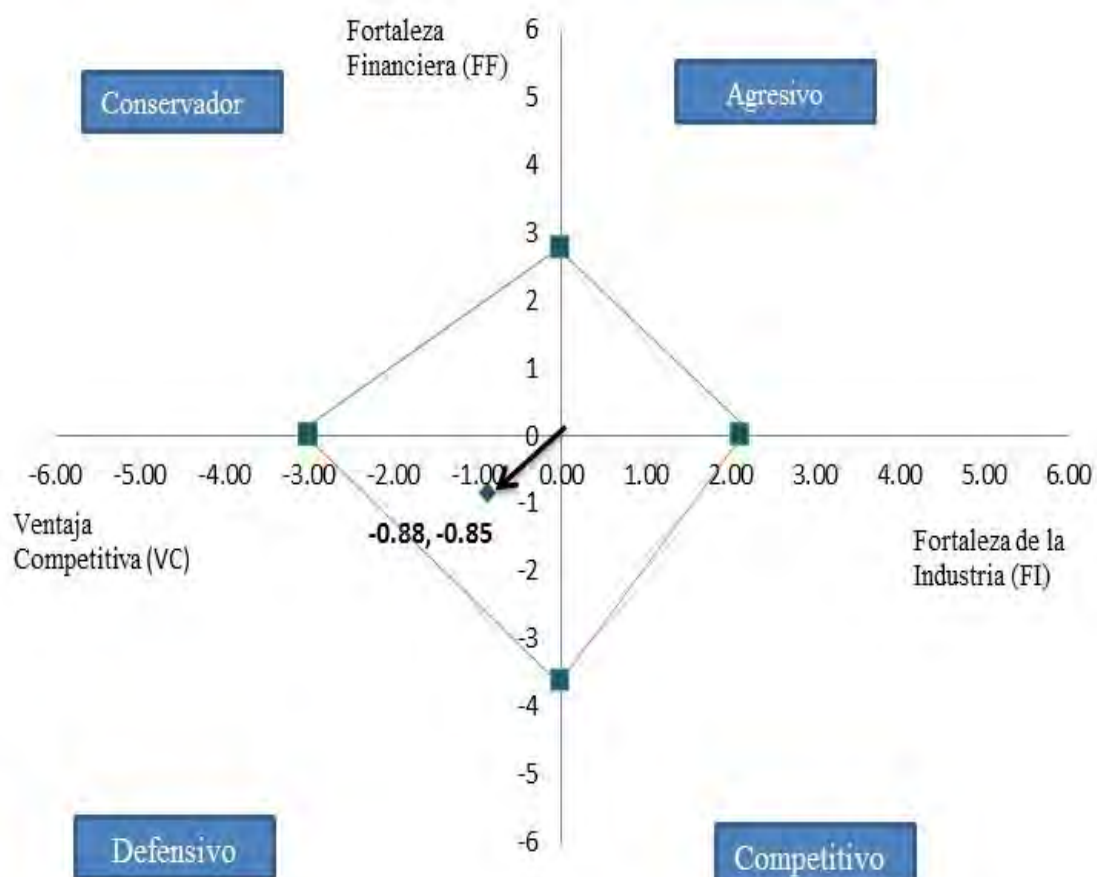


Figura 21. Gráfica de Matriz PEYEA

Tabla 26

## Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - MPEYEA

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio =		2.38							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio =		2.13							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =		2.78							
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =		3.00							

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015.



Los resultados indicaron que la postura de la matriz PEYEA es defensiva, lo cual significa que el sector debe considerar estrategias de fusión concéntrica (productos o servicios relacionados) por ejemplo la fusión entre Matell y Fisher Price donde las dos empresas de productos relacionados se fusionan para ampliar su oferta; fusión conglomerada (productos o servicios no relacionados) por ejemplo el Grupo Intercorp que cuenta con empresas de diversos rubros como Banca, Retail, Comida, entre otras; diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado) por ejemplo Apple con sus productos de alta calidad y diseño, donde el consumidor paga un adicional por el valor que le da al producto; así como las siguientes estrategias específicas:

- Implementar convenios con universidades privadas en el desarrollo de las investigaciones.
- Implementar convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo.
- Crear nuevas carreras afines a la administración eficiente de las instituciones del Estado en forma eficiente.

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

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje x corresponde a la participación relativa en la industria; el eje y está indicando la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

1. Cuadrante I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

2. Cuadrante II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.
3. Cuadrante III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen y finalmente el cuadrante IV representa a los perros, donde las industrias disminuyen.
4. Cuadrante IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en el sector se tomó como oportunidad de desarrollo la carrera profesional pública y la carrera profesional virtual pública (ver Tabla 27).

Tabla 27

*Participación de Mercado y Tasa de crecimiento del Sector de Educación en el Perú*

Oportunidad de negocio	A. Tasa de crecimiento últimos 5 años (%)	B. Participación de mercado (%)
1. Carreras profesionales presenciales públicas	23.80	81.5
2. Carreras profesionales virtuales públicas	14.6*	6.0

*Nota.* \*Tomado de "Crece el e-learning en América Latina (Educación a Distancia)," por Manrique, C. 2015 (<http://blog.anced.org.pe/2015/crece-el-e-learning-en-america-latina-educacion-a-distancia/>).

De acuerdo a la matriz BCG para el sector, las características y las estrategias aplicables al sector se ubican en los cuadrantes de estrella y el cuadrante de interrogación (ver Figura 22). La educación presencial es la que se ubica en la posición competitiva de estrella, por tanto, las estrategias genéricas que corresponden son de (a) integración, por ejemplo Starbucks cuando compra una finca de café en China que era su proveedor; (b) intensivas, por ejemplo Alicorp, con los desarrollos de nuevos productos, aprovechando que cuenta con los canales de distribución adecuados y conocimiento del mercado; y (c) de aventura conjunta, por ejemplo Mc Donald's y Coca Cola; así como las siguientes estrategias específicas:



crecer y construir con la estrategia intensiva y la estrategia de integración; la región 2, compuesto por los cuadrantes III, V, VII, prescribe retener y mantener con la estrategia de penetración de mercado y la estrategia de desarrollo de producto; finalmente la región 3, compuesto por los cuadrantes VI, VIII, IX, prescribe cosechar o desinvertir, con la estrategia defensiva. La ponderación de la EFE y EFI tienen como resultado de 2.68 y 2.67 respectivamente, que ubican a la educación superior del Perú en el V cuadrante, que se resume en la Figura 23.

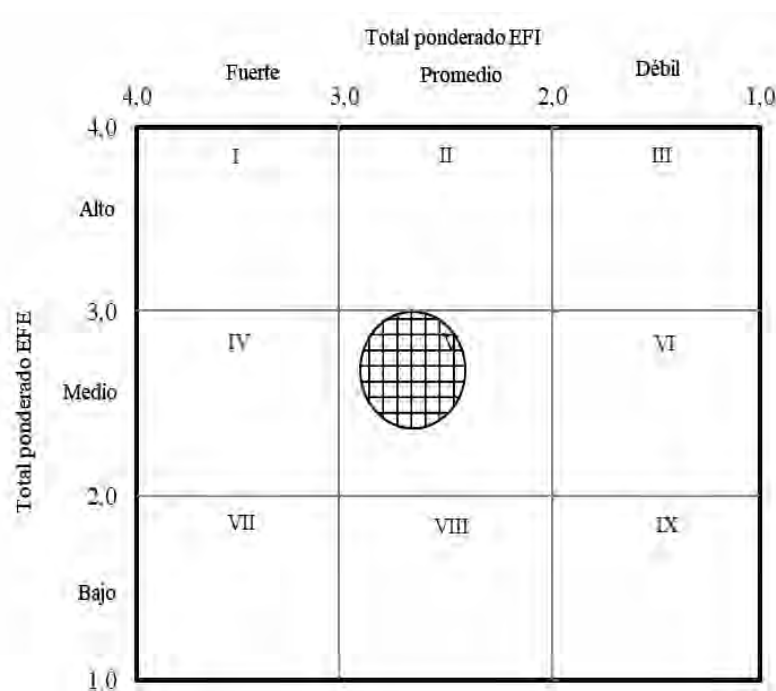


Figura 23. Matriz IE del sector educación superior en el Perú.  
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015.

Por tanto, según D'Alessio (2015) corresponde implementar la estrategia de penetración de mercado y la estrategia de desarrollo de producto, que lo resume en una frase de “desarrollarse selectivamente para mejorar”. Las estrategias identificadas son:

- Mejorar la calidad de las investigaciones de las instituciones de educación superior, es decir universidades e institutos superiores.
- Implementar alianza estratégica con instituciones del Estado para la colocación de estudiantes de los dos últimos ciclos de estudio.

- Implementar carreras nuevas para las gestiones del sector público.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Los resultados indicaron que el sector, se sitúa en el cuadrante II como se observa en la Figura 24.

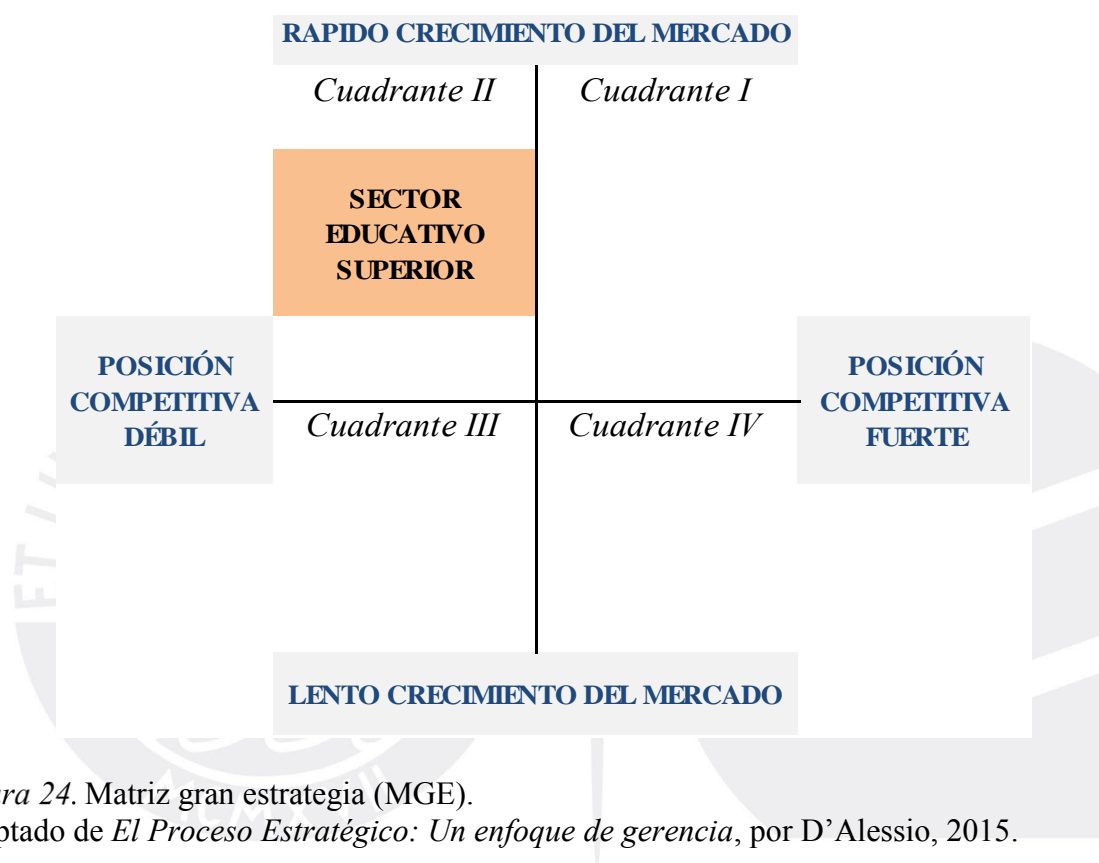


Figura 24. Matriz gran estrategia (MGE).

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D' Alessio, 2015.

Este cuadrante indica que debe evaluar su posición competitiva débil en el mercado y debe hacer mejor uso de sus fortalezas para poder enfrentar el mercado en crecimiento, además este cuadrante hace referencia a las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos e integración horizontal, desposeimiento. Las estrategias específicas son:

- Implementar TIC para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- Implementar plataforma virtual, para ingresar a la educación virtual.

- Desarrollar proyectos de investigación conjuntamente con las empresas privadas.
- Eliminar carreras profesionales que no tienen demanda actualmente.

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

El objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico. La Tabla 28 indica que el sector debe focalizar sus esfuerzos al logro de las estrategias internas que alcanzaron un valor mayor o igual a tres.

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices EFE y EFI; así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos. El rango para la calificación es: (a) no atractiva (no aceptable), (b) algo atractiva (algo aceptable), (c) razonablemente atractiva (aceptable); y (d) altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es seis, las estrategias que cuenten con mayor de seis serán aceptables (ver Tabla 29).

Tabla 28

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,02)	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado (F2,F3,O2,O3,O4)	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	Integración horizontal / Desarrollo de productos	X	X		X	X	4
Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	Desposeimiento	X	X	X			3
Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X	X	5
Mejorar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)	Desarrollo de productos Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)	Integración horizontal / Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,04,05,06)	Integración horizontal / Desarrollo de productos	X	X	X		X	4
Desarrollar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)	Penetración en el mercado Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)	Desarrollo de productos Diferenciación	X	X	X	X	X	5
Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X	X	5
Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)	Desarrollo de productos Integración vertical hacia adelante Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5

*Nota.* Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Educación Superior en el Perú

		ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 4	ESTRATEGIA 5	ESTRATEGIA 6	ESTRATEGIA 7	ESTRATEGIA 8	ESTRATEGIA A 9	ESTRATEGIA A 10	ESTRATEGIA 11	ESTRATEGIA A 12	ESTRATEGIA A 13														
		Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,O2)	Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado (F2,F3,O2,O3,O4)	Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)	Mejorar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)	Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)	Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,O4,O5,O6)	Desarrollar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)	Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)	Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)	Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)														
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>OPORTUNIDADES</b>																												
1	Crecimiento del PBI.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2	Política económica estable.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3	Incremento de población de alumnos de educación superior y posgrado	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	Mayor acceso de la población hacia las Tecnologías de Información y Comunicación.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5	Implementación ley 30220	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
6	Distribución homogénea de la población (hombres 50.1% y mujeres 49.9%).	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
<b>AMENAZAS</b>																												
1	Bajo nivel académico de los docentes de educación superior pública.	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2	Baja exigencia en la educación básica que limita el aprendizaje en la educación superior.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3	Poco disponibilidad de tiempo de los alumnos para atender sus estudios.	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
4	Bajo desarrollo en investigación en todos los sectores del país que limitan el crecimiento.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
5	Caida del precio de los minerales.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6	Insuficiente infraestructura para el desarrollo de la innovación, tecnología y emprendimiento.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
<b>FORTALEZAS</b>																												
1	Creación de la Ley Universitaria.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2	Aumento de los postulantes a educación superior pública.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3	Exigencias de reglamentación por parte del SUNEDU frente a las instituciones superiores.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4	Aumento del presupuesto en el sector Educación.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	Disminución de la tasa de deserción de la educación primaria y secundaria.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>																												
1	Solamente una universidad pública dentro de las 1,000 primeras en el mundo.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2	Falta de oferta de calidad para cubrir demanda de formación de profesionales.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3	Alta rotación de los Ministros de Educación.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4	Falta de capacidad para aumentar la oferta y variedad de programas de educación superior.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	Disminución del porcentaje de inversión en educación respecto al gasto público.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
<b>Total</b>		<b>2.00</b>	<b>6.01</b>	<b>5.94</b>	<b>5.65</b>	<b>4.18</b>	<b>5.83</b>	<b>5.90</b>	<b>5.36</b>	<b>6.03</b>	<b>5.54</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>	<b>5.51</b>

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.



### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Luego de haber sido calificadas las estrategias retenidas éstas se han evaluado con los cuatros criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 30.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada (ver Tabla 31).

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. En la Tabla 32, las doce estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos.

### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz como se observa en la Tabla 33, permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

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

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del sector para enfrentar las estrategias retenidas. El análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si fuera el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 34 se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

### **6.13 Conclusiones**

En el presente proceso estratégico se desarrollan estrategias sobre la base de filtros aplicados en la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos,

Tabla 30

*Matriz Rumelt del Sector de Educación Superior en el Perú*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
<b>FO1</b>	Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>FO2</b>	Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado (F2,F3,O2,O3,O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>FO3</b>	Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>FA1</b>	Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>FA2</b>	Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DO1</b>	Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DO2</b>	Mejorar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DO3</b>	Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DO4</b>	Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,O4,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DA1</b>	Desarrollar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DA2</b>	Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DA3</b>	Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DA4</b>	Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 31

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
<b>FO1</b> Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,02)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	N	N	N	Sí
<b>FO2</b> Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado (F2,F3,O2,O3,O4)	P	P	P	P	N	P	P	N	N	N	N	N	Sí
<b>FO3</b> Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	N	N	Sí
<b>FA1</b> Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	P	P	P	N	N	N	P	J	N	N	N	N	Sí
<b>FA2</b> Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	P	P	P	N	N	N	P	J	N	N	N	N	Sí
<b>DO1</b> Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)	P	N	N	P	P	P	N	N	N	N	N	N	Sí
<b>DO2</b> Mejorar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)	P	P	P	P	N	N	P	J	N	N	N	N	Sí
<b>DO3</b> Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)	P	P	P	P	P	P	P	J	N	N	N	N	Sí
<b>DO4</b> Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,O4,O5,O6)	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	N	N	Sí
<b>DA1</b> Desarrollar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)	P	P	P	P	P	P	P	J	N	N	N	N	Sí
<b>DA2</b> Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)	P	P	P	P	P	P	P	J	N	N	N	N	Sí
<b>DA3</b> Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)	P	P	P	P	P	P	P	J	N	N	N	N	Sí
<b>DA4</b> Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)	P	P	P	P	P	P	P	J	N	N	N	N	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015.

Tabla 32

*Estrategias Retenidas y de Contingencia***Estrategias retenidas**

- FO1 Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,02)
- FO3 Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)
- FA1 Aumentar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)
- DO1 Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)
- DO2 Ampliar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)
- DO4 Crear ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,04,05,06)
- DA3 Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)
- DA4 Firmar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)

**Estrategias de contingencia**

- FO2 Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado ( F2,F3,O2,O3,O4)
- FA2 Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)
- DO3 Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)
- DA1 Lanzar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)
- DA2 Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, 2015

Tabla 33

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

		<b>Visión</b>				
Para el 2027, el Perú tendrá una calificación de medio alto en el pilar de acceso a la educación superior del índice de progreso social a nivel mundial.						
<b>Intereses Organizacionales</b>		<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>	<b>OLP5</b>
1 Calidad de los docentes						
2 Convenios nacionales						
3 Convenios internacionales						
4 Salarios competitivos						
5 Articulación mercado laboral						
6 Plataforma Tecnológica						
7 Presupuestos Asignados						
<b>Estrategias</b>						
<b>FO1</b>	Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,02)	X	X	X	X	X
<b>FO2</b>	Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado ( F2,F3,O2,O3,O4)	X	X	X	X	X
<b>FO3</b>	Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	X	X	X	X	X
<b>FA1</b>	Aumentar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	X	X	X	X	X
<b>FA2</b>	Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	X	X	X	X	X
<b>DO1</b>	Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)	X	X	X	X	X
<b>DO2</b>	Ampliar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)	X	X	X	X	X
<b>DO3</b>	Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)	X	X	X	X	X
<b>DO4</b>	Crear ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,O4,O5,O6)	X	X	X	X	X
<b>DA1</b>	Lanzar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)	X	X	X	X	X
<b>DA2</b>	Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)	X	X	X	X	X
<b>DA3</b>	Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)	X	X	X	X	X
<b>DA4</b>	Firmar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015

Tabla 34

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

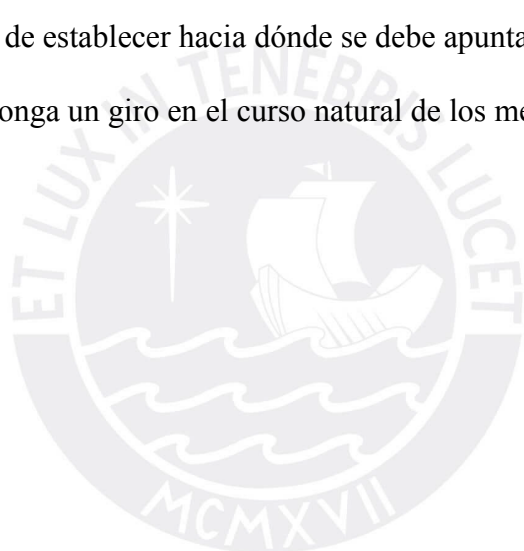
Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	
	Inserción directa al Mercado Laboral	Educación Superior en el Extranjero
<b>FO1</b> Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,O2)	Indiferente	Indiferente
<b>FO2</b> Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado (F2,F3,O2,O3,O4)	Indiferente	Indiferente
<b>FO3</b> Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	Indiferente	Participar de dichas alianzas
<b>FA1</b> Desarrollar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	Indiferente	Indiferente
<b>FA2</b> Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	Indiferente	Indiferente
<b>DO1</b> Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)	Indiferente	Indiferente
<b>DO2</b> Mejorar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)	Indiferente	Indiferente
<b>DO3</b> Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)	Indiferente	Indiferente
<b>DO4</b> Desarrollar ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,O4,O5,O6)	Indiferente	Participar de dichas alianzas
<b>DA1</b> Desarrollar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)	Indiferente	Desarrollar la educación pública virtual
<b>DA2</b> Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)	Indiferente	Indiferente
<b>DA3</b> Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)	Indiferente	Indiferente
<b>DA4</b> Desarrollar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)	Indiferente	Indiferente

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015.

tales como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a diez años, la cual está enmarcada en los objetivos de largo plazo, y genera resultados que integran lo que se espera del sector y lo que se puede mejorar para perfeccionarlo.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al

cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Si bien se filtraron muchas estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las nueve seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, lo cual motive su rápida implementación. Asimismo, es importante señalar que las condiciones y comportamiento del comercio actual pueden variar conforme transcurran los diez años de vigencia del plan estratégico, lo que puede llevar a redefinir tanto objetivos como estrategias. Para ello, es de gran utilidad contar con opciones previamente evaluadas como son las estrategias que no fueron retenidas en las diferentes etapas. En cualquier escenario, se deben analizar las posibilidades ante otro sector, a fin de establecer hacia dónde se debe apuntar, especialmente si ocurre algún cambio que proponga un giro en el curso natural de los mercados.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). Esta implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015).

De acuerdo con D'Alessio (2015), para hacerle frente a la implementación estratégica, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales: (a) el liderazgo comprometido de la alta dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida, y (d) innovación y creatividad.

Para finalizar, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) los objetivos de corto plazo, (b) los recursos, (c) las políticas, y (d) la estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por lo tanto, su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también figuran la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, resalta la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 35 se detallan los objetivos de corto plazo según los criterios y metas establecidos en los Objetivos de Largo Plazo. Por su parte, los OCP son los hitos



mediante los cuales se consigue, con cada estrategia, los OLP. No obstante, los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, y lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015).

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitan ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015). A continuación, se analiza cada uno de estos recursos (ver Tabla 36).

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para el sector.

Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Para ello debe existir entre ambas políticas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia retenida tiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias. A continuación, en la Tabla 35, se presentan las políticas de cada estrategia.

## **7.4 Estructura Organizacional del Sector Educación en el Perú**

Independientemente de la inversión, el sector se rige bajo la estructura educativa nacional del despacho ministerial del Ministerio de Educación y despacho viceministerial de gestión, dado que la educación superior en el Perú se desarrolla tanto en el sector privado como estatal, se encuentran bajo la normativa de la Ley General de Educación, Ley 28044;

Tabla 35

*Objetivos de Corto Plazo*

- 
- OLP1** Al 2027, la tasa de matriculados en Educación Superior Pública del Perú será del 50%. Al 2016, la tasa bruta de matrícula en Educación Superior fue de 41%; según INEI (2017).
- OCP1.1 Al 2020, capacitar más del 70% de los departamentos de acreditación de las universidades e institutos superiores públicas, con la finalidad de generar soporte interno para la preparación en las acreditaciones que permitan atraer la demanda de los postulantes por calidad de servicio. Esto generará que la tasa de matriculados aumente de 42% a 45%.
- OCP1.2 Al 2021, celebrar dos convenios de colaboración conjunta con el CONCYTEC y los directores de investigación de las universidades e institutos superiores públicas para el fomento de la investigación que permitan atraer la demanda de los postulantes por calidad de servicio. Esto generará que la tasa de matriculados aumente de 45% a 47%.
- OCP1.3 Al 2022, las universidades e institutos superiores públicas presentarán un proyecto para ampliar en 70% la capacidad instalada actual que permita ampliar la demanda de postulantes. Por tanto, la tasa de matriculados aumentará de 47% a 49%.
- OCP1.4 Al 2023, el 100% de universidades e institutos superiores públicas deben alcanzar una ratio de docente a tiempo completo que permita asegurar la calidad y diversidad de enseñanza a los alumnos matriculados. Por tanto, la tasa de matriculados aumentará de 49% a 50%.
- OLP2** Al 2027, la tasa de graduados de universidades será del 60%. Al 2015, la tasa de graduados es de 27.67%; según INEI (2016).
- OCP2.1 Al 2021 el 70% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados de universidades públicas en el País. Esto incrementará la tasa de graduados de 27,67% a 32,0%
- OCP2.2 Al 2022, el 100% de las universidades deben tener al 5% de sus alumnos graduados en programas de intercambio de posgrado con universidades internacionales públicas. La tasa de graduados aumentará de 32% a 40%.
- OCP2.3 Al 2023, las universidades deben generar proyectos de innovación empresarial y compartirlos en el portal logrando incentivar en el mercado de egresados por lo menos 2 proyectos de emprendimiento por año. La tasa de graduados incrementará de 40% a 48%
- OCP2.4 Al 2024, se debe crear un programa de alianzas para colocar anualmente al menos 20 talentos de cada universidad pública en las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies con el fin de que las empresas puedan validar la calidad de los egresados. La tasa de graduados incrementará de 48% a 60%.
- OLP3** Al 2027, la tasa de mujeres con educación superior será de 65%. Al 2015, la tasa de graduadas y tituladas mujeres es de 55%; según INEI (2016).
- OCP3.1 Al 2023 el 50% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados mujeres de universidades e institutos superiores públicas en el País. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 55% a 57%.
- OCP3.2 Al 2023 el 25% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados mujeres de universidades e institutos superiores públicas en el País que ocupen cargo gerencia o nivel directivo. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 57% a 59%
- OCP3.3 Al 2020, se otorgarán 20 becas para estudios de formación en investigación en el extranjero a las graduadas mujeres que hagan mayores contribuciones en investigaciones y publicaciones. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 59% a 63%
- OCP3.4 Al 2023, el 60% de las universidades públicas deben tener 10% de sus graduadas mujeres en programas de intercambio de posgrado con universidades internacionales públicas. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 63% a 65%.
- OLP4** Al 2027, se tendrá una capacidad de ejecución del 100% del presupuesto asignado. Solo el 75.5% se ejecutó en el año 2016, según el SIAF (2016).
- OCP4.1 Al 2019, las universidades e institutos superiores públicas deberán mejorar la calidad en la elaboración de sus presupuestos. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 75,5% a 80%.
- OCP4.2 Al 2021, las universidades e institutos superiores públicas tendrán una oficina de gestión de proyectos para priorizar en las inversiones en función a los objetivos del presente plan. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 80% a 84%
- OCP4.3 Al 2022, se realizarán auditorías externas, para la mejora continua en la gestión de proyectos. Esto incrementará la capacidad de ejecución del presupuesto de 84% a 91%.
- OCP4.4 Al 2026, se tendrá una plataforma virtual de control en línea de proyectos y control presupuestas. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 91% a 100%.
- OLP5** Al 2027, el presupuesto asignado al gasto público en educación será el 5% del PBI. Al 2012 es del 2.9% del PBI, según Minedu (2017).
- OCP5.1 Al 2019, se tendrá la aprobación del presente plan estratégico por parte del ministerio de educación y el congreso. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 2.9% a 3.2% del PBI
- OCP5.2 Al 2021, se priorizará el acceso a la educación superior en los departamentos con una muy bajo que son 14 departamentos. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 3.2 a 4% del PBI.
- OCP5.3 Al 2023, mediante los proyectos de ampliación de infraestructura. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 4 a 4.5% del PBI.
- OCP5.4 Al 2026, mediante los proyectos de investigación académica para el desarrollo del país. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 4.5 a 5% del PBI.
-

Tabla 36

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1		Al 2027, la tasa de matriculados en Educación Superior Pública del Perú será del 50%. Al 2016, la tasa bruta de matrícula en Educación Superior fue de 41%; según INEI (2017).		
	OCP1.1	Al 2020, capacitar más del 70% de los departamentos de acreditación de las universidades e institutos superiores públicas, con la finalidad de generar soporte interno para la preparación en las acreditaciones que permitan atraer la demanda de los postulantes por calidad de servicio. Esto generará que la tasa de matriculados aumente de 42% a 45%.	Recursos Financieros: Inversión pública y Privada Recursos Físicos: Establecimientos, infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP1.2	Al 2021, celebrar dos convenios de colaboración conjunta con el CONCYTEC y los directores de investigación de las universidades e institutos superiores públicas para el fomento de la investigación que permitan atraer la demanda de los postulantes por calidad de servicio. Esto generará que la tasa de matriculados aumente de 45% a 47%.	Recursos Financieros: Asignación de presupuesto anual Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de nuevas oficinas y puntos de peaje Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP1.3	Al 2022, las universidades e institutos superiores públicas presentarán un proyecto para ampliar en 70% la capacidad instalada actual que permita ampliar la demanda de postulantes. Por tanto, la tasa de matriculados aumentará de 47% a 49%	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP1.4	Al 2023, el 100% de universidades e institutos superiores públicas deben alcanzar una ratio de docente a tiempo completo que permita asegurar la calidad y diversidad de enseñanza a los alumnos matriculados. Por tanto, la tasa de matriculados aumentará de 49% a 50%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
OLP2		Al 2027, la tasa de graduados de universidades será del 60%. Al 2015, la tasa de graduados es de 27.67%; según INEI (2016).		
	OCP2.1	Al 2021 el 70% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados de universidades públicas en el País. Esto incrementará la tasa de graduados de 27,67% a 32,0%	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP2.2	Al 2022, el 100% de las universidades deben tener al 5% de sus alumnos graduados en programas de intercambio de posgrado con universidades internacionales públicas. La tasa de graduados aumentará de 32% a 40%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP2.3	Al 2023, las universidades deben generar proyectos de innovación empresarial y compartirlos en el portal logrando incentivar en el mercado de egresados por lo menos 2 proyectos de emprendimiento por año. La tasa de graduados incrementará de 40% a 48%	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP2.4	Al 2024, se debe crear un programa de alianzas para colocar anualmente al menos 20 talentos de cada universidad pública en las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies con el fin de que las empresas puedan validar la calidad de los egresados. La tasa de graduados incrementará de 48% a 60%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
OLP3		Al 2027, la tasa de mujeres con educación superior será de 65%. Al 2015, la tasa de graduadas y tituladas mujeres es de 55%; según INEI (2016).		
	OCP3.1	Al 2023 el 50% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados mujeres de universidades e institutos superiores públicas en el País. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 55% a 57%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP3.2	Al 2023 el 25% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados mujeres de universidades e institutos superiores públicas en el País que ocupen cargo gerencia o nivel directivo. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 57% a 59%	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP3.3	Al 2020, se otorgarán 20 becas para estudios de formación en investigación en el extranjero a las graduadas mujeres que hagan mayores contribuciones en investigaciones y publicaciones. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 59% a 63%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP3.4	Al 2023, el 60% de las universidades públicas deben tener 10% de sus graduadas mujeres en programas de intercambio de posgrado con universidades internacionales públicas. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 63% a 65%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
OLP4		Al 2027, se tendrá una capacidad de ejecución del 100% del presupuesto asignado. Solo el 75.5% se ejecutó en el año 2016.		
	OCP4.1	Al 2019, las universidades e institutos superiores públicas deberán mejorar la calidad en la elaboración de sus presupuestos. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 75,5% a 80%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP4.2	Al 2021, las universidades e institutos superiores públicas tendrán una oficina de gestión de proyectos para priorizar en las inversiones en función a los objetivos del presente plan. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 80% a 84%	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP4.3	Al 2022, se realizarán auditorías externas, para la mejora continua en la gestión de proyectos. Esto incrementará la capacidad de ejecución del presupuesto de 84% a 91%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP4.4	Al 2026, se tendrá una plataforma virtual de control en línea de proyectos y control presupuestas. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 91% a 100%.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
OLP5		Al 2027, el presupuesto asignado al gasto público en educación será el 5% del producto bruto interno. Al 2012 es del 2.9% del producto bruto interno.		
	OCP5.1	Al 2019, se tendrá la aprobación del presente plan estratégico por parte del ministerio de educación y el congreso. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 2.9% a 3.2% del PBI	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP5.2	Al 2021, se priorizará el acceso a la educación superior en los departamentos con una muy bajo que son 14 departamentos. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 3.2 a 4% del PBI.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP5.3	Al 2023, mediante los proyectos de ampliación de infraestructura. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 4 a 4.5% del PBI.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM
	OCP5.4	Al 2026, mediante los proyectos de investigación académica para el desarrollo del país. Por tanto el presupuesto asignado al sector incrementará del 4.5 a 5% del PBI.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Asignación de presupuesto anual Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Rector de la Universidad MINEDU MEF PCM

por lo tanto, hay un sector de entidades públicas entre institutos y universidades que cuentan con recursos netamente públicos, otras instituciones con fines de lucro, y por último instituciones sin fines de lucro con el financiamiento de organizaciones nacionales como internacionales y pedagógica, a cargo de la dirección general de educación superior universitaria y la dirección general de educación técnico - productivo y superior tecnológica y artística, entre otros.

En relación con la educación superior técnica, el MINEDU con sus respectivas direcciones se encargan de la normatividad, coordinación, y velar por la educación que permita la adquisición de competencias laborales y empresariales; y la formación de profesionales técnicos, educacionales y artísticos, entre otros.

En tanto, la SUNEDU, como organismo público, es la encargada de proteger el derecho de los jóvenes a recibir una educación universitaria de calidad, y de esta manera, mejorar sus competencias profesionales; como responsable del licenciamiento para ofrecer el servicio educativo superior universitario. Como organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, se encarga también de verificar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad y fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados a través del marco legal son destinados hacia fines educativos y el mejoramiento de la calidad.

Según el análisis realizado en el sector, es de la más alta importancia, que la entidad a cargo de llevar a cabo el presente plan sea sólo una, más allá del trabajo conjunto que se puede realizar. En este caso, debe ser el MINEDU el que esté a cargo de dicha implementación. Se propone establecer mayor coordinación y asistencia técnica, promover la inversión en infraestructura y buenas prácticas, tener mayor alcance de asistencia y brindar igualdad de oportunidades en todo el territorio nacional sin discriminación de raza, sexo, descendencia, condición social, entre otros, como se muestra en la Figura 25.

Tabla 37

*Políticas de cada Estrategia*

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,O2)	3	Fomentar el trabajo de alta calidad
FO2	Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado (F2,F3,O2,O3,O4)	2	Mantener información clara y transparente de los resultados y avances obtenidos
FO3	Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	4	Homologar salarios de los docentes de acuerdo a lo dispuesto en la ley universitaria
FA1	Aumentar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	5	Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada
FA2	Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	5	Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada
DO1	Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)	1	Promover las alianzas entre socios estratégicos del sector público y/o privado
DO2	Ampliar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)	6	Modernización en la infraestructura de educación pública
DO3	Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)	1	Promover las alianzas entre socios estratégicos del sector público y/o privado
DO4	Crear ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,O4,O5,O6)	3	Fomentar el trabajo de alta calidad
DA1	Lanzar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)	6	Modernización en la infraestructura de educación pública
DA2	Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)	5	Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada
DA3	Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)	6	Modernización en la infraestructura de educación pública
DA4	Firmar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)	2	Mantener información clara y transparente de los resultados y avances obtenidos

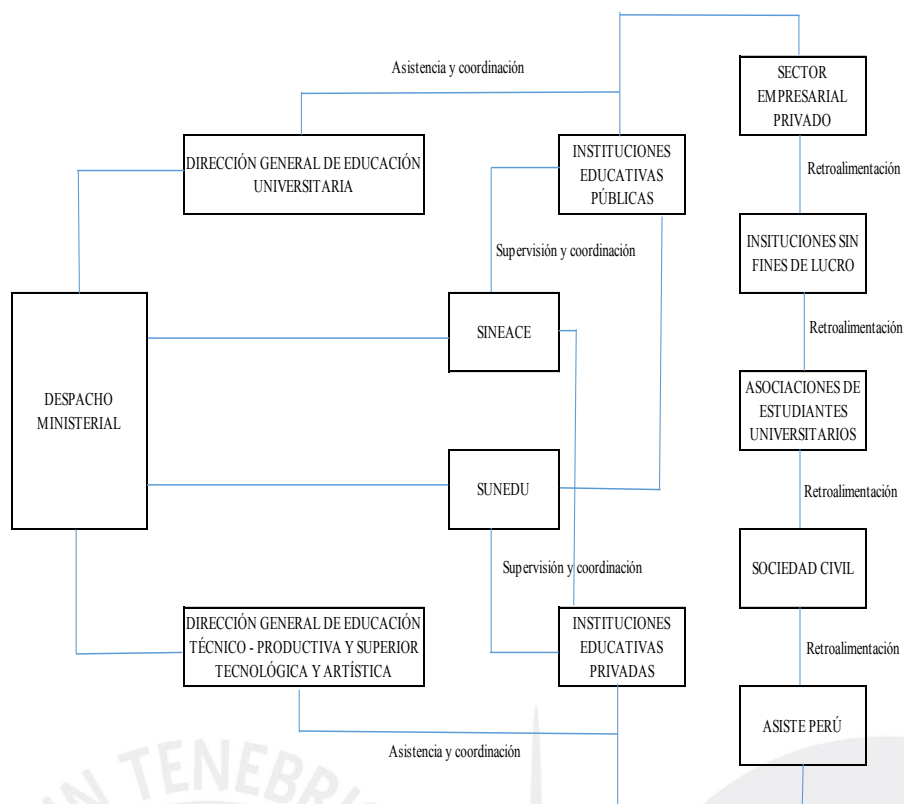


Figura 25. Estructura Organizacional Propuesta del Sector de Educación Superior

Asimismo, el sector privado y la sociedad civil, debe ser sensibilizado y conocer del valor generacional de la educación a mediano y largo plazo, por lo que su compromiso en el desarrollo de sus actividades debe ser motivada en la educación desde las actividades más simples hasta las más técnicas y especializadas.

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

El sector educación tiene gran incidencia en temas de desarrollo y educación en relación al medio ambiente, ecología y responsabilidad social en la sociedad, es un sector influyente dado que puede intervenir eficientemente en la sensibilización desde el alumnado inicial llegando hacia los niveles más altos, en virtud del cumplimiento con los objetivos del Plan Bicentenario al 2021.

La implementación estratégica debe considerar criterios discutidos y validados con los principales entes responsables y reguladores en temas de medio ambiente, ecología y responsabilidad social, así como la participación activa con la sociedad civil y las

instituciones públicas y privadas que garanticen el compromiso en el logro de objetivos y avances en el mediano y largo plazo; entre las principales estrategias y temas de agenda se deben priorizar:

- Recolección y disposición final de residuos sólidos, especialmente con alcance en las zonas de pobreza y pobreza extrema.
- Criterios y técnicas de construcción en zonas para la adecuada habitabilidad de las personas.
- Conocimientos y estrategias que afiancen el marketing en turismo ecológico.
- Incentivar la producción y exportación de productos ecológicos.
- Contribuir en la disposición de conocimientos que permitan concluir con la zonificación ecológica económica del país.
- Sensibilización y educación en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y calidad del medio ambiente.
- Incentivar e incluir en su programación temas de biotecnología e ingeniería genética.

La responsabilidad social y el desarrollo sostenible constituyen uno de los principales objetivos de la implementación estratégica y el contexto en el que se desarrollen todas las actividades tanto del sector público como privado, con la finalidad de garantizar la protección de los recursos naturales y medio ambiente en el país.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El recurso humano y la motivación son imprescindibles para el desarrollo de las principales estrategias y alcance de metas en el sector de educación superior, para la implementación del presente plan estratégico. Se requiere en principio motivar a los agentes responsables y hacedores de política a la concientización y compromiso de generar mayores alcances y beneficios en la población en general, la contribución a la sociedad y al medio

ambiente en un ambiente globalizado como criterio y objetivo de ciudadano, trabajador e impulsador.

Los recursos humanos son un pilar fundamental para el desarrollo de diversas actividades y se requiere contar y seleccionar el personal a fin de forjar la identidad, así como los valores y códigos de ética del sector educativo. Para alcanzar eficientemente los objetivos del plan estratégico planteado, se requiere personal especializado y técnico, así como el compromiso y responsabilidad de la sociedad en general. El personal directivo debe contar con el conocimiento especializado en temas de educación superior y sus competencias, a fin de llevar a cabo reuniones de coordinación, seguimiento y evaluación de avances. Los recursos humanos con especialización técnica deben ser seleccionados y motivados por el equipo directivo, dado que es el personal operativo y soporte de la implementación estratégica. El equipo directivo, administrativo y técnico de la implementación estratégica además de contar con la motivación institucional y personal, debe contar con los recursos óptimos necesarios para el cumplimiento de actividades que contemplen en actividades en los recursos humanos como:

- Selección de personal requerido de acuerdo a los términos de referencia adecuados.
- Identificación de criterios y propuestas de mejora del personal.
- Capacitación y retroalimentación en temas de envergadura en temas de acuerdo al Cronograma de implementación.
- Evaluación y contratación de personal externo como consultores nacionales e internacionales que potencien las capacidades y estrategias.
- Salarios justos y cumplimiento de horas trabajadas de acuerdo a la ley.
- Programa de desempeño e incentivo de productividad.
- Programa de beneficios en adecuación continua y reconocimiento al desempeño.



Adicionalmente al equipo encargado de la implementación estratégica, se requiere que el personal involucrado en el sector educativo superior sea evaluado de acuerdo a las competencias requeridas, cuente con un nivel remunerativo adecuado y justo, goce de los beneficios de acuerdo a ley y otros que garanticen una calidad de vida adecuada; se encuentre en constante evaluación y escala de reconocimiento; acceso de oportunidad de cursos y especializaciones de acuerdo a su cargo y la estructura funcional, y que cumplan con los estándares de calidad exigidos según calificación nacional como internacional.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La presente investigación se basa en un tema sensible y de coyuntura, como es el tema de la reforma educativa, iniciada por el Ministerio de Educación con la finalidad de liderar el proceso de la reforma, fortalecer el rol rector, la gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; como primer grupo involucrado el conjunto de servidores públicos inmersos en las instituciones competentes. En competencia a la educación superior, los institutos técnicos productivos, superior tecnológica y artística, deben seguir los lineamientos de la modernización y descentralización del sector, hacia alcanzar los niveles adecuados de calidad y desarrollo. Asimismo, el sector superior universitario, debe garantizar el cambio de acuerdo a la Ley Universitaria, Ley 30220, ratificada por el Tribunal Constitucional en enero de 2016. El cumplimiento de nuevas estrategias permitirá alcanzar la educación superior de calidad y mejorar las competencias profesionales, fiscalizar la eficiente asignación de recursos y el otorgamiento de beneficios a través del marco legal.

La gestión del cambio del sector requiere inicialmente de la concientización e involucramiento de los actores activos y pasivos del sector de educación superior, lo cual implica conocer las necesidades y demandas, así como los requisitos y características de nivel interno, y se muestre un ambiente activo de interacción de retroalimentación y asistencia, información y transparencia en el avance de indicadores de fácil lectura y comprensión, dado

que estos resultados se muestran en el mediano y largo plazo. El objetivo es generar confianza en la gestión mediante evaluación e incentivos al cumplimiento del plan de acuerdo a las fechas planteadas.

### **7.8. Conclusiones**

Para la implementación y dirección del planeamiento estratégico propuesto para el sector de educación superior se han establecido los 13 objetivos de corto plazo necesarios para alcanzar los seis objetivos de largo plazo que conllevará a alcanzar los objetivos propuestos en alineación a la reforma educativa actual. Para el logro de los objetivos de corto plazo, se han considerado cuatro tipos de recursos indispensables como son los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, los cuales requieren la inversión y monitoreo del sector público y privado. Por otra parte, se han establecido las políticas necesarias para ayudar a la implementación de las estrategias retenidas. Estas políticas a su vez guiarán la gestión que debe seguir el plan estratégico para alcanzar la visión planteada, incluyendo la involucración y responsabilidad social con el medio ambiente y la ecología. La gestión del cambio es implícita a la ejecución del plan estratégico; por este motivo, se considera fundamental mantener al recurso humano informado, motivado y comprometido con la visión y alcanzar no sólo la calidad educativa nacional sino alcanzar los estándares de calidad internacional.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de evaluación de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente a los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado del cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación estratégica revisa el análisis externo e interno, y con los objetivos se crea responsables de cada uno con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2015).

### 8.1 Perspectivas de Control

Las perspectivas de control se dividen en:

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra el sector, permitiendo evaluar las estrategias y determinando metas y responsables; el tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera (D'Alessio, 2014).

#### 8.1.2 Procesos

Esta perspectiva permite identificar los procesos actuales, así como la eficiencia en su ejecución. La aplicación de nuevas tecnologías, las certificaciones, la innovación y el posicionamiento como sector ayudarán a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos de corto plazo.

#### 8.1.3 Clientes

Para el presente planeamiento estratégico se entiende como cliente al usuario final, en

este caso el estudiante, la perspectiva cliente enfoca sus esfuerzos en el estudiante y cómo viene desarrollándose con respecto al plan estratégico.

#### **8.1.4 Financiera**

Mediante esta perspectiva, se puede identificar la situación actual económica, financiera y social del sector a través de los objetivos de corto plazo. Por ende, es importante reconocer e identificar las falencias de esta. Por ello, se reconoció la importancia de la inversión privada y extranjera para el apoyo y cumplimiento de los objetivos planteados.

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

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico (ver Tabla 37). Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

#### **8.3 Conclusiones**

El Tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control del sector, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo del sector en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que les permitirán a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar al sector hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.

Tabla 38

## Balanced Scorecard del Sector de Educación Secundaria en Perú

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
<b>Perspectiva financiera</b>			
<b>OCP4.1</b>	Al 2019, las universidades públicas deberán mejorar la calidad en la elaboración de sus presupuestos. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 75,5% a 80%.	% del presupuesto ejecutado	% de presupuesto ejecutado => 80%
<b>OCP4.2</b>	Al 2021, las universidades públicas tendrán una oficina de gestión de proyectos para priorizar en las inversiones en función a los objetivos del presente plan. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 80% a 84%	% del presupuesto ejecutado	% de presupuesto ejecutado => 84%
<b>OCP4.4</b>	Al 2026, se tendrá una plataforma virtual de control en línea de proyectos y control presupuestas. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 91% a 100%.	% del presupuesto ejecutado	% de presupuesto ejecutado = 100%
<b>OCP5.1</b>	Al 2019, se tendrá la aprobación del presente plan estratégico por parte del ministerio de educación y el congreso. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 2,9% a 3,2% del PBI	% PBI Asignado	% PBI asignado =>3,2%PBI
<b>OCP5.2</b>	Al 2021, se priorizará el acceso a la educación superior en los departamentos con una muy bajo que son 14 departamentos. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 3,2 a 4% del PBI.	% PBI Asignado	% PBI asignado =>4%PBI
<b>OCP5.3</b>	Al 2023, mediante los proyectos de ampliación de infraestructura. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 4 a 4,5% del PBI.	% PBI Asignado	% PBI asignado =>4,5%PBI
<b>Perspectiva del cliente</b>			
<b>OCP2.1</b>	Al 2021 el 70% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 compañías, habrán contactado egresados de universidades públicas en el País. Esto incrementará la tasa de graduados de 27,67% a 32,0%	Número de contratados	# de contratados / Número egresados X 100
<b>OCP2.4</b>	Al 2024, se debe crear un programa de alianzas para colocar anualmente al menos 20 talentos de cada universidad pública en las empresas listadas en el Perú top 10,000 compañías con el fin de que las empresas puedan validar la calidad de los egresados. La tasa de graduados incrementará de 48% a 60%.	Número de talentos colocados en las empresas	# de alumnos colocados en empresas a través del programa de talentos por universidad > 10
<b>OCP2.2</b>	Al 2022, el 100% de las universidades deben tener al 5% de sus alumnos graduados en programas de intercambio de posgrado con universidades internacionales públicas. La tasa de graduados aumentará de 32% a 40%.	Número de alumnos en intercambio	# de alumnos en intercambio / # de alumnos > 1%
<b>OCP3.1</b>	Al 2023 el 50% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 compañías, habrán contactado egresados mujeres de universidades públicas en el País. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 55% a 57%.	Número de contratadas mujeres	# de contratadas mujeres / Número egresadas mujeres X 100
<b>OCP3.2</b>	Al 2023 el 25% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 compañías, habrán contactado egresados mujeres de universidades públicas en el País que ocupen cargo gerencia o nivel directivo. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 57% a 59%	Números de contratadas mujeres para puesto gerencial o directivo	#de contratadas mujeres para puesto gerencial o directivo / Número de egresadas mujeres X 100
<b>OCP3.4</b>	Al 2023, el 60% de las universidades públicas deben tener 10% de sus graduadas mujeres en programas de intercambio de posgrado con universidades internacionales públicas. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 63% a 65%.	Número de mujeres egresadas en programas de intercambio	# de egresadas mujeres para intercambio / Número de egresadas mujeres X 100
<b>Perspectiva del proceso</b>			
<b>OCP1.3</b>	Al 2022, las universidades públicas presentarán un proyecto para ampliar en 70% la capacidad instalada actual que permita ampliar la demanda de postulantes. Por tanto, la tasa de matriculados aumentará de 47% a 49%	Número de universidades con capacidad ampliada	# de universidades que incrementaron su capacidad / Total Universidades> 90%
<b>OCP2.3</b>	Al 2023, las universidades deben generar proyectos de innovación empresarial y compartirlos en el portal logrando incentivar en el mercado de egresados por lo menos 2 proyectos de emprendimiento por año. La tasa de graduados incrementará de 40% a 48%	Número proyectos colocados en el mercado.	# Proyectos colocados en el mercado >1
<b>OCP4.3</b>	Al 2022, se realizarán auditorías externas, para la mejora continua en la gestión de proyectos. Esto incrementará la capacidad de ejecución del presupuesto de 84% a 91%.	Número de no conformidades	Número de no conformidades < 3
<b>OCP1.4</b>	Al 2023, el 100% de universidades públicas deben alcanzar una ratio de docente a tiempo completo que permita asegurar la calidad y diversidad de enseñanza a los alumnos matriculados. Por tanto, la tasa de matriculados aumentará de 49% a 50%.	Número docentes a tiempo completo	#Docentes a tiempo completo / #Docentes total >50%
<b>Perspectiva del aprendizaje interno</b>			
<b>OCP1.1</b>	Al 2020, capacitar más del 70% de los departamentos de acreditación de las universidades públicas, con la finalidad de generar soporte interno para la preparación en las acreditaciones que permitan atraer la demanda de los postulantes por calidad de servicio. Esto generará que la tasa de matriculados aumente de 42% a 45%.	Número de departamentos acreditados	#dptos. De acreditación capacitados / Total dptos. De acreditación X 100
<b>OCP1.2</b>	Al 2021, celebrar dos convenios de colaboración conjunta con el CONCYTEC y los directores de investigación de las universidades públicas para el fomento de la investigación que permitan atraer la demanda de los postulantes por calidad de servicio. Esto generará que la tasa de matriculados aumente de 45% a 47%.	Convenio de Colaboración Conjunta firmado.	Cumplimiento del convenio
<b>OCP3.3</b>	Al 2020, se otorgarán 20 becas para estudios de formación en investigación en el extranjero a las graduadas mujeres que hagan mayores contribuciones en investigaciones y publicaciones. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 59% a 63%.	Número de becas de estudio	#de becas de estudio a egresadas mujeres / Número de egresadas mujeres X 100
<b>OCP5.4</b>	Al 2026, mediante los proyectos de investigación académica para el desarrollo del país. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 4,5 a 5% del PBI.	Número de proyectos de investigación académica	# Proyectos colocados en el mercado >60

## Capítulo IX: Competitividad del Sector de Educación Superior en el Perú

El presente capítulo evalúa la competitividad del sector de educación superior en el Perú de acuerdo a los índices de competitividad internacional, así como los estándares de calidad y avances a nivel nacional. La evaluación ha permitido diagnosticar la capacidad para lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y su consolidación en función a sus potencialidades y fortalezas.

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector de Educación en el Perú

Según, el Informe de Competitividad Global 2016 – 2017, el Perú de acuerdo a las categorías antes mencionadas se encuentra en el puesto 67 de 138 países del Ranking mundial subiendo dos posiciones con respecto al periodo anterior como se muestra en la siguiente Figura 26. En general, el Perú muestra mejoras en los pilares de instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica, y sofisticación empresarial a nivel global.



Figura 26. Los 12 pilares de competitividad (GCI – Global Competitiveness Index). Tomado de “¿Qué es la competitividad?” por Foro Económico Mundial (<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>).

El último Informe de Competitividad Global 2017 – 2018 de la WEF, señala que el Perú cae cinco puestos en competitividad respecto al periodo anterior, posicionándose en el puesto 72 del ranking de 137 países evaluados, el cual mide la capacidad de los países de ser económicamente sostenible en el corto y largo plazo. En la evolución de los doce pilares de competitividad evaluados, se registró la mejora en los pilares de infraestructura, salud y educación básica, preparación tecnológica e innovación; los pilares que mostraron retrocesos son instituciones; entorno macroeconómico; educación superior y capacitación; eficiencia de mercado de bienes; eficiencia del mercado laboral; desarrollo del mercado financiero y sofisticación empresarial (SIN, 2017) (ver Tabla 38).

Tabla 39

*Perú: Evolución de los Pilares de Competitividad 2017 – 2018*

Pilares	2017-2018		2016 – 2017	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	116	3.2	106	3.4
2. Infraestructura	86	3.8	89	3.6
3. Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4
4. Salud y Educación Básica	93	5.4	98	5.3
5. Educación Superior y capacitación	81	4.1	80	4.1
6. Eficiencia de mercado de bienes	75	4.3	65	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	64	4.3	61	4.3
8. Desarrollo del mercado financiero	35	4.5	26	4.7
9. Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6
10. Tamaño de mercado	48	4.5	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	80	3.8	78	3.8
12. Innovación	113	2.8	119	2.8

*Nota.* Tomado de “Perú cae 5 posiciones en el Ranking del Informe Global de Competitividad 2017-2018,” por Noticias de la Sociedad Nacional de Industrias, 2017 (<http://www.sni.org.pe/?p=9609>).

De acuerdo a la competitividad según el IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017, el Perú se encuentra en el puesto 62 de 63 economías, retrocediendo cuatro posiciones respecto al periodo anterior, con un puntaje de 41.076 evaluados en tres principales factores como conocimientos, tecnología y preparación futura. En el sector conocimiento, el Perú en el 2017 registró mejoras en los subfactores talento, preparación y educación, y concentración científica (ver Tabla 39).

Tabla 40

Perú: Factor Conocimiento-IMD 2017

Subfactors		2013	2014	2015	2016	2017
Talent		57	55	58	60	61
Training & education		59	59	58	58	60
Scientific concentration					59	63

Talent	Rank	Training & education	Rank	Scientific concentration	Rank
Education Assesment PISA - Math	53	Employee training	61	Total expenditure on R&D (%)	-
International experience	36	Total public expenditure on education	48	Total R&D personnel per capita	-
Foreign highly-skilled personnel	20	Higher education achievement	-	Female researchers	-
Management of cities	62	Pupil-teacher ratio (tertiary education)	-	R&D productivity by publication	-
Digital/Technological skills	62	Graduates in Sciences	-	Scientific and technical employment	-
Net flow of international students	-	Women with degrees	-	High-tech patent grants	54

Nota. Tomado de "Resultados de IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017," (<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/competitiveness-2017-rankings-results/>).

Hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente plan estratégico y acorde con el Plan Bicentenario, la competitividad se ha evaluado según los siguientes indicadores y sus avances de acuerdo a las metas y actividades programadas. En la Tabla 40 se presentan los indicadores que muestran la competitividad del sector con la finalidad de ir hacia la calidad y bienestar de la población, como el Índice de Competitividad, ratio de publicaciones de investigaciones científicas y revistas, porcentaje de universidades e institutos acreditados, patentes y número de egresados, entre otros.

Finalmente, escalar posiciones en el informe de competitividad global en los años posteriores, implica también que la educación superior del Perú sea atractiva para otros países, lo cual puede incrementar la capacidad de negociación con los compradores de este servicio, así como también reducir el ingreso del potencial de productos sustitutos que son representados por otras instituciones a través del e-learning.



Tabla 41

*Indicadores de Productividad Proyecto Educativo Nacional*

Objetivos del Proyecto Educativo Nacional					
Oportunidades y resultados de igual calidad para todos	Estudiantes e Instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad	Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia	Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad	Educación Superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional	Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad
Indicadores					
Tasa de cobertura total de 0 a 2 años Tasa neta de cobertura por nivel	Puntuación media en la Prueba PISA	Porcentaje de docentes incorporados a la Carrera Pública Magisterial	Años promedio de escolaridad total	Índice de Educación Superior y capacitación del Índice Global de Competitividad	Porcentaje de estudiantes con dificultades socioeconómicas que reciben apoyo para culminar sus estudios Porcentaje de egresados de educación superior tecnológica y técnico productiva insertados en el mercado laboral
Índice de paridad en desempeño suficiente según área de residencia, lengua originaria y tipo de gestión	Nivel de desempeño suficiente al concluir primaria y secundaria	Porcentaje de Instituciones educativas con docentes certificados	Gasto público en educación por alumno	Ratio de publicaciones de investigaciones científicas por docente en revistas indexadas	Porcentaje de familias que recibe apoyo para garantizar la permanencia de sus hijos en las escuelas
Índice de paridad de la tasa de conclusión en edad oficial según área de residencia y lengua originaria	Tasa de conclusión en edad oficial por nivel	Porcentaje de Instituciones educativas que atienden a la población EIB y que cuentan con docentes certificados que dominan la lengua originaria y el castellano.	Gasto público en educación como porcentaje del PBI	Porcentaje de Universidades e Institutos Superiores acreditados	Ratio de patentes por investigador universitario Porcentaje de egresados que han culminado la educación superior universitaria que trabajan en lo que han estudiado
Índice de paridad de la tasa neta de cobertura según área de residencia y lengua originaria	Porcentaje de Instituciones de Educación Básica Regular acreditadas	Porcentaje de docentes con grado de Maestro o Doctor en las Universidades Públicas Institucionalizadas	Porcentaje de familias que recibe apoyo para garantizar la permanencia de sus hijos en las escuelas	Número de egresados en ciencias, ingeniería matemáticas y tecnología por cada 10 000 habitantes	Porcentaje del PBI que se destina a innovación y desarrollo
Porcentaje de Instituciones educativas inclusivas, EIB, CEBA, CETPRO, CEBE acreditadas	Porcentaje de Instituciones de Educación Básica Regular con recursos educativos	Porcentaje de Institutos Superiores con docentes certificados			

*Nota.* Tomado de Propuesta de metas educativas e Indicadores al 2021. Consejo Nacional de Educación (2010). [http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto\\_Metas2021\\_setiembre.pdf](http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf) Recuperado de

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Educación Superior en el Perú**

Las ventajas competitivas del sector de educación superior en el Perú, ofrece como ventajas competitivas según la especialización que ofrecen en diferentes carreras como pueden ser tradicional, moderna e innovación, dependiendo del marketing y las cifras mostradas, la especialización y la reputación resulta ser una ventaja competitiva entre instituciones en la educación superior.

En el caso de la infraestructura, éste resulta ser una ventaja competitiva dentro del sector, la modernización de equipos y alta tecnología permite alcanzar mayor nivel de conocimiento en un mundo globalizado. El dinamismo positivo de la economía puede ser reflejada en el sector de educación superior, puesto que permite mayor acceso y capacidad de pago, así como el costo de oportunidad que genera horas de estudio por horas de trabajo.

En el mismo sector, encuentran ventajas competitivas por los recursos que se invierten en investigación y desarrollo, así como la demanda por carreras con prestigio con tecnología de punta y que ofrecen servicios de generación milenium, como cursos on-line, cursos a distancia, conferencias y clases en teleconferencias y chats.

Por último, la gran ventaja competitiva del sector es que cuenta con un mayor nivel de confianza en el que el estudiante alcance un mayor nivel de ingresos, mejor bienestar y permita alcanzar una mejor calidad de vida y bienestar para su entorno familiar.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Educación Superior en el Perú**

En el Perú, el sector de educación superior encuentra principalmente clústeres atendiendo a una determinada demanda con preferencias y recursos similares, de esa manera se identifican los siguientes:

Clúster Educación de Institutos Superiores: entre los cuales se encuentran los institutos de enseñanza tecnológica, productiva, artística, entre otros. Estas instituciones ofrecen una educación superior alternativa a la educación universitaria, el cual imparte educación en un periodo de tiempo menor a una universitaria, ofrece ciertos beneficios al que la universitaria (carnet medio pasaje, acceso a la biblioteca central, entre otros). Si se trata de instituciones privadas, éstas aún ofrecen menores precios que las universidades privadas, con una alternativa mejor de horarios de clase.

- **Clúster educación universitaria pública-privada.** Este clúster se encuentra conformado por los subsectores del sector público y privado. Estas instituciones se encuentran reguladas por la SUNEDU, y se encuentran en alineamiento con la reforma universitaria de la Ley 30220. Si bien cuentan con mayor prestigio y demanda que la educación superior de institutos; éstas se subdividen a su vez en universidades estatales, con fines de lucro y sin fines de lucro. Independientemente de sus beneficios financieros, deben estratégicamente coordinar en temas de interés común como las exigencias de calidad de todo el público universitario, incentivar proyectos de investigación y desarrollo, y brindar la calidad de los docentes exigidos por norma. El desarrollo de estos proyectos de investigación se desarrollará con menores costos que en otros países, debido a que el país tiene recursos naturales que requieren darle un mayor valor agregado para poder ofrecer al mundo entero.
- **Clúster educación pre-universitaria.** Como consecuencia de una educación de calidad y exigencia de la educación secundaria, nace el subsector de preparación pre universitario, destinado hacia aquellos alumnos que no cuentan con el desarrollo total de sus habilidades para enfrentar una carrera superior. Puesto que la educación secundaria, no alcanza los niveles adecuados de eficiencia, existe un

nicho de mercado considerable en preparación de acuerdo a la demanda de carreras universitarias. Si bien es cierto, existen alianzas de accesibilidad para el ingreso directo a ciertas instituciones, el rol y temática de ellos debe ser tema de consenso y coordinación con el clúster de universidades para la preparación general y no específica seleccionándolo por cada universidad.

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

Los clústeres mencionados requieren estrategias conjuntas que permitan alcanzar mayor nivel de competitividad a nivel nacional y convertirse en un fuerte cimiento para la competitividad internacional. En esa dirección, se proponen los siguientes aspectos y estrategias:

- Exigencia y cumplimiento de la malla curricular en la etapa de evaluación de ingreso a la educación superior o valoración de un promedio adecuado. Caso contrario, brindar la educación hasta alcanzar el nivel promedio en conocimiento general.
- Incentivar la inversión y desarrollo de estudios de investigación y desarrollo.
- Brindar una infraestructura adecuada dependiendo del servicio brindado.
- Brindar carreras en adecuación a las exigencias del mercado nacional e internacional.
- Brindar igualdad de oportunidades sin discriminación de género, edad, raza o religión.

#### **9.5 Conclusiones**

El análisis competitivo y las ventajas competitivas del sector de educación superior en el Perú permitieron detectar la baja competitividad demostrada en bajos indicadores de competitividad a nivel país. Debido a la reforma educativa, se debe garantizar el compromiso y esfuerzo de los principales grupos relacionados a fin de alcanzar las metas en alineación al

Plan Bicentenario y que permita competir a nivel internacional, brindando una educación superior de calidad independientemente si es impartida en institución pública o privada. Asimismo, la interacción oportuna y eficiente de los actores del sector educativo superior permitirá analizar los indicadores de gestión y la información de avance en cuanto al desarrollo de las actividades de manera que se establezcan medidas correctivas para alcanzar niveles de competitividad.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para el sector al 2028, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral del sector, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, para ayudar al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015).

Se presentan también las conclusiones de la aplicación de este planeamiento estratégico del sector y las recomendaciones para mejorar trabajos futuros y guiar a los actores del plan a través del proceso. Finalmente se concluye con lo que se espera como situación futura.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se detalla en la Tabla 42, el cual permite llevar un control durante el proceso estratégico y a realizar los ajustes necesarios si fueran requeridos. Es importante realizar un seguimiento y cumplimiento de los objetivos de corto plazo, políticas, estrategias, recursos para que la implementación sea un éxito.

### 10.2 Conclusiones Finales

A través del plan estratégico integral, se puede visualizar de una manera holística las variables que afectan a todo el sector de educación superior del Perú, lo que permite plantear una visión a futuro, proyectada para el año 2027, con sus respectivos componentes, considerando a los mejores referentes a nivel mundial.

El análisis general del sector educativo arrastra una desventaja originada por la poca inversión destinada no solo a su propio sector, sino al nivel educativo de los potenciales estudiantes de las universidades públicas. Esta desventaja afecta la calidad de la educación, la

infraestructura y a los alumnos, por lo que el índice de progreso social en el pilar, acceso a la educación, se encuentra en el rango medio bajo en comparación con otros países que participan en la medición del Índice de Progreso Social. El potencial del desarrollo de la economía peruana, la existencia de una priorización de la inversión en educación, nuevas leyes, el acceso a las tecnologías de información y comunicación son variables que afectarán en forma positiva la implementación del presente plan. La educación gratuita de calidad impulsará el desarrollo de este sector y del país. En este sentido, en el precepto de educación gratuita y otorgada por el Estado, debe prevalecer como parte de su compromiso social y esfuerzo por asegurar la sostenibilidad del país, y el acceso a la igualdad de oportunidades de toda la población peruana.

Los intereses del sector y los objetivos de largo plazo, en el cual se encuentran interesados y tienen la necesidad de intensificar el desarrollo educativo superior, se debe fortalecer la normativa e intereses en conjunto de las entidades públicas y privadas, en temas de avances y seguimiento para fomentar el desarrollo y competitividad.

La mejora de la calidad docente permitirá que los alumnos y egresados mantengan una imagen positiva sobre la calidad de quienes imparten la educación en el sector. Este factor es importante por su capacidad de generar atracción a nuevos alumnos al elevar la imagen y posicionamiento de las instituciones incluso en los rankings internacionales.

Asimismo, la participación de CONCYTEC como una entidad que servirá como apoyo para orientar y fortalecer la investigación y lograr que las organizaciones privadas se acerquen al sector universitario y lo puedan utilizar como fuente investigación y desarrollo para un mejor aprovechamiento de sus recursos para sus propios objetivos.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Para el logro de la visión se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el presente Planeamiento Estratégico para el acceso a la Educación

Superior para lograr el éxito con la participación del sector privado, el Ministerio de Educación, SUNEDU, el Ministerio de Economía, entre otros.

2. Desarrollar un programa de concientización que involucre sobre la importancia de la calidad en la educación universitaria pública, dirigido a la comunidad universitaria tales como la universidad, docentes, alumnos, postulantes y sociedad en general, que muestre sus beneficios. El programa de concientización implica mostrar cuadros comparativos de indicadores del sector educación superior del Perú y de otros países con mejor ubicación en el ranking IPRS. Asimismo, comparar los niveles de inversión en investigación con los respectivos beneficios que genera este tipo de proyectos para el desarrollo de un determinado país.
3. Implementar a través de conferencias y/o simposios que todas las universidades públicas se integren y en conjunto encuentren objetivos en común y compartan sus mejores prácticas.
4. Identificar, que el problema presupuestal de las universidades públicas está ligado a la aprobación del presupuesto que asigna el MINEDU y la aprobación del Congreso, en ese sentido, las universidades públicas deberán ser capaces de generar financiamiento propio a través de contratos de asesorías con la industria para garantizar la sostenibilidad de sus proyectos de mejora, referidos a la calidad que brindan.
5. El desarrollo de programas de investigación científica de las universidades públicas debe articularse al plan de fomento nacional del CONCYTEC, para que en conjunto puedan hacer trabajos de investigación, publicaciones e incluso puedan incluir a los egresados con mejores calificaciones en proyectos internacionales que logren su exposición a nivel internacional.
6. Evitar que las universidades públicas se vean involucradas en casos de corrupción,



para ello, se debe sancionar estrictamente las malas prácticas de todo funcionario público implicado en algún acto similar. En ese contexto, es importante cambiar la imagen del sector y mostrar ante la sociedad que es un sector profesional, transparente y con vocación académica. Este cambio debe empezar por la profesionalización de la educación y la difusión de logros, ejemplos de certificaciones o alumnos destacados, por ejemplo, para despertar interés y el cambio en la opinión de la sociedad en general, que la universidad privada es la única opción de calidad. Se logrará con la implantación en la cultura organizacional la transparencia y vocación de servicio, así como también premiando a las gestiones que cumplan con los objetivos del PEI.

7. Fomentar la participación del sector privado a través de alianzas estratégicas que incentiven e involucren a las empresas en los planes de desarrollo de la educación a todo nivel. Esto debe ser un trabajo a mediano y largo plazo, en el cual las universidades públicas de la mano de las empresas, puedan encontrar los perfiles adecuados de estudiantes que la industria necesita. A cambio, la empresa deberá convertirse en una plataforma en donde el alumno podrá aprender y trabajar en un ambiente seguro. Las alianzas se deben realizar en una primera fase con las principales 500 empresas del Perú, como por ejemplo con G&M, COSAPI, Petroperú, Antamina, SOUTHER, Credicorp, Telefónica, Backus, Gloria, Supermercados Peruanos, AJEGROUP, Santa Natura, en función a las especialidades en formación. Estas alianzas pueden contemplar una cantidad de prácticas pre profesionales, así como también servicios que pueden brindar las universidades como por ejemplo servicios de análisis de laboratorios, estudios de mercado, elaboración de expedientes técnicos, proyectos de investigación conjunta, etc. De esta forma se mejorará la calidad de los egresados, así como

también generará mayores ingresos a las universidades.

8. Las condiciones sociales y políticas del sector deben ser estables, que generen un ambiente atractivo para inversionistas locales y extranjeros en educación superior. Para ello se debe tener planes a largo plazo que no esté en función al gobierno de turno, con mayor autoridad del CEPLAN. Asimismo, que el presente plan estratégico sea aprobado por el CEPLAN, para que sea sostenible en el tiempo el desarrollo del sector educación superior del Perú.
9. Fomentar la pertinencia de las carreras que se dictan en las universidades públicas sin afectar su autonomía. En ese sentido, es importante que exista comunicación constante con el sector empresarial sobre las necesidades que enfrenta en el día a día en cuanto a las competencias de los profesionales, y así poder difundirlas entre las universidades públicas con el fin que éstas se anticipen y planifiquen incluirlas dentro de los planes de mejora de las mallas curriculares y puedan capacitar a sus docentes.

#### **10.4 Futuro de la Educación Superior en el Perú**

En base a la visión y a los cinco OLP, el futuro del Sector de Educación Superior en el Perú está direccionado a convertirse en el sector más influyente en el desarrollo y muestra de productividad a nivel de país, con visión hacia alcanzar el mayor nivel de calidad en los últimos diez años de acuerdo a la modernidad y cambios exigidos con la reforma universitaria.

La educación superior, representado principalmente por las universidades trabajan en forma conjunta con las entidades privadas en el desarrollo de nuevos productos aprovechando las ventajas comparativas que tiene el país, así como también en desarrollar ventajas competitivas en las diferentes actividades del sector productivo del país a través de la entrega de los trabajos de investigación, así como también aportando con profesionales de calidad

similares al de otros países desarrollados. El sector de educación superior de calidad tendrá el alcance en todo el ámbito nacional con igualdad de oportunidades e inclusión, incentivando los sectores públicos y privados en la inversión de infraestructura y proyectos de investigación y desarrollo, para alcanzar el bienestar de la población en el mediano y largo plazo con educación competitiva a nivel internacional.

Al 2027, los egresados de las instituciones de educación superior del Perú, son profesionales con una cultura organizacional, que profesa la transparencia en su gestión con vocación de servicio al país, mediante un trabajo honesto. Por tanto, se reduce la corrupción que es el problema principal del país, dando paso a una sociedad con funcionarios públicos y privados enfocados en resolver los problemas del país o mejorar el nivel de competitividad en sus diferentes sectores que desarrollan.

El sector educación superior de calidad tendrá el alcance en todo el ámbito nacional con igualdad de oportunidades e incluso, incentivando los sectores públicos y privados en la inversión de infraestructura y proyectos de investigación y desarrollo, para alcanzar el bienestar de la población en el mediano y largo plazo con educación competitiva a nivel internacional.

Finalmente, es importante saber que la tecnología cada vez acorta más las fronteras y en un país geográficamente tan complejo como el Perú, esta es una herramienta que no se puede desaprovechar. La educación a distancia, los cursos online, las plataformas educativas e incluso las de video tiene un gran potencial que explotar aún y que otros países ya se encuentran utilizando hace unos años. Es importante adaptarse a esta nueva tendencia y utilizarla en favor del futuro de la educación, no solo en la superior, sino a todo nivel, en todo el territorio y en toda clase social. La Tabla 42, muestra los indicadores con lo que en el futuro alcanzará el sector educación.

Tabla 42

*Futuro del Sector Educación Superior en el Perú al 2027*





	Descripción	Objetivos a Cumplir
	Alumnos matriculados	50% de los alumnos serán matriculados en educación superior pública
	Tasa de graduados en universidad pública	60% de los alumnos graduados en educación superior pública
	Tasa de graduadas mujeres en universidad pública	48% de los alumnos serán mujeres graduadas en educación superior pública
	Índice de Competitividad – Pilar Educación Superior	Puesto 30



Tabla 43

Matriz de Planeamiento Estratégico Integral

Lograr que la población peruana tenga mayor acceso a la educación superior de calidad de manera descentralizada, con igualdad de oportunidades brindando una educación con excelencia, equitativa e inclusiva; alcanzar mayor inversión en infraestructura, tecnología, proyectos y centros de investigación que permitan alcanzar mayor nivel de conocimientos, experiencias y formación de profesionales líderes que contribuyan en el desarrollo y competitividad del país.	Visión						Valores Excelencia Ética Igualdad Creatividad Calidad Competencia Responsabilidad Social
	Para el 2027, el Perú tendrá una calificación de medio alto en el pilar de acceso a la educación superior del índice de progreso social a nivel mundial.						
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
1 Calidad de los docentes 2 Convenios nacionales 3 Convenios internacionales 4 Salarios competitivos 5 Articulación mercado laboral 6 Plataforma Tecnológica 7 Presupuestos Asignados	Al 2027, la tasa de matriculados en Educación Superior Pública del Perú será del 50%. Al 2016, la tasa bruta de matrícula en Educación Superior fue de 41%; según INEI (2017).	Al 2027, la tasa de graduados de universidades será del 60%. Al 2015, la tasa de graduados es de 27.67%; según INEI (2016).	Al 2027, la tasa de mujeres con educación superior será de 65%. Al 2015, la tasa de graduadas y tituladas mujeres es de 55%; según INEI (2016).	Al 2027, se tendrá una capacidad de ejecución del 100% del presupuesto asignado. Solo el 75.5% se ejecutó en el año 2016.	Al 2027, el presupuesto asignado al gasto público en educación será el 5% del producto bruto interno. Al 2012 es del 2.9% del producto bruto interno.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	
<b>Estrategias</b>						<b>Políticas</b>	
<b>FO1</b> Desarrollar la acreditación de carreras profesionales de educación superior pública (F1,F2,F3,O1,O2)	X	X	X	X	X	Fomentar el trabajo de alta calidad	
<b>FO2</b> Crear carreras nuevas de acuerdo a demanda del mercado ( F2,F3,O2,O3,O4)	X	X	X	X	X	Mantener información clara y transparente de los resultados y avances obtenidos	
<b>FO3</b> Generar alianzas estratégicas con universidades públicas internacionales para el intercambio de alumnos y docentes (F1,F2,3,O1,O2,O5,O6)	X	X	X	X	X	Homologar salarios de los docentes de acuerdo a lo dispuesto en la ley universitaria	
<b>FA1</b> Aumentar programas de financiamiento con entidades bancarias para que los alumnos adquieran oportunidades de educación posgrado superior (F1,F2,A1,A4,A5)	X	X	X	X	X	Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada	
<b>FA2</b> Eliminar carreras universitarias que no tengan acogida del mercado (F2,F3,F4,A2,A4,A5)	X	X	X	X	X	Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada	
<b>DO1</b> Establecer convenios con organizaciones internacionales para la realización de prácticas pre-profesionales (D2,D4,O1,O2,O3)	X	X	X	X	X	Promover las alianzas entre socios estratégicos del sector público y/o privado	
<b>DO2</b> Ampliar la infraestructura de las universidades públicas (D3,D5,O3,O4,O5)	X	X	X	X	X	Modernización en la infraestructura de educación pública	
<b>DO3</b> Establecer convenios con universidades privadas nacionales para realizar proyectos de investigación conjuntos. (D3,D5,O3,O4,O1)	X	X	X	X	X	Promover las alianzas entre socios estratégicos del sector público y/o privado	
<b>DO4</b> Crear ferias de innovación con participación de universidades e institutos tecnológicos internacionales (D4,O3,O4,O5,O6)	X	X	X	X	X	Fomentar el trabajo de alta calidad	
<b>DA1</b> Lanzar la educación universitaria virtual para facilitar el acceso a la educación superior pública (D3,D4,A2,A3)	X	X	X	X	X	Modernización en la infraestructura de educación pública	
<b>DA2</b> Diferenciarse mediante la creación de un programa interuniversitario de tutoría de proyectos para alumnos, brindada por profesionales experimentados (D2,D5,A1,A2,A3)	X	X	X	X	X	Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada	
<b>DA3</b> Desarrollar organizaciones privadas realicen obras por impuestos para la ampliación de la capacidad instalada de las universidades (D3,A2,A5)	X	X	X	X	X	Modernización en la infraestructura de educación pública	
<b>DA4</b> Firmar convenios con organizaciones privadas que inviertan en proyectos de investigación con universidades públicas (D1,D2,D4,A4)	X	X	X	X	X	Mantener información clara y transparente de los resultados y avances obtenidos	
<b>Tablero de Control</b>	<b>OCP1.1</b> Al 2020, capacitar más del 70% de los departamentos de acreditación de las universidades e institutos superiores públicas, con la finalidad de generar soporte interno para la preparación en las acreditaciones que permitan atraer la demanda de los postulantes por calidad de servicio. Esto generará que la tasa de matriculados aumente de 42% a 45%.	<b>OCP2.1</b> Al 2021 el 70% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados de universidades públicas en el País. Esto incrementará la tasa de graduados de 27,67% a 32,0%.	<b>OCP3.1</b> Al 2023 el 50% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados mujeres de universidades e institutos superiores públicas en el País. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 55% a 57%.	<b>OCP4.1</b> Al 2019, las universidades e institutos superiores públicas deberán mejorar la calidad en la elaboración de sus presupuestos. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 75,5% a 80%.	<b>OCP5.1</b> Al 2019, se tendrá la aprobación del presente plan estratégico por parte del ministerio de educación y el congreso. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 2,9% a 3,2% del PBI	<b>Tablero de Control</b> 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	
	<b>OCP1.2</b> Al 2021, celebrar dos convenios de colaboración conjunta con el CONCYTEC y los directores de investigación de las universidades e institutos superiores públicas para el fomento de la investigación que permitan atraer la demanda de los postulantes por calidad de servicio. Esto generará que la tasa de matriculados aumente de 45% a 47%.	<b>OCP2.2</b> Al 2022, el 100% de las universidades deben tener al 5% de sus alumnos graduados en programas de intercambio de posgrado con universidades internacionales públicas. La tasa de graduados aumentará de 32% a 40%.	<b>OCP3.2</b> Al 2023 el 25% de las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies, habrán contactado egresados mujeres de universidades e institutos superiores públicas en el País que ocupen cargo gerencia o nivel directivo. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 57% a 59%.	<b>OCP4.2</b> Al 2021, las universidades e institutos superiores públicas tendrán una oficina de gestión de proyectos para priorizar en las inversiones en función a los objetivos del presente plan. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 80% a 84%.	<b>OCP5.2</b> Al 2021, se priorizará el acceso a la educación superior en los departamentos con una muy bajo que son 14 departamentos. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 3,2 a 4% del PBI.		
	<b>OCP1.3</b> Al 2022, las universidades e institutos superiores públicas presentarán un proyecto para ampliar en 70% la capacidad instalada actual que permita ampliar la demanda de postulantes. Por tanto, la tasa de matriculados aumentará de 47% a 49%.	<b>OCP2.3</b> Al 2023, las universidades deben generar proyectos de innovación empresarial y compartirlas en el portal logrando incentivar en el mercado de egresados por lo menos 2 proyectos de emprendimiento por año. La tasa de graduados incrementará de 40% a 48%.	<b>OCP3.3</b> Al 2020, se otorgarán 20 becas para estudios de formación en investigación en el extranjero a las graduadas mujeres que hagan mayores contribuciones en investigaciones y publicaciones. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 59% a 63%.	<b>OCP4.3</b> Al 2022, se realizarán auditorías externas, para la mejora continua en la gestión de proyectos. Esto incrementará la capacidad de ejecución del presupuesto de 84% a 91%.	<b>OCP5.3</b> Al 2023, mediante los proyectos de ampliación de infraestructura. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 4 a 4,5% del PBI.		
	<b>OCP1.4</b> Al 2023, el 100% de universidades e institutos superiores públicas deben alcanzar una ratio de docente a tiempo completo que permita asegurar la calidad y diversidad de enseñanza a los alumnos matriculados. Por tanto, la tasa de matriculados aumentará de 49% a 50%.	<b>OCP2.4</b> Al 2024, se debe crear un programa de alianzas para colocar anualmente al menos 20 talentos de cada universidad pública en las empresas listadas en el Perú top 10,000 companies con el fin de que las empresas puedan validar la calidad de los egresados. La tasa de graduados incrementará de 48% a 60%.	<b>OCP3.4</b> Al 2023, el 60% de las universidades públicas deben tener 10% de sus graduadas mujeres en programas de intercambio de posgrado con universidades internacionales públicas. La tasa de mujeres con educación superior aumentará de 63% a 65%.	<b>OCP4.4</b> Al 2026, se tendrá una plataforma virtual de control en línea de proyectos y control presupuestas. Por tanto, la capacidad de ejecución del presupuesto aumentará de 91% a 100%.	<b>OCP5.4</b> Al 2026, mediante los proyectos de investigación académica para el desarrollo del país. Por tanto, el presupuesto asignado al sector incrementará del 4,5 a 5% del PBI.		
	<b>RECURSOS</b>						
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>						
	<b>PLANES OPERACIONALES</b>						

## Referencias

- Asamblea Nacional de Rectores [ANR] (2012). *Estadísticas Universitarias*. Recuperado de [http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)
- Anderson, C. (2013). *La educación, ciencia y tecnología en el Plan Bicentenario*. Recuperado de: [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/la\\_educacion\\_ciencia\\_y\\_tecnologia\\_en\\_el\\_plan\\_bicentenario.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/la_educacion_ciencia_y_tecnologia_en_el_plan_bicentenario.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2016). *Reporte de Inflación diciembre 2016, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2017). *Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- ¿Por qué la economía peruana está desacelerada? (2016, 03 de junio). *Gestión*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2017). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

- Consejo Nacional de Educación (2010). *Propuesta de Metas educativas e indicadores al 2021*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto\\_Metas2021\\_setiembre.pdf](http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf)
- Comisión Nacional por la Segunda Reforma Universitaria (2002). *Diagnóstico de la Universidad Peruana: Razones para una nueva reforma universitaria*. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/647/374.%20Diagn%C3%B3stico%20de%20la%20Universidad%20Peruana%20Razones%20para%20una%20nueva%20reforma%20universitaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Conoce las cifras de la Investigación. (2017, 19 de mayo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/877517-conoce-las-cifras-de-la-investigacion-y-el-desarrollo-en-el-peru>.
- Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú (1993).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/pobreza2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf)
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (1ra edición). México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Centrum Católica.
- Diario Gestión (2017). Ministerio de Educación: *Nos tomará casi 20 años cubrir la brecha de infraestructura educativa en el Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ministerio-educacion-tomara-20-anos-cubrir-brecha-infraestructura-educativa-peru-66209>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2008). “*Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*”. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2016). *Síntesis Estadística 2016*.

Recuperado de

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2016). *Nota de prensa 2016*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2016). *Compendio Estadístico 2016*.

Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2015). *Número de Alumnos*

*matriculados públicos y privados, 1985 – 2014*. Recuperado de

[https://www.google.com.pe/search?q=1%E2%80%99107%2C424+alumnos+matriculados%2C+tanto+en+universidades+p%C3%BAblicas+como+privadas&rlz=1C1SQJL\\_esPE793PE793&oq=1%E2%80%99107%2C424+alumnos+matriculados%2C+tanto+en+universidades+p%C3%BAblicas+como+privadas&aqs=chrome..69i57.944j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.pe/search?q=1%E2%80%99107%2C424+alumnos+matriculados%2C+tanto+en+universidades+p%C3%BAblicas+como+privadas&rlz=1C1SQJL_esPE793PE793&oq=1%E2%80%99107%2C424+alumnos+matriculados%2C+tanto+en+universidades+p%C3%BAblicas+como+privadas&aqs=chrome..69i57.944j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Educación Superior*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/nivel-de-educacion-alcanzado-8034/>



Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Educación Superior*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/nivel-de-educacion-alcanzado-8034/>

Manrique, C. (2015). *Crece el e-learning en América Latina* (Educación a Distancia).

Recuperado de <http://blog.anced.org.pe/2015/crece-el-e-learning-en-america-latina-educacion-a-distancia/>

Ministerio de Cultura (2012). *Lineamientos de Política Cultural 2013 – 2016*. Recuperado de

<https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>

Ministerio de Cultura. (2016). *Marco legal de protección del patrimonio cultural*.

Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2016/08/marcolegalokversiondigital.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005). *Perú en el mundo*. Recuperado de

[http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Presupuesto aprobado año 2017*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Educación (2017). *Ley Universitaria* | MINEDU. Recuperado de

[http://www.minedu.gob.pe/n/nota\\_02.php](http://www.minedu.gob.pe/n/nota_02.php)

Ministerio de Educación (2017). *Ley Universitaria 30220*. Recuperado de

[http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)

Ministerio de Educación (2017). *ESCALE*. Recuperado de

[http://escale.minedu.gob.pe/tendencias?p\\_auth=2oUK0n7D&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet\\_WAR\\_tendenciasportlet\\_INSTANCE\\_90Hs&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal](http://escale.minedu.gob.pe/tendencias?p_auth=2oUK0n7D&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_90Hs&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal)

&p\_p\_mode=view&p\_p\_col\_id=column-

1&p\_p\_col\_pos=1&p\_p\_col\_count=2&\_TendenciasActualPortlet\_WAR\_tendenciasport

let\_INSTANCE\_90Hs\_idCuadro=109

Nishiyama, A. (2017). ¿Quiénes fueron los últimos 11 ministros de Educación en el Perú?

*RPP noticias*. Recuperado de: <http://rpp.pe/politica/gobierno/quienes-fueron-los-ultimos-10-ministros-de-educacion-en-el-peru-noticia-1017431#ver-biografia>.

Peru.travel. (2017). *Geografía y Clima de Perú* | Perú Travel. Recuperado de

<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Redacción LR, (2017, 29 de junio). Perú entre los 5 ejércitos más poderosos de América

Latina. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/890602-peru-entre-los-5-ejercitos-mas-poderosos-de-america-latina>

Recavarren, I. (Setiembre de 2016). *Producción científica universitaria y publicación en revistas indizadas (CONCYTEC)*. Recuperado de

[http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3018/1/VIECC\\_Producci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20universitaria%20y%20publicaci%C3%B3n%20en%20revistas%20indizadas.pdf](http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3018/1/VIECC_Producci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20universitaria%20y%20publicaci%C3%B3n%20en%20revistas%20indizadas.pdf)

Santelices, B. (2010) El rol de las universidades en el desarrollo científico y tecnológico

(Educación superior e Iberoamérica, Informe 2010). *Centro Universitario de Desarrollo*.

Recuperado de <http://www.fundacionuniversia.net/fichero?id=1516>

Social Progress Imperative. *Social Progress Index (2017)*. Recuperado de

<https://www.socialprogressindex.com/?tab=2&code=PER>

Sueldo mínimo: ¿cuál sería el efecto de un aumento en la economía?. (2015, 11 de febrero).

*Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/153905-sueldo-minimo-cual-seria-el-efecto-de-un-aumento-en-la-economia/>

SINEACE (2017). *Sistema Nacional de Evaluación – Acreditación y Certificación de Calidad Educativa*. Recuperado de: <https://www.sineace.gob.pe/>

SINEACE (2014). *Sistema Nacional de Evaluación – Acreditación y Certificación de Calidad Educativa*. Recuperado de: <https://www.sineace.gob.pe/el-47-de-las-instituciones-de-educacion-superior-se-concentran-en-lima/>

Sociedad Nacional de Industrias (2017). *Nota de Prensa: Informe Global de Competitividad del World Economic Forum 2017 – 2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

SUNEDU (2017). *Historia de la Sunedu* | SUNEDU. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/historia/>

SUNEDU (2018). *Informe Bienal Sobre la Realidad Universitaria Peruana*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>

UNESCO. (2017). *Perú*. Recuperado de: <https://en.unesco.org/countries/peru>

Vexler, I. (Octubre de 2017). *Presupuesto del Sector Educación* (Congreso de la República). Recuperado de [http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision\\_de\\_Presupuesto/files/mine\\_du\\_presupuesto\\_2018\\_-\\_versi%C3%B3n\\_30\\_10.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Presupuesto/files/mine_du_presupuesto_2018_-_versi%C3%B3n_30_10.pdf)

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*.

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).

World Economic Forum. *The Global Competitiveness Reports (2016-2017)*. Recuperado de

[\[017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\\_FINAL.pdf\]\(http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\_FINAL.pdf\)](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-</a></p></div><div data-bbox=)