

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



Planeamiento Estratégico del Sistema Universitario de Posgrado Privado

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

PRESENTADA POR:

**Andrés Aranda Toledo
José Castro Vallebuona
Renzo Fuentes Fernández
Paul Prado Camus**

Asesor: Percy Marquina Feldman

Surco, setiembre 2014

Agradecimiento

Al profesor Fernando D'Alessio Ipinza, por su gran labor en la formación de líderes en el país, y a nuestro asesor Percy Marquina Feldman, por su valioso acompañamiento en el desarrollo del presente planeamiento estratégico.



Dedicatoria

A Dios, por su infinito amor y fidelidad. A nuestros padres, familiares y compañeros que nos animaron y apoyaron en el alcance de nuestras metas.



Resumen Ejecutivo

El Sistema Universitario de Posgrado Privado no tiene un buen posicionamiento en América Latina debido a problemas estructurales que está en proceso de resolver. En el presente Planeamiento Estratégico se plantea como visión que para el 2025 logre posicionarse entre los cinco primeros puestos de la región latinoamericana, siendo reconocido por la disponibilidad de docentes de alto nivel académico, la eficacia en la gestión y administración del sistema, con profesionales comprometidos en la investigación, capaces de contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país. Para alcanzar la visión se formuló seis objetivos de largo plazo, relacionados con la inserción de los alumnos de posgrado en los diferentes sectores productivos de nuestro país, incrementar el aporte de publicaciones científicas con estándares internacionales, incrementar las acreditaciones de las carreras profesionales universitarias y elevar el grado académico de los docentes.

Se formularon 14 estrategias de las cuales se retuvieron ocho, quedando seis estrategias de contingencia. Como resultado de las matrices se muestra el lento crecimiento con poca capacidad competitiva, por lo que requiere reducir la masificación de los servicios, para concentrarse en aquellos programas que tengan mejores condiciones de calidad, avanzar mediante estrategias intensivas, y aliarse con quienes comparte intereses comunes.

Asimismo se definieron 18 objetivos a corto plazo para poder lograr los objetivos a largo plazo, y se asignaron los recursos respectivos. Se diseñaron diez políticas, se elaboró el organigrama con integración de roles, y se describió la manera de gestionar el cambio para poder concretizar lo propuesto. En el Tablero de Control Balanceado se comparan los indicadores, unidades y periodos establecidos para cada uno de los Objetivos a Corto Plazo considerando cada una de las perspectivas. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano no ha desarrollado clústeres lo cual es importante conformar para favorecer su competitividad y posicionamiento.

Abstract

The Private Postgraduate University System does not have a good position in Latin America due to the structural problem that is in process to be solved. This Strategic Concept will lead to achieve the vision that has been set for 2025, which is to get a position between the top five of the Latin American Region, and to be recognized by the availability of high academic level professors, efficiency at managing the system, with professional committed to make researches and to be able to contribute at the different productive sectors of our country. In order to reach the vision, six long-term goals were formulated, which are related to the insertion of postgraduate students at different productive sectors of our country, the increase of scientific publications with international standards, the increase of professional careers accreditations and the raise of the academic grade of professors.

Fourteen strategies were formulated, from which eight were kept, and six were left as contingency strategies. As a result from the matrices, a slow growth with poor competitiveness is shown. That is why it is required to reduce the growth of services, in order to focus on those programs that have better quality conditions, in order to go forward through intensive strategies, and also in order to establish bounds with ones who share common interests.

Likewise, eighteen short-term goals were defined in order to achieve the long-term goals. These are the respective resources. Ten policies were designed, the organizational chart with the integration of roles was elaborated; and the way in order to manage the change to put into practice the proposals was described. Indicators, units, and periods established for each short-term goal are compared on the Balanced Control Table considering each one of the perspectives. The Peruvian Private Postgraduate University System has not developed clusters, which are important to be established in order to favor its competitiveness and its positioning.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una visión general.....	xvii
Capítulo I: Situación General del Sistema Universitario de Posgrado Privado	
Peruano.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Visión	15
2.3 Misión	16
2.4 Valores	16
2.5 Código de ética.....	17
2.6 Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional.....	21
3.1.3 Principios cardinales.....	30
3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Universitario de Posgrado Privado	
Peruano.....	31
3.2 Análisis Competitivo del País	32

3.2.1	Condiciones de los factores.....	32
3.2.2	Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.....	34
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo.....	35
3.2.5	Influencia del análisis en el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.....	36
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	36
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	39
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	42
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	47
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	48
3.5	El Sistema Universitario de Posgrado Privado y sus Competidores.....	48
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	48
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	52
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	53
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	54
3.6	El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano y sus Referentes.....	55
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	56

3.8 Conclusiones	58
------------------------	----

Capítulo IV: Evaluación Interna del Sistema Universitario de Posgrado Privado

Peruano.....	58
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	59
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	59
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	62
4.1.3 Operaciones y logística Infraestructura (O).....	68
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	70
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	72
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	74
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	77
4.2 Matriz Evaluación de Factores internos (EFI)	79
4.3 Conclusiones	80

Capítulo V: Intereses del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano y

Objetivos de Largo Plazo.....	81
5.1 Intereses del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.....	81
5.2 Potencial del Sistema Universitario de Posgrado Privado	83
5.3 Principios Cardinales	89
5.4 Matriz de Intereses del Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano (MIO).....	91
5.5 Objetivos a Largo Plazo	91
5.6 Conclusiones	93

Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	94
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	94
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	94
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	97
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	99
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	100
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	101
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	101
6.9 Matriz de Ética (ME)	102
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	105
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo	105
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	105
6.13 Conclusiones	106
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	111
7.1 Objetivos a Corto Plazo	111
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	115
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	115
7.4 Estructura del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano	117
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	119
7.6 Recursos Humanos.....	120
7.7 Gestión del Cambio.....	116

7.8 Conclusiones	120
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	121
8.1 Perspectivas de Control.....	121
8.1.1 Aprendizaje interno.....	121
8.1.2 Procesos.....	121
8.1.3 Clientes.....	122
8.1.4 Financiera.....	122
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>BalancedScorecard</i>)	122
8.3 Conclusiones	123
Capítulo IX: Competitividad del Sistema Universitario de Posgrado Privado	
Peruano.....	125
9.1 Análisis Competitivo del Perú e Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano	125
9.2 Identificación, Análisis, y Evaluación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.....	129
9.3 Conclusiones	129
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	130
10.1 Plan Estratégico Integral	130
10.2 Conclusiones Finales.....	130
10.3 Recomendaciones Finales	133
10.4 Futuro del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano	134
Referencias.....	137

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Las Diez Mejores Universidades en el QS University Rankings: Latin America 2014.....</i>	3
Tabla 2.	<i>Las Mejores Diez Universidades Peruanas en QS University Rankings: Latin America.....</i>	4
Tabla 3.	<i>Población Universitaria por Estamento, Según Tipo de Universidad, 2010.....</i>	6
Tabla 4.	<i>Perú: Población Universitaria por Año Censal y Tasa de Crecimiento Anual, según tipo de Universidad.....</i>	7
Tabla 5.	<i>Perú: Población de Alumnos de Posgrado por Año Censal, según Tipo y Nombre de Universidad.....</i>	8
Tabla 6.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	21
Tabla 7.	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú...</i>	22
Tabla 8.	<i>Porcentaje de Alumnos de Posgrado que Trabajan, por Año Censal y Sexo, según Tipo de Universidad y Lugar donde Reciben sus Clases...</i>	38
Tabla 9.	<i>Perú: Total de Alumnos de Posgrado, por Grupos de Edad, según tipo de Universidad.....</i>	40
Tabla 10.	<i>Perú: Porcentaje de Alumnos de Posgrado, por Motivo para Migrar al Extranjero, según Universidad.....</i>	41
Tabla 11.	<i>Perú: Porcentaje de Alumnos de Posgrado que tienen Conocimiento de Computación, por Año Censal y Sexo, según Tipo de Universidad y Lugar donde reciben sus Clases.....</i>	44
Tabla 12.	<i>Perú: Total de Alumnos de Posgrado de Maestría, por Conocimiento de Computación y Software Utilizado Frecuentemente, según Tipo de Universidad.....</i>	45

Tabla 13.	<i>Perú: Total de Alumnos de Posgrado con Conocimiento de Computación, por Estudio de Posgrado y Uso de Internet, Según Tipo de Universidad.....</i>	46
Tabla 14.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos.....</i>	49
Tabla 15.	<i>Tasa de Crecimiento Anual de Alumnos de Posgrado, 1996 – 2010.....</i>	51
Tabla 16.	<i>Matriz del Perfil Competitivo.....</i>	57
Tabla 17.	<i>Matriz del Perfil Referencial.....</i>	57
Tabla 18.	<i>Universidades con Mayor Número de Alumnos de Posgrado Privado...</i>	66
Tabla 19.	<i>Tendencias Actuales del Posgrado.....</i>	77
Tabla 20.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos.....</i>	79
Tabla 21.	<i>Matriz de Intereses del Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano (MIO).....</i>	91
Tabla 22.	<i>Matriz FODA.....</i>	95
Tabla 23.	<i>Matriz PEYEA.....</i>	96
Tabla 24.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....</i>	102
Tabla 25.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....</i>	103
Tabla 26.	<i>Matriz de Rumelt.....</i>	104
Tabla 27.	<i>Criterio de Calificación de la Matriz de Ética.....</i>	106
Tabla 28.	<i>Matriz Ética.....</i>	107
Tabla 29.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia.....</i>	108
Tabla 30.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....</i>	109
Tabla 31.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores.....</i>	110
Tabla 32.	<i>Objetivos de Largo y Corto Plazo.....</i>	114
Tabla 33.	<i>Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados.....</i>	116
Tabla 34.	<i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas.....</i>	118

Tabla 35.	<i>Control de Perspectivas</i>	123
Tabla 36.	<i>Análisis Competitivo de la Industria</i>	127
Tabla 37.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	136

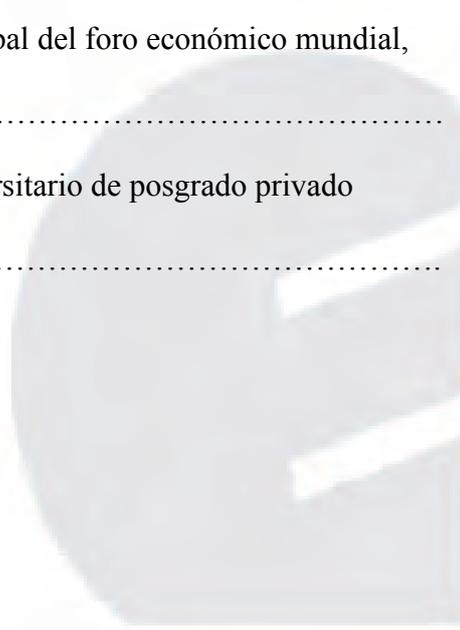
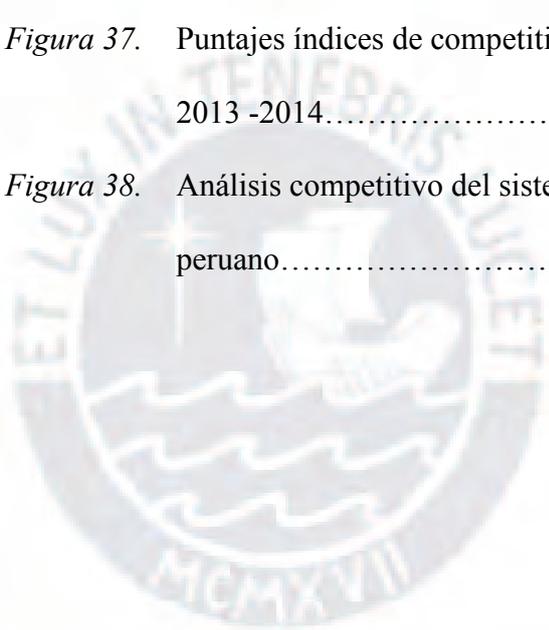


Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i>	Las acciones de los investigadores mundial por regiones / países principales, 2002 y 2007 (%).	2
<i>Figura 2.</i>	Expansión de la matrícula de educación superior en el espacio iberoamericano.....	3
<i>Figura 3.</i>	Perú: número de universidades, por año censal, según tipo de universidad.	6
<i>Figura 4.</i>	Perú: número de universidades por tipo de universidad, 2012.....	6
<i>Figura 5.</i>	Perú: alumnos de posgrado por programa, según tipo de universidad, 2010.....	9
<i>Figura 6.</i>	Modelo de calidad para la acreditación.....	11
<i>Figura 7.</i>	Mirada integral al proyecto educativo nacional 2021.....	15
<i>Figura 8.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	19
<i>Figura 9.</i>	Políticas de Estado del acuerdo nacional.	20
<i>Figura 10.</i>	Pirámide de población, 2013 y 2021.....	22
<i>Figura 11.</i>	Perú: país marítimo, andino, amazónico bioceánico y con presencia en la Antártida.....	23
<i>Figura 12.</i>	Producto Bruto Interno, 1994 – 2013.....	24
<i>Figura 13.</i>	Perú: hogares con acceso a servicios y bienes de tecnología de información y comunicación – TIC.....	25
<i>Figura 14.</i>	Perú: evolución de las TIC en los hogares, 2001 – 2013.....	26
<i>Figura 15.</i>	Organigrama del Estado peruano.....	28
<i>Figura 16.</i>	Bases estratégicas que sustentan la política de seguridad y defensa nacional del Estado peruano.....	29
<i>Figura 17.</i>	Perú: universidades según su régimen legal actual 2012.....	37

<i>Figura 18.</i>	Porcentaje de alumnos de posgrado que trabajan, según año censal y sexo.....	37
<i>Figura 19.</i>	Perú: porcentaje de alumnos de posgrado, por financiamiento de estudio, según tipo de universidad.....	39
<i>Figura 20.</i>	Perú: porcentaje de alumnos de posgrado, por sexo, según estudios de posgrado.....	40
<i>Figura 21.</i>	Porcentaje de alumnos de posgrado por percepción de migración.....	41
<i>Figura 22.</i>	Perú: hogares con tecnología de información y comunicación – TIC por nivel de educación del jefe de hogar, 2005 – 2013.	43
<i>Figura 23.</i>	Perú: porcentaje de alumnos de posgrado que tienen conocimiento de computación, según año censal y sexo.....	44
<i>Figura 24.</i>	Perú, porcentaje de alumnos de posgrado, por estudios de posgrado, según área de conocimiento al que podría asociar su proyecto de tesis.....	46
<i>Figura 25.</i>	Perú: número de alumnos de posgrado, por sexo, según tipo de investigación.....	47
<i>Figura 26.</i>	Documentos base para la formulación de la agenda ambiente 2013 – 2014.....	48
<i>Figura 27.</i>	Perú: total de docentes universitarios, por estudios de posgrado concluidos, según tipo de universidad.....	50
<i>Figura 28.</i>	Porcentaje de docentes que tienen estudios de posgrado en el extranjero, por año censal, según tipo de universidad.....	51
<i>Figura 29.</i>	Perú: Porcentaje de alumnos de posgrado según programa, 2010.....	51
<i>Figura 30.</i>	Perú: proyectos de creación de universidades y escuelas de posgrado 2012.....	52
<i>Figura 31.</i>	Ranking de las universidades que mejoraron o empeoraron su producción	

científica.....	86
<i>Figura 32.</i> Matriz de la posición estratégica.....	97
<i>Figura 33.</i> Ubicación del sistema universitario Posgrado privado peruano en base a la matriz MBCG.....	99
<i>Figura 34.</i> Factores de éxito señalado en las matrices EFI y EFE.....	100
<i>Figura 35.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE).....	101
<i>Figura 36.</i> Organigrama para el sistema universitario de posgrado privado peruano	117
<i>Figura 37.</i> Puntajes índices de competitividad global del foro económico mundial, 2013 -2014.....	125
<i>Figura 38.</i> Análisis competitivo del sistema universitario de posgrado privado peruano.....	128



El Proceso Estratégico: Una visión general

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

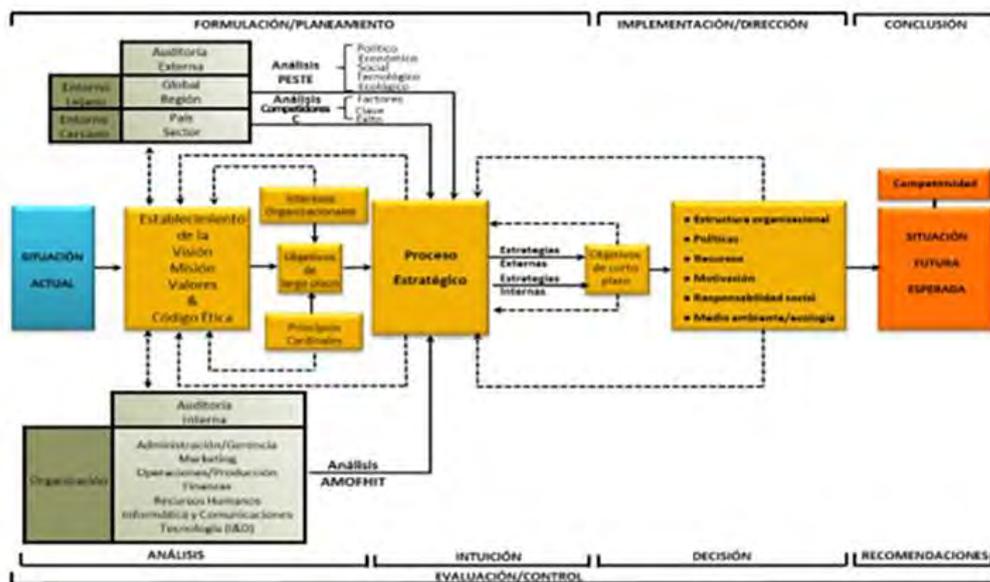


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2ª. ed., p. 11. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

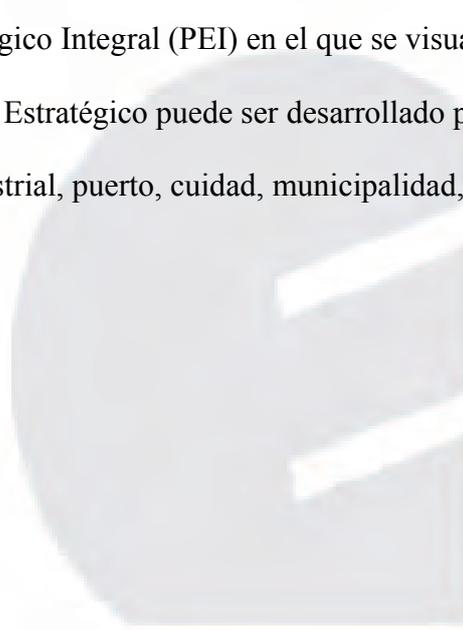
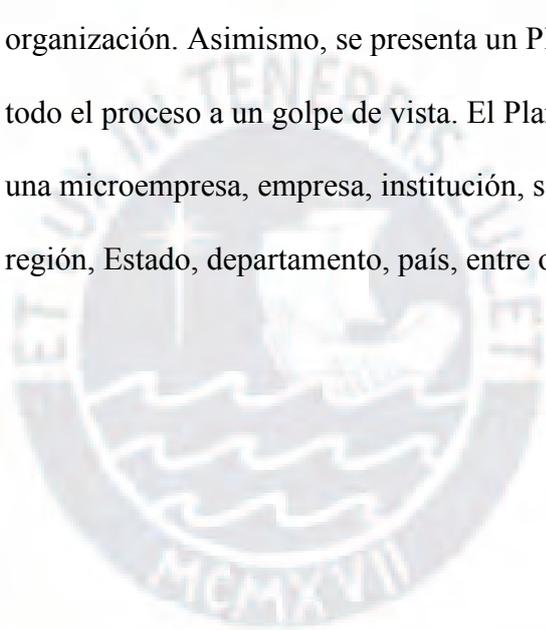
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

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



Capítulo I: Situación General del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

1.1 Situación General

El fenómeno de la globalización involucra todos los procesos sociales y el impacto es evidente en el sector educativo. Cada país busca posicionarse por medio de diferentes estrategias para mejorar sus competitividades a nivel internacional, siendo uno de los pilares para lograrlo la educación. Como respuesta a estas tendencias, los organismos internacionales (BM, OCDE, UNESCO, CEPAL, entre otros) han dirigido su atención a la mejora del conocimiento, la innovación tecnológica y la competitividad, al considerarlas como parte central en los estudios de especialización y posgrado. Estos tres factores son el motor de desarrollo económico de la sociedad, por lo que se requiere una nueva visión institucional. En el marco global, la investigación científica, de acuerdo con la UNESCO (2009), ilustra de manera gráfica dónde se localizan los recursos humanos dedicados a la investigación (García & Reboloso, 2011).

En la Figura 1 se ilustra de manera gráfica dónde se localizan los recursos humanos dedicados a la investigación, comparando 2002 y 2007. El continente de Asia destaca por un incremento de 41%; en cambio, Europa y América decrecen: en cuanto al número de países. El posgrado o la educación terciaria es el mecanismo básico de trasmisión del conocimiento nuevo, producto de la investigación, en el que se procura el entendimiento de las teorías, academias, métodos y conocimientos, a fin de preparar a los estudiantes para un trabajo futuro, y mejorar su desempeño personal y desarrollo cultural. Todo esto por medio de cursos formales, participación en seminarios, foros, paneles, el análisis de casos reales, desarrollo de proyectos de investigación y elaboración de una tesis sustentatoria. En el posgrado hay dos elementos fundamentales que son necesarios aclarar: el docente como la fuente generadora del conocimiento clásico y, segundo, el investigador dedicado a la creación y concepción del nuevo conocimiento, de productos, procesos, métodos y sistemas, además de la generación de

fuentes alternas de financiamiento que permitan sostener los proyectos de investigación y la formación de cuadros de nuevos profesionales de alto desempeño. La calidad del posgrado depende de una combinación de la plana docente, alumnos bien seleccionados, una infraestructura para el alto desempeño y, sobre todo, un grupo de investigadores de alta solvencia de rango internacional (García & Reboloso, 2011).

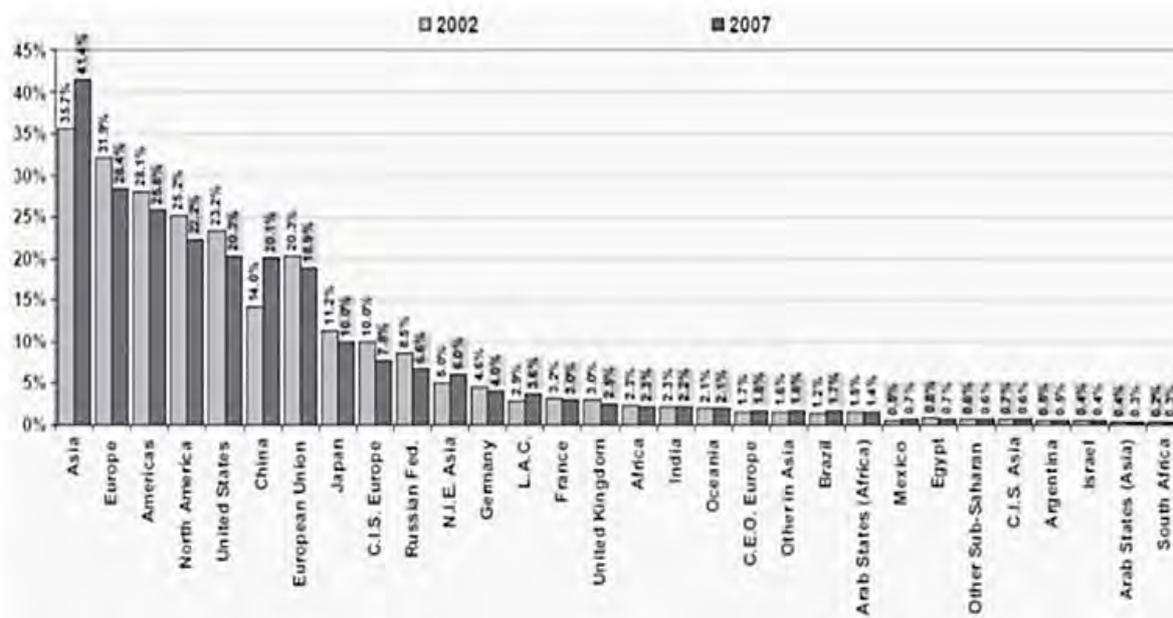


Figura 1. Las acciones de los investigadores mundial por regiones / países principales, 2002 y 2007 (%).

Tomado de "El posgrado en el contexto internacional," por M. García & R, Reboloso, 2011. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/785/1/opinion.pdf>

Durante el 2011, se llevó a cabo un proyecto de investigación sobre el estado de la educación superior en Iberoamérica y en Colombia. Se estudiaron 19 países de América Latina, más Brasil, España, y Portugal. El resultado más sobresaliente que arroja el estudio y que confirma las estimaciones realizadas en el primer informe del 2007 (que estudia el periodo 2000-2005), es que el sistema de educación superior en Iberoamérica ha entrado en la fase de masificación, y en algunos países, de universalización de la matrícula. Esto implica la ampliación de las coberturas. Por ejemplo, mientras en el 1970 había 1.870.000 estudiantes matriculados, en el 2008 la matrícula se incrementó a 21.871.000 estudiantes (ver Figura 2) (Castillo, 2011).

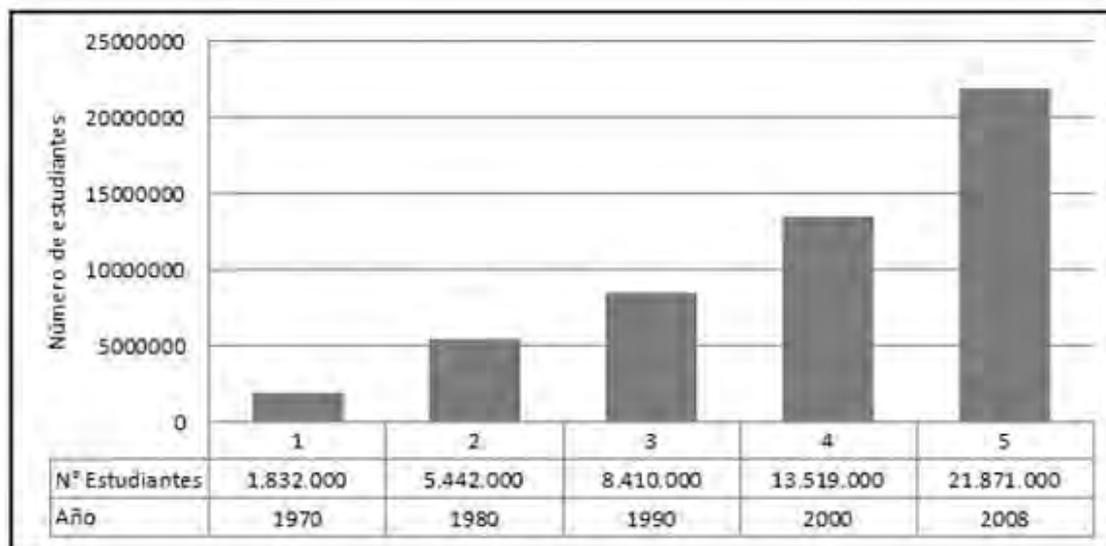


Figura 2. Expansión de la matrícula de educación superior en el espacio iberoamericano. Tomado de “Estado de la educación superior en Iberoamérica y en Colombia conforme CINDA 2011,” por L. Castillo, 2011. Recuperado de http://elobservador.univalle.edu.co/OBS_25.pdf

Respecto a la posición que ocupan las Universidades, entre las Top 300 de América Latina según el QS University Rankings 2014, se tiene que la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) ha ocupado el primer puesto (ver Tabla 1), y la Universidad de Sao Paulo (USP), ha descendido al segundo lugar, tras haber sido la institución líder por tres ediciones consecutivas desde el 2011.

Tabla 1

Las Diez Mejores Universidades en el QS University Rankings: Latin America 2014

2014	2013	Institución	País
Puesto	Puesto		
1	2	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	CHILE
2	1	UNIVERSIDAD DE SAO PAULO (USP)	BRASIL
3	3	UNIVERSIDAD ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)	BRASIL
4	8	UNIVERSIDAD FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	BRASIL
5	4	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COLOMBIA	COLOMBIA
6	5	UNIVERSIDAD DE CHILE	CHILE
7	7	TECNOLOGICO DE MONTERREY (ITESM)	MEXICO
8	6	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO (UNAM)	MEXICO
9	11	UNIVERSIDAD ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO”	BRASIL
10=	10	UNIVERSIDAD FEDERAL DE MINAS GERAIS	BRASIL
10=	14	UNIVERSIDAD FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	BRASIL

Nota. Tomado de “Dieciséis universidades peruanas entre las Top 300 de América Latina según QS University,” por Gestión, mayo 27, 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/16-universidades-peruanas-entre-top-300-america-latina-segun-qs-university-2098555>

Dieciséis universidades peruanas privadas y públicas se encuentran en esta lista, entre las líderes está la Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 30, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el puesto 57, la Peruana Cayetano Heredia en el puesto 65, y la Universidad de Lima en el puesto 133 (ver Tabla 2).

Tabla 2

Las Mejores Diez Universidades Peruanas en QS University Rankings: Latin America

2014	2013	Nombre de la Institución
30	23	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ
57	52	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
65	74=	UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA
132	114	UNIVERSIDA NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
133	111=	UNIVERSIDAD DE LIMA
161-170	150	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES –USMP
161-170	181-190	UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
181-190	201-250	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DE CUSCO
191-200	201-250	UNIVERSIDAD DE PIURA
191-200	201-250	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

Nota. Tomado de “Dieciséis universidades peruanas entre las Top 300 de América Latina según QS University,” por *Gestión*, mayo 27, 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/16-universidades-peruanas-entre-top-300-america-latina-segun-qs-university-2098555>

Ante estos resultados, el presidente de la Comisión de Educación del Congreso, Daniel Mora, opinó que esto no puede ser motivo de orgullo. La Superintendencia Universitaria permitirá que el Ministerio de Educación cumpla con su rol rector, debido a que esta se encargará de dar licencias a las universidades (Daniel Mora: Nueva Ley Universitaria será debatida la próxima semana en el Pleno, junio 03, 2014).

En el Perú, el posgrado es el mayor nivel de instrucción que se ofrece a través de las instituciones reconocidas por la Ley Universitaria (Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria [CONEAU], 2012). Los estudios de posgrado comprenden aquellos que otorgan los grados académicos de Maestro y de Doctor; así como, también, los de segunda especialidad. La Asociación Universitaria

Iberoamericana de Posgrado [AUIP], entiende por posgrado la formación de nivel avanzado cuyo propósito central es la preparación para la docencia universitaria, la investigación, la aplicación tecnológica o el ejercicio especializado de una profesión. En estos últimos años los programas de posgrado han cobrado una vital importancia en aquellas naciones que están empeñadas en construir una sociedad basada en el conocimiento como motor del desarrollo. Las reformas de la educación superior en diferentes países se basan en esta premisa, algo que se expresa de mejor manera en la Declaración de Bolonia, que ordena la titulación de los posgrados y que en los últimos años ha señalado los cambios en todos los países miembros de la Unión Europea (CONEAU, 2012).

Se observa una tasa de crecimiento anual de 12,4% en los últimos 14 años de la matrícula, teniendo un aumento que va desde los 10,818 graduandos en 1996 a los 56,358 en el 2010, según los resultados del II Censo Nacional de Universidades. Estos números suponen un reto para las instituciones educativas y una apuesta por el desarrollo de sistemas de aseguramiento de calidad que brinde a los estudiantes y a la sociedad de las garantías necesarias para su desarrollo y buena marcha (CONEAU, 2012).

Desde 1996 año en que se ejecutó el primer Censo Universitario, al 2010 en que se ejecutó el segundo Censo Universitario se aprecia, en la Figura 3, un aumento notable en las instituciones universitarias a nivel nacional. En el Censo Universitario 1996 se censaron en el país 57 universidades, casi en igual proporción universidades públicas y privadas (28 públicas y 29 privadas). En el 2010 se han censado 100 universidades, con un considerable crecimiento de las universidades privadas, éstas ascienden a un total de 65, aumentando en 1,8 veces su número respecto a 1996.

Según el reporte de la dirección estadística de la Asamblea Nacional de Rectores [ANR] (2012), en el Perú hay 133 universidades en total, 62% corresponde a las privadas, 38% son de gestión pública y 1% es Municipal (ver Figura 4). Pese a que el número de las

universidades privadas en el Perú es mayor que las públicas, el número de alumnos en posgrado son el 3% en ambos casos, del total de población universitaria (ver Tabla 3) (INEI, 2011).

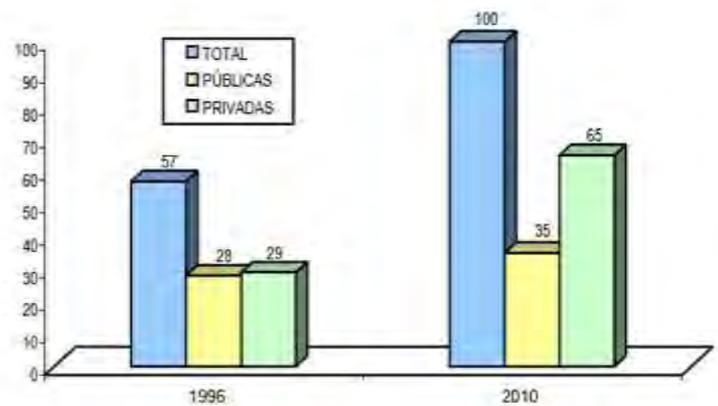


Figura 3. Perú: número de universidades, por año censal, según tipo de universidad. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>



Figura 4. Perú: número de universidades por tipo de universidad, 2012. Tomado de “Tips Universidades,” por Asamblea Nacional de Rectores [ANR], 2011. Recuperado de http://www.anr.edu.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=207&Itemid=86.

Tabla 3

Población Universitaria por Estamento, Según Tipo de Universidad, 2010

Tipo de universidad	Alumnos en posgrado
Total	56358
Públicas	24591
Privadas	31767

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

Según el Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2011), la población involucrada directamente en el complejo universitario peruano, constituida por estudiantes (de pre y posgrado), por docentes y personal administrativo y de servicios, se aproxima al millón de personas. En un lapso de 14 años (1996 al 2010) se ha incrementado en 2,4 veces pasando de 389 316 a 937 430 personas. Este crecimiento es diferencial en la gestión pública o privada. En el periodo en referencia los estudiantes de posgrado se multiplicaron por 5,2 veces, pasando de 10 818 en 1996 a 56 358 en el 2010 (ver Tabla 4).

Tabla 4

Perú: Población Universitaria por Año Censal y Tasa de Crecimiento Anual, según Tipo de Universidad

Tipo de universidad	N ^a de universidad	Alumnos posgrado
Año 1996		
Total	57	10818
Públicas	28	7109
Privadas	29	3709
Año 2010		
Total	100	56358
Públicas	35	24591
Privadas	65	31767
Tasa de crecimiento anual Periodo 1996 - 2010		
Total	4,2	12,4
Públicas	1,6	9,2
Privadas	6,0	16,5

Nota. Tomado de "II Censo Nacional Universitario 2010," por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

Según el tipo de universidad, se puede notar en la Figura 5, que la mayor población en Maestrías y Segundas especializaciones, están en las universidades privadas, mientras que en las públicas se concentran la mayor cantidad de personas que siguen el Doctorado (ANR, 2012). La cantidad de estudiantes inmersos en el Sistema Universitario de Posgrado Privado, ha pasado de tener una tasa de crecimiento anual de 6.0 % en 1996, a 16,5 % en el 2010. El incremento en cada universidad se detalla en la Tabla 5 (INEI, 2011).

Tabla 5

Perú: Población de Alumnos de Posgrado por Año Censal, según Tipo y Nombre de Universidad

TOTAL PRIVADAS	AÑO 1996	AÑO 2010
ASOCIACIÓN UNIV. PRIV. SAN JUAN BAUTISTA	-	117
FACULTAD DE TEOLOGÍA PONTIFICIA Y CIVIL DE LIMA	-	41
PONTIFICIA UNIV. CATÓLICA DEL PERÚ	516	4700
UNIV. ADA A BYRON	-	-
UNIV. ALAS PERUANAS	-	842
UNIV. ANDINA DEL CUSCO	-	73
UNIV. ANDINA NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ	-	3602
UNIV. ANTONIO RUIZ DE MONTOYA	-	-
UNIV. AUTÓNOMA DEL PERÚ	-	1
UNIV. CATÓLICA SANTA MARÍA	153	1247
UNIV. CATÓLICA DE TRUJILLO	-	-
UNIV. CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE	-	372
UNIV. CATÓLICA SAN PABLO	-	36
UNIV. CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	-	39
UNIV. CATOLICA SEDES SAPIENTIAE	-	-
UNIV. PRIV. CÉSAR VALLEJO	-	8647
UNIV. CIENTÍFICA DEL PERÚ	-	-
UNIV. CIENTÍFICA DEL SUR	-	31
UNIV. CONTINENTAL DE CIENCIA E INGENIERÍA	-	68
UNIV. DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	-	-
UNIV. PRIV. DE HUÁNUCO	-	367
UNIV. DE LIMA	236	269
UNIV. DE PIURA	114	798
UNIV. DE SAN MARTÍN DE PORRES	833	1608
UNIV. DEL PACÍFICO	429	105
UNIV. ESAN	-	305
UNIV. FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN	97	309
UNIV. INCA GARCILASO DE LA VEGA	494	933
UNIV. JAIME BAUSATE Y MEZA	-	-
UNIV. JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI	-	840
UNIV. LE CORDON BLEU	-	-
UNIV. PARA EL DESARROLLO ANDINO	-	-
UNIV. PARTICULAR DE CHICLAYO	-	2
UNIV. PRIV. MARCELINO CHAMPAGNAT	23	104
UNIV. PERUANA LOS ANDES	-	786
UNIV. PERUANA CAYETANO HEREDIA	422	1706
UNIV. PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	-	266
UNIV. PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA	-	-
UNIV. PERUANA DE INTEGRACIÓN GLOBAL	-	-
UNIV. PERUANA DE LAS AMÉRICAS	-	-
UNIV. PERUANA DEL CENTRO	-	-
UNIV. PERUANA DEL ORIENTE	-	-
UNIV. PERUANA SIMÓN BOLIVAR	-	-
UNIV. PERUANA UNIÓN	23	377
UNIV. PRIV. ANTENOR ORREGO	-	477
UNIV. PRIV. ANTONIO GUILLERMO URRELO	-	-
UNIV. PRIV. ARZOBISPO LOAYZA	-	-
UNIV. PRIV. DE HUANCAYO	-	-
UNIV. PRIV. DE ICA	-	-
UNIV. PRIV. DE LAMBAYEQUE	-	-
UNIV. PRIV. DE PUCALLPA	-	-
UNIV. DE TACNA	199	421
UNIV. PRIV. DE TRUJILLO	-	-
UNIV. PRIV. DEL NORTE	-	75
UNIV. PRIV. JUAN MEJÍA BACA	-	-
UNIV. PRIV. NORBERT WIENER	-	179
UNIV. PRIV. SAN CARLOS	-	-
UNIV. PRIV. SAN IGNACIO DE LOYOLA	-	731
UNIV. PRIV. SEÑOR DE SIPÁN	-	-
UNIV. PRIV. SERGIO BERNALES	-	-
UNIV. PRIV. TELESUP	-	-
UNIV. RICARDO PALMA	104	615
UNIV. PRIV. SAN PEDRO	66	664
UNIV. TECNOLÓGICA DE LOS ANDES	-	-
UNIV. TECNOLÓGICA DEL PERÚ	-	44
UNIV. PRIV. DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	-	-

Nota. Tomado de "II Censo Nacional Universitario 2010," por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>



Figura 5. Perú: alumnos de posgrado por programa, según tipo de universidad, 2010. Tomado de “Estadísticas Universitarias,” por Asamblea Nacional de Rectores [ANR], 2012. Recuperado de http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf

El problema de la proliferación de universidades, con un servicio de calidad bastante cuestionable ha sido debatido en la Comisión de Educación del Congreso, proponiendo la desaparición de la Asamblea Nacional de Rectores [ANR], lo cual fue aceptado en el Pleno del Congreso. En el artículo 12° de la nueva Ley Universitaria 30220 se estipula la creación de la "Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] como Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones. Tiene naturaleza jurídica de derecho público interno y constituye pliego presupuestal. Tiene domicilio y sede principal en la ciudad de Lima y ejerce su jurisdicción a nivel nacional, con su correspondiente estructura orgánica”. (Congreso de la República, julio 09, 2014)

Ello significa, de acuerdo al artículo 12°, que los rectores de las universidades ya no controlarán más el sistema universitario, la SUNEDU es responsable de verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario de calidad y autorizar su funcionamiento. La autorización otorgada mediante el licenciamiento por la SUNEDU es temporal y renovable y tendrá una vigencia mínima de seis años.

Los estándares de calidad para la acreditación de los programas de posgrado, maestrías y doctorados son los resultados de la suma del saber y la experiencia de quienes, en el contexto universitario y como consecuencia de la búsqueda del eficiente funcionamiento de la institución y el requerimiento de informar a la sociedad, han logrado establecer, a través de la revisión y el análisis de información relacionada al aseguramiento de la calidad de la educación superior, un conjunto de factores, criterios y estándares para la acreditación de la calidad de sus respectivas carreras. El impulsar la acreditación educativa en el Perú es promover su desarrollo, pues estamos en la era del conocimiento y del capital intelectual como factor estratégico de competitividad. El cumplimiento de los estándares de calidad permitirá empezar a construir un país que tiene como base y fortaleza en el conocimiento. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria [CONEAU], como órgano operador, se creó a partir de la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE]; en la que se establecen los fines y principios del sistema. Posteriormente se promulga el Decreto Supremo N° 018-2007-ED, que es el Reglamento de Ley del SINEACE, donde se precisa las funciones del CONEAU y su organización respectiva en los niveles: órgano directivo, órganos de línea y órganos consultivos. Entre los órganos de línea del CONEAU, la Dirección de Evaluación y Acreditación [DEA-CONEAU] ha tenido entre uno de sus principales objetivos contribuir al mejoramiento de la calidad educativa de instituciones y programas universitarios, mediante el desarrollo de procesos de evaluación y acreditación (CONEAU, 2012).

El Modelo de Calidad para la acreditación propuesto para los programas de posgrado del Perú, al igual que el correspondiente a las carreras profesionales universitarias publicado en el diario oficial El Peruano el 13 de enero del 2008, ha sido diseñado aplicando el enfoque sistémico, uno de los principios de calidad total, a través del cual se representan todas las

interacciones de los procesos que tienen lugar en la unidad académica y que le permiten alinearse al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la institución con la sociedad en cuanto al conocimiento creado, los profesionales formados y los servicios entregados a la comunidad.

Una ventaja adicional en la construcción de este modelo, es que los objetivos propuestos pueden alcanzarse más fácilmente ya que los recursos y las actividades relacionadas están gestionadas como procesos, los cuales han sido desarrollados bajo el principio de la mejora continua, aplicando el ciclo de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar. El modelo cuenta con tres dimensiones, ocho factores, catorce criterios, 76 indicadores de calidad y 117 indicadores de gestión. Las dimensiones son: gestión del programa de posgrado, formación del estudiante y servicios de apoyo para la formación del estudiante (ver Figura 6), que permiten diferenciar los niveles de actuación y facilitan su aplicación sin menoscabo de la importancia de cada factor a evaluar.



Figura 6. Modelo de calidad para la acreditación.

Tomado de "Modelo de Calidad para la acreditación de programas de posgrado, Modalidad presencial, y estándares de Calidad para programas de Maestrías y doctorados," por Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria [CONEAU], 2012. Recuperado de http://www.upao.edu.pe/oca/pdf/Tomo_X_Modelo_de_Calidad_para_la_Acreditacion_de_Programas_de_Posgrado_Modalidad_Presencial_y_Estandares_de_Calidad_para_Programas_de_Maestrias_y_Doctorados.pdf.

El programa de posgrado está orientado a evaluar la eficacia de la gestión institucional y administrativa, incluyendo mecanismos para medir el grado de coherencia y cumplimiento de su misión y objetivos, así como también el desarrollo de aquellos que promuevan la mejora continua. La formación del estudiante, que materializa las funciones de la universidad, está orientada a evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación, así como los resultados derivados de ellos, reflejados a través de su desempeño al egresar del programa. La tercera dimensión, referida al apoyo para la formación del estudiante, constata la capacidad de gestión y participación de los recursos humanos y materiales como parte del desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. Cada uno de los factores, criterios e indicadores, se establecieron tomando en cuenta los lineamientos del Proyecto Educativo Nacional, así como otros documentos relacionados con la realidad nacional, evolución de los estudios superiores en el país y el mundo, competitividad y responsabilidad social. El Modelo del CONEAU está enfocado en evaluar, tanto los procesos, como los resultados de la formación profesional y se diferencia de otros al contribuir con el cumplimiento de los principios que rigen los procesos de evaluación y acreditación en el Perú (CONEAU, 2012).

En el 2013, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria ha registrado avances en el proceso de acreditación, aunque ellos no se concreten en acreditaciones efectivas. Actualmente se tienen 948 comités internos inscritos en los registros administrativos de la Dirección de Evaluación y Acreditación del CONEAU, y existen 391 comités internos de carreras de acreditación obligatoria. Por otro lado, la acreditación voluntaria de las carreras universitarias también avanzó; en la actualidad, se tienen 557 comités internos, de los cuales 39% son de la especialidad de ingeniería, 12% de programas de maestrías y 11% de la especialidad de empresariales (CONEAU, 2013).

De acuerdo a la nueva Ley Universitaria 30220, el artículo 30 menciona que el proceso de acreditación de la calidad educativa en el ámbito universitario, es voluntario, se

establece en la ley respectiva y se desarrolla a través de normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente. Los criterios y estándares que se determinen para su cumplimiento, tienen como objetivo mejorar la calidad en el servicio educativo. Excepcionalmente, la acreditación de la calidad de algunas carreras será obligatoria por disposición legal expresa. El crédito tributario por reinversión y otros beneficios e incentivos que se establezcan, se otorgan en mérito al cumplimiento del proceso de acreditación, de acuerdo a la normativa aplicable. La existencia de Institutos de Investigación en las universidades se considera un criterio favorable para el proceso de acreditación de su calidad. La principal crítica que se realiza a esta medida es que el organismo responsable no se dará a basto, ya que hasta el momento solo hay 14 carreras acreditadas de las más de 1.500 existentes en el país (Taípe, abril 29, 2014).

1.2 Conclusiones

- El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano ha incrementado exponencialmente en los últimos años y muestra problemas estructurales que debe resolver, los cuales inciden en la calidad del nivel educativo, reflejado en el mal posicionamiento que tiene en Latinoamérica.
- Será necesario que el Sistema Universitario de Posgrado Privado aplique el modelo de calidad para la acreditación de sus programas, al igual que el correspondiente a las carreras profesionales universitarias, para que pueda ascender en su calificación, en el ámbito nacional y regional.
- Con la aprobación de la nueva Ley Universitaria se espera incrementar de manera sustancial la calidad educativa, debido a la mayor exigencia para los estudiantes del sistema universitario, los cuales ingresarán en mejores condiciones para el nivel de posgrado, y tendrán docentes mejores calificados, entre otros aspectos fundamentales.

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

Luego de haber realizado un análisis de la situación general del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, se define la visión, misión, los valores y el código de ética que servirán de base fundamental para la elaboración del plan estratégico.

2.1 Antecedentes

Según el Proyecto Educativo Nacional al 2021, aprobado por Resolución Suprema N° 001- 2007 – ED, El 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 disponen 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.

En la Figura 7 se detalla la arquitectura de la visión estratégica, considerando seis objetivos y 14 lineamientos estratégicos.



Figura 7. Mirada integral al proyecto educativo nacional 2021.

Tomado de "Plan Estratégico Sectorial Multianual," por el Ministerio de Educación, 2012. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf

2.2 Visión

De acuerdo a D'Alessio (2013), la visión es la definición deseada del futuro, implica un enfoque a largo plazo, previa evaluación de la situación actual y futura, en este caso, del Sistema Universitario de Posgrado Privado, que se encuentra sobre el puesto 15 en Latinoamérica. Se plantea como visión para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, que para el 2025 se posicione entre los cinco primeros puestos de la región latinoamericana, en alianza con el sector privado, reconocido por contar con docentes de alto nivel académico, operando en una óptima infraestructura, y con profesionales comprometidos

con la investigación, capaces de contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país.

2.3 Misión

Respecto a la misión, D'Alessio (2013) la definió como la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. Debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no se debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar.

Es misión del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano formar profesionales altamente capacitados, desarrollar un liderazgo y capacidades que le permitan ser competitivos a nivel nacional e internacional, bajo el desarrollo de una gestión administrativa moderna, con el uso de las nuevas tecnologías y docentes altamente capacitados, que fomente la investigación, la responsabilidad social y respeto por el medio ambiente.

2.4 Valores

Para D'Alessio (2013), los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encauzan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad. En este contexto, se presenta los valores formulados para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.

1. La ética, una educación promotora de valores de honestidad, justicia, veracidad, libertad y respeto a las normas de convivencia.

2. La inclusividad, incorporar a personas con habilidades diferentes (discapacidad, talento, superdotación), grupos sociales vulnerables, sin discriminación.
3. La responsabilidad, en todos los compromisos asumidos, en el ámbito personal, familiar, académico y laboral.
4. El respeto, a la persona, como fin supremo de la sociedad, a las autoridades, a las normas de convivencia y conservación del medio ambiente.
5. El compromiso, con el desarrollo personal, de su comunidad y país.
6. La pro actividad, capaz de tomar acciones sobre las oportunidades que se presentan, prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir, poder reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en las situaciones que puedan surgir.
7. La perseverancia, luchar en contra de las adversidades que se puedan presentar, no darse por vencido o resignarse a perder, no dejarse vencer en los retos asumidos.
8. La disciplina, mostrada en la puntualidad, cumplimiento del plan trazado, la buena administración de los recursos y del tiempo.
9. La investigación, incrementar y fomentar la generación de conocimiento, soluciones a problemas de carácter científico, creación de valor

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.

1. Mantener relaciones honestas, transparentes y claras con todas las organizaciones educativas sin discriminación alguna.

2. Establecer reglamentos claros y precisos que permitan saber a todos los involucrados en el sistema, las consecuencias del desacato de las mismas o de las decisiones a tomar en adelante.
3. Tener un compromiso de responsabilidad social para infundir este concepto en todos los integrantes del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.
4. Se denunciará y rechazará toda acción inapropiada que esté en contra de la excelencia y calidad que se desea tener.
5. Innovar en el concepto de educación y buscar marcar la diferencia en la experiencia educativa del sector.

2.6 Conclusiones

El Planeamiento del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tiene como antecedente el Plan Estratégico Sectorial Multianual aprobado por el Ministerio de Educación en 2012, se toma en consideración los planeamientos desarrollados, objetivos y líneas estratégicas para formular la visión, misión, valores y código de ética respectivos.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Este capítulo se concentra en la identificación, evaluación, y análisis de los factores externos que afectan de forma directa e indirecta a la gestión de servicios del Sistema Educativo Posgrado Privado. Para el análisis tridimensional de las naciones (ver Figura 8) se considera la Teoría de Hartmann, la cual establece tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2013).

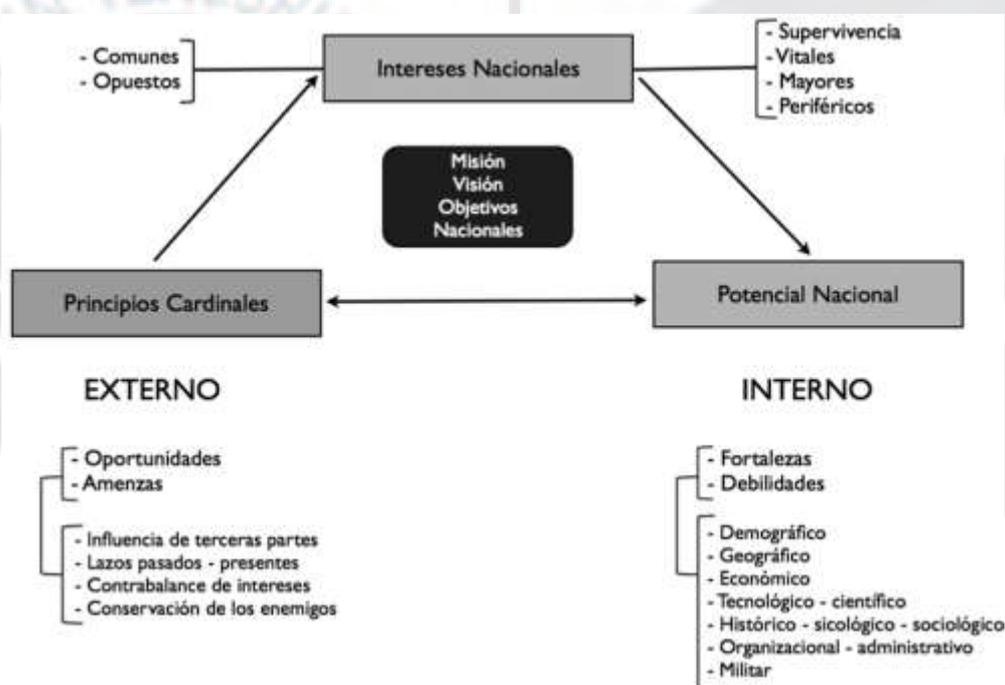


Figura 8. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (p.95), por F. D'Alessio, 2013, México: Pearson Educación. Copyright 2013 por Pearson Educación.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

La matriz de intereses nacionales muestra a los diferentes países, y la intensidad y relación que tiene cada uno de ellos con respecto a los intereses nacionales (ver Tabla 6). La intensidad puede ser de supervivencia, vital, mayor, o periférica, mientras que una relación puede ser común u opuesta.

En el Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), según Acuerdo Nacional, se ha aprobado 31 Políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (i) Democracia y Estado de derecho; (ii) Equidad y justicia social; (iii) Competitividad del país; y (iv) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Estas Políticas de Estado (ver Figura 9) 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 debe alinear y articular sus respectivos planes estratégicos a ello.



Figura 9. Políticas de Estado del acuerdo nacional.

Tomado de Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Democracia y Estado de derecho	LATAM, UE		**Venezuela,	
2 Equidad y justicia Social	LATAM, UE		**Venezuela, Bolivia, Ecuador	
3 Competitividad del país	Brasil, Chile, EEUU, EU *			
4 Estado eficiente, transparente y descentralizado		Bolivia, Ecuador, Venezuela**		

Nota. *Intereses comunes, **Intereses opuestos. AL=América Latina. UE=Unión Europea. EEUU=Estados Unidos. Adaptado de “National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making,” por D. Nuechterlein, 1976, *British Journal of International Studies*, 2(3), pp. 246-266.

3.1.2 Potencial nacional

Con el propósito de determinar el potencial peruano e identificar sus fortalezas y debilidades, se analizan 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 relativo de la población, aunque en términos absolutos la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo la más numerosa, comportamiento observado en la Figura 10. Asimismo, se advierte 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 7).

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 (Jiménez, 2010).

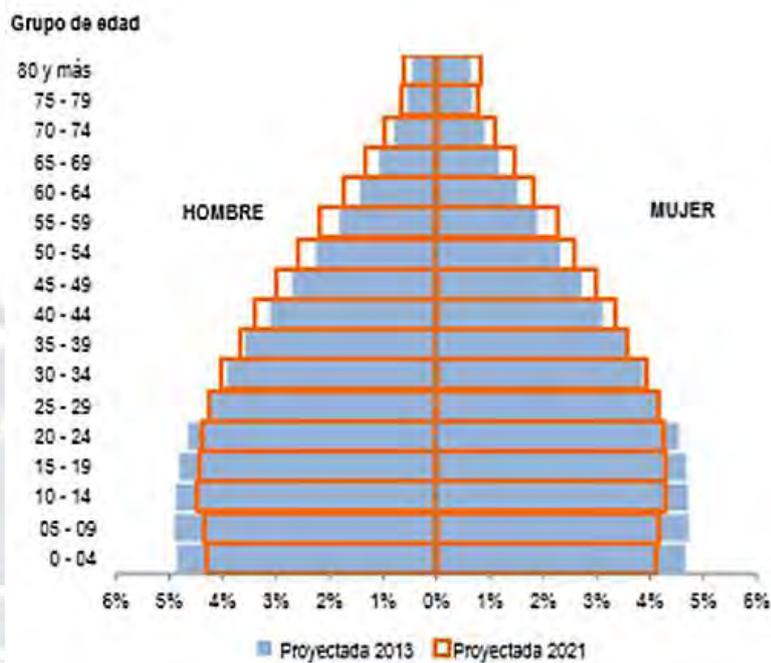


Figura 10. Pirámide de población, 2013 y 2021.

Tomado de “Día mundial de la población,” por INEI, 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Tabla 7

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		1,9 %	2,8 %	2,6 %	2,0 %	1,6 %	1,1 %	1,1 %	0,66 %

por período

Nota. Tomado de Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/institucional/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf

En el Perú se distinguen tres grandes regiones naturales: la costa, la sierra y la selva, ésta última constituida por la selva alta y la selva baja. Cabe destacar que estas regiones naturales, encierran un gran potencial de recursos naturales, que la habilidad y creatividad del hombre peruano han sido históricamente capaz de explotar. 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, como se muestra en la Figura 11 (MINDEF, 2005).

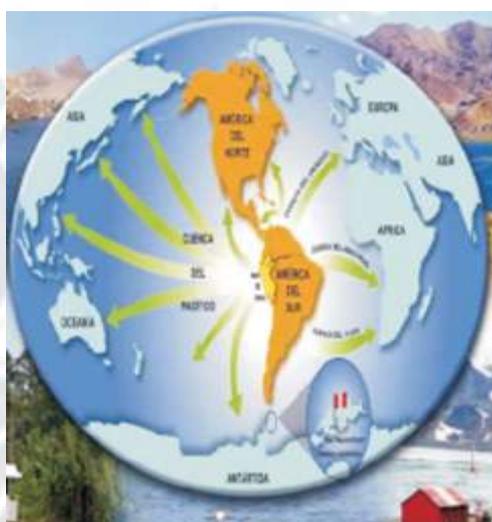


Figura 11. Perú: país marítimo, andino, amazónico bioceánico y con presencia en la Antártida.

Tomado de “Perú en el mundo,” por Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Dominio Económico. Según el Informe Técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014), en 2013 el Producto Bruto Interno de América Latina y el Caribe creció 2,6%, cifra inferior al 3,1% registrado en 2012. Este resultado ilustra la continuación de la desaceleración económica regional que se manifiesta desde 2011. No obstante, hubo diferencias importantes en los ritmos de crecimiento de los países. El bajo crecimiento regional en 2013 responde en parte al escaso dinamismo de las dos mayores economías de América Latina y el Caribe: Brasil (2,4%) y México (1,3%). El crecimiento regional estuvo impulsado principalmente por la continuación del dinamismo de la demanda interna y sobre

todo del consumo, que aportó 2,8% del crecimiento del PIB, mientras que la inversión aportó 0,9% y se redujo levemente el aporte negativo de las exportaciones netas (-0,8%) (INEI, 2014).

En el Perú, durante el cuarto trimestre de 2013, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 1994, creció en 5,2%, acumulando diez y siete trimestres consecutivos de crecimiento económico, como resultado del dinamismo de la demanda interna. En el cuarto trimestre del 2013 la demanda interna aumentó en 4,4% respecto al similar periodo del año anterior, favorecida por el crecimiento del consumo y en menor medida por la inversión, sustentando el crecimiento del PBI (ver Figura 12). Las importaciones y exportaciones disminuyeron en 1,7% y 0,9% respectivamente, mostrando un comportamiento negativo por segundo trimestre consecutivo. En el año 2013, el PBI registró un crecimiento de 5,0%, impulsado por la demanda interna que creció 5,5%, a partir del buen desempeño del consumo privado, el consumo público y la inversión (INEI, 2014).

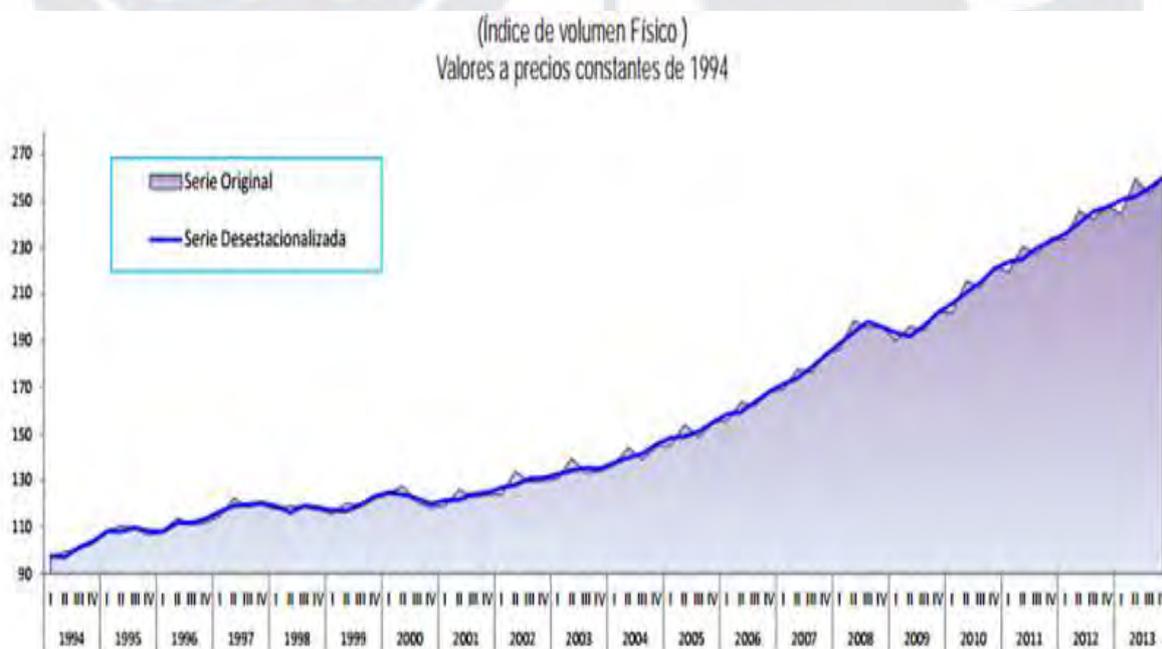


Figura 12. Producto Bruto Interno, 1994 – 2013.

Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2013,” por INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/00-pbit_2013-iv_texto-final.pdf

Dominio tecnológico – científico. Según resultados de la Encuesta Nacional de Hogares correspondiente al primer trimestre de 2013 (ver Figura 13), 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 aumenta 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, crecen 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.

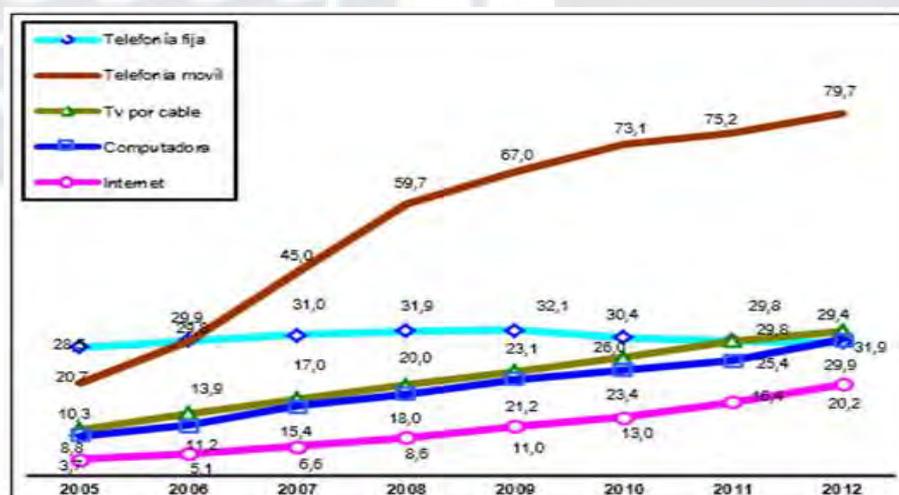


Figura 13. Perú: hogares con acceso a servicios y bienes de tecnología de información y comunicación – TIC.

Porcentaje. Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INE], 2013. Recuperado de <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. Para el trimestre de análisis, este indicador se ubica en 87,1% respecto al primer trimestre de 2012, se ha incrementado en 5,3 puntos porcentuales (ver Figura 14) (INEI, 2013).

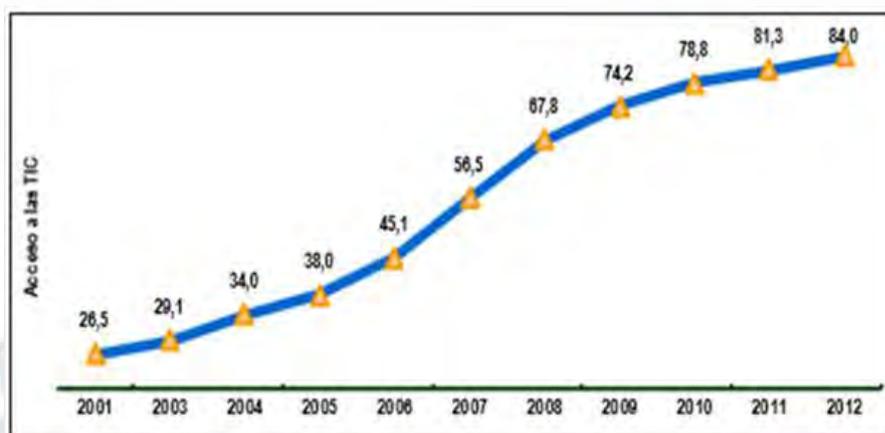


Figura 14. Perú: evolución de las TIC en los hogares, 2001 – 2013.

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

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Según lo registrado por el Ministerio de Cultura (2014), el patrimonio histórico de nuestro 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 actividad humana urbanos y/o rurales (...)”. Estos bienes están ligados a la memoria colectiva, tradiciones y costumbres de los pueblos y constituyen el marco en que estas se reproducen.

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 ha propuesto seguir siete lineamientos de trabajo muy específicos, cada uno de ellos seguido de un plan de acciones que se desarrollarán 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: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial (ver Figura 15). El Presidente Constitucional es Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de Julio de 2016. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice - Presidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 120 miembros (Portal del Estado Peruano, 2014).

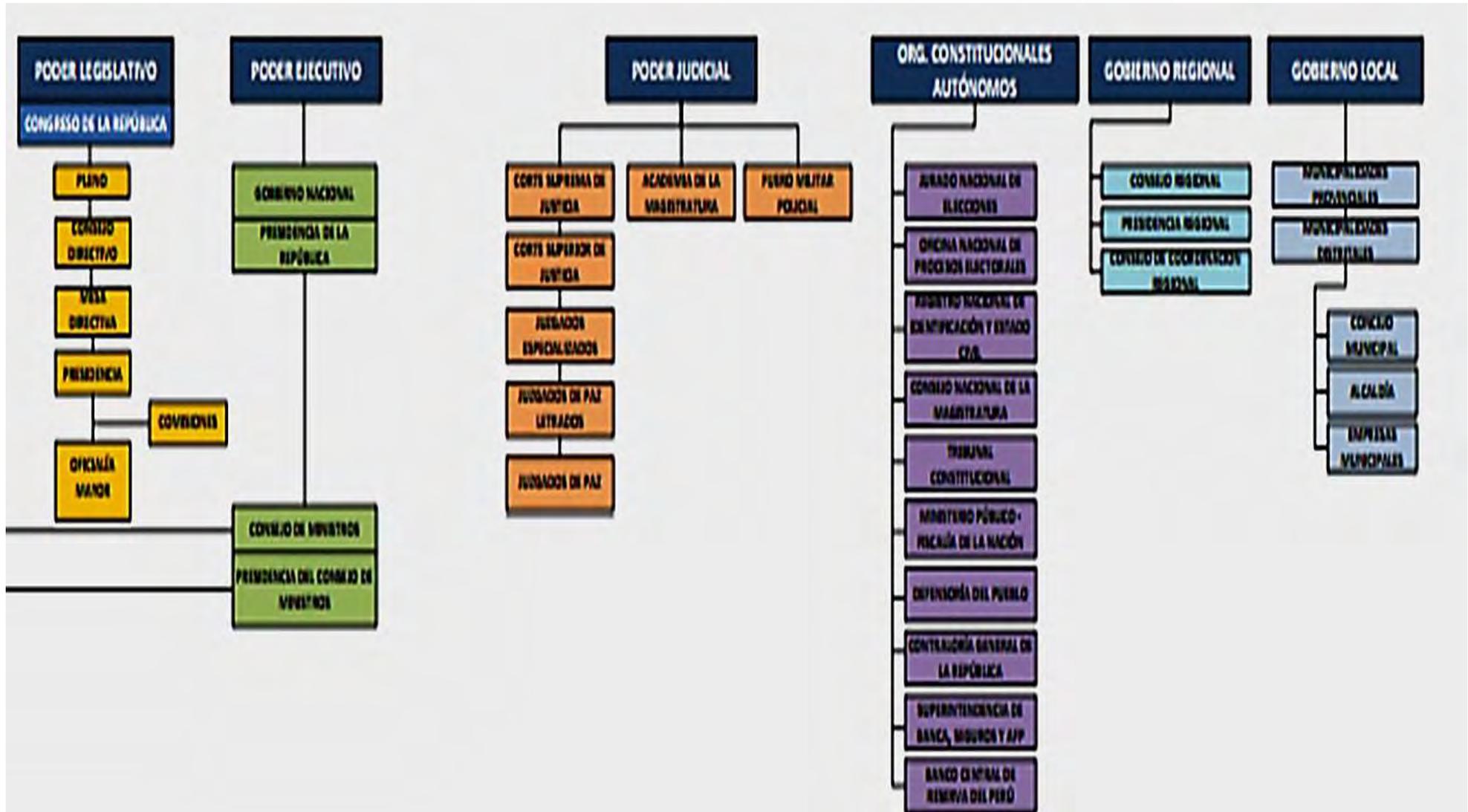


Figura 15. Organigrama del Estado peruano.

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

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, orientado hacia los mercados internacionales y cuya economía genere valor agregado y se le dote de tecnología y competitividad, apoyado por un Sistema de Seguridad y Defensa (ver Figura 16) (MINDEF, 2005, p.45).



Figura 16. 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. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país, y estos son: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. (D'Alessio 2013).

Las influencias de las terceras partes. El rápido ascenso de algunos países asiáticos y latinoamericanos va a redefinir la distribución del poder en el ámbito internacional. Destaca al grupo BRIC, acrónimo utilizado internacionalmente para referirse a Brasil, Rusia, India y China, cuatro de las economías con mayor potencial en el mediano y largo plazo. El poder económico y desarrollo tecnológico e industrial de China e India es una realidad, ambas potencias emergentes se alejan velozmente de la pobreza y se aproximan a las que fueron superpotencias del siglo XX. Rusia y Brasil apuntan a ser potencias si logran evitar nuevas crisis macroeconómicas. La crisis económica internacional reducirá la hegemonía de Estados Unidos y la Unión Europea, situación que permitirá a las potencias emergentes ganar un poder mayor lo que traerá como resultado un mundo multipolar. Al Perú, esta tendencia mundial le plantea el reto de aprovechar la vecindad con Brasil y su acelerada expansión económica para desarrollar nuevas oportunidades económicas y de negocios. Para ello se requiere acercar nuestros mercados mediante la interconexión vial y comercial, y buscar una alianza estratégica con dicho país (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Lazos pasados – presentes. Perú y Chile, después de un proceso de más de seis años, el 27 de enero de 2014 la Corte Internacional de Justicia (CIJ), con sede en La Haya, Holanda, ante la controversia por la delimitación marítima en la frontera de ambos países, reconoció a favor de Perú un espacio marítimo de 50,000 kilómetros cuadrados con derechos soberanos del Perú (El Peruano, 30 enero 2014).

El contra balance de los intereses. El tratado constitutivo de Unasur fue aprobado en Brasilia en 2008, reconociendo los avances del Mercosur y la CAN. Desde 1969 Suramérica optó por la integración con la firma del Acuerdo de Cartagena, cuando se creó el Pacto Andino y luego la Comunidad Andina. Hoy dos Estados andinos están fuera de la CAN, Chile durante el gobierno del dictador Pinochet y en el 2006 Venezuela, retirada por el presidente Chávez. En la CAN continúan Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú, pero la ausencia de Venezuela y Chile y los nuevos conflictos de sus integrantes mantienen a la CAN en un letargo permanente, agravado ahora por las tensiones entre Quito, Bogotá y Caracas. Poco pueden hacer sus instituciones para avanzar, tanto el Consejo Presidencial como el Consejo de Cancilleres, la Comisión, el Tribunal de Justicia, el Parlamento Andino y la Secretaría General. Es posible que ahora en el marco jurídico y diplomático de Unasur las naciones andinas puedan reencontrarse (Pineda, 2009).

Conservación de los enemigos. Sólo se considera a Chile como potencial enemigo, dado los últimos desacuerdos tenidos. Sin tomar en cuenta el Tratado de 1929, el canciller de Chile aseguró que el reciente fallo de la Corte de La Haya sobre la delimitación marítima entre su país y el Perú le da “mayor sustento y refuerza” la posición sureña de que el „triángulo terrestre“, de más de 38 mil metros cuadrados, les pertenece. (La Haya: Chile dice que fallo refuerza dominio sobre 'triángulo terrestre', 02 de febrero del 2014). Las fronteras terrestres están fijadas en los tratados que corresponden, sin embargo los representantes diplomáticos de Chile no los están reconociendo y consideran este asunto pendiente.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

Según el análisis realizado, el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tiene la oportunidad de aprovechar las buenas condiciones en las relaciones del Perú con los países vecinos, abriéndose la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, convenios, entre

otras opciones múltiples para ampliar la elección de los que quieren acceder al sistema universitario de posgrado privado, lo cual es importante especialmente para elevar el nivel de preparación de los docentes universitarios en nuestro país. Ello implicaría una mayor competencia para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, lo que le exigiría incrementar el nivel de calidad de sus servicios.

3.2 Análisis Competitivo del País

Se tiene en consideración cuatro atributos amplios de una nación: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (Porter, 2009).

3.2.1 Condiciones de los factores

La competitividad de una nación de acuerdo a lo señalado por Porter (2009), depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo. Existen diferencias sorprendentes en los patrones de competitividad en cada país; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos; en definitiva, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante (p. 220).

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011) establece los siguientes

Programas Estratégicos en el rubro referido a la competitividad:

1. Programa de ciencia y tecnología.
2. Programa de abastecimiento energético.

3. Programa nacional de irrigación.
4. Programa de mejora de la sanidad agraria.
5. Programa de promoción de la actividad agroindustrial.
6. Programa de incremento de la productividad rural de los pequeños productores agrarios.
7. Programa de incremento de la productividad de las MYPEs.
8. Programa de mejora en el clima de negocios – competitividad.
9. Programa de afianzamiento del sistema financiero para el crecimiento económico nacional.
10. Programa de desarrollo de la actividad forestal.
11. Programa de desarrollo de la actividad industrial.
12. Programa de apoyo al desarrollo minero.
13. Programa de apoyo a la actividad pesquera.
14. Programa de desarrollo de la actividad turística.
15. Programa de desarrollo de la actividad gastronómica.
16. Legitimidad del sistema fiscal a cargo de SUNAT.
17. Programa de promoción de exportaciones. (pp. 179-180)

Evaluando la condición de los factores del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, la realidad muestra que no se encuentra en buenas condiciones debido a la insuficiente cantidad de docentes bien capacitados y calificados, la infraestructura no está totalmente implementada con la tecnología requerida para este nivel, la malla curricular no se encuentra actualizada y no responde a las exigencias del mercado laboral nacional e internacional, muchos de los alumnos no cuentan con los recursos, habilidades y experiencia para poder tener un buen desempeño en su formación continua.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Al respecto Porter (2009) señaló que las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio en cuestión son los más informados y exigentes del mundo. Los compradores informados y exigentes abren los ojos de las empresas a las necesidades nuevas del mercado; las presionan para que alcancen altos niveles de calidad; las estimulan a mejorar, a innovar y a entrar en segmentos más avanzados. De un modo más general, las empresas de una nación pueden prever las tendencias mundiales, si los valores de la nación se difunden, es decir, si el país exporta sus valores y gustos además de sus productos. (p. 241). La demanda del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano es bastante alta, y se seguirá incrementando, dada la exigencia obligatoria de los requisitos de estudio de posgrado para ejercer la docencia en las Instituciones de Estudio Superior. Ello implica que las empresas también eleven sus condiciones para el acceso a los diversos puestos de trabajo.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

En lo que concierne a estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, Porter (2009) indicó que las circunstancias nacionales y el contexto influyen en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. La competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevaleciente en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector. Los países difieren también notablemente en los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar.

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 en ellos. (pp. 245-246)

El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano está en un proceso de mejora de su estructura y se espera que la implementación de la nueva Ley Universitaria se incremente los niveles de acreditación y certificación internacional. Debe mejorar sus condiciones para poder competir con sus rivales internacionales, especialmente aquellos que se encuentran en Latinoamérica.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Respecto a los sectores relacionados y de apoyo, Porter (2009) mencionó que los proveedores internacionalmente competitivos radicados en el interior crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo. Los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden sacar provecho de unas líneas de comunicación cortas, de un flujo de información rápida y constante y de un

intercambio permanente de ideas e innovaciones. Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de investigación y desarrollo, acelerando el ritmo de innovación (p. 242). El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano cuenta con varios organismos de soporte entre los que se encuentra el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC], el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], las Municipalidades, Gobiernos Regionales, las diversas entidades financieras que facilitan los créditos educativos, entre otras.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema Universitario de Posgrado Privado

Peruano

El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano requiere acelerar el proceso de mejora de las condiciones de los factores, exigiendo mayor nivel académico de los docentes, de los alumnos, actualización de la malla curricular, implementando el uso de las nuevas tecnologías, entre otros aspectos. Aún no tiene el nivel competitivo necesario para poder hacer frente a los rivales en el contexto latinoamericano y mundial. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano incrementará su demanda a nivel nacional y por ello, los sectores relacionados y de apoyo deben disponer mayores recursos para facilitar su avance.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La promulgación del Decreto Legislativo N° 882 en el año 1996 (que entró en vigencia en el año 1997) trajo consigo la creación de universidades con y sin fines de lucro. Como se puede apreciar en la Figura 17, de las 137 universidades creadas, 73 se encontraron bajo la Ley Universitaria N° 23733, 60 estaban adecuadas al D.L. N° 882 y cuatro en proceso de adecuación al D.L. N° 882 (ANR, 2012). El 09 de julio se promulgó la Ley Universitaria 30220 en la cual se ha dispuesto varios cambios estructurales, las cuales se llevarán a cabo en

forma gradual, como la desactivación de la ANR y el CONAFU. Los nuevos ingresantes a la universidad estarán bajo este nuevo régimen.

Se identifica como oportunidad, las amplias posibilidades de elección que tienen los que quieren acceder al sistema educativo posgrado 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.



Figura 17. Perú: universidades según su régimen legal actual año 2012. Tomado de “Estadísticas Universitarias,” por Asamblea Nacional de Rectores [ANR], 2012. Recuperado de http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La participación de los estudiantes de posgrado que trabajan, ha aumentado en casi 9 puntos porcentuales entre 1996 y el 2010 (ver Figura 18), pasando de 79,2% a 88,1%. A nivel de sexo, el comportamiento es similar, en el caso de los hombres el aumento es de 10,6 puntos porcentuales (79,6% en 1996 y 90,2% en 2010), mientras que en las mujeres el incremento es de 7,8 puntos porcentuales (78,4% en 1996 y 86,2% en 2010) (INEI, 2011).

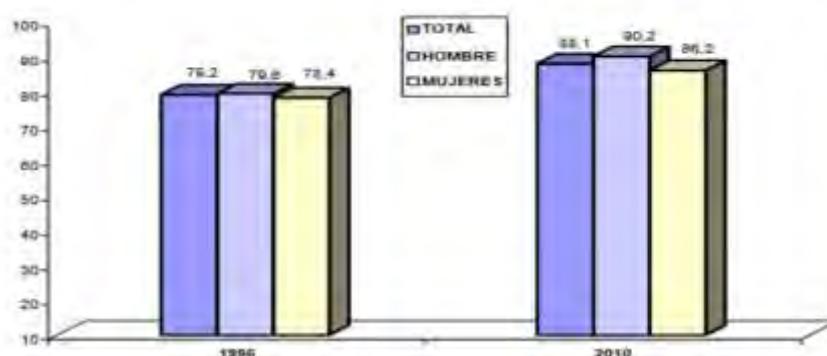


Figura 18. Porcentaje de alumnos de posgrado que trabajan, según año censal y sexo. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

El CENAUN 2010 no registra diferencias significativas entre el porcentaje de alumnos de posgrado que estudian en universidades públicas y trabajan (87,5%); y el porcentaje de alumnos de posgrado que estudian en universidades privadas y trabajan (88,5%) (Ver tabla 8). El 88,5% de estudiantes de posgrado se autofinancia sus estudios, le sigue en importancia "sus padres" con el 8,2 %, los cónyuges con el 3,4%, el centro de trabajo con el 3,2% y en una posición menor las becas de estudio con el 2,0%. En el comparativo entre universidades públicas y privadas la diferencia más marcada se dan con el "centro de trabajo" (ver Figura 19), estos financian al 2,1% de estudiantes de universidades públicas y al 3,2% de estudiantes de universidades privadas. Las(os) cónyuges financian al 2,4% de estudiantes de universidades públicas y al 3,4% de las universidades privadas (INEI, 2011). Se identifica como oportunidad, la buena capacidad financiera de los que acceden al servicio, y es una amenaza el poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender a su familia.

Tabla 8

Porcentaje de Alumnos de Posgrado que Trabajan, por Año Censal y Sexo, según Tipo de Universidad y Lugar donde Reciben sus Clases

Tipo de universidad y lugar donde recibe sus clases	AÑO 1996			AÑO 2010		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
TOTAL	79,2	79,6	78,4	88,1	90,2	86,2
Públicas	75,0	75,6	74,1	87,5	88,9	86,0
Privadas	87,1	77,6	86,1	88,5	91,4	86,2
Lima Metropolitana	77,1	70,2	76,2	88,3	89,1	87,6
Públicas	69,9	89,1	69,6	85,6	85,8	85,4
Privadas	87,8	84,9	85,8	89,9	91,4	88,6
Resto del país	84,9	86,1	84,9	87,9	91,4	84,7
Públicas	85,4	79,6	84,1	89,0	91,3	86,5
Privadas	82,9	-	88,0	86,7	91,4	83,1
Extranjero	-	-	-	81,8	76,9	88,9
Públicas	-	-	-	100,0	100,0	-
Privadas	-	-	-	81,0	75,0	88,9

Nota. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de "II Censo Nacional Universitario 2010," por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

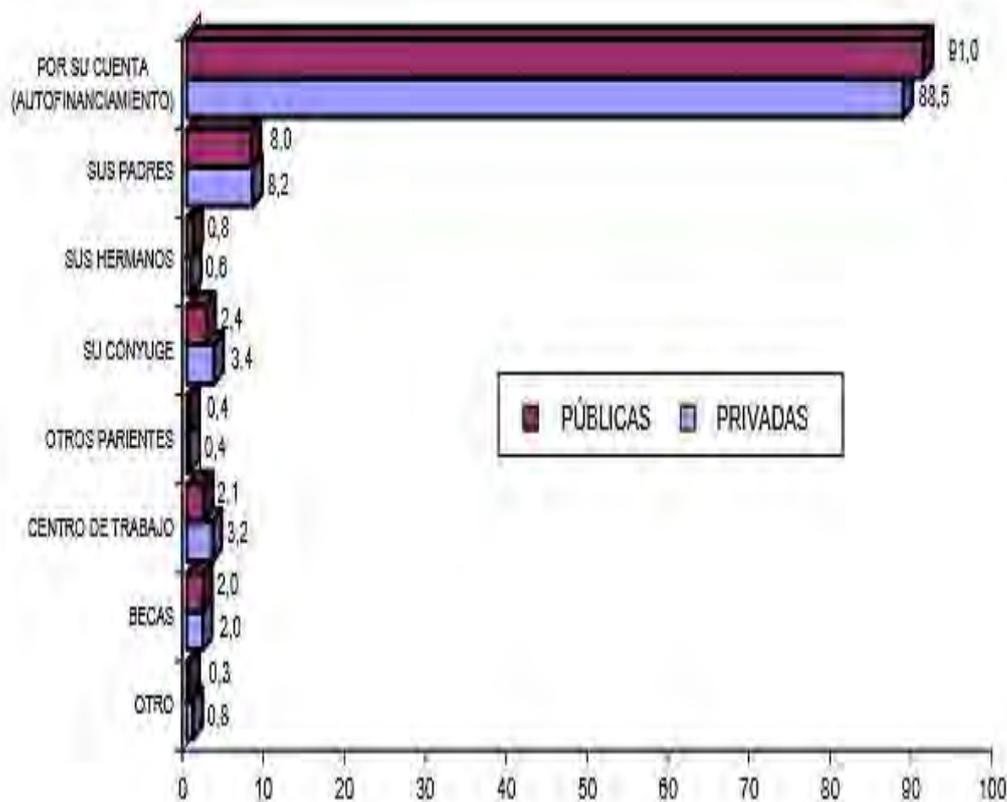


Figura 19. Perú: porcentaje de alumnos de posgrado, por financiamiento de estudio, según tipo de universidad.

Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según se observa en la Tabla 9 la composición etaria de los alumnos de posgrado, la mayor concentración en población, tanto en las universidades públicas como privadas, se encuentra en el grupo de edad de 25 a 30 años (26,8%), le sigue el grupo de 31 a 35 años (22,3%), continúa los de 36 a 40 años (16,1%), el grupo de 41 a 45 años (12,4%) y el grupo de 51 a más años de edad tiene una población de 9,4%. Los grupos de edad comprendidos entre los 20 y 35 años de edad conforman la mayor parte de alumnos de post grado. Este agregado muestra en las universidades públicas un valor algo mayor que el de las privadas (55,4% y 51,4%, respectivamente) (INEI, 2011).

Tabla 9

Perú: Total de Alumnos de Posgrado, por Grupos de Edad, según tipo de Universidad

TIPO DE UNIVERSIDAD	TOTAL	GRUPOS DE EDAD							NEP
		De 20 a 24 años	De 25 a 30 años	De 31 a 35 años	De 36 a 40 años	De 41 a 45 años	De 46 a 50 años	De 51 a más años	
Total	56358	2291	15701	12577	9090	6960	4992	5324	17
	100,0	4,1	26,8	22,3	16,1	12,4	8,9	9,4	0,0
Públicas	24591	966	7129	5544	3684	2720	2103	2438	7
	100,0	3,9	29,0	22,5	15,0	11,1	8,6	9,9	0,0
Privadas	31767	1325	7978	7033	5406	4240	2889	2886	10
	100,0	4,2	25,1	22,1	17,0	13,4	9,1	9,1	0,0

Nota. Tomado de "II Censo Nacional Universitario 2010," por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

Según el II CENAUN 2010, de la población de alumnos de posgrado, las mujeres tienen mayor representación tanto en la Maestría como en la II Especialización con el 51,4% y 60,3%, respectivamente. Los varones en cambio tienen una mayor participación en el Doctorado con el 59,9% (ver Figura 20). Sólo la tercera parte de alumnos de posgrado (33,4%) piensan emigrar al extranjero, mientras que el 66,6 % no piensan hacerlo (ver Figura 21) (INEI, 2011).

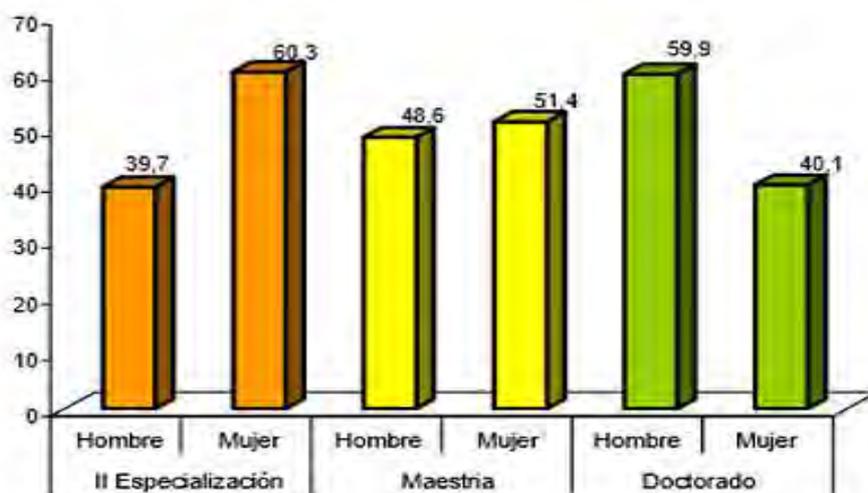


Figura 20. Perú: Porcentaje de alumnos de posgrado, por sexo, según estudios de posgrado. Tomado de "II Censo Nacional Universitario 2010," por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

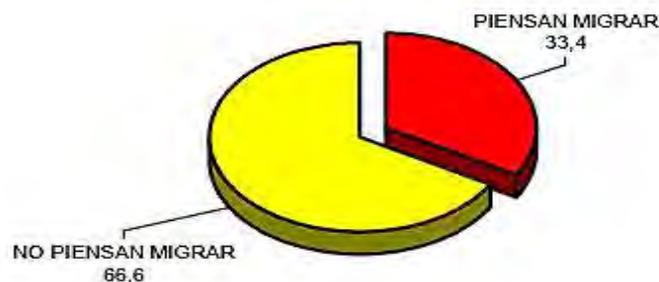


Figura 21. Porcentaje de alumnos de posgrado por percepción de migración. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

Dentro de los que piensan emigrar al extranjero, según se observa en la Tabla 10, el motivo de mayor incidencia es realizar otros estudios de posgrado (66,7%), le sigue los que buscan mejores posibilidades de trabajo (36,9%) y los que buscan mejores expectativas económicas (28,9%). Se identifica como oportunidad, el incremento de población de alumnos de posgrado y posibilidades de incrementación de la calidad educativa y es una amenaza la fuga de profesionales hacia el exterior.

Tabla 10

Perú: Porcentaje de Alumnos de Posgrado, por Motivo para Migrar al Extranjero, según Universidad

Tipo de universidad	TOTAL	Piensan migrar	MOTIVO PARA MIGRAR AL EXTRANJERO 1/						No piensa migrar
			Para realizar otros estudios de posgrado	Mejores posibilidades de trabajo	Mejores expectativas económicas	No hay trabajo	Motivos personales	Otro	
TOTAL	100,0	33,4	66,7	36,9	28,9	3,3	11,7	0,4	66,6
PÚBLICAS	100,0	37,1	68,7	36,9	29,4	3,7	10,7	0,3	62,9
PRIVADAS	100,0	30,6	64,8	36,9	28,4	2,9	12,7	0,5	69,4

Nota. La suma de los porcentajes no totaliza el 100% debido a que la información corresponde a respuesta rápida. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Ministerio de Economía y Finanzas (2012) ha planteado políticas de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación, estableciendo prioridades para el 2013 – 2020.

Las prioridades se han colocado en el siguiente orden:

1. La adopción y uso de conocimientos y tecnologías.
2. La transferencia y difusión de conocimiento.
3. La generación de conocimiento.

El objetivo es mejorar las capacidades del sistema nacional de ciencia, tecnología para crear y generar nuevos conocimientos y tecnologías, lo cual, en lo esencial es responsabilidad de las universidades e institutos de investigación sectoriales y también de las propias empresas.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares revelan que los jefes de hogar con educación superior acceden mayoritariamente a las tecnologías de información y comunicación (ver Figura 22). El 99,0% del total de jefes de hogar con educación superior universitaria y 98,9% de los que tienen educación superior no universitaria, disponen de tecnología de información y comunicación en el hogar, frente a 92,9% del total de jefes de hogar con educación secundaria y 71,5% de jefes de hogar con educación primaria.

Comparando estos resultados con similar período del año anterior, se muestra que se ha incrementado en 5,6 puntos porcentuales entre los jefes de hogar que tienen primaria o menor nivel, en 3,5 puntos porcentuales entre los que cuentan con educación superior no universitaria, en 2,9 puntos porcentuales entre los que tienen educación secundaria y en 2,1 puntos porcentuales en los que cuentan con superior universitaria.

Los hogares cuyo jefe tiene educación superior universitaria el 37,1% tienen al menos una computadora, mientras en los hogares con jefes de hogar con educación primaria o menor nivel el 13,1%. Comparado con similar trimestre de 2012 se ha incrementado en 4,0

puntos porcentuales en aquellos hogares cuyo jefe cuenta con educación superior universitaria; mientras disminuyó en 3,4 puntos porcentuales en los hogares con jefes que tienen secundaria y en 0,6 punto porcentual en aquellos hogares cuyos jefes cuentan con primaria o menor nivel.

El conocimiento de computación por los estudiantes de post grado, ha aumentado en 21,3 puntos porcentuales entre 1996 y el 2010, pasando de 73,7% a 95,0% (ver Figura 23). A nivel de sexo, se observa que las mujeres presentan mayor incremento que los hombres (23,4% y 20,8%, respectivamente). Las mujeres con conocimiento de computación, pasaron de 70,3% en 1996 a 93,7% en el 2010 y en el caso de los hombres, éstos pasaron de 75,7% en 1996 a 96,5% en el 2010 (INEI, 2011).



Figura 22. Perú: hogares con tecnología de información y comunicación – TIC por nivel de educación del jefe de hogar, 2005 – 2013. (Porcentaje)

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

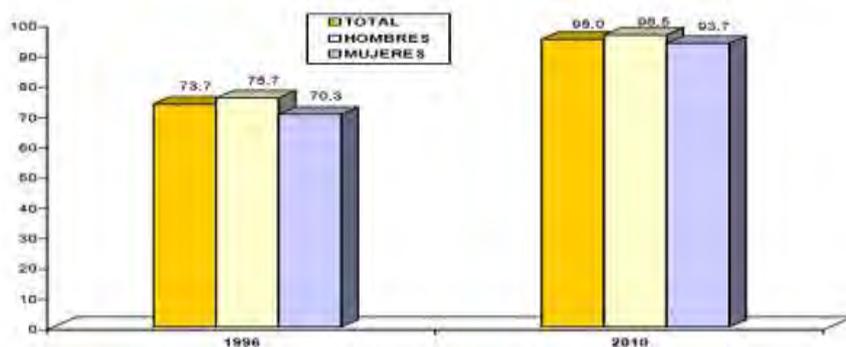


Figura 23. Perú: porcentaje de alumnos de posgrado que tienen conocimiento de computación, según año censal y sexo. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

Por tipo de universidad, el Censo 2010, muestra que los estudiantes de posgrado de universidades públicas tienen mayor conocimiento de computación que los de universidades privadas (96,0% y 94,2%, respectivamente). Caso contrario sucede en el Censo de 1996, en donde los estudiantes de posgrado de universidades privadas tenían mayor conocimiento de computación que los de universidades públicas (80,5% y 70,1%, respectivamente) (ver tabla 11).

Tabla 11

Perú: Porcentaje de Alumnos de Posgrado que tienen Conocimiento de Computación, por Año Censal y Sexo, según Tipo de Universidad y Lugar donde reciben sus Clases

Tipo de universidad y lugar donde recibe sus clases	AÑO CENSAL Y SEXO					
	AÑO 1996			AÑO 2010		
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER
TOTAL	73,7	75,7	70,3	95,0	96,5	93,7
Públicas	70,1	72,1	66,7	96,0	96,9	95,1
Privadas	80,5	83,0	76,7	94,2	96,0	92,7
LIMA METROPOLITANA	77,3	74,9	68,2	95,0	96,5	93,7
Públicas	67,2	69,7	63,2	96,0	96,9	95,1
Privadas	79,9	83,0	75,3	94,2	96,0	92,7
RESTO DEL PAÍS	77,4	77,9	76,6	95,0	96,5	93,7
Públicas	75,9	76,8	74,4	96,0	96,9	92,7
Privadas	-	-	-	-	-	-
EXTRANJERO	-	-	-	95,0	96,5	93,7
Públicas	-	-	-	96,0	96,9	95,1
Privadas	-	-	-	94,2	96,0	92,7

Nota. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

En la Tabla 12 se observa que entre los estudiantes de Maestría, el procesador de texto es el software más utilizado (76,7%), le sigue la hoja de cálculo con el 65,3% y el "software específico para su carrera" con el 38,4%. Los paquetes estadísticos apenas son conocidos por la quinta parte de estudiantes (20,9%). Por tipo de universidad, se aprecia que tanto los estudiantes de maestría de universidades públicas como privadas utilizan frecuentemente el procesador de texto (77,6% y 76,0%, respectivamente) (INEI, 2011).

Tabla 12

Perú: Total de Alumnos de Posgrado de Maestría, por Conocimiento de Computación y Software Utilizado Frecuentemente, según Tipo de Universidad

Tipo de universidad	SOFTWARE QUE UTILIZA FRECUENTEMENTE 1/										
	TOTAL	Conoce	Hoja de cálculo	Procesado de texto	Maneja base de datos	Grafica	Paquete estadístico	Software específico para su carrera	Otro	Ninguno	No conoce
TOTAL	44577	42406	29129	34183	14629	10902	9322	17126	1597	1211	2171
	100,0	95,1	65,3	76,7	32,8	24,5	20,9	38,4	3,6	2,7	4,9
Públicas	18928	18188	13467	14688	6987	5090	4646	8290	679	420	740
	100,0	96,1	71,1	77,6	36,9	26,9	24,5	43,8	3,6	2,2	3,9
Privadas	25649	24218	15662	19495	7642	5812	4676	8836	918	791	1431
	100,0	94,4	61,1	76,0	29,8	22,7	18,2	34,4	3,6	3,1	5,6

Nota. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. 1/ La suma de los porcentajes no totaliza el 100.0%, debido a que la información corresponde a respuesta múltiple. Tomado de "II Censo Nacional Universitario 2010," por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

La mayoría de estudiantes de posgrado, declaran utilizar Internet, tanto de los estudios de II Especialidad, Maestría y Doctorado, las cifras varían entre el 97,0% y el 98,2%, no habiendo diferencias notables entre universidades públicas y privadas (ver Tabla 13). Del total de estudiantes de posgrado, se aprecia que el mayor porcentaje dirige su proyecto de tesis al área de Educación (37,6%), le sigue Economía, Empresariales y afines (21,3%) y Ciencias de la Salud y Psicología (16,2%). Por otro lado, sólo el 1,0% de alumnos asocia su proyecto de tesis al área de Arte y Arquitectura (ver Figura 24) (INEI, 2011).

Tabla 13

Perú: Total de Alumnos de Posgrado con Conocimiento de Computación, por Estudio de Posgrado y Uso de Internet, Según Tipo de Universidad.

Tipo de universidad	Total	II Especialización			Maestría			Doctorado			NEP
		Total	Utiliza	No utiliza	Total	Utiliza	No utiliza	Total	Utiliza	No utiliza	
TOTAL	53546	6802	6595	207	40776	39663	1113	3124	3067	57	2844
		100,0	97,0	3,0	100,0	97,3	2,7	100,0	98,2	1,8	
Públicas	23619	2926	2858	68	17425	17023	402	1909	1869	40	1359
		100,0	97,7	2,3	100,0	97,7	2,3	100,0	97,9	2,1	
Privadas	29927	3737	139	139	23351	22640	711	1215	1198	17	1485
		100,0	96,4	3,6	100,0	97,0	3,0	100,0	98,6	1,4	

Nota. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de "II Censo Nacional Universitario 2010," por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

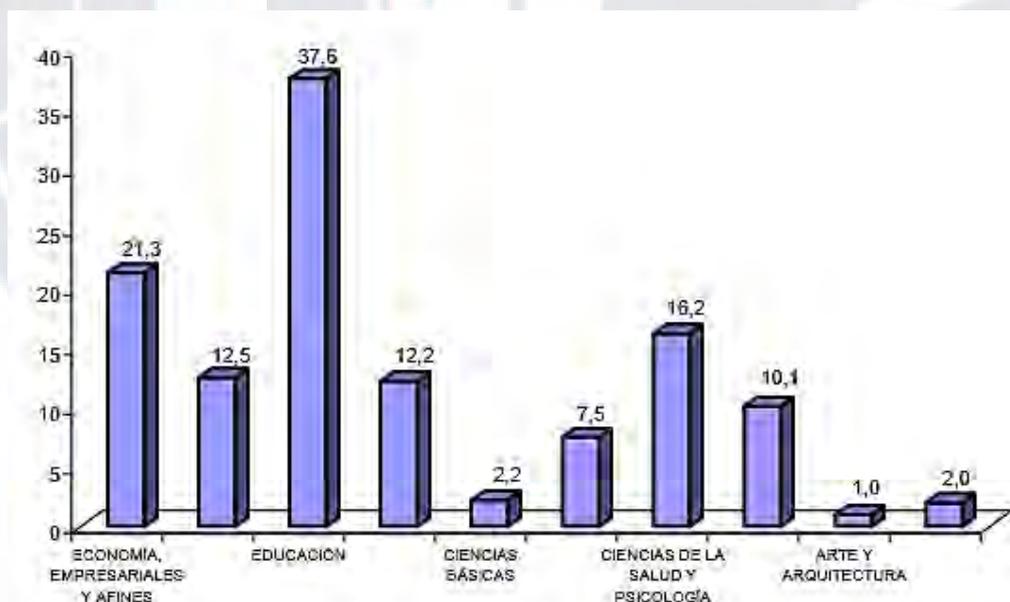


Figura 24. Perú, porcentaje de alumnos de posgrado, por estudios de posgrado, según área de conocimiento al que podría asociar su proyecto de tesis.

La suma de los porcentajes no totaliza el 100% debido a que la información corresponde a respuesta rápida. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de "II Censo Nacional Universitario 2010," por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

En congruencia con lo anterior, la mayor parte de estudiantes de posgrado declaran realizar investigaciones de tesis de carácter aplicado (54,2%), le siguen las investigaciones

denominadas básicas (39,3%) y finalmente las de carácter tecnológico (6,5%) (ver Figura 25). De otra parte no se encuentran mayores diferencias por tipo de universidades o por género. Es una oportunidad el mayor acceso que los alumnos de posgrado tienen hacia las Tecnologías de Información y Comunicación; el incremento de especialización en su respectiva profesión y es una amenaza la insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país, así como la insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional.

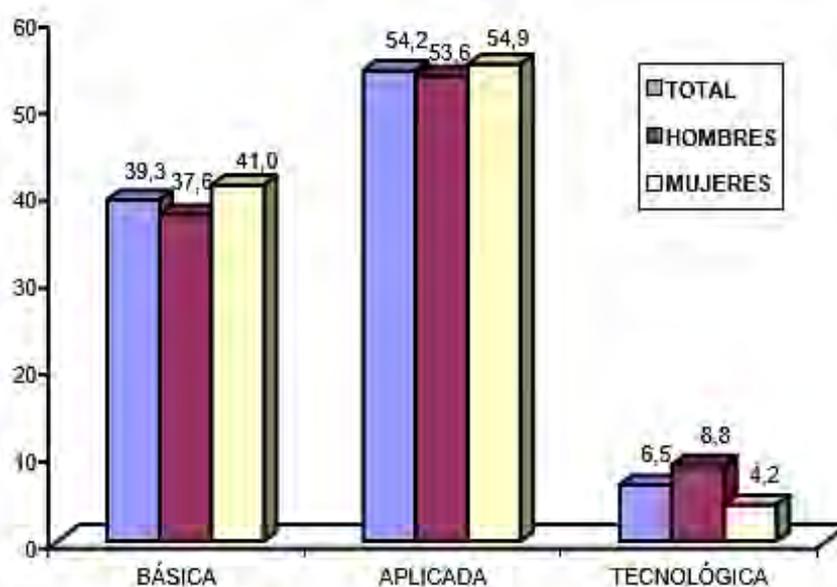


Figura 25. Perú: número de alumnos de posgrado, por sexo, según tipo de investigación. Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los niveles de articulación entre los instrumentos estratégicos, multianuales ambientales determinan la formulación de los instrumentos ambientales a nivel sectorial e institucional, como también de los instrumentos operativos para los años 2013 y 2014 (ver Figura 26). Se identifica como oportunidad, existencias de instrumentos estratégicos, multianuales ambientales y se tiene como amenaza, la poca implementación de ellos.



Figura 26. Documentos base para la formulación de la agenda ambiente 2013 – 2014. Tomado de “Agenda Nacional de Acción Ambiental 2013 – 2014,” por Ministerio del Ambiente (2013). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/agenda_ambiente_web.pdf.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 14 se establece la matriz de evaluación de factores externos o también conocida como Matriz MEFE.

3.5 El Sistema Universitario de Posgrado Privado y sus Competidores

Para realizar el análisis del sistema se emplea el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2009), donde se evalúa: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El Sistema Educativo Posgrado Privado cuenta con una gran cantidad de proveedores los cuales, frente a la gran demanda existente, se encuentran en una gran competencia. El servicio más requerido es el de los docentes, los cuales primero pasan por la prestación de sus servicios en el nivel de pregrado. Las estadísticas respecto a la capacitación que tienen estos docentes, según el II Censo Nacional Universitario 2010, es que siete de cada diez docentes universitarios (70,3%) han concluido algún estudio de post grado. La mayor parte ha hecho estudios de Maestría (75,5%), le sigue II Especialización (19,4%) y Doctorado (5,2%).

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Amplias posibilidades de elección que tienen los que quieren acceder al sistema universitario de posgrado privado	0.08	3	0.24
2. Mejores precios competitivos	0.08	3	0.24
3. Buena capacidad financiera de los que acceden al servicio	0.10	3	0.30
4. Incremento de población de alumnos de posgrado	0.09	3	0.27
5. Mayor acceso que los alumnos de posgrado tienen hacia las Tecnologías de Información y Comunicación	0.10	4	0.40
6. Incrementación de la calidad educativa	0.09	2	0.18
7. Incremento de especialización en su respectiva profesión	0.08	1	0.08
Subtotal	0.62		1.71
Amenazas			
1. Bajo nivel académico de los docentes	0.06	2	0.12
2. Pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio	0.05	2	0.10
3. Poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender a su familia.	0.05	2	0.10
4. Fuga de profesionales hacia el exterior	0.06	3	0.18
5. Insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país.	0.06	3	0.18
6. Falta implementar los instrumentos de gestión respecto al cuidado ambiental.	0.05	2	0.10
7. Insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.38		0.83
Total	1.00		2.54

En las universidades públicas hay mayor incidencia de estudios de post grado, 78,5%, valor superior en casi 13 puntos porcentuales, al de los docentes de las universidades privadas (65,6%) (ver Figura 27). Según el II CENAUN 2010, registra que en las universidades públicas y privadas siguen la misma tendencia que el total (INEI, 2011).

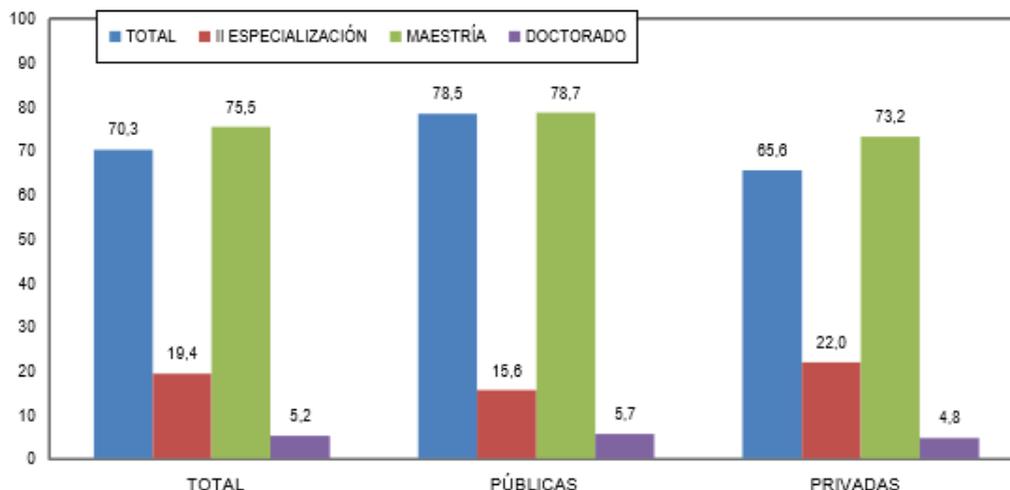


Figura 27. Perú: total de docentes universitarios, por estudios de posgrado concluidos, según tipo de universidad.

Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

La realización de estudios de posgrado en el extranjero por los docentes universitarios ha pasado del 10,2% en 1996 al 15,6% en el 2010; es decir, un incremento mayor de 5 puntos porcentuales. Asimismo, en las universidades públicas (9,2% año 1996 y 12,6% año 2010) respecto a las privadas (11,9% año 1996 y 17,6% año 2010). Los docentes varones registran mayor información que las mujeres (16,6% y 13,3%, respectivamente), en las universidades privadas la población es mayor que en las universidades públicas (17,6% y 12,6%, respectivamente), aún más marcada es la diferencia entre los docentes de Lima Metropolitana (22,0%) respecto al Resto del País (9,7%). La cifra más favorable la registran los docentes varones de Lima Metropolitana de universidades privadas, en los que la cuarta parte (25,8%) ha seguido estudios fuera del país (ver Figura 28). No se tiene estadísticas del total de docentes de posgrado que laboran en el sistema educativo privado del Perú, ni se sabe cuál es el perfil que reúnen, por lo que sólo se puede hacer aproximaciones en base a las estimaciones generales que hay. Son factores críticos de éxito el nivel de capacitación de los docentes de posgrado y la disponibilidad de recursos que tengan para la investigación.

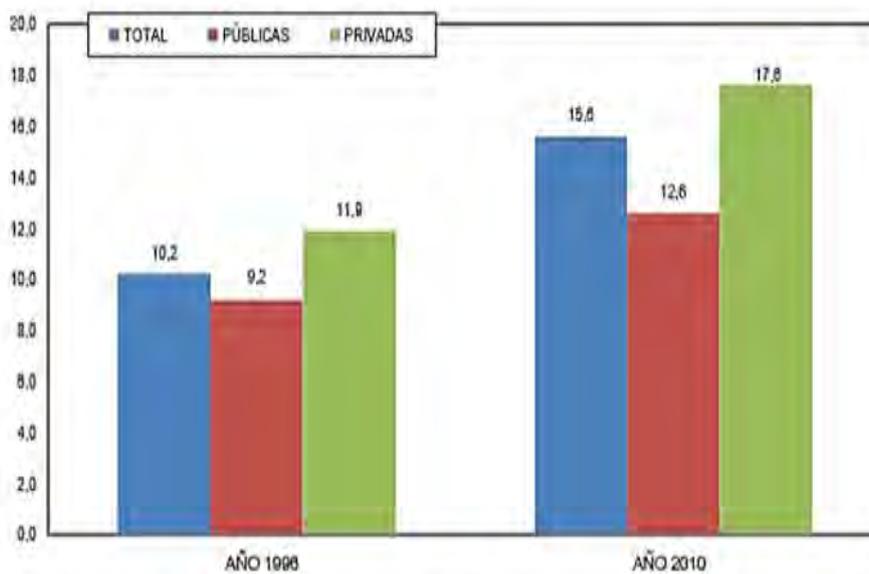


Figura 28. Porcentaje de docentes que tienen estudios de posgrado en el extranjero, por año censal, según tipo de universidad.

Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano. Tomado de “II Censo Nacional Universitario 2010,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La cantidad de estudiantes inmersos en el Sistema Universitario de Posgrado Privado, ha pasado de tener una tasa de crecimiento anual de 6.0 % en 1996, a 16,5 % en el 2010 (ver tabla 15). En los centros laborales hay exigencia para que los colaboradores puedan seguir capacitándose, a través de diplomados, maestrías y doctorados.

Tabla 15

Tasa de Crecimiento Anual de Alumnos de Posgrado, 1996 – 2010

	Tasa de crecimiento anual	
	Periodo 1996 - 2010	
Total	4,2	12,4
Públicas	1,6	9,2
Privadas	6,0	16,5

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

Según el II Censo Nacional Universitario 2010, la población de alumnos de posgrado es de 56 358 de las cuales 24 591 son de universidades públicas y 31 767 de privadas. De

acuerdo al programa que siguen los alumnos de posgrado se puede observar en la Figura 29 que la Maestría es la que alberga la mayor cantidad de alumnos seguido por la II Especialización y por último el Doctorado (79%, 14% y 7% respectivamente). Solo 8 alumnos no especificaron el programa al que pertenecen (ANR, 2011). Son factores críticos de éxito la eficiencia del sistema administrativo y de servicio, la competitividad de precios, la infraestructura, el uso de Tecnología de Información y Comunicación, la Malla Curricular, el nivel de capacitación de la plana docente, flexibilidad de horarios, y modalidad virtual.



Figura 29. Perú: porcentaje de alumnos de posgrado según programa, 2010. Tomado de “Tips Universidades,” por Asamblea Nacional de Rectores [ANR], 2011. Recuperado de http://www.anr.edu.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=207&Itemid=86.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Pese al incremento acelerado de Universidades, con sus respectivos programas en el nivel de pregrado y posgrado, se siguen aprobando los proyectos de creación (ver Figura 30). Dentro de los Proyectos de creación de universidades se encuentran 11 universidades creadas por Ley, de las cuales diez son públicas y una privada. Según los datos registrados por CONAFU se tiene que:

- 23 proyectos se encuentran en proceso de implementación (PDI aprobado), de los cuales 20 son universidades (cuatro públicas y 16 privadas) y tres son escuelas de post-grado.

- 17 proyectos de creación de universidades han sido admitidos a trámite (cuatro públicas y 13 privadas).
- Tres solicitudes de proyectos en proceso de implementación se encuentran en el análisis de las partes A, B y C del PDI.

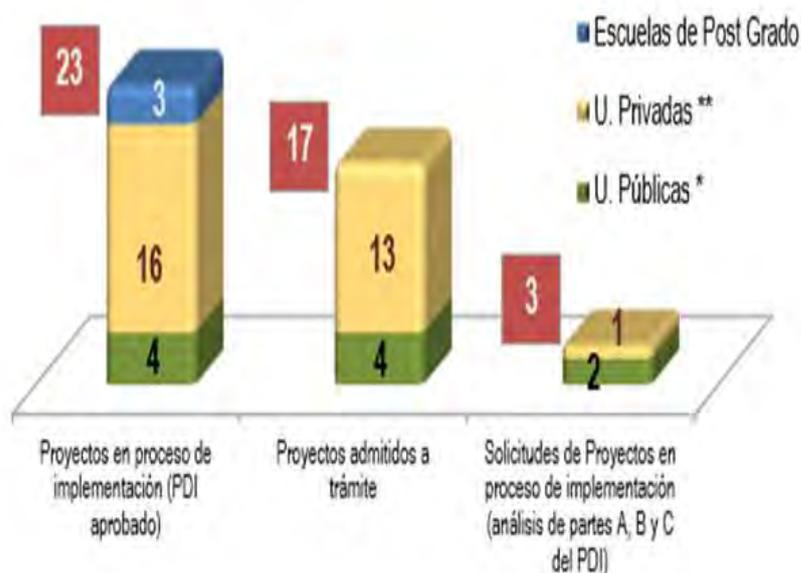


Figura 30. Perú: proyectos de creación de universidades y escuelas de posgrado 2012.

*Creadas por ley

** Incluye en los proyectos admitidos a trámite la Universidad Jaime Bauzate y Meza creada por Ley. Tomado de "Estadísticas Universitarias," por Asamblea Nacional de Rectores [ANR], 2012. Recuperado de

http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf

Otros sustitutos son los servicios de posgrado que se brindan en el Sistema Público, el cual según muestran las estadísticas recientes, tiene casi la misma cantidad de población, que las privadas. Son factores críticos de éxito la competitividad de precios, la infraestructura, el uso de Tecnología de Información y Comunicación, la Malla Curricular y el nivel de capacitación de la plana docente.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Hay varias universidades que tienen varios años en el mercado y todavía no cuentan con el nivel de posgrado. Estas universidades son las que pueden tener más posibilidades de entrar en el mercado. Para el perfil de un sistema de posgrado se consideran seis dimensiones,

definidas como categorías que engloban criterios los cuales toman en cuenta los sistemas de acreditación internacionales. Las dimensiones consideradas son las siguientes:

1. Profesores
2. Diseño curricular y plan de estudios
3. Recursos para la enseñanza y la investigación
4. Líneas de investigación o áreas de especialización
5. Internacionalización
6. Evaluación y mejora continua

Son factores críticos de éxito la capacidad financiera, la infraestructura, el uso de Tecnología de Información y Comunicación, la Malla Curricular y el nivel de capacitación de la plana docente.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Entre los competidores se puede identificar a las universidades públicas, las universidades privadas empresa y las universidades sin fines de lucro. Entre los competidores del Sistema Universitario de Posgrado Privado se tiene al Sistema de Posgrado Público y a los que ocupan los primeros puestos en Latinoamérica (ver Tabla 16).

El sistema educativo posgrado público, según el censo de 1996 tuvo un total de 7 109 alumnos, casi el doble de los alumnos de posgrado privado que llegaron a 3 709 alumnos. Sin embargo, según el censo del 2010, las cifras se revirtieron, siendo los alumnos de posgrado público 24591, mientras que el privado ascendió a 31767.

Entre las Top 300 de América Latina según el QS University Rankings 2014, se tiene que la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) ha ocupado el primer puesto (ver Tabla 1), y la Universidad de Sao Paulo (USP), está en el segundo lugar. En los siguientes puestos se encuentran otras universidades de Chile, Brasil y México. Las universidades de estos

países son los que han tomado los primeros lugares por lo que la cantidad de alumnos de posgrado en el transcurso de los varios años de experiencia que tienen, se ha incrementado.

La Pontificia Universidad Católica de Chile fue fundada el 21 de junio de 1888 con el objetivo de ser una institución que integrara la excelencia académica y una formación inspirada en la doctrina cristiana. En la actualidad se encuentra compuesta por 18 facultades que abarcan las distintas áreas del saber, formando un abanico diverso de programas de pregrado, Posgrado (3098 alumnos regulares de magíster, 942 alumnos regulares de doctorado), postítulo (625 alumnos regulares), y educación continua. El Tecnológico de Monterrey en la Ciudad de México inició operaciones en el año de 1973, cuenta con Diplomados, programas de Especialidad, Maestrías y Doctorados ofrecidos por la EGADE, EGAP, EGIA y EGHCS.

La Universidad de São Paulo (USP) es una universidad pública, mantenido por el Estado de São Paulo y vinculado a la Secretaría de Estado de Economía, Ciencia y Tecnología. Fue fundada en 1934, y es una de las instituciones más importantes de la educación superior en Brasil, se encuentra en el puesto 29 en el Ranking Mundial de Universidades del Mundo 2014. El programa de posgrado consta de 239, de los cuales 332 son maestros de parte y 309 de doctorado y tienen más de 28.000 inscritos. En la actualidad, la USP es responsable del 22% de la producción científica del país.

Son factores críticos de éxito la capacidad financiera, la competitividad de precios, el uso de Tecnología de Información y Comunicación, la Malla Curricular y el nivel de capacitación de la plana docente.

3.6 El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano y sus Referentes

Los resultados del World Reputation Ranking 2014, un estudio reconocido realizado año tras año por Times Higher Education, que consiste en la creación del listado de las 100 universidades más prestigiosas del mundo en base a encuestas efectuadas sólo por invitación

a académicos de alto nivel, mostró que el denominado “grupo de élite” conformado por universidades estadounidenses (Universidad de Harvard, Instituto de Tecnología de Massachusetts, Universidad de Stanford, Universidad de California, Berkeley, Universidad de Princeton, Universidad de Yale, Instituto de Tecnología de California, Universidad de California, Los Ángeles), universidades británicas (Universidad de Cambridge, Universidad de Oxford, Colegio Imperial de Londres), y la Universidad de Tokio, en Japón (HC Latinoamérica, mayo 20, 2014).

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

Según D'Alessio, (2013) la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial. (p. 145)

En la matriz de perfil competitivo para el sistema universitario posgrado privado en el Perú, según se puede observar en la Tabla 16, se ha considerado nueve factores claves de éxito, considerando los pesos y valores respectivos para el sistema universitario de posgrado privado; el sistema universitario de posgrado público en el Perú, considerado como principal competidor; y el sistema universitario de posgrado privado en Chile y Brasil. La Tabla 17 muestra la Matriz del Perfil Referencial donde se toma como principales referentes el sistema universitario de posgrado privado en EE.UU, Reino Unido y Japón.

Tabla 16

Matriz del Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	El sistema universitario de posgrado privado en el Perú		El sistema universitario de posgrado público en el Perú		El sistema universitario de posgrado privado en México		El sistema universitario de posgrado privado en Chile	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Nivel de capacitación de los docentes	0.10	3	0.30	2	0.20	3	30	4	40
2. Disponibilidad de recursos que tengan para la investigación	0.10	2	0.20	3	0.30	3	30	4	40
3. Competitividad de precios	0.11	3	0.33	3	0.33	2	22	3	33
4. Infraestructura implementada	0.09	3	0.27	2	0.18	4	36	4	36
5. Uso de Tecnología de Información y Comunicación	0.11	3	0.33	2	0.22	4	44	4	44
6. Malla Curricular	0.12	2	0.24	2	0.24	3	36	3	36
7. Flexibilidad de horarios	0.12	3	0.36	2	0.24	3	36	3	36
8. Modalidad virtual	0.13	3	0.39	2	0.26	2	26	3	39
9. Sistema administrativo y de servicio eficientes.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	36	3	36
Total	1.00		2.78		2.21		2.96		3.40

Tabla 17

Matriz del Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	El sistema universitario de posgrado privado en el Perú		El sistema universitario de posgrado privado en EE.UU		El sistema universitario de posgrado privado en Reino Unido		El sistema universitario de posgrado privado en Japón	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Nivel de capacitación de los docentes	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Disponibilidad de recursos que tengan para la investigación	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3. Competitividad de precios	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
4. Infraestructura implementada	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5. Uso de Tecnología de Información y Comunicación	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6. Malla Curricular	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
7. Flexibilidad de horarios	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8. Modalidad virtual	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
9. Sistema administrativo y de servicio eficientes.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Total	1.00		2.78		3.77		3.66		3.54

3.8 Conclusiones

Luego del análisis externo realizado para el Sistema Universitario de Posgrado Privado en el Perú, se ha llegado a identificar como oportunidades las amplias posibilidades de elección que tienen los que quieren acceder al sistema universitario de posgrado privado, mejores precios competitivos, buena capacidad financiera de los que acceden al servicio, el incremento de población de alumnos de posgrado, mayor acceso que los alumnos de posgrado tienen hacia las Tecnologías de Información y Comunicación, incrementación de la calidad educativa, y el incremento de especialización en su respectiva profesión.

Son señaladas como amenazas, el bajo nivel académico de los docentes, las pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio, el poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender a su familia; la fuga de profesionales hacia el exterior, insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país, falta implementar los instrumentos de gestión respecto al cuidado ambiental, insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional. En la Matriz EFE, el Sistema Educativo Posgrado Privado en el Perú obtiene un valor de 2.54, lo que indica que es importante que pueda implementar estrategias que le permitan mitigar las amenazas.

Son reconocidos como factores críticos de éxito, el nivel de capacitación de los docentes, disponibilidad de recursos que tengan para la investigación, competitividad de precios, infraestructura implementada, uso de Tecnología de Información y Comunicación, Malla Curricular, la flexibilidad de horarios, acceso a la modalidad virtual, y el Sistema administrativo y de servicio eficientes. El Sistema Universitario de Posgrado Privado en el Perú obtiene un valor de 2.78, que refleja que no está bien posicionado y le falta implementar estrategias que le permitan tener ventajas competitivas.

Capítulo IV: Evaluación Interna del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna del sistema de posgrado peruano se realizó siguiendo el análisis AMOFHIT, el cual considera siete aspectos que se deben tener en cuenta para el análisis: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicación, y (h) tecnología de comunicación y desarrollo.

Finalmente, se identifican los factores críticos de éxito del sector, los cuales se consolidan y evalúan como las principales fortalezas y debilidades del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual se constituye en una herramienta que permite la formulación y elección entre diversas alternativas de estrategia.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Uno de los grandes problemas señalados en la gestión de la universidad peruana es que está liderada por la Asamblea Nacional de Rectores [ANR], órgano autónomo a quien acusan de no haber cumplido su función de promover la calidad universitaria y enquistarse como una institución que cuida los privilegios de los rectores y otras autoridades. La nueva Ley Universitaria deroga la ANR, de modo que ya no serán los rectores quienes controlen el sistema universitario. El 16 de mayo de 2014 el Poder Ejecutivo presentó ante el Congreso un proyecto de ley que crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], la iniciativa lleva las firmas del presidente de la República, Ollanta Humala, y el primer ministro, René Cornejo (Proyecto de Ley 03505, mayo 16, 2014).

La SUNEDU, para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con la siguiente estructura orgánica:

1. Alta dirección: consejo directivo, superintendente y secretario general.

2. Órganos de administración interna

3. Órganos de línea

Además contará con una Procuraduría Pública y una Oficina de Ejecución Coactiva.

El detalle de su organización y funciones se establece en el Reglamento de Organización y Funciones, en el marco de la normatividad vigente.

La SUNEDU está definida como el Organismo Técnico Especializado, adscrito al Ministerio de Educación, encargado de normar, regular y coordinar la Educación Universitaria. Supervisa la calidad de la educación y fiscaliza el uso de los recursos de las universidades. Autoriza el funcionamiento de universidades públicas y privadas. Se generó un debate no solo por ser una institución creada con la ley, sino también por su adscripción al Ministerio de Educación. Daniel Mora, presidente de la Comisión de Educación del Congreso ha sostenido que se necesita que esté adscrita al Ministerio sin que ello signifique una dependencia del gobierno. El que ha sido el presidente de la ANR, Orlando Velásquez, indicó que la creación de la SUNEDU perfila al Estado como intervencionista en la enseñanza universitaria y su autonomía, amparada por la propia Constitución Política del Perú (Bendezú, abril 28, 2014).

Respecto al tema en discusión Fernando D'Alessio, director de Centrum Católica, mencionó que “muchos hablan de la autonomía universitaria, qué autonomía ¿la autonomía sería que hagan lo que les da la gana?, como que un rector se pague dos millones de soles mensuales de sueldo, ¿eso es autonomía? ¿a la universidad pública le da plata el Estado y éstas no permitan que controlen en qué se gastó? Entonces el tema de autonomía es muy jalado de los pelos, pues es un argumento para esconder vicios, defectos y hasta corrupción. El otro tema es la acreditación, no quieren ser acreditadas, o quieren ser acreditadas por una institución nacional que no tiene pergaminos para acreditar. Cuando se habla de acreditados es que venga gente de afuera con ópticas de universidades de países desarrollados, donde

vienen personas que tienen treinta, cuarenta años en los temas de cómo realizar una auditoría, una evaluación académica, administrativa al sistema universitario (Comunicación personal, 18 mayo, 2014).

El director de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura [PAD], Jorge Arbulú Carrasco, argumentó que “muchos se oponen a la nueva ley universitaria que intenta frenar la proliferación de instituciones educativas de grado universitario o posgrado que no cuentan con la plana docente, infraestructura o recursos para brindar una educación adecuada a los estudiantes. Hay cosas que se deben mejorar en la nueva ley, y el Estado debe ejercer un papel importante para regular la situación que se vive actualmente. Muchas provincias que han exigido o exigen al gobierno la creación de universidades en sus zonas han conseguido su cometido, pero sin tener una visión clara de lo que esto representa. Se ha hecho un mal trabajo y el resultado son malas universidades que no forman buenos estudiantes y no aportan gente capacitada a la sociedad. Es mejor tener poco, pero bueno, que mucho y malo” (Comunicación personal, 19 mayo, 2014).

García, responsable de carreras profesionales de EADA, asegura que lo que ahora pide el mercado es que la educación asegure una formación de calidad en el ámbito de la especialización sin perder de vista una visión general e internacional. Luis Díaz Marcos, director de posgrado del Colegio Universitario de Estudios Financieros con Grado en ADE y Derecho y Master en Finanzas, Derecho, Banca y Bolsa [CUNEF] argumentó que “la oferta formativa ha evolucionado hacia la especialización, el enfoque práctico y la orientación internacional. El máster es un complemento necesario que aporta valor” (Red Iberoamericana de Prensa Económica, diciembre 16, 2013).

La administración y gerencia del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tiene como principal fortaleza el respaldo del Estado, a través de un organismo técnico especializado (SUNEDU), para velar por la calidad de la educación y fiscalización del uso de

los recursos de las universidades. Se señala como debilidad, la oposición de los principales actores del sistema educativo universitario, ante las reformas estructurales que se quieren implementar.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En el análisis del marketing del sistema de Posgrado privado, se contemplan las cuatro variables del marketing mix: (a) producto, (b) precio, (e) plaza, y (d) promoción.

Producto. Según lo propuesto en la nueva Ley Universitaria, artículo 38, la Unidad de Posgrado, o la que haga sus veces, es la unidad encargada de integrar las actividades de Posgrado de la Facultad. Está dirigida por un docente con igual o mayor grado a los que otorga. De acuerdo al artículo 43, los estudios de posgrado conducen a Diplomados, Maestrías y Doctorados. Estos se diferencian de acuerdo a los parámetros siguientes:

1. Diplomados de Posgrado: son estudios cortos de perfeccionamiento profesional, en áreas específicas. Se debe completar un mínimo de veinticuatro (24) créditos.

2. Maestrías: que pueden ser maestrías de especialización, estudios de profundización profesional; y las maestrías de investigación o académicas, que son estudios de carácter académico basados en la investigación. Se debe completar un mínimo de cuarenta y ocho (48) créditos y el dominio de un idioma extranjero.

3. Doctorados: son estudios de carácter académico basados en la investigación, tienen por propósito desarrollar el conocimiento al más alto nivel. Se deben completar un mínimo de sesenta y cuatro (64) créditos, el dominio de dos (2) idiomas extranjeros, uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa.

Cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la presente Ley.

Respecto a la oferta de programas de posgrado, haciendo un resumen estadístico del censo universitario que el 2010 ejecutaron la Asamblea Nacional de Rectores y el Instituto Nacional de Estadística, así como los principales tipos de universidades, que elaboró el 2011 la ANR se tiene que:

Las universidades privadas que ofrecen el mayor número de Maestrías son:

- 1.- Pontificia Universidad Católica del Perú: 52 Maestrías
- 2.- Universidad San Martín de Porras: 45 Maestrías
- 3.- Universidad Inca Garcilaso de la Vega: 44 Maestrías

Las universidades privadas que ofrecen el mayor número de Doctorados son:

- 1.- Pontificia Universidad Católica del Perú: 09
- 2.- Universidad San Martín de Porras: 09
- 3.- Universidad Cayetano Heredia: 08

Las universidades privadas que ofrecen el mayor número de Segunda Especialidad son:

- 1.- Universidad Cayetano Heredia: 67
- 2.- Universidad José Mariátegui: 32

El número de universidades en el Perú es de 137, de las cuales 51 (37,23%) son públicas y 86 (62,77%) privadas, sin embargo, en la clasificación que del Ranking Shanghai 2012, una de las clasificaciones más reconocidas a nivel mundial, muestra que en el top 500 de las mejores universidades figuran solo 10 latinoamericanas, y ninguna peruana. A nivel latinoamericano figuran solo dos universidades peruanas dentro de las 50 mejores: la PUCP en el puesto 31 y San Marcos en el 46 (Chinchay, abril 28, 2014).

D'Alessio sostuvo que “desafortunadamente el sistema universitario peruano está muy mal rankeado en el mundo por todas las deficiencias que tiene. Y obviamente no vamos a mejorar si tenemos tal cantidad de universidades, y tenemos tal cantidad de carreras donde no

hay los profesores ni la infraestructura necesaria. Entonces, el tema de maestría es difícil, pero el tema de doctorado es mucho más crítico. Sin lugar a dudas no se puede dar doctorados donde no saben ni siquiera investigar, donde no hay profesores que tengan esa formación, porque para hacer un doctorado hay que tener una formación en investigación, lo cual es sumamente crítico (Comunicación personal, 18 mayo, 2014).

De acuerdo a la nueva ley universitaria, para la creación de nuevas universidades, según el artículo 26, las universidades públicas se crean mediante ley y las universidades privadas se constituyen por iniciativa de sus promotores. Los requisitos básicos que se deben contemplar en los instrumentos de planeamiento para la creación de una institución universitaria, en cualquiera de los niveles, según el artículo 27, son los siguientes:

1. Garantizar la conveniencia y pertinencia con las políticas nacionales y regionales de educación universitaria.
2. Vincular la oferta educativa propuesta a la demanda laboral.
3. Demostrar disponibilidad de recursos humanos y económicos, para el inicio y sostenibilidad de las actividades proyectadas, que le sean exigibles de acuerdo a su naturaleza.

Estos requisitos también son verificados en el proceso de licenciamiento de las universidades, conjuntamente con las condiciones básicas que establezca la SUNEDU, de conformidad al artículo 28.

Precio. Los precios de cada uno de los tipos de estudio de posgrado varían de acuerdo a la duración, cantidad de créditos, tipo de universidad. El artículo 11 de la Ley Universitaria está referido a la transparencia de las universidades. Las universidades públicas y privadas tienen la obligación de publicar en sus portales electrónicos, en forma permanente y actualizada, como mínimo, la información correspondiente a:

1. El Estatuto, el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Plan Estratégico Institucional y el reglamento de la universidad.
2. Las actas aprobadas en las sesiones de Consejo de Facultad, de Consejo Universitario y de Asamblea Universitaria.
3. Los estados financieros de la universidad, el presupuesto institucional modificado en el caso de las universidades públicas, la actualización de la ejecución presupuestal y balances.
4. Relación y número de becas y créditos educativos disponibles y otorgados en el año en curso.
5. Inversiones, reinversiones, donaciones, obras de infraestructura, recursos de diversa fuente, entre otros.
6. Proyectos de investigación y los gastos que genere.
7. Relación de pagos exigidos a los alumnos por toda índole, según corresponda.
8. Número de alumnos por facultades y programas de estudio.
9. Conformación del cuerpo docente, indicando clase, categoría y hoja de vida.
10. El número de postulantes, ingresantes, matriculados y egresados por año y carrera.

Las remuneraciones, bonificaciones y demás estímulos que se pagan a las autoridades y docentes en cada categoría, por todo concepto, son publicados de acuerdo a la normativa aplicable.

También en el artículo 127° se contempla que las universidades privadas establecen becas totales o parciales que cubran los derechos de enseñanza, sobre la base de criterios de rendimiento académico, deportivo y situación económica.

Según D'Alessio, “las universidades, empresas e instituciones de lucro que hay en el Perú, que son varias, pueden cobrar caro o poco a otros, pero todo se reinvierte. Ese es el ciclo virtuoso, no el ciclo vicioso. La Universidad Católica todo lo que gana lo reinvierte,

Centrum todo lo que gana lo reinvierte. Entonces puedo contratar mejores profesores, puedo hacer mejor investigación, pero si el dinero va para el bolsillo del Señor “x” o de la empresa “x”, entonces esto ya se convierte en un mercantilismo, están comercializando con la educación y ni siquiera podríamos decir que tienen un nivel altísimo. Entonces esa es una crítica a la ley, porque se afecta a la inversión privada, y está bien que la inversión privada siga. Pero la inversión privada que no paga impuestos, se lleva la plata al extranjero, porque hay instituciones que son dueñas de universidades que se llevan la plata al extranjero, no tributan en el país y no dan una educación de calidad. Se oponen a la ley porque violan la autonomía universitaria, qué autonomía universitaria si ellos mismos hacen lo que les dan la gana, que se convierta en una chacra la universidad, no pues, hay que mirar al país, al progreso económico del país, no hay que ser tan egoístas, tan envidiosos, tan miopes” (Comunicación personal, 18 mayo, 2014).

Plaza. En relación a la cantidad de las universidades, las que tuvieron mayor número de alumnos de posgrado, según lo registrado en el II Censo Nacional Universitario 2010, son seis (ver Tabla 18).

Tabla 18

Universidades con Mayor Número de Alumnos de Posgrado Privado

Total Privadas	2010
1. César Vallejo	8647
2. Pontificia Universidad Católica Del Perú	4700
3. Andina Néstor Cáceres Velásquez	3602
4. Universidad Peruana Cayetano Heredia	1706
5. Universidad De San Martín De Porres	1608
6. Universidad Católica Santa María	1247

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

De acuerdo al artículo 45, la obtención de grados y títulos se realiza de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas.

Los requisitos mínimos, para el nivel de posgrado, son los siguientes:

- Título de Segunda Especialidad, requiere licenciatura u otro título profesional equivalente, haber aprobado los estudios de una duración mínima de dos semestres académicos con un contenido mínimo de cuarenta (40) créditos, así como la aprobación de una tesis o un trabajo académico. En el caso de residentado médico se rige por sus propias normas.
- Grado de Maestro: requiere haber obtenido el grado de Bachiller, la elaboración de una tesis o trabajo de investigación en la especialidad respectiva, haber aprobado los estudios de una duración mínima de dos semestres académicos con un contenido mínimo de cuarenta y ocho créditos y el dominio de un idioma extranjero o lengua nativa.
- Grado de Doctor: requiere haber obtenido el grado de Maestro, la aprobación de los estudios respectivos con una duración mínima de seis semestres académicos, con un contenido mínimo de sesenta y cuatro créditos y de una tesis de máxima rigurosidad académica y de carácter original, así como el dominio de dos idiomas extranjeros, uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa.

Promoción. Cabello, el director gerente de Métrica, señaló que la inversión publicitaria real en el 2013 versus el 2012 creció al mismo ritmo que el PBI, en un 5%, moviendo alrededor de US\$ 800 millones, y se espera que en el 2014 la inversión publicitaria crezca 8% versus el 2013. Las categorías que impulsaron dicho crecimiento fueron, principalmente, el Estado, las universidades, los almacenes y autoservicios (retail), entre otros. En el caso de las universidades, dijo que su inversión publicitaria creció en 28%, debido a la mayor oferta de carreras, estudios de posgrado, que requieren ser difundidos, prefiriendo en este caso a la radio (Trigoso, diciembre 16, 2013).

En Marketing y ventas, el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tiene como principal fortaleza la amplia oferta dispuesta en el mercado, con variedad de precios

accesibles a cada condición. Se señala como fortaleza el incremento de publicidad en la que se describe los servicios que las escuelas de posgrado ofrecen, y como debilidad, la baja calidad del nivel educativo, por lo que no hay mayor presencia de las universidades privadas peruanas en el ranking mundial y latinoamericano.

4.1.3 Operaciones y logística Infraestructura (O)

Un aspecto muy importante a considerar en la logística del Sistema Universitario de Posgrado Privado es la labor del personal no docente, el cual según el artículo 132 presta sus servicios de acuerdo a los fines de la universidad. Le corresponde los derechos propios del régimen laboral privado.

Sobre cómo mejorar el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, D'Alessio señaló que “primero hay que hacer un sistema de control de lo que existe y dejar en vigencia solamente lo que tenga los mínimos requisitos para poder dar un proceso educativo, y lo demás cerrarlo, así de simple. Nosotros no podemos tener universidades o escuelas que no tienen los medios para enseñar, es algo que atenta contra la integridad del país. Entonces hay que hacer un proceso de auditoría muy exigente y traer una organización de Estados Unidos, contratar, eso puede costar pues millones de dólares, pero se justifica la inversión y que les haga una auditoría a las universidades y se decida qué universidades deben seguir y de acuerdo a eso, las que deben seguir, qué ajustes tienen que darle para que la calidad sea alta, ponerse metas de cinco, diez años muy claras, de las acreditaciones a conseguir, del nivel de profesores que debe tener la universidad en el corto plazo. Debemos compararnos con los grandes parámetros internacionales que los dan las acreditadoras y que han nacido de la excelencia de universidades que han destacado. En un proceso educativo, la primera etapa es el proceso de admisión, a quienes se va a admitir a la maestría o doctorado, ya allí se tiene un tamiz; el segundo es el proceso educativo en sí, son los profesores y la infraestructura. Como todo proceso educativo, como todo proceso de transformación hay

activos, planta, hay trabajo, profesores, y eso va a generar el graduado. El graduado va a ser el resultado de los insumos, del control de calidad realizado en el proceso de admisión y del control de calidad del proceso educativo que son los cursos, los programas, los profesores que dictan, la estructura curricular, los laboratorios que utilizan. Entonces eso hace que el graduado sea de calidad, entonces si yo tengo eso voy a tener un buen sistema educativo, si no lo tengo desafortunadamente va a ser una catástrofe” (Comunicación personal, 18 mayo, 2014).

Según Carrasco “el mejor parámetro para saber si las escuelas están haciendo las cosas bien son los resultados que obtienen sus alumnos en un periodo no menor a cinco años, en las empresas o en el área donde se desempeñan. Si bien es cierto que las acreditaciones internacionales son importantes, en la medida que aportan mejoras a las escuelas, pero no son una garantía de que se está ejecutando una adecuada formación. De nada vale tener muchas acreditaciones internacionales si el producto final no es bueno. El reclutamiento de las escuelas de negocio no es el adecuado, volvemos al tema de que el sistema universitario privado en el Perú está, en muchos casos, siguiendo un fin económico y no formativo. Se selecciona a personas que no están calificadas para ser magister. Esto genera dos cosas: o que terminan mal la carrera o que no la terminen porque no rinden de manera adecuada durante el proceso. Es mejor que las escuelas sean sinceras y seleccionen el insumo adecuado. Al no hacerlo generan una pérdida de dinero, tiempo, recursos y hasta ocasionan un mal psicológico al alumno ya que no es fácil para nadie aceptar o decir que no ha terminado un proceso determinado de forma satisfactoria. Incluso puede suponer un bajón anímico que repercute en otros aspectos de la vida del alumno” (Comunicación personal, 19 mayo, 2014).

Las operaciones, logística e infraestructura del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tienen como principal fortaleza la exigencia del grado de maestro o doctor para maestrías y programas de especialización, y el grado de doctor para la formación a nivel

de doctorado. Son debilidades la falta de un proceso de admisión más riguroso a la maestría o doctorado, el bajo nivel académico de los profesores y la insuficiente implementación de la infraestructura.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El legislador Daniel Mora, calificó de inconcebible que el país tenga 140 universidades, entre públicas y privadas, al advertir que ello refleja que la educación es vista como un negocio. “La rentabilidad de la educación universitaria en promedio es de 30% anual, con lo que una inversión de US\$100 millones puede ser recuperada en tres o cuatro años, y por ello imperan universidades privadas, muchas de baja calidad. Estamos frente a la educación como negocio, ese es el gran problema: la educación vista como una mercancía, un bien de consumo, un servicio como cualquier otro, en donde poco importa la calidad” (Mora: La educación se ha convertido en un negocio, enero 05, 2014).

“El Sistema Universitario de Posgrado en el Perú se ha transformado, en muchos casos, en un tema netamente económico. Se ha perdido calidad educativa y no existe una formación paralela, a la de conocimientos y capacidades, en valores y principios morales de las personas. De nada sirve tener profesionales muy bien dotados en la parte técnica si sus valores no están bien definidos y se actúa de manera incorrecta” (Carrasco, Comunicación personal, 19 mayo, 2014).

Al respecto, D`Alessio señaló “no creo primero que la investigación debe lucrar, no se puede lucrar eso va contra los principios sacrosantos del sistema universitario, del sistema educativo en general. Con la educación no se debe lucrar, hay tres cosas que el Estado tiene que hacer bien, el gobierno por su población: salud, educación y seguridad. Tres cosas que hay que hacer bien. Yo no digo que no sea cara la educación, pero la educación debe cobrarse. En este país estamos acostumbrados a que nos regalen todo, todos estiramos la mano, todo queremos que sea gratis (Comunicación personal, 18 mayo, 2014).

De acuerdo al artículo 115°, respecto a la constitución de una Universidad Privada, toda persona natural o jurídica tiene derecho a la libre iniciativa privada para constituir una persona jurídica, con la finalidad de realizar actividades en la educación universitaria, ejerciendo su derecho de fundar, promover, conducir y gestionar la constitución de universidades privadas. En caso de que la promotora tenga fines lucrativos se constituye bajo la forma societaria y en caso no tenga fines de lucro, bajo la forma asociativa. Para iniciar sus actividades, la promotora debe contar con la autorización de la SUNEDU, de conformidad con las normas y atribuciones que se señalan en la presente Ley.

En el artículo 117° se estipula que la universidad goza de inafectación de impuesto directo e indirecto que afecte los bienes, actividades y servicios propios de su finalidad educativa y cultural. En materia de aranceles de importación, puede establecerse un régimen especial de afectación para determinados bienes. En ningún caso, la inafectación incluye a las personas naturales o jurídicas que, bajo cualquier condición, modalidad o grado, les prestan servicios a las universidades privadas. Tampoco incluye los ingresos generados por actividades ni los gastos no relacionados con el quehacer educativo. Según el artículo 19°, sobre la reinversión de excedentes y utilidades, las universidades privadas asociativas que generan excedentes tienen la obligación de reinvertirlos en la mejora de la calidad de la educación que brindan. Las universidades privadas societarias que generan utilidades se sujetan al régimen del Impuesto a la Renta, salvo que reinviertan dichas utilidades, en la mejora de la calidad de la educación que brindan, caso en el que pueden acceder a un crédito tributario por reinversión equivalente hasta el 30% del monto reinvertido.

Las finanzas y contabilidad del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tienen como principal fortaleza la autonomía para realizar actividades, ejerciendo su derecho de fundar, promover, conducir y gestionar la constitución de universidades privadas. Se

identifica como debilidad el hacer de la educación una mercancía, un negocio, un bien de consumo, un servicio como cualquier otro, en donde poco importa la calidad.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

El capital humano necesario para hacer funcionar el ciclo operativo del Sistema Universitario de Posgrado Privado involucra, según el artículo 58° a quienes conforman el Consejo Universitario, como máximo órgano de gestión, dirección y ejecución académica y administrativa de la universidad. Está integrado por:

1. El Rector, quien lo preside.
2. Los Vicerrectores.
3. Un cuarto (1/4) del número total de Decanos, elegidos por y entre ellos.
4. El Director de la Escuela de Posgrado.
5. Los representantes de los estudiantes regulares, que constituyen el tercio del número total de los miembros del Consejo. Deben pertenecer al tercio superior y haber aprobado como mínimo treinta y seis créditos.
6. Un representante de los graduados, con voz y voto.

El Secretario General de la Universidad y el Director General de Administración asisten a las sesiones con derecho a voz, sin voto. El Consejo Universitario se reúne una vez al mes, y extraordinariamente es convocado por el Rector o quien haga sus veces, o por la mitad de sus miembros.

En lo que compete a los docentes, de acuerdo al artículo 79° de la Ley Universitaria, tienen como funciones la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, la proyección social y la gestión universitaria, en los ámbitos que les corresponde. De acuerdo al artículo 80°, son docentes ordinarios los docentes principales, asociados y auxiliares. Son extraordinarios, los docentes en eméritos, honorarios y similares dignidades que señale cada universidad, que no podrán superar el 10% del número total de docentes que

dictan en el respectivo semestre. Son contratados, los que prestan servicios a plazo determinado en los niveles y condiciones que fija el respectivo contrato. Los requisitos para el ejercicio de la docencia, según el artículo 82° son: (a) El grado de Maestro para la formación en el nivel de pregrado, (b) El grado de Maestro o Doctor para maestrías y programas de especialización, y (c) El grado de Doctor para la formación a nivel de doctorado. Los docentes extraordinarios pueden ejercer la docencia en cualquier nivel de la educación superior universitaria y sus características son establecidas por los Estatutos de cada universidad.

Sobre la situación actual de las condiciones en las que se encuentra los recursos humanos del Sistema Universitario de Posgrado Privado, D'Alessio sostuvo que “para tener maestrías se tiene que contar con varias condiciones. Primero tener un profesorado que tenga la capacitación suficiente, y que tenga por lo menos maestría en muchos países desarrollados, todos los que enseñan maestrías tienen doctorado; y segundo, la infraestructura necesaria para poder darle la formación adecuada. Pero en ambos casos la primera condición es un buen grupo de profesores, de miembros de la facultad que tengan por lo menos maestría, lo ideal sería que fuera doctorado, y los equipamientos y laboratorios necesarios. A nivel doctoral ya la cosa es más complicada, porque en el nivel doctoral se requiere doctores, no quiero ser peyorativo, pero hay doctores y doctores. Un doctor es alguien que ha movido la frontera del conocimiento, o sea ha hecho una contribución con el conocimiento y esa contribución con el conocimiento lo hace una investigación doctoral. Entonces para que yo mueva el conocimiento tengo que haber aprendido a investigar y el aprender a investigar es el requisito fundamental para que yo pueda enseñar en un doctorado para que el alumno aprenda a investigar. Entonces el investigar son palabras mayores, no cualquiera puede ser un investigador, inclusive puedo tener un doctorado y no ser un investigador. Lo ideal es que los profesores que dicten en el Sistema de Posgrado universitario vengan de universidades

acreditadas, de universidades pues que tengan el reconocimiento de calidad, que de alguna manera asegure que al que estudia una maestría o estudia un doctorado lo está siguiendo con una escuela, universidad, institución acreditada y acreditado internacionalmente porque se discute mucho las acreditaciones nacionales, pero desafortunadamente las acreditadoras nacionales no tiene la infraestructura ni la gente necesaria para acreditar y darle un estándar internacional al sistema universitario (Comunicación personal, 18 mayo, 2014).

Según Carrasco “los docentes deben ser seleccionados para el área específica que van a formar. Si en el caso del PAD ponemos a profesores que dicten cursos bajo la metodología del caso y éstos no dominan la misma, estamos incurriendo en un grave error. Este problema se ha generalizado en el sistema universitario de posgrado privado (Carrasco, Comunicación personal, 19 mayo, 2014).

Los recursos humanos y cultura del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tienen como principal fortaleza la mayor exigencia en los requisitos para el ejercicio de la docencia, según la Ley Universitaria. Se señala como debilidad, la ausencia de profesionales altamente capacitados y especializados para tomar las plazas en las diferentes modalidades del Sistema de Posgrado, así como las insuficientes condiciones de infraestructura.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El uso de las diversas herramientas de la información y comunicación son indispensables para lograr que el Sistema Universitario de Posgrado Privado se mantenga en condiciones competitivas. La Ley Universitaria 30220 ha contemplado la educación a distancia en su artículo 47°, especificando que las universidades pueden desarrollar programas de educación a distancia, basados en entornos virtuales de aprendizaje. Los programas de educación a distancia deben tener los mismos estándares de calidad que las modalidades presenciales de formación. Para fines de homologación o revalidación en la

modalidad de educación a distancia, los títulos o grados académicos otorgados por universidades o escuelas de educación superior extranjeras se rigen por lo dispuesto en la presente Ley. Los estudios de pregrado de educación a distancia no pueden superar el 50% de créditos del total de la carrera bajo esta modalidad. Los estudios de maestría y doctorado no podrán ser dictados exclusivamente bajo esta modalidad. La SUNEDU autoriza la oferta educativa en esta modalidad para cada universidad cuando conduce a grado académico.

Las universidades tienen que afrontar la competitividad con una formación de profesionales que puedan responder a las exigencias actuales, en otras palabras tienen que avanzar de una visión regional a una internacional; la tecnología de la información como soporte para potenciar las interrelaciones entre los miembros de la comunidad académica (correo electrónico, Internet, educación a distancia, bibliotecas en línea, aulas virtuales, etc) es fundamental (Universidad Mayor de San Marcos, 2014).

Según D'Alessio, hoy día hay maestrías muy sofisticadas como astrofísica. Y se necesitan pues no sólo los laboratorios físicos, sino también virtuales porque hoy día hay una serie de software y de equipamientos que se requieren para dar el apoyo a este tipo de maestrías. Las maestrías en ciencias sociales no requieren de ese tipo de laboratorios, puede haber mucho de software, muchas de las cosas que se pueden dar de apoyo, pero no hay laboratorios físicos, laboratorios pues donde hay inversiones importantes (Comunicación personal, 18 mayo, 2014).

En la Tabla 19 se pueden observar las tendencias actuales en el Sistema de Posgrado. Son diversos los beneficios que se obtienen a través del uso de las TIC (Sánchez, 2004) como:

- Las TIC abren posibilidades para mejorar el acceso de estudiantes, ampliar la cobertura y disminuir las barreras geográficas que propician el desigual desarrollo regional de los estudios de posgrado.

- En los últimos años, los investigadores y académicos más actualizados y activos son aquellos que se han integrado a las cada vez más numerosas comunidades científicas y académicas virtuales. Esto hace posible la existencia de masa crítica en instituciones y regiones en las que algunas áreas de conocimiento han tenido escaso desarrollo o no cuentan con suficientes especialistas. De esta manera, se aprovecha más eficientemente la capacidad de los recursos humanos existentes en el país y se impulsa la formación de investigadores que se incorporen a la comunidad científica.
- La difusión del conocimiento, que es otro factor crítico en el desarrollo del posgrado, se ha visto beneficiada también por el creciente uso de las TIC. No sólo los actores involucrados en el posgrado y la investigación tienen pronto acceso a los avances del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico, sino que cada vez son más los beneficiados por nuevos enfoques de la difusión de la ciencia y las humanidades: estudiantes, responsables de la toma de decisiones, legisladores, empresarios, entre otros.
- El mejoramiento de la eficiencia administrativa es otro de los beneficios tangibles de las TIC en el desarrollo del posgrado. El desarrollo académico requiere un adecuado soporte administrativo que permita el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y que apoye el logro de los objetivos de investigación, formación y difusión del conocimiento.
- El uso más frecuente de las TIC en los estudios de posgrado es el apoyo a la educación presencial: es usual que los estudiantes tengan acceso a notas, recursos didácticos, ejercicios, información actualizada, portales, entre otros. Poco a poco se han desarrollado programas que combinan en distintas proporciones actividades presenciales y en línea. Esta modalidad mixta está cobrando gran auge, sobre todo en los programas internacionales e interinstitucionales que son cada vez más frecuentes

en este nivel, ya que hace posible aprovechar las ventajas de modalidades presenciales y a distancia y facilita la transición hacia modalidades más innovadoras

Tabla 19

Tendencias Actuales del Posgrado

Currículo	Modalidades	Organización	Instituciones	Acreditación
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilización • Sistemas tutoriales • Interdisciplinar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas abiertos • Mixtos • Integrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas interinstitucionales • Redes de colaboración • Titulaciones conjuntas 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades Virtuales • Universidades Corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de acreditación • Transferencia de créditos • Organismos acreditadores

Nota. Tomado de “Calidad e innovación en el posgrado: el papel de las tecnologías de la información,” por M. Sanchez, 2004. Recuperado de http://www.revista.unam.mx/vol.5/num10/art69/nov_art69.pdf

Los sistemas de información y comunicaciones del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tienen como principal fortaleza la apertura en el uso de las TIC en las diversas modalidades de posgrado y se tiene como debilidad la falta del dominio de los recursos TIC y su aprovechamiento en todas las modalidades.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El capítulo sexto de la Ley Universitaria 30220 está dedicado al tema de la investigación, reconociendo en el artículo 48° que se constituye en una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional. Los docentes, estudiantes y graduados participan en la actividad investigadora en su propia institución o en redes de investigación nacional o internacional, creadas por las instituciones universitarias públicas o privadas.

El Órgano Rector de Investigación, según el artículo 50°, es el Vicerrectorado de Investigación, según sea el caso, es el organismo de más alto nivel en la universidad en el ámbito de la investigación. Está encargado de orientar, coordinar y organizar los proyectos y actividades que se desarrollan a través de las diversas unidades académicas. Organiza la difusión del conocimiento y promueve la aplicación de los resultados de las investigaciones, así como la transferencia tecnológica y el uso de las fuentes de investigación, integrando fundamentalmente a la universidad, la empresa y las entidades del Estado.

En el artículo 86° se define al docente investigador como aquel que se dedica a la generación de conocimiento e innovación, a través de la investigación. Es designado en razón de su excelencia académica. Su carga lectiva será de un curso por año. Tiene una bonificación especial del cincuenta por ciento (50%) de sus haberes totales. Está sujeto al régimen especial que la universidad determine en cada caso. El Vicerrectorado de Investigación o la autoridad competente evalúa cada dos años, la producción de los docentes, para su permanencia como investigador; en el marco de los estándares del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT).

Sobre la actividad investigadora, D'Alessio sostuvo que “es un trabajo largo, cuando comienzo a investigar me puedo pasar meses, años, hay frustraciones muy grandes. Se necesita recursos para investigar, tengo que levantar data, tengo que buscar información, tengo que hacer un análisis estadístico, tengo que tener asistentes. O sea el tema de investigación es toda una problemática muy grande y eso lo pueden hacer contadas Universidades en el Perú, con la mano. En la palma de la mano no entran las Universidades que pueden hacer investigación seria (Comunicación personal, 18 mayo, 2014).

Tecnología e investigación y desarrollo del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tienen como principal fortaleza la designación de fondos para la mayor

inversión en investigación, y se señala como debilidad la escasez de profesionales que puedan asumir a tiempo completo la actividad investigadora.

4.2 Matriz Evaluación de Factores internos (EFI)

Sobre la base el análisis interno se ha identificado los factores críticos de éxito para el Sistema Educativo de Posgrado Privado, mostrado en la Tabla 20.

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Respaldo del gobierno, a través de la creación un organismo técnico especializado (SUNEDU), para velar por la calidad de la educación y fiscalización del uso de los recursos de las universidades.	0.08	3	0.24
2. Amplia oferta dispuesta en el mercado educativo, con variedad de precios accesibles a cada condición.	0.09	4	0.36
3. Exigencia del grado de maestro o doctor para maestrías y programas de especialización, y el grado de doctor para la formación a nivel de doctorado.	0.08	3	0.24
4. Autonomía para realizar actividades, ejerciendo su derecho de fundar, promover, conducir y gestionar la constitución de universidades privadas.	0.08	3	0.24
5. Mayor exigencia en los requisitos para el ejercicio de la docencia, según la Ley Universitaria.	0.08	3	0.24
6. Apertura en el uso de las TIC y designación de fondos para la investigación.	0.09	3	0.27
Subtotal	0.58		1.59
Debilidades			
1. Oposición de los principales actores del sistema educativo universitario ante las reformas estructurales que se quieren implementar.	0.06	1	0.06
2. Baja calidad del nivel educativo, por lo que no hay presencia de las universidades privadas peruanas en el ranking mundial y latinoamericano.	0.07	2	0.14
3. Falta de un proceso de admisión más riguroso a la maestría o doctorado, el bajo nivel académico de los profesores y la insuficiente implementación de la infraestructura.	0.08	2	0.16
4. Percepción de la educación como un negocio, un bien de consumo, un servicio en donde poco importa la calidad.	0.08	2	0.16
5. Ausencia de profesionales altamente capacitados y especializados para tomar todas las plazas dispuestas e insuficientes condiciones de infraestructura.	0.08	2	0.16
6. Falta del dominio de los recursos TIC y su aprovechamiento en todas las modalidades.	0.06	2	0.12
7. Escasez de profesionales que puedan asumir a tiempo completo la actividad investigadora.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.42		0.94
Total	1.00		2.53

4.3 Conclusiones

El presente análisis de nos muestra las cualidades más importantes de este sector, como fortalezas y debilidades, observamos que el sector cuenta con ventajas comparativas importantes. Debe aprovechar el interés del gobierno para velar por la calidad de la educación, y fiscalización del uso de los recursos de las universidades; la amplia oferta dispuesta en el mercado educativo, con variedad de precios accesibles a cada condición; la mayor exigencia en los grados académicos para ejercer la docencia; el respeto por la autonomía para realizar actividades, y la apertura en el uso de las TIC y designación de fondos para la investigación.

Por otro lado, debe hacerle frente a las debilidades, entre las que se encuentra la oposición de los principales actores del sistema educativo universitario ante las reformas estructurales que se quieren implementar; la baja calidad del nivel educativo, la falta de un proceso de admisión más riguroso para los alumnos; la percepción de la educación como un negocio, la ausencia de profesionales altamente capacitados y especializados para tomar todas las plazas dispuestas, la falta del dominio de los recursos TIC y su aprovechamiento en todas las modalidades; y la escasez de profesionales que puedan asumir a tiempo completo la actividad investigadora. El puntaje 2.53 da muestras de que se requiere de estrategias que le permitan proteger sus productos competitivos y reducir su línea de productos.

Capítulo V: Intereses del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de aplicar la teoría tridimensional de las relaciones internacionales: (a) intereses nacionales, (b) principios cardinales, y (c) potencial nacional, planteada por Hartmann (D'Alessio, 2013) al Sistema Universitario de Posgrado Privado del Perú, luego se presenta los Objetivos de Largo Plazo.

5.1 Intereses del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

En los objetivos estratégicos generales del sector educación se señala:

1. Incrementar los niveles de calidad y equidad de los servicios del sector educación.
2. Promover el conocimiento y práctica de la ciencia y tecnología, cultura y deportes.
3. Asegurar la implementación de las políticas del sector en los gobiernos regionales y locales, con participación de la sociedad y el sector privado.

Según el análisis realizado en el capítulo III y IV se han podido identificar que los intereses del Sistema Universitario de Posgrado Privado giran en torno a la educación de alta calidad, con acreditación internacional; docentes calificados; malla curricular actualizada y contextualizada en el entorno competitivo internacional; infraestructura implementada, exigencia en las condiciones de admisión para los alumnos de posgrado; financiamiento, inversión y reinversión en el sistema educativo.

El proceso para lograr una educación de alta calidad está relacionado con la evaluación, acreditación y certificación para la educación superior, considerada el capítulo cuarto de la Ley Universitaria 30220. Según el artículo 30, el proceso de acreditación de la calidad educativa en el ámbito universitario, es voluntario, se establece en la ley respectiva y se desarrolla a través de normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente. Los criterios y estándares que se determinen para su cumplimiento, tienen como objetivo mejorar la calidad en el servicio educativo. Excepcionalmente, la acreditación de la calidad de algunas carreras será obligatoria por disposición legal expresa. El crédito tributario por

reinversión y otros beneficios e incentivos que se establezcan, se otorgan en mérito al cumplimiento del proceso de acreditación, de acuerdo a la normativa aplicable. La existencia de Institutos de Investigación en las universidades se considera un criterio favorable para el proceso de acreditación de su calidad.

En cuanto a las mayores exigencias para los docentes que desarrollan su ejercicio en la educación superior, la Ley Universitaria, en el artículo 82°, detalla como requisito la obligatoriedad de poseer el grado de Maestro o Doctor para maestrías y programas de especialización, y el grado de Doctor para la formación a nivel de doctorado.

Otro interés está referido al nivel del estudiante de educación superior de pregrado, que ingresa al posgrado sin reunir buenas condiciones académicas, lo cual de acuerdo a la nueva Ley puede cambiar. De acuerdo al artículo 102° de la Ley Universitaria 30220, la desaprobación de una misma materia por tres veces da lugar a que el estudiante sea separado temporalmente por un año de la universidad. Al término de este plazo, el estudiante solo se podrá matricular en la materia que desaprobó anteriormente, para retornar de manera regular a sus estudios en el ciclo siguiente. Si desaprueba por cuarta vez procede su retiro definitivo. Lo dispuesto en el párrafo precedente no impide que el Estatuto de la universidad contemple la separación automática y definitiva por la desaprobación de una materia por tercera vez.

Los Estudios de Posgrado conducen a: Diplomados, Segunda Especialidad profesional, Maestría y Doctorados (Artículo 43°), a parte de las exigencias de un número mínimo de créditos, se exige el dominio de dos idiomas extranjeros, uno de los cuales puede ser sustituido por una lengua nativa. Los estudios de Doctorado dan lugar a la obtención del más alto grado académico por lo que la rigurosidad de su diseño curricular debe diferenciarlo de la exigencia propia del estudio de Maestría. Cada institución universitaria determina los requisitos y exigencias académicas así como las modalidades en las que dichos estudios se cursan, dentro del marco de la presente Ley.

5.2 Potencial del Sistema Universitario de Posgrado Privado

El potencial del Sistema Universitario de Posgrado Privado se identifica tomando en consideración las fortalezas y debilidades, según los siguientes dominios:

Demográfico. Los estudiantes de posgrado, en el lapso de 14 años, se multiplicaron por 5,2 veces, pasando de 10 818 en 1996 a 56 358 en el 2010 (INEI, 2011). Sin embargo este crecimiento cuantitativo no ha sido acompañado de la calidad. Para poder tener una referencia del valor que se le asigna a los egresados, que son aquellos que luego ingresan al Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, un sondeo de Ipsos indicó que la PUCP, la Universidad de Lima y la UPC son las tres primeras entre las instituciones privadas que prefieren las empresas peruanas (Universo compuesto por ejecutivos responsables del área de Recursos Humanos o Personal de empresas con una facturación anual superior a S/. 14 millones) para contratar egresados. La encuesta, llamada “Percepción del egresado universitario en las empresas 2013”, mostró que a estos tres primeros lugares les siguen la Universidad San Martín de Porres, la Universidad del Pacífico, la Universidad San Ignacio de Loyola, la Universidad Ricardo Palma, ESAN e Inca Garcilaso de la Vega (¿Qué universidades prefieren las empresas peruanas para contratar egresados?, diciembre 17, 2013).

El Sistema Universitario de Posgrado Privado cuenta con más cantidad de docentes con grado de maestría y doctorado que el Sistema Universitario de Posgrado Público, siendo muy pocos los docentes de tiempo completo. Muchos profesores cuentan con estudios de posgrado pero por lo general tienen un carácter profesionalizante y no siempre tienen garantía de calidad académica, por lo cual los recursos humanos calificados para desarrollar labores de investigación en el ámbito universitario, no son suficientes en el país (Del Mastro, 2011).

Geográfico. Al menos 39 universidades peruanas ofrecen cursos de posgrado en 49 locales. De ellas, la universidad privada César Vallejo, en Chimbote, es la que cuenta con

más establecimientos para el dictado de estos cursos, en total seis, seguida de otra universidad privada, la Católica de Santa María, en Arequipa, con tres locales (Perú.com, abril 12, 2013).

La mayoría de las universidades privadas con programas de posgrado se encuentran concentradas en Lima, las cuales imparten la formación académica bajo modalidad presencial, semipresencial y virtual, por lo que su alcance supera su ámbito geográfico.

Económico. Los recursos destinados a las instituciones de Educación Superior públicas y privadas provienen de diferentes fuentes (Universia Perú, 2014):

1. Las fuentes públicas:

- Tesoro público: (Asignación directa a las universidades públicas) o Aportes del Canon y sobrecanon Minero, de los Hidrocarburos, Pesquero, Hidro-energético, Forestal, Gasífero y Petrolero; (Asignación indirecta a las universidades públicas a través de los Gobiernos regionales quienes pueden financiar proyectos específicos a las universidades).
- Oficina de Becas y Crédito Educativo del Ministerio de Educación: Becas y créditos para egresados de universidades públicas y privadas.

2. Las fuentes privadas:

- Donaciones de empresas privadas.
- Aranceles pagados por los estudiantes.

Los estudiantes de posgrado sobre pasan los 56 mil en la actualidad. La subgerenta de Desarrollo de Productos de BanBif, estimó que el 50% de los que cursan una especialización acudió a un banco para financiarse. Los Bancos prestan hasta S/.150 mil, indicó Scotiabank, y de acuerdo a la estimación del BCP, la entrega creció 25% en 2011. El gerente de Préstamos Personales de Interbank, refirió que, en promedio, los profesionales solicitan S/.40 mil para pagar en 4 o 5 años. Un 50% prefiere créditos en dólares. Esta inversión puede justificarse debido a que el sueldo de los estudiantes de maestrías puede crecer entre 23.8%

(si estudió en el ESIC Business & Marketing School) y 159% (IE Business School), de acuerdo con el Ranking MBA 2010 de la revista América Economía (Cabanillas, marzo 03, 2012).

Tecnológico y científico. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, a diferencia del Sistema Público, tiene mayor acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación, la mayoría de las aulas están implementadas con equipos multimedia y acceso a internet, para ser utilizado en el proceso de enseñanza aprendizaje, sin embargo no todos los docentes tienen el dominio de los recursos TIC, por lo que requieren de una actualización permanente, dado que la tecnología evoluciona de forma acelerada. Los alumnos tienen acceso a la biblioteca virtual y Wifi libre en el campus, lo que les permite desarrollar en mejores condiciones sus trabajos académicos.

Con la nueva ley universitaria, en el pregrado se deberá presentar, de forma obligatoria, una tesis de investigación, para obtener el grado de bachiller. Para la licenciatura, se podrá presentar una segunda tesis de investigación, un trabajo de suficiencia profesional o una prueba rigurosa que la universidad crea por conveniente. Estas nuevas exigencias, en el pregrado, permitirán que los alumnos del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano ingresen a este sector con mejores condiciones para la actividad investigadora y contribuyan con el desarrollo del país. Según el informe 2014 del SCImago Research Group, que evalúa y analiza la producción científica de las instituciones de educación (ver Figura 31), las tres universidades con más publicaciones científicas han sido la Universidad Cayetano Heredia con 1089 publicaciones, San Marcos con 702 y la Pontificia Universidad Católica con 494 publicaciones. El cuarto puesto es para la Universidad Agraria de la Molina, con 172 publicaciones y en quinto lugar está la Universidad Nacional de Ingeniería con 124 publicaciones.

El Informe 2014 suma las publicaciones científicas registradas entre los años 2008 y 2012, lo que quiere decir que el transcurso de cinco años, las cinco universidades peruanas que más publicaron suman un total de 2,579 publicaciones científicas. En el 2014 hay dos nuevas universidades en el Top' 10, se trata de las universidades: Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y San Martín de Porres, con 77 y 64 publicaciones respectivamente (Ranking: Las universidades que mejoraron su producción científica, febrero 27, 2014). Si comparamos estos resultados con la Universidad de Sao Paulo en Brasil, que ocupa el primer puesto en publicaciones científicas con un total de 51, 283 se concluye que en investigación y desarrollo el Sistema Universitario Privado y Público en el Perú se encuentra en total desventaja.

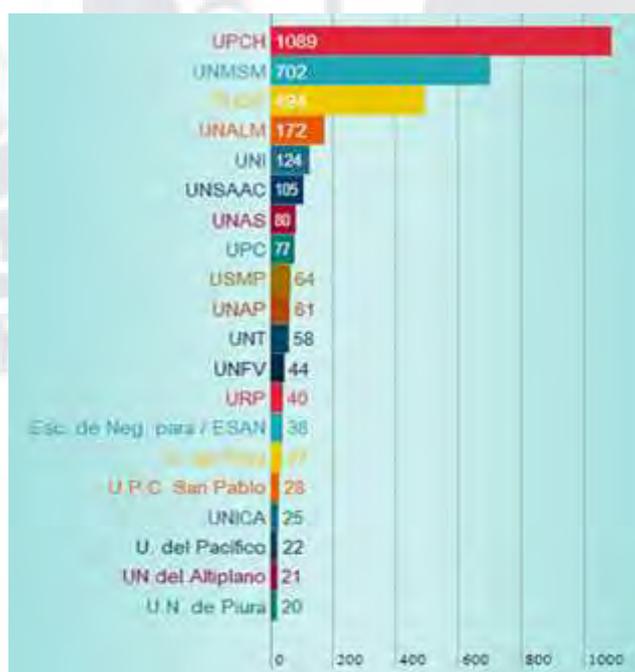


Figura 31. Ranking de las universidades que mejoraron o empeoraron su producción científica.

Tomado de "Ranking: Las universidades que mejoraron su producción científica," por Corresponsales, 27 febrero, 2014. Recuperado de <http://corresponsales.pe/mi-universidad/noticias/item/1981-ranking>

Histórico, psicológico y sociológico. En el Perú desde la época colonial se han otorgado grados académicos para reconocer estudios superiores, como los otorgados por el Estudio General de la Orden de Santo Domingo establecido en el convento del Rosario de

Lima en el año 1548. Por provisión Real del 12 de mayo de 1551 este Estudio, con la Facultad de Teología, pasó a ser la Universidad de Lima con todos los privilegios de la de Salamanca. Pío V la aprobó en el breve “Exponi Nobis” del 26 de julio de 1551. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos fue la primera institución en otorgar los grados de bachiller, licenciado, magister y doctor. En la Universidad colonial y hasta este siglo, los grados académicos fueron otorgados principalmente a los que estudiaban Derecho, Medicina y ciencias escolásticas siendo los primeros en obtener grados de maestro y doctor. En el país, al igual que el resto de la región, los grados eran otorgados sin correspondencia alguna con los estudios realizados, inclusive en los años 70 del siglo pasado, la universidad estuvo imposibilitada de otorgar estos grados, obligando a los estudiantes a viajar al extranjero si querían contar con esta distinción académica. Los doctorados se otorgaban, por ejemplo, al demostrar la publicación de un libro o investigación y por los años de servicio. Recién con la actual ley universitaria es que se restablecen los estudios para conferir los grados académicos de Maestro y Doctor. A partir de este nuevo ordenamiento legal, en los últimos años se han firmado una serie de convenios entre países, por ejemplo, a partir del Convenio Andrés Bello se permite el reconocimiento de grados y títulos para los estudios de posgrado en la región. Otro documento es el Convenio Regional de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior en América Latina y el Caribe que homologa la terminología y los procedimientos para el reconocimiento de grados y títulos (CONEAU, 2012, p. 11).

Organizacional y administrativo. De acuerdo al informe de la Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación de la PUCP (2009), el Sistema Universitario peruano ha tenido como marco legal la Ley Universitaria N° 23733 (1983), la cual explicita la autonomía de las universidades para organizar su sistema académico, económico y administrativo. En el año 1996, sin embargo, se establece el Decreto Legislativo N° 882 con la finalidad de promover la creación de universidades privadas con fines de lucro. Por tanto, un grupo de

universidades privadas, se acogió desde esa fecha a este decreto y no a la Ley universitaria.

De tal forma que se tenía tres tipos de universidades:

1. Universidades Públicas (Ley 23733)
2. Universidades Privadas sin fines de lucro (Ley 23733)
3. Universidad-Empresa. (Decreto Legislativo 882)

En 1995 se creó el Consejo Nacional de Funcionamiento de Universidades (CONAFU), órgano de la Asamblea Nacional de Rectores creado por Ley N° 26439, como instancia de evaluación de proyectos y solicitudes de autorización y funcionamiento de universidades. A diferencia de otros países de la región, el sistema peruano de universidades operó sin mecanismos de aseguramiento de la calidad hasta el 2006. Dicho año, a través de la Ley N° 28740, se crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE]. En la educación superior universitaria, el órgano operador del SINEACE es el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria [CONEAU] (p.4).

Según la reciente Ley Universitaria 30220, el CONAFU y la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) dejan de existir para dar paso a la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), adscrita al Ministerio de Educación, entidad cuya responsabilidad, de acuerdo al dictamen, será garantizar la calidad de los centros de estudios superiores. Según el artículo 55, el gobierno de la universidad es ejercido por las siguientes instancias: (a) asamblea universitaria, (b) el Consejo Universitario, (c) el Rector, (d) los Consejos de Facultad, y (e) los Decanos. Para la instalación y funcionamiento de la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario y el Consejo de Facultad, el quórum es la mitad más uno de sus miembros hábiles.

5.3 Principios Cardinales

Se analizan los principios cardinales, importantes a considerar en la Matriz de Intereses Organizacionales.

Influencia de terceras partes. Es importante la participación de otras entidades para contribuir con el desarrollo de la Investigación y Acreditación en las Universidades y demás instituciones de Educación Superior. La Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), entidad que entre otras funciones, autorizará la creación de nuevas universidades en el país y supervisará la calidad educativa, además de fiscalizar cómo utilizan sus fondos las casas de estudio, según el artículo 16°, para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con la estructura orgánica básica siguiente:

1. Alta Dirección: Consejo Directivo, Superintendente y Secretario General.
2. Órganos de administración interna.
3. Órganos de línea.

La SUNEDU cuenta, además, con una Procuraduría Pública y una Oficina de Ejecución Coactiva. La estructura detallada de su organización y funciones se establece en el respectivo Reglamento de Organización y Funciones, en el marco de la normativa vigente.

De acuerdo al artículo 17°, el Consejo Directivo es el órgano máximo y de mayor jerarquía de la SUNEDU. Es responsable de aprobar políticas institucionales y de asegurar la marcha adecuada de la entidad.

Está conformado de la siguiente manera:

1. El Superintendente de la SUNEDU, quien lo presidirá.
2. Un representante del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), con un nivel no menor de Director General.
3. Cinco miembros seleccionados mediante concurso público. Dos serán docentes provenientes de universidades públicas y uno de universidad privada. En estos

casos cumplirán con lo señalado en el punto. Los otros dos seleccionados serán personalidades que cumplan con lo señalado en los puntos uno y dos.

Lazos pasados y presentes. El Sistema Privado de Posgrado Peruano tiene la atribución de celebrar convenios con universidades extranjeras, organismos gubernamentales, mantener alianzas estratégicas con instituciones educativas, científicas, tecnológicas y culturales de primer nivel, así como con entidades gubernamentales y organismos internacionales, creando relaciones mutuamente beneficiosas.

Estos vínculos son conocidos por el Ministerio de Educación del Perú, el cual promueve diversos convenios con diversas universidades del mundo, por lo que, en el contexto de la globalización, no se reconoce enemigos importantes para el Sistema Universitario Privado de Posgrado Peruano.

Contrabalance de intereses. El Estado comparte intereses comunes con el Sistema Universitario Privado de Posgrado, puesto que está directamente relacionado con el desarrollo competitivo del país. Sin embargo, en ocasiones el sistema privado se ve restringido por la legislación que limita su proliferación, la cual debe tener un equilibrio dado que la calidad del servicio no ha acompañado este crecimiento. El Ministerio de Educación, como ente rector, es el principal interesado en que, de acuerdo a los objetivos propuestos, el Sistema De Posgrado Privado se desarrolle óptimamente y mantenga un buen nivel competitivo, sirviendo de referente para el Sistema de Posgrado Público.

Conservación de los enemigos. Los principales competidores para el Sistema Universitario Privado de Posgrado Peruano son el Sistema Universitario Público de Posgrado, y los Sistemas de Posgrado del extranjero, quienes en los últimos años han expandido una publicidad agresiva a través de los diversos medios de comunicación social, con modalidades virtuales, doble titulación y a precios competitivos. De esta forma, la competencia se ha

vuelto más reñida, lo que debería elevar el nivel académico, medido con estándares internacionales.

5.4 Matriz de Intereses del Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano (MIO)

Tabla 21

Matriz de Intereses del Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano (MIO)

Interés del Sistema Educativo Posgrado Privado	<u>Intensidad del interés</u>		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la calidad educativa, sometiéndose a la evaluación, acreditación y certificación en forma permanente.	Ministerio de Educación CEPLAN, CONCYTEC, Colegios Profesionales, Sistema Universitario público.	Gobierno peruano Sectores empresariales.	Universidades extranjeras
2. Elevar el nivel académico del estudiante de posgrado.	Sistema Universitario público. Ministerio de Educación	Sistema Universitario extranjero	(Mercado laboral extranjero)
3. Contar con plana docente altamente calificada.	CEPLAN, CONCYTEC Sistema Universitario extranjero	Ministerio de Educación	
4. Optimizar el desempeño del personal administrativo.	Sistema Universitario público. Ministerio de Educación		
5. Contar con infraestructuras implementadas	Sistema Universitario Privado		
6. Contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país.	Ministerio de Educación Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Sistema Universitario Privado	(Mercado laboral extranjero) Sectores empresariales.	

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

5.5 Objetivos a Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y, en cierto modo, la suma de los objetivos a largo plazo, constituye la visión. A partir de ello, se hace referencia a la visión del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, para especificar los objetivos a largo plazo.

Se plantea como visión para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, que para el 2025 se posicione entre los cinco primeros puestos de la región latinoamericana, en alianza con el sector privado, reconocido por contar con docentes de alto nivel académico, operando en una óptima infraestructura, y con profesionales comprometidos con la

investigación, capaces de contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país. A partir de la visión del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, se plantean los siguientes Objetivos a Largo Plazo:

Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP1): Al 2025, contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país incrementando al 95% el porcentaje de alumnos de posgrado que estudian en universidades privadas y trabajan, siendo este porcentaje en el 2010, el 88,5%.

Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP2): Al 2025, los estudiantes de posgrado, como parte de su compromiso activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje e investigación incrementarán en 50% la cantidad de publicaciones científicas con estándares internacionales por año en revistas de prestigio internacional (NATURE, SCIENCE, PROQUEST, EBSCO, entre otros). Al 2014, el total de publicaciones científicas producidas por 20 universidades, en cinco años, fue de 3,301.

Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP3): Al 2025, lograr que el 60% de las carreras profesionales universitarias logren acreditarse. Hasta abril del 2014, solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas, de las 528 carreras que se imparten.

Objetivo a Largo Plazo 4 (OLP4): Al 2025, incrementar en 70% la disponibilidad de docentes de alto nivel académico, al 2010 los que hicieron estudios de Maestría fueron 73,2%, II Especialización 22% y Doctorado 4,8%, haciendo un total de 65.6%

Objetivo a Largo Plazo 5 (OLP5): Al 2025, actualizar al 100% la malla curricular de los posgrados, de acuerdo a las demanda de las competencias requeridas a nivel internacional, hasta el 2014 más del 50% tiene mallas curriculares no renovadas.

Objetivo a Largo Plazo 6 (OLP6): Al 2025, modernizar el 100% de la infraestructura y equipamiento de los programas de posgrado, al 2014 más del 50% no cuenta con locales exclusivos para los estudios de posgrado.

5.6 Conclusiones

Se señalaron los intereses fundamentales del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano que giran en torno a la calidad educativa, el nivel académico del estudiante de posgrado, plana docente altamente calificada, el desempeño del personal administrativo, infraestructuras implementadas, y la contribución en los diferentes sectores productivos de nuestro país. Se identificó a quienes comparten intereses comunes, que son vitales. A partir de la visión y del análisis realizado se establecieron seis Objetivos a Largo Plazo, los que permitirán un mejor posicionamiento del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Se identifican las estrategias que permitirán que el Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano logre sus objetivos, las cuales se obtienen de las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz de Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa (MIE), y (e) Matriz de la Gran Estrategia, (f) Matriz de Decisión de Estrategias (MDE), (g) Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico, (h) Matriz de Rumelt, y (i) la Matriz Ética.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La estructura de la MFODA tiene como base las fortalezas y debilidades del Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano registradas en la matriz EFI, así como sus oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE. En este proceso, se han generado: (a) tres estrategias *FO-Explote*, (b) cuatro estrategias *DO-Busque*, (c) cuatro estrategias *FA-Confronte*, y (d) tres estrategias *DA-Evite*. Estas 14 estrategias específicas contribuirán al cumplimiento de los Objetivos a Largo Plazo (ver Tabla 22).

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

Se continúa con la evaluación del Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano a través de la matriz PEYEA, la cual se emplea para determinar la adecuada postura estratégica (D'Alessio, 2013) (ver Tabla 23). Se compara un eje de factores relativos a la industria con otro eje de factores relativos al Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano, los cuales permiten identificar cuatro cuadrantes, cada uno relacionado con una posición estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva.

Se puede observar en la Figura 32 la matriz de la posición estratégica correspondiente al Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano, el cual muestra un perfil conservador, lo que equivale a un lento crecimiento y con poca capacidad competitiva.

Tabla 22

Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades
	<p>1. Respaldo del Estado, a través de la creación un organismo técnico especializado (SUNEDU), para velar por la calidad de la educación y fiscalización del uso de los recursos de las universidades.</p> <p>2. Amplia oferta dispuesta en el mercado educativo, con variedad de precios accesibles a cada condición.</p> <p>3. Exigencia del grado de maestro o doctor para maestrías y programas de especialización, y el grado de doctor para la formación a nivel de doctorado.</p> <p>4. Autonomía para realizar actividades, ejerciendo su derecho de fundar, promover, conducir y gestionar la constitución de universidades privadas.</p> <p>5. Mayor exigencia en los requisitos para el ejercicio de la docencia, según la Ley Universitaria.</p> <p>6. Apertura en el uso de las TIC y designación de fondos para la investigación.</p>	<p>1. Oposición de los principales actores del sistema educativo universitario, ante las reformas estructurales que se quieren implementar.</p> <p>2. Baja calidad del nivel educativo, por lo que no hay presencia de las universidades privadas peruanas en el ranking mundial y latinoamericano.</p> <p>3. Falta de un proceso de admisión más riguroso a la maestría o doctorado, el bajo nivel académico de los profesores y la insuficiente implementación de la infraestructura.</p> <p>4. Percepción de la educación como un negocio, un bien de consumo, un servicio en donde poco importa la calidad.</p> <p>5. Ausencia de profesionales altamente capacitados y especializados para tomar todas las plazas dispuestas e insuficientes condiciones de infraestructura.</p> <p>6. Falta del dominio de los recursos TIC y su aprovechamiento en todas las modalidades.</p> <p>7. Escasez de profesionales que puedan asumir a tiempo completo la actividad investigadora.</p>
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
<p>1. Amplias posibilidades de elección que tienen los que quieren acceder al sistema educativo posgrado privado</p> <p>2. Precios competitivos</p> <p>3. Buena capacidad financiera de los que acceden al servicio</p> <p>4. Incremento de población de alumnos de posgrado</p> <p>5. Mayor acceso que los alumnos de posgrado tienen hacia las Tecnologías de Información y Comunicación</p> <p>6. Incrementación de la calidad educativa</p> <p>7. Incremento de especialización en su respectiva profesión.</p>	<p>FO1. Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas. (F1, F2, O2, O3)</p> <p>FO 2. Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores. (FF3, F5, O5, O6, O7)</p> <p>FO 3. Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros. (F2, F4, O3)</p>	<p>DO1. Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo. (D5, D7, O4, O7)</p> <p>DO2. Desarrollar carreras profesionales de acuerdo a las demandas de cada región.</p> <p>DO3. Desarrollar la práctica de los valores, y compromiso efectivo en la solución creativa de problemas locales, regionales, nacionales e internacionales. (D5, O4)</p> <p>DO4. Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados. (D5, D7, O2, O4)</p>
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
<p>1. Bajo nivel académico de los docentes</p> <p>2. Pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio</p> <p>3. Poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender a su familia.</p> <p>4. Fuga de profesionales hacia el exterior</p> <p>5. Insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país.</p> <p>6. Falta implementar los instrumentos de gestión respecto al cuidado ambiental.</p> <p>7. Insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional.</p>	<p>FA1. Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas. (F2, F3, F5, F6, A1, A5, A7)</p> <p>FA2. Incrementar la metodología de educación a distancia desarrollando actividades para el desarrollo de competencias, usando la plataforma interactiva. (F1, F2, F4, F6, O1, O3)</p> <p>FA3. Establecer diferentes grados de acreditación, según las características propias del currículo rígido, semiflexible, flexible, abierto o mixto. (F1, F4, F5, A1, A2, A5, A7)</p> <p>FA4. Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial. (F1, F2, F3, F5, A1, A2, A5, A7)</p>	<p>DA1. Desarrollar estrategias conjuntas entre el Ministerio de Trabajo y las escuelas de posgrado privado para la captación de profesionales especializados que contribuyan a elevar la competitividad del país. (D3, D4, D7, A1, A4, A5)</p> <p>DA2. Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial. (D2, D4, D5, A3, A5, A6)</p> <p>DA3. Desarrollar programas para la gestión y logística del Sistema Universitario de Posgrado Peruano. (D2, D3, D5, A1, A5)</p>

Tabla 23

Matriz PEYEA

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de Crecimiento	5	1 Participación en el mercado	-3
2. Potencial de Utilidades	3	2 Calidad de productos	-5
3. Estabilidad Financiera	4	3 Ciclo de vida del producto	-4
4. Conocimiento tecnológico	3	4 Conocimiento tecnológico	-3
5. Aprovechamiento de los recursos	4	5 Control de proveedores y distribuidores	-3
6. Intensidad del Capital	4	6 Integración vertical	-5
7. Facilidad de ingreso al mercado	3		
Promedio =	3.71	Promedio =	- 3.83
Factores determinantes de la estabilidad del retorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1 Cambios tecnológicos	-3	1 Retorno de la inversión	4
2 Tasa de inflación	-2	2 Apalancamiento	3
3 Variabilidad de la demanda	-2	3 Liquidez	3
4 Barreras de entrada al mercado	-4	4 Capital de trabajo	3
5 Impacto Ambiental	-3	5 Flujo de caja	2
		6 Facilidad de salida del mercado	4
		7 Riesgo involucrado en el negocio	3
Promedio =	-2.80	Promedio =	3.14
	X =	-0.12	
	Y =	0.34	

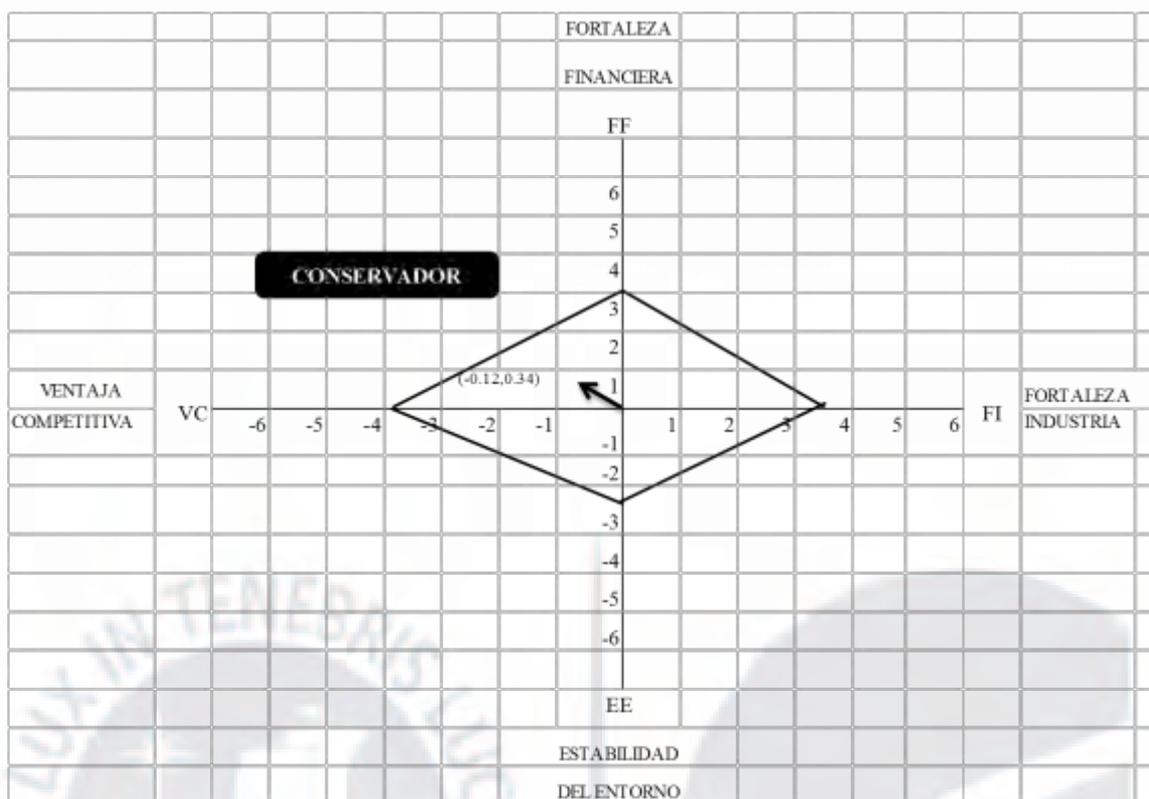


Figura 32. Matriz de la posición estratégica

Las estrategias recomendadas son:

1. Segmentación de mercados, reducir la masificación de los servicios, para concentrarse en aquellos programas de posgrado que muestran las mejores condiciones de calidad, sujetos contar con acreditación internacional.
2. Diversificación conglomerada, introducir nuevos productos, nuevas especialidades con demanda internacional, bajo nuevas modalidades virtuales, “in house”, cuidando siempre de la exigencia académica y cumplimiento de las horas requeridas.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2013), esta matriz BCG establece cuatro cuadrantes, el cuadrante I: signos de interrogación que se refiere a los productos con alta tasa de crecimiento de ventas pero no tienen significativa participación de mercado y uso insuficiente de caja. El cuadrante II: productos estrella que son productos con alta tasa de crecimiento de ventas y tienen alta

participación de mercado. El cuadrante III: productos vacas lecheras tienen alta participación en el mercado pero se encuentran en una industria donde las ventas disminuyen o presentan bajas tasas de crecimiento y poco uso de caja. El cuadrante IV: productos perros que se desenvuelven en una industria donde las ventas disminuyen en bajo crecimiento y participación de mercado bajo.

Se representa en forma gráfica la ubicación del Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento en el sector educativo (ver Figura 33). La “II especialización” se encuentra en el cuadrante de las “vacas lecheras” debido a que tienen una relativa alta participación en el mercado, aunque compiten en un sector de bajo crecimiento, por lo que debe procurar mantener una posición sólida con las estrategias:

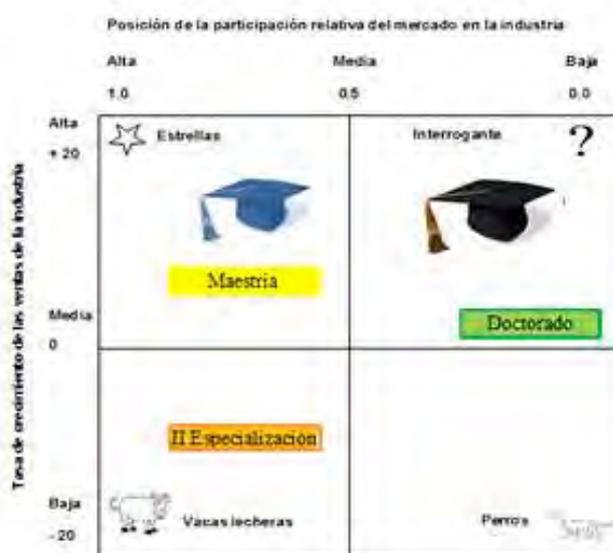
1. Desarrollo de productos, renovando los contenidos de los cursos, y de las competencias que los alumnos desarrollan, según los requerimientos de la demanda laboral en un mercado global.
2. Diversificación concéntrica, innovar con nuevas especialidades, en correlación con las demandas de las empresas privadas y públicas.

Debido a las exigencias de la reciente Ley Universitaria 30220, la Maestría está teniendo una alta demanda, lo que la coloca como producto estrella, con alta tasa de crecimiento de ventas y alta participación de mercado, por lo que se le recomienda:

1. Aventuras Conjuntas, hacer alianzas estratégicas entre los sistemas de posgrados que pueden compartir infraestructura, Recursos Humanos con alta especialización en el ámbito nacional e internacional.
2. Integración vertical hacia atrás, haciendo convenios con los diversos sectores para capacitar a su personal, con maestrías acorde a sus requerimientos, y bajo diversas modalidades.

El Doctorado se encuentra en el cuadrante de la interrogante debido a que ha mostrado un lento crecimiento y aún no tiene participación significativa en el mercado. Sin embargo, la demanda se incrementará por lo que se debe reforzar esta posición y avanzar mediante estrategias:

1. Intensivas, necesita aliarse con quienes comparten intereses comunes para penetrar en el mercado y poder ampliar su cobertura a nivel nacional, usando la modalidad presencial, semipresencial o virtual.
2. Desarrollar productos, doctorados y maestrías en nuevas especialidades con demanda internacional, a cargo de docentes de trayectoria internacional.



Maestría	44577	79%
II Especialización	7726	14%
Doctorado	4047	7%

Figura 33. Ubicación del sistema universitario Posgrado privado peruano en base a la matriz MBCG

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz analiza el Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano sobre la base de los factores de éxito señalados en las matrices EFI y EFE. Los valores finales se extraen de cada una de las MEFI y MEFÉ para elaborar la MIE (ver Figura 34). El Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano está ubicado en la región dos, en la quinta celda, por lo que es recomendable:

1. Que se desarrolle en forma selectiva para mejorar su posición, optimizar las especialidades en los que tiene buen nivel de calidad, logrando su acreditación internacional.
2. Invertir mayores recursos en las especialidades que tienen mayor demanda y cuentan con buenas condiciones para la acreditación.

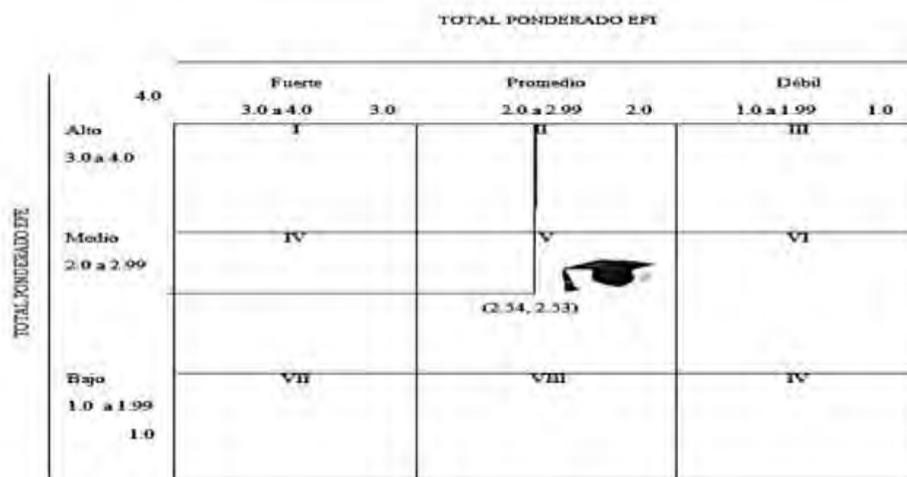


Figura 34. Factores de éxito señalado en las matrices EFI y EFE

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Mediante esta matriz se evalúan estrategias alternativas sustentadas en dos dimensiones de evaluación: (a) la posición competitiva, y (b) el crecimiento del mercado. Se presenta la ubicación del Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano en el cuadrante II (ver Figura 35), que indica que aún tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Se plantea como estrategia:

Desarrollar sus productos (II especialización, maestrías y doctorados), puesto que a pesar de su crecimiento no se encuentra en la capacidad para competir efectivamente en el contexto internacional.

Integración horizontal, estableciendo nexos con el sistema universitario pregrado, de gestión pública y privada, para brindarles posibilidades y facilidades de incorporarse al sistema de posgrado privado.



Figura 35. Matriz Gran Estrategia (MGE)

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas por el uso de las cinco matrices anteriores se reúnen en una sola matriz para evaluar el número de veces que se repiten tres o más veces (ver Tabla 24). Según este criterio, se obtuvieron 14 estrategias, de las cuales quedan ocho como estrategias retenidas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se determina el atractivo relativo de las estrategias que son vitales en el Sistema Universitario Posgrado Privado Peruano, para ello se les otorga un a valor del uno (no atractiva) al cuatro (altamente atractiva), ponderado por los pesos asignados a las matrices EFE y EFI. Se priorizan las estrategias atractivas y se retienen las otras como estrategias de contingencia (ver Tabla 25).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas son sometidas a prueba partir de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad de Rumelt (D'Alessio, 2013), los aspectos éticos deben ser tomados en cuenta al aplicar cada una de las estrategias y verificar su relación con el cumplimiento de los Objetivos a Largo Plazo (ver Tabla 26).

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas.	x		x	x		3
FO2 Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores.	x	x		x	x	4
FO3 Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros.	x	x	x	x	x	5
FA1 Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas.	x	x		x	x	4
FA2 Incrementar la metodología de educación a distancia desarrollando actividades para el desarrollo de competencias, usando la plataforma interactiva.	x			x		2
FA3 Establecer diferentes grados de acreditación, según las características propias del currículo rígido, semiflexible, flexible, abierto o mixto.	x			x		2
FA4 Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial.	x	x	x	x		4
DO1 Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo.	x	x	x	x	x	5
DO2 Desarrollar carreras profesionales de acuerdo a las demandas de cada región.	x			x		2
DO3 Desarrollar la práctica de los valores, y compromiso efectivo en la solución creativa de problemas locales, regionales, nacionales e internacionales.	x			x		2
DO4 Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados.	x		x	x		3
DA1 Desarrollar estrategias conjuntas entre el Ministerio de Trabajo y las escuelas de posgrado privado para la captación de profesionales especializados que contribuyan a elevar la competitividad del país.	x			x		2
DA2 Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial.	x	x		x	x	4
DA3 Desarrollar programas para la gestión y logística del Sistema Universitario de Posgrado Peruano.	x			x		2

Nota. Criterio para retener las estrategias presentadas: más o igual a 3.

Tabla 25

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO																		
		FO1 Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas.		FO2 Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores.		FO3 Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros.		FA1 Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas.		FA4 Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial.		DO1 Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo.		DO4 Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados.		DA2 Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
OPORTUNIDADES																		
1.	Amplias posibilidades de elección que tienen los que quieren acceder al acceder al sistema universitario de posgrado privado.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2.	Mejores precios competitivos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
3.	Buena capacidad financiera de los que acceden al servicio	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4.	Incremento de población de alumnos de posgrado	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
5.	Mayor acceso que los alumnos de posgrado tienen hacia las Tecnologías de Información y	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6.	Incrementación de la calidad educativa	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
7.	Incremento de especialización en su respectiva profesión	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
AMENAZAS																		
1.	Bajo nivel académico de los docentes	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2.	Pocas exigencias en el perfil de los que acceden al servicio	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3.	Poco tiempo que disponen los alumnos, al tener que trabajar, estudiar y atender a su familia.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
4.	Fuga de profesionales hacia el exterior	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24
5.	Insuficiente investigación en todas las áreas que permiten el crecimiento sostenido del país.	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
6.	Falta implementar los instrumentos de gestión respecto al cuidado ambiental.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
7.	Insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
FORTALEZAS																		
1.	Rrespaldo del Estado, a través de la creación un organismo técnico especializado (SUNEDU), para velar por la calidad de la educación y fiscalización del uso de los recursos de las universidades.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
2.	Amplia oferta dispuesta en el mercado educativo, con variedad de precios accesibles a cada condición.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
3.	Exigencia del grado de maestro o doctor para maestrías y programas de especialización, y el grado de doctor para la formación a nivel de doctorado.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4.	Autonomía para realizar actividades, ejerciendo su derecho de fundar, promover, conducir y gestionar la constitución de universidades privadas.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.26	2	0.20	4	0.40
5.	Mayor exigencia en los requisitos para el ejercicio de la docencia, según la Ley Universitaria.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
6.	Apertura en el uso de las TIC y designación de fondos para la investigación.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
DEBILIDADES																		
1.	Oposición de los principales actores del sistema educativo universitario, ante las reformas	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
2.	Baja calidad del nivel educativo, por lo que no hay presencia de las universidades privadas	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
3.	Falta de un proceso de admisión más riguroso a la maestría o doctorado, el bajo nivel académico de los profesores y la insuficiente implementación de la infraestructura.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
4.	Percepción de la educación como un negocio, un bien de consumo, un servicio en donde poco importa la calidad.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5.	Ausencia de profesionales altamente capacitados y especializados para tomar todas las plazas dispuestas e insuficientes condiciones de infraestructura.	0.06	3	0.18	3	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
6.	Falta del dominio de los recursos TIC y su aprovechamiento en todas las modalidades.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
7.	Escasez de profesionales que puedan asumir a tiempo completo la actividad investigadora.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
TOTAL			6.48		6.35		6.03		5.96		6.10		6.12		6.23		6.98	

Tabla 26

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1	Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética es utilizada para confrontar que las estrategias elegidas en la matriz Rumelt no violen aspectos relacionados con (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) el utilitarismo. El análisis de la Matriz de Ética se puede observar en las Tablas 27 y 28, en la cual se obtuvo como resultado que las seis estrategias retenidas para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano aprobaron satisfactoriamente la auditoría ética. Se han analizado las estrategias de acuerdo con cada parámetro establecido, teniendo cuidado que ninguna viole los derechos, no presenten situaciones de injusticia y tampoco sean perjudiciales para los resultados estratégicos, pues, de ser este el caso, la estrategia no se retiene y se descarta (D'Alessio, 2013).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las ocho estrategias han sido retenidas, luego de haber sido aceptadas por la matriz de Rumelt y Ética, y haber pasado por las demás matrices. Se presentan las estrategias de contingencia que pueden ser viables para el futuro. Las estrategias que no pasaron en la *Matriz de Decisión Estratégica (MDE)* forman parte del segundo grupo de contingencia (ver Tabla 29).

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

Se verifica qué estrategias retenidas contribuirán al cumplimiento de los Objetivos a Largo Plazo del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano (ver Tabla 30). Según se observa, todas las estrategias son significativas para el cumplimiento de los objetivos.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Se evalúa qué es lo que harán los competidores, sustitutos, entrantes, y aliados estratégicos para poder confrontarlos con las estrategias retenidas para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano y conocer las posibilidades de los competidores. Se presenta la matriz de posibilidades de los competidores, presentada en la Tabla 31, en la

cual se muestra que los competidores nacionales e internacionales del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, los cuales se encuentran en las mismas posibilidades de crecimiento y pueden reaccionar en forma competitiva ante las estrategias que se han retenido. Ello implica que el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano debe asumir que tendrá una alta competencia y por ello necesita consolidar su posición en el mercado.

Tabla 27

Criterio de Calificación de la Matriz de Ética

Derechos	P= Promueve	N= Neutral	V= Viola
Justicia	J= Justo	N= Neutro	I= Injusto
Utilitarismo	E= Excelentes	N= Neutro	P= Perjudicial

6.13 Conclusiones

En este capítulo se utilizaron las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE que forman parte del proceso estratégico, las cuales han permitido identificar las estrategias más relevantes. Las 14 estrategias pasaron por la Matriz de Decisión en la cual se retuvieron ocho estrategias, siendo evaluadas mediante la MCPE y reteniéndose finalmente las ocho estrategias. Se ratificó su pertinencia según los criterios de la matriz de Rumelt y los criterios éticos. Se configura en grupos de ocho estrategias retenidas y seis de contingencia a partir de la matriz de decisión. Finalmente, se concluye que el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano debe fortalecer su posición para poder hacer frente a sus competidores.

Tabla 28

Matriz Ética

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 libertad de 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 Equidad en la administración Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados			
FO1	Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO2	Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO3	Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA1	Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA4	Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1	Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO4	Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA2	Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Tabla 29

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas.
FO2	Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores.
FO3	Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros.
FA1	Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas.
FA4	Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial.
DO1	Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo.
DO4	Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados.
DA2	Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial.
Estrategias de contingencia	
Segundo grupo	Incrementar la metodología de educación a distancia desarrollando actividades para el desarrollo de competencias, usando la plataforma interactiva.
Segundo grupo	Establecer diferentes grados de acreditación, según las características propias del currículo rígido, semiflexible, flexible, abierto o mixto.
Segundo grupo	Desarrollar carreras profesionales de acuerdo a las demandas de cada región.
Segundo grupo	Desarrollar la práctica de los valores, y compromiso efectivo en la solución creativa de problemas locales, regionales, nacionales e internacionales.
Segundo grupo	Desarrollar estrategias conjuntas entre el Ministerio de Trabajo y las escuelas de posgrado privado para la captación de profesionales especializados que contribuyan a elevar la competitividad del país.
Segundo grupo	Desarrollar programas para la gestión y logística del Sistema Universitario de Posgrado Peruano.

Tabla 30

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Visión: para el 2025 se posiciona entre los cinco primeros puestos de la región latinoamericana, en alianza con el sector privado, reconocido por contar con docentes de alto nivel académico, operando en una óptima infraestructura, y con profesionales comprometidos con la investigación, capaces de contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país.						
Intereses Organizacionales:	OLP 1. Al 2025, contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país incrementando al 95% el porcentaje de alumnos de posgrado que estudian en universidades privadas y trabajan, siendo este porcentaje en el 2010, el 88,5%.	OLP 2. Al 2025, los estudiantes de posgrado, como parte de su compromiso activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje e investigación, incrementarán en 50% la cantidad de publicaciones científicas con estándares internacionales por año en revistas de prestigio internacional. (NATURE, SCIENCE, PROQUEST, EBSCO, entre otros). Al 2014, el total de publicaciones científicas producidas por 20 universidades, en cinco años, fue de 3,301.	OLP 3. Al 2025, lograr que el 60% de las carreras profesionales universitarias logren acreditarse. Hasta abril del 2014, solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas, de las 528 carreras que se imparten.	OLP 4. Al 2025, incrementar en 70% la disponibilidad de docentes de alto nivel académico, al 2010 los que hicieron estudios de Maestría fueron 73,2%, II Especialización 22% y Doctorado 4,8%, haciendo un total de 65.6%	OLP 5. Al 2025, actualizar al 100% la malla curricular de los posgrados, de acuerdo a las demandas de las competencias requeridas a nivel internacional, hasta el 2014 más del 50% tiene mallas curriculares no renovadas.	OLP6. Al 2025, modernizar el 100% de la infraestructura y equipamiento de los programas de posgrado, al 2014 más del 50% no cuenta con locales exclusivos para los estudios de posgrado.
FO1 Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas.						
FO2 Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores.	X	X	X	X	X	X
FO3 Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros.	X	X	X	X	X	X
FA1 Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas.	X	X	X	X	X	X
FA4 Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial.	X	X	X	X	X	X
DO1 Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo.	X	X	X	X	X	X
DO4 Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados.						
DA2 Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial.	X	X	X	X	X	X

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias Retenidas	Posibilidades Competitivas	
		Sistema Universitario de Posgrado Público Peruano	Sistema Universitario de Posgrado Privado y Público extranjero
FO1	Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas.	Incrementa su inversión en infraestructura	Incrementa su inversión en infraestructura
FO2	Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores.	Exigencia a través de las normas aprobadas	Mayor exigencia y beneficios
FO3	Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros.	Incremento de convenios	Ampliar la red de alianzas
FA1	Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas.	Programas de capacitación	Programas de actualización
FA4	Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial.	Realización de convenios	Nuevos convenios
DO1	Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo.	Captación de profesionales	Mayor interrelación con sus sectores productivos
DO4	Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados.	Amplía sus convenios	Amplía sus convenios
DA2	Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial.	Apertura de nuevos programas	Actualización de su malla curricular

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2013), la implementación es la etapa que permitirá la puesta en marcha del plan estratégico para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano. Se establece los Objetivos a Corto Plazo (OCP) para monitorear el avance del alcance de los Objetivos a Largo Plazo (OLP); los recursos asignados a los Objetivos a Corto Plazo; las políticas relacionadas con estos; la estructura organizacional; la gestión del tema medioambiental, ecológico, y de responsabilidad social; los recursos humanos y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

D'Alessio (2013) señaló que “los Objetivos de Corto Plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los Objetivos de Largo Plazo” (p. 449). Para cada Objetivo a Largo Plazo, se han establecido los objetivos a corto plazo (ver Tabla 32).

Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP 1): Al 2025, contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país incrementando al 95% el porcentaje de alumnos de posgrado que estudian en universidades privadas y trabajan, siendo este porcentaje en el 2010, el 88,5%.

Objetivo a corto plazo 1.1 (OCP 1.1): Incrementar el porcentaje en 10% anual de alumnos de posgrado que trabajan y reciben sus clases en Lima Metropolitana, en el resto del país y en el extranjero.

Objetivo a corto plazo 1.2 (OCP 1.2): Incrementar en 20% anual la cantidad de población económicamente activa con estudios de segunda especialización, maestría o doctorado.

Objetivo a corto plazo 1.3 (OCP 1.3): Duplicar el número de convenios con entidades nacionales e internacionales con requerimiento de profesionales de alta especialización.

Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP 2): Al 2025, los estudiantes de posgrado, como parte de su compromiso activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje e investigación,

incrementarán en 50% la cantidad de publicaciones científicas con estándares internacionales por año en revistas de prestigio internacional. (NATURE, SCIENCE, PROQUEST, EBSCO, entre otros). Al 2014, el total de publicaciones científicas producidas por 20 universidades, en cinco años, fue de 3,301.

Objetivo a corto plazo 2.1 (OCP 2.1): Incrementar la cantidad de estudiantes inmersos en el Sistema Universitario de Posgrado Privado, con una tasa de crecimiento anual de 25%. En el 2010 fue de 16,5 %.

Objetivo a corto plazo 2.2 (OCP 2.2): Aumentar en 20% cada dos años el número de investigaciones que aporten al sistema productivo, y solución de los problemas nacionales.

Objetivo a corto plazo 2.3 (OCP 2.3): Incrementar en 15% anual el número de docentes investigadores a tiempo completo, que produzcan investigaciones y brinden asesorías especializadas.

Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP 3): Al 2025, lograr que el 100% de las carreras profesionales universitarias logren acreditarse. Hasta abril del 2014, solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas, de las 528 carreras que se imparten.

Objetivo a corto plazo 3.1 (OCP 3.1): Evaluar anualmente el 100% de cada uno de los programas de posgrado, con la participación de alumnos, docentes y administrativos.

Objetivo a corto plazo 3.2 (OCP 3.2): Incrementar en 20% anual la acreditación de los programas de posgrado.

Objetivo a corto plazo 3.3 (OCP 3.3): Obtener el 95% de las carreras acreditadas, obteniendo buena calificación en su evaluación periódica de cada tres o cinco años.

Objetivo a Largo Plazo 4 (OLP 4): Al 2025, incrementar en 70% la disponibilidad de docentes de alto nivel académico, al 2010 los que hicieron estudios de Maestría fueron 73,2%, II Especialización 22% y Doctorado 4,8%, haciendo un total de 65.6%

Objetivo a corto plazo 4.1 (OCP 4.1): Incrementar en 25% cada tres años el número de docentes con estudios de segunda especialización y maestría.

Objetivo a corto plazo 4.2 (OCP 4.2): Incrementar en 30% cada cuatro años el número de docentes con estudios de doctorado.

Objetivo a corto plazo 4.3 (OCP 4.3): Elevar al 35% anual el número de docentes con estudios de posgrado concluidos.

Objetivo a corto plazo 4.4 (OCP 4.4): Elevar al 30% cada cuatro años el número de docentes que completan estudios de posgrado en el extranjero.

Objetivo a Largo Plazo 5 (OLP 5): Al 2025, actualizar al 100% la malla curricular de los posgrados, de acuerdo a las demanda de las competencias requeridas a nivel internacional, hasta el 2014 más del 50% tiene mallas curriculares no renovadas.

Objetivo a corto plazo 5.1 (OCP 5.1): Lograr que el 90% de los posgrados cuenten con equipos de profesionales según especialidades, responsables de la actualización periódica de las mallas curriculares.

Objetivo a corto plazo 5.2 (OCP 5.2): Realizar ajustes cada tres años en el 100% de las mallas curriculares que se desarrollan en la maestría, Segunda Especialización y Doctorado.

Objetivo a corto plazo 5.3 (OCP 5.3): Abrir nuevos estudios de posgrado, según las demandas del mercado nacional e internacional.

Objetivo a Largo Plazo 6 (OLP 6): Al 2025, modernizar el 100% de la infraestructura y equipamiento de los programas de posgrado, al 2014 más del 50% no cuenta con locales exclusivos para los estudios de posgrado.

Objetivo a corto plazo 6.1 (OCP 6.1): Evaluar anualmente el estado en el que se encuentran las aulas, bibliotecas, laboratorios, auditorios, cafetines, y otros espacios requeridos por los alumnos de posgrado.

Objetivo a corto plazo 6.2 (OCP 6.2): Reinvertir anualmente el 80% de los recursos designados para este fin, renovando la infraestructura y su equipamiento.

Tabla 32

Objetivos de Largo y Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo (OLP)		Objetivos de Corto Plazo (OCP)
OLP 1. Al 2025, contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país incrementando al 95% el porcentaje de alumnos de posgrado que estudian en universidades privadas y trabajan, siendo este porcentaje en el 2010, el 88,5%.	OCP 1.1	Incrementar el porcentaje en 10% anual de alumnos de posgrado que trabajan y reciben sus clases en Lima Metropolitana, en el resto del país y en el extranjero.
	OCP 1.2	Incrementar en 20% anual la cantidad de población económicamente activa con estudios de segunda especialización, maestría o doctorado.
	OCP 1.3	Duplicar el número de convenios con entidades nacionales e internacionales con requerimiento de profesionales de alta especialización.
OLP 2. Al 2025, los estudiantes de posgrado, como parte de su compromiso activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje e investigación, incrementarán en 50% la cantidad de publicaciones científicas con estándares internacionales por año en revistas de prestigio internacional. (NATURE, SCIENCE, PROQUEST, EBSCO, entre otros). Al 2014, el total de publicaciones científicas producidas por 20 universidades, en cinco años, fue de 3,301.	OCP 2.1	Incrementar la cantidad de estudiantes inmersos en el Sistema Universitario de Posgrado Privado, con una tasa de crecimiento anual de 25%. En el 2010 fue de 16,5 %.
	OCP 2.2	Aumentar en 20% cada dos años el número de investigaciones que aporten al sistema productivo, y solución de los problemas nacionales.
	OCP 2.3	Incrementar en 15% anual el número de docentes investigadores a tiempo completo, que produzcan investigaciones y brinden asesorías especializadas.
OLP 3 Al 2025, lograr que el 60% de las carreras profesionales universitarias logren acreditarse. Hasta abril del 2014, solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas, de las 528 carreras que se imparten.	OCP 3.1	Evaluar anualmente el 100% de cada uno de los programas de posgrado, con la participación de alumnos, docentes y administrativos.
	OCP 3.2	Incrementar en 20% anual la acreditación de los programas de posgrado.
	OCP 3.3	Obtener el 95% de las carreras acreditadas, obteniendo buena calificación en su evaluación periódica de cada tres o cinco años.
OLP 4 Al 2025, incrementar en 70% la disponibilidad de docentes de alto nivel académico, al 2010 los que hicieron estudios de Maestría fueron 73,2%, II Especialización 22% y Doctorado 4,8%, haciendo un total de 65.6%	OCP 4.1	Incrementar en 25% cada tres años el número de docentes con estudios de segunda especialización y maestría.
	OCP 4.2	Incrementar en 30% cada cuatro años el número de docentes con estudios de doctorado.
	OCP 4.3	Elevar al 35% anual el número de docentes con estudios de posgrado concluidos.
	OCP 4.4	Elevar al 30% cada cuatro años el número de docentes que completan estudios de posgrado en el extranjero.
OLP 5 Al 2025, actualizar al 100% la malla curricular de los posgrados, de acuerdo a las demandas de las competencias requeridas a nivel internacional, hasta el 2014 más del 50% tiene mallas curriculares no renovadas.	OCP 5.1	Lograr que el 90% de los posgrados cuenten con equipos de profesionales según especialidades, responsables de la actualización periódica de las mallas curriculares.
	OCP 5.2	Realizar ajustes cada tres años en el 100% de las mallas curriculares que se desarrollan en la maestría, Segunda Especialización y Doctorado.
	OCP 5.3	Abrir nuevos estudios de posgrado, según las demandas del mercado nacional e internacional.
Objetivo de Largo Plazo (OLP 6): Al 2025, modernizar el 100% de la infraestructura y equipamiento de los programas de posgrado, al 2014 más del 50% no cuenta con locales exclusivos para los estudios de posgrado.	OCP 6.1	Evaluar anualmente el estado en el que se encuentran las aulas, bibliotecas, laboratorios, auditorios, cafetines, y otros espacios requeridos por los alumnos de posgrado.
	OCP 6.2	Reinvertir anualmente el 80% de los recursos designados para este fin, renovando la infraestructura y su equipamiento.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Los recursos que se han considerado para la ejecución de los Objetivos a Corto Plazo, son: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. La asignación de recursos a los Objetivos a Corto Plazo el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano se muestra en la Tabla 33.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas definen los lineamientos de las actividades administrativas, los cuales son la base para solucionar problemas, así como para el control, y la coordinación de la gestión. Las políticas deberán estar alineadas con el conjunto de valores propuestos inicialmente, de tal forma que exista una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2013). Las políticas relacionadas con las estrategias definidas se presentan en la Tabla 34.

Política 1: Fomentar la meritocracia, asociada al despliegue del esfuerzo y excelencia de alumnos, docentes y administrativos.

Política 2: Promover la cooperación continua con los aliados al sistema, desarrollando programas formativos con intercambio de alumnos y docentes.

Política 3: Aprovechar en toda las dimensiones el uso de las Tecnologías de la Comunicación.

Política 4: Desarrollar temas de investigación directamente relacionados con las necesidades empresariales, locales, regionales y nacionales.

Política 5: Gestionar y promover el apoyo al financiamiento de los estudios de posgrado.

Política 6: Impulsar el compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social.

Política 7: Practicar la transparencia en el uso de los recursos, haciendo rendición de cuentas en forma periódica.

Tabla 33

Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados

	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados
OCP 1.1	Incrementar el porcentaje en 10% anual de alumnos de posgrado que trabajan y reciben sus clases en Lima Metropolitana, en el resto del país y en el extranjero.	Recursos Financieros: fondos propios, fondos de la universidad, fondos públicos asignados al Ministerio de Educación.
OCP 1.2	Incrementar en 20% anual la cantidad de población económicamente activa con estudios de segunda especialización, maestría o doctorado.	Recursos Físicos: campus universitario (aulas, bibliotecas, laboratorios, estacionamiento, cafeterías)
OCP 1.3	Duplicar el número de convenios con entidades nacionales e internacionales con requerimiento de profesionales de alta especialización.	Recursos Humanos: alumnos de posgrado, docentes, personal administrativo y de servicio.
OCP 2.1	Incrementar la cantidad de estudiantes inmersos en el Sistema Universitario de Posgrado Privado, con una tasa de crecimiento anual de 25%. En el 2010 fue de 16,5 %.	Recursos Tecnológicos: wifi, acceso a las plataformas virtuales, otros.
OCP 2.2	Aumentar en 20% cada dos años el número de investigaciones que aporten al sistema productivo, y solución de los problemas nacionales.	Recursos Financieros: Fondos propios, fondos financiados, becas, inversión de empresas.
OCP 2.3	Incrementar en 15% anual el número de docentes investigadores a tiempo completo, que produzcan investigaciones y brinden asesorías especializadas.	Recursos Físicos: campus universitario (aulas, bibliotecas, laboratorios, estacionamiento, cafeterías)
OCP 3.1	Evaluar anualmente el 100% de cada uno de los programas de posgrado, con la participación de alumnos, docentes y administrativos.	Recursos Humanos: alumnos de posgrado, docentes, personal administrativo y de servicio.
OCP 3.2	Incrementar en 20% anual la acreditación de los programas de posgrado.	Recursos Tecnológicos: wifi, acceso a las plataformas virtuales, otros.
OCP 3.3	Obtener el 95% de las carreras acreditadas, obteniendo buena calificación en su evaluación periódica de cada tres o cinco años.	Recursos Financieros: Fondos propios, fondos financiados, becas, inversión de empresas.
OCP 4.1	Incrementar en 25% cada tres años el número de docentes con estudios de segunda especialización y maestría.	Recursos Físicos: campus universitario (aulas, bibliotecas, laboratorios, estacionamiento, cafeterías)
OCP 4.2	Incrementar en 30% cada cuatro años el número de docentes con estudios de doctorado.	Recursos Humanos: alumnos de posgrado, docentes, personal administrativo y de servicio.
OCP 4.3	Elevar al 35% anual el número de docentes con estudios de posgrado concluidos.	Recursos Tecnológicos: wifi, acceso a las plataformas virtuales, otros.
OCP 4.4	Elevar al 30% cada cuatro años el número de docentes que completan estudios de posgrado en el extranjero.	Recursos Financieros: Fondos propios, fondos financiados, becas, inversión de empresas.
OCP 5.1	Lograr que el 90% de los posgrados cuenten con equipos de profesionales según especialidades, responsables de la actualización periódica de las mallas curriculares.	Recursos Físicos: campus universitario (aulas, bibliotecas, laboratorios, estacionamiento, cafeterías)
OCP 5.2	Realizar ajustes cada tres años en el 100% de las mallas curriculares que se desarrollan en la maestría, Segunda Especialización y Doctorado.	Recursos Humanos: alumnos de posgrado, docentes, personal administrativo y de servicio.
OCP 5.3	Abrir nuevos estudios de posgrado, según las demandas del mercado nacional e internacional.	Recursos Tecnológicos: wifi, acceso a las plataformas virtuales, otros.
OCP 6.1	Evaluar anualmente el estado en el que se encuentran las aulas, bibliotecas, laboratorios, auditorios, cafeterías, y otros espacios requeridos por los alumnos de posgrado.	Recursos Financieros: Fondos propios, fondos financiados, becas, inversión de empresas.
OCP 6.2	Reinvertir anualmente el 80% de los recursos designados para este fin, renovando la infraestructura y su equipamiento.	Recursos Físicos: campus universitario (aulas, bibliotecas, laboratorios, estacionamiento, cafeterías)
		Recursos Humanos: alumnos de posgrado, docentes, personal administrativo y de servicio.
		Recursos Tecnológicos: wifi, acceso a las plataformas virtuales, otros.

Política 8: Promover la mejora de la infraestructura e implementación con equipos y materiales, reinvertiendo las utilidades en forma eficiente.

Política 9: Gestionar la integración de bases de datos de investigaciones, en el ámbito nacional e internacional.

Política 10: Evaluar periódicamente los diversos programas con el fin de actualizarlos.

7.4 Estructura del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

La implantación del Planeamiento Estratégico para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano necesita de un ajuste en su estructura organizativa, por lo que se elaboró un nuevo organigrama (ver Figura 36) en el cual se mantiene una estructura que debe regirse bajo un enfoque sistémico, con la interacción de todos sus componentes. La rectoría es responsable de liderar este sistema con el propósito de garantizar la calidad en la formación de recursos humanos de alto nivel que requiere la sociedad actual.



Figura 36. Organigrama para el sistema universitario de posgrado privado peruano

Es importante contar con un Consejo Consultivo de Posgrado conformado por el Director General de la Unidad de Estudios de Posgrado quien lo convoca y preside; y un representante por cada Dirección General de las áreas académicas; Dirección de apoyo financiero; Dirección general de investigaciones; Dirección de coordinación internacional; Dirección de relaciones institucionales y gestión académica; y la dirección de acreditación, certificación y revalidación.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La seguridad, salud y medio ambiente representan un compromiso para todos los que forman parte del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano. Se ha de generar competencias y habilidades que permitan crear valor en las organizaciones en base a la inclusión de criterios sociales y ambientales de gestión, como el análisis y gestión del riesgo social, los fundamentos de ecología industrial, el uso de tecnologías renovables, el análisis de los mercados ambientales y el desempeño social y ambiental corporativo en general, en el marco global del conocimiento de las nuevas tendencias del mercado.

7.6 Recursos Humanos

El Sistema Universitario de Posgrado Privado requiere contar con profesionales que hayan desarrollado habilidades cognitivas relacionadas con su especialidad, y ejerza las destrezas que le permitan desarrollar un conjunto de estrategias que contribuyan a la mejora del sistema. Ha de mostrar actitudes vinculadas a la creatividad y liderazgo dentro de un entorno de cambio y actualización permanente, que faciliten la toma de decisiones acertadas. Muchas de estas competencias se desarrollan en el transcurso de la formación académica en el entorno nacional e internacional, por lo que es deseable que quienes se encuentran involucrados en este sistema educativo sean capaces de dominar otros idiomas, que le permitan continuar capitalizando sus conocimientos y experiencias para ser retroalimentadas con los estudiantes, los cuales han de ser motivados para seguir con la misma trayectoria.

7.7 Gestión del Cambio

Para que el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano pueda tener éxito en la implementación del Planeamiento Estratégico, se hace indispensable gestionar el cambio, para lo cual se puede tomar las recomendaciones de Kotter (1995). Se ha de promover un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio, comunicando las debilidades, amenazas y los aspectos que se deben mejorar con las estrategias convenientes. El cambio debe ser promovido por aquellos que son directivos de las instituciones que imparten el sistema de posgrado, formando un equipo con personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Se debe tener clara la visión que se desea alcanzar, la cual debe ser difundida hasta que sea asumida por todos los que son parte del sistema: directivos, administrativos, docentes, alumnos. Se deben detectar las barreras y obstáculos que se presenten para llevar a cabo la misión, evaluando el éxito en el alcance de los objetivos a corto plazo, para asegurar esfuerzos continuos manifestados en todos los aspectos del sistema, lo que ayudará a darle un lugar sólido al cambio efectivo.

7.8 Conclusiones

Se establecieron los Objetivos a Corto Plazo para el cumplimiento de los Objetivos a Largo Plazo. Se asignaron los recursos de tipo financiero, físico, humano, y tecnológico que estarán disponibles para cada uno de los Objetivos a Corto Plazo. Asimismo, se diseñaron diez políticas que permitirán al Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano conducir los lineamientos de las actividades administrativas y hacer el seguimiento y coordinación de la gestión. Se presenta el nuevo organigrama del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano en el cual se ha integrado roles, según los objetivos que se quieren alcanzar. Finalmente, se describe el manejo de la gestión del cambio que el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano requiere hacer para poder concretizar lo propuesto.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2013, p. 507).

8.1 Perspectivas de Control

A través del Tablero de Control Balanceado se monitorea el cumplimiento de la estrategia, a través de la medición y comparación de los resultados obtenidos en cuatro frentes: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados (D'Alessio, 2013).

8.1.1 Aprendizaje interno

Es la perspectiva responde a la pregunta de cómo se aprende y cómo puede mejorar el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano a través de (a) nivel satisfacción de la fuerza laboral, (b) nivel de retención de la fuerza laboral, y (c) número de horas de capacitación y entrenamiento proporcionadas a la fuerza laboral. Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano necesita de la certificación y actualización permanente de sus docentes, como agentes principales de una educación de calidad, por lo que se propone incrementar el número de docentes con estudios de segunda especialización, maestría y doctorado; elevar el número de docentes con estudios de posgrado concluidos; y el número de docentes que completan estudios de posgrado en el extranjero.

8.1.2 Procesos

Responde a la pregunta de cómo el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano satisface a los clientes, lo cual se puede medir a través de: (a) número de reclamos de los clientes, (b) niveles de eficiencia operacional, (c) tiempos de atención al cliente, y (d) número de pedidos atendidos a tiempo. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano debe ofrecer mejores condiciones a sus estudiantes, actualizando la malla curricular

cada cuatro años, en relación a las demandas del mercado nacional e internacional; incrementando anualmente la acreditación de los programas de posgrado; y manteniendo carreras acreditadas, con buena calificación en su evaluación periódica de cada tres o cinco años.

8.1.3 Clientes

Responde a las preguntas de cómo se debe mirar a los clientes, cómo deben ser tratados estos para que sigan adquiriendo servicios. Se puede medir a través de (a) participación de mercado, (b) captación de nuevos clientes, (c) retención de clientes antiguos, y (d) niveles de venta cruzada de bienes y servicios. Con la mejora de la calidad docente, acreditación de los programas y actualización de la malla curricular, según el contexto internacional, el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano podrá incrementar la cantidad de sus estudiantes, con mayor número de investigadores e investigaciones que aporten al sistema productivo, y solución de los problemas nacionales.

8.1.4 Financiera

Se puede medir a través de (a) retorno sobre el patrimonio, (b) retorno sobre los activos, (c) retorno sobre la inversión, (d) rentabilidad por proyecto, y (e) flujo de caja. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano va podrá incrementar el porcentaje anual de alumnos de posgrado que trabajan y reciben sus clases en Lima Metropolitana, en el resto del país y en el extranjero; aumentar el número de población económicamente activa con estudios de segunda especialización, maestría o doctorado; y reinvertir anualmente los recursos designados para este fin, renovando anualmente la infraestructura y su equipamiento.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*BalancedScorecard*)

En la Tabla 35 se muestra el detalle del control de las cuatro perspectivas para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.

Tabla 35

Control de perspectivas

	Objetivos	Indicadores	Unidades	Periodo
Perspectiva financiera				
OCP 1.1	Incrementar el porcentaje en 10% anual de alumnos de posgrado que trabajan y reciben sus clases en Lima Metropolitana, en el resto del país y en el extranjero.	Cantidad	Porcentaje	Anual
OCP 1.2	Incrementar en 20 % anual la cantidad de población económicamente activa con estudios de segunda especialización, maestría o doctorado.	Cantidad	Porcentaje	Anual
OCP 1.3	Duplicar el número de convenios con entidades nacionales e internacionales con requerimiento de profesionales de alta especialización.	Cantidad	Porcentaje	Anual
Perspectiva del cliente				
OCP 2.1	Incrementar la cantidad de estudiantes inmersos en el Sistema Universitario de Posgrado Privado, con una tasa de crecimiento anual de 25%. En el 2010 fue de 16,5 %.	Cantidad	Porcentaje	Anual
OCP 2.2	Aumentar en 20% cada dos años el número de investigaciones que aporten al sistema productivo, y solución de los problemas nacionales.	Cantidad	Porcentaje	Anual
OCP 2.3	Incrementar en 15% anual el número de docentes investigadores a tiempo completo, que produzcan investigaciones y brinden asesorías especializadas.	Cantidad	Porcentaje	Anual
OCP 6.1	Evaluar anualmente el estado en el que se encuentran las aulas, bibliotecas, laboratorios, auditorios, cafetines, y otros espacios requeridos por los alumnos de posgrado.	Avance	Porcentaje	Anual
OCP 6.2	Reinvertir anualmente el 80% de los recursos designados para este fin, renovando la infraestructura y su equipamiento.	Cantidad	Porcentaje	Anual
Perspectiva procesos				
OCP 3.1	Evaluar anualmente el 100% de cada uno de los programas de posgrado, con la participación de alumnos, docentes y administrativos.	Avance	Porcentaje	Anual
OCP 3.2	Incrementar en 20% anual la acreditación de los programas de posgrado.	Cantidad	Porcentaje	Anual
OCP 3.3	Obtener el 95% de las carreras acreditadas, obteniendo buena calificación en su evaluación periódica de cada tres o cinco años.	Cantidad	Porcentaje	Anual
OCP 5.1	Lograr que el 90% de los posgrados cuenten con equipos de profesionales según especialidades, responsables de la actualización periódica de las mallas curriculares.	Cantidad	Porcentaje	Anual
OCP 5.2	Realizar ajustes cada tres años en el 100% de las mallas curriculares que se desarrollan en la maestría, Segunda Especialización y Doctorado.	Avance	Porcentaje	Anual
OCP 5.3	Abrir nuevos estudios de posgrado, según las demandas del mercado nacional e internacional.	Cantidad	Porcentaje	Anual
Perspectiva del aprendizaje interno				
OCP 4.1	Incrementar en 25% cada tres años el número de docentes con estudios de segunda especialización y maestría.	Cantidad de docentes	Porcentaje	Anual
OCP 4.2	Incrementar en 30% cada cuatro años el número de docentes con estudios de doctorado.	Cantidad de docentes	Porcentaje	Anual
OCP 4.3	Elevar al 35% anual el número de docentes con estudios de posgrado concluidos.	Cantidad de docentes	Porcentaje	Anual
OCP 4.4	Elevar al 30% cada cuatro años el número de docentes que completan estudios de posgrado en el extranjero.	Cantidad de docentes	Porcentaje	Anual

8.3 Conclusiones

En la tercera etapa del proceso estratégico, se mide el cumplimiento de los Objetivos a Corto y Largo Plazo fijados para el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano con

el Tablero de Control Balanceado y se comparan los indicadores, unidades y periodos establecidos para cada uno de los Objetivos a Corto Plazo. En el Tablero de Control Balanceado se ha descrito (a) la perspectiva del aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.



Capítulo IX: Competitividad del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

9.1 Análisis Competitivo del Perú e Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

En el ranking del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial 2013- 2014 (World Economic Forum [WEF], 2013), el Perú ha mantenido una posición intermedia entre las 148 economías analizadas al ocupar el puesto 61, el mismo puesto del año anterior, con un puntaje de 4.25 (ver Figura 37). De esta manera, se posicionó como octavo entre los países de América Latina y el Caribe considerados en la muestra, y tercero en Sudamérica, por detrás de Chile y Brasil.

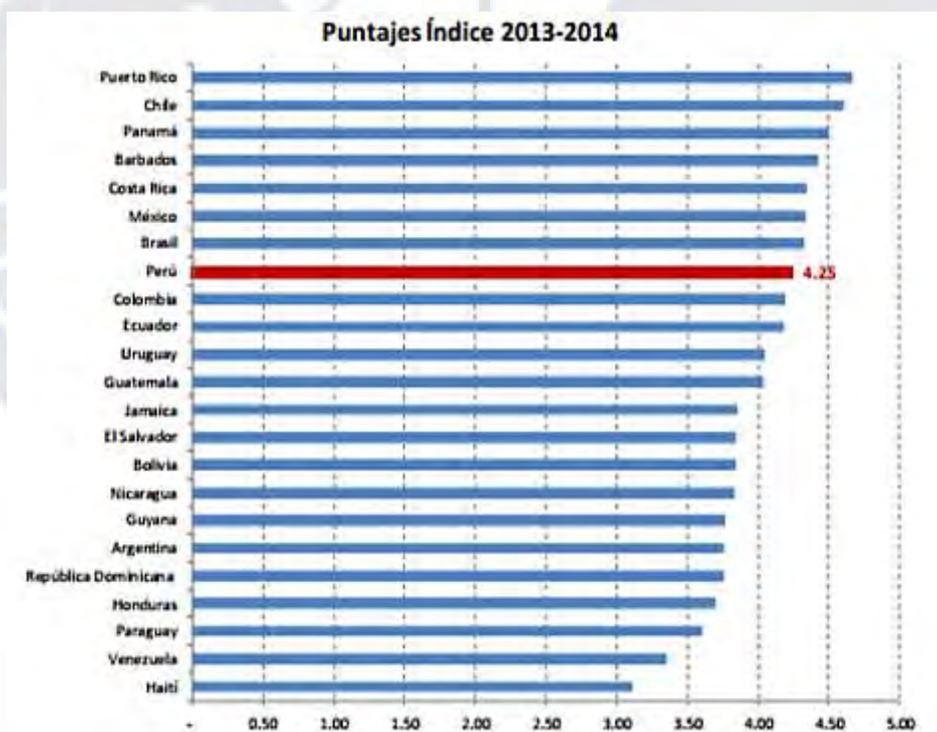


Figura 37. Puntajes índices de competitividad global del foro económico mundial, 2013 - 2014.

Tomado de “Competitividad de la economía peruana sobresale en ambiente macroeconómico y desarrollo de mercados financieros,” por ASBANC, noviembre 15, 2014. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%BA86_20131115125108427.pdf

El referido índice toma en cuenta una serie de factores, los cuales agrupa en 12 pilares, de los cuales cuatro son de requerimientos básicos (Instituciones, Infraestructura,

Ambiente Macroeconómico, Salud y Educación Primaria), seis son mejoradores de la eficiencia (Educación Superior, Eficiencia del Mercado de Bienes, Eficiencia del Mercado Laboral, Desarrollo del Mercado Financiero, Preparación Tecnológica, Tamaño del Mercado) y dos son considerados factores de innovación y sofisticación (Sofisticación de los Negocios, Innovación). Si bien no se observó una mejora para el Perú en el puntaje global de esta última edición, es preciso señalar que este relativo estancamiento ocurrió luego de una tendencia positiva durante los años previos, que lo llevó a escalar más de 20 posiciones en un periodo reciente. Así, pasó de ubicarse en el puesto 86 en la edición 2007-2008 del Índice al puesto 61 que ocupa en la actualidad (ASBANC, noviembre 15, 2014)

La educación de calidad superior y la formación son cruciales para las economías que quieren ascender en la cadena de valor más allá de los procesos de producción simple, la economía globalizada de hoy requiere países que fomenten grupos de trabajadores bien educados que sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a las necesidades cambiantes del sistema productivo. Los países que lideran el pilar de la Educación superior y Capacitación, considerado dentro de la categoría de Eficiencia, son Finlandia, Singapur y Suiza. Perú aparece en la posición 80.

Para evaluar el nivel competitivo del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, se utiliza el Diamante de Porter para analizar los factores críticos en sus cuatro dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones de sectores afines y de apoyo, y (d) condiciones de competencia y rivalidad al interior del sector. Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler en 1984 desarrollaron en la que se evalúa diez aspectos que miden el nivel de la competencia en una industria (ver Tabla 36).

Como se puede observar en el análisis competitivo (ver Figura 38), el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano se encuentra en una tasa de crecimiento promedio entre el 6 al 9% y tiene proyectado seguir incrementando este porcentaje dado las

Tabla 36

Análisis Competitivo de la Industria

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)									
0-3%	<input type="checkbox"/>	6-9%	<input checked="" type="checkbox"/>	12-15%	<input type="checkbox"/>	18-21%	<input type="checkbox"/>		
3-6%	<input type="checkbox"/>	9-12%	<input type="checkbox"/>	15-18%	<input type="checkbox"/>	>21%	<input type="checkbox"/>		
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria									
Ninguna barrera							Virtualmente imposible de entrar		
3. Intensidad de la competencia entre empresas									
Extremadamente competitivo							Casi ninguna competencia		
4. Grado de sustitución del producto									
Muchos sustitutos disponibles							Ningún sustituto disponible		
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte									
Altamente dependiente							Virtualmente independiente		
6. Poder de negociación de los consumidores									
Consumidores Establecen términos							Productores establecen términos		
7. Poder de negociación de los proveedores									
Proveedores Establecen términos							Compradores establecen términos		
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria									
Tecnología De alto nivel							Tecnología muy baja		
9. Régimen de innovación en la industria									
Innovación rápida							Casi ninguna innovación		
10. Nivel de capacidad gerencial									
Muchos gerentes Muy capaces							Muy pocos gerentes capaces		

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, p. 133. México D.F. México: Pearson Educación.



Figura 38. Análisis competitivo del sistema universitario de posgrado privado peruano.

exigencias de la nueva Ley universitaria. No es muy fácil el ingreso de nuevos participantes debido a la gran inversión que se requiere. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tiene un servicio abierto al público en general, tiene bastante demanda por lo que su competencia no le es muy significativa.

En cuanto al grado de sustitución del producto, se encuentra en una situación intermedia, dado que las universidades han proliferado en los últimos años, a nivel nacional e internacional. Hay aspectos en los que su grado de dependencia en servicios complementarios es mayor que en otros, por ejemplo, requiere de entidades financieras que lo respalden. El poder de negociación que tienen los consumidores no es muy alto puesto que hay una demanda creciente del servicio, al igual que el poder de negociación de los proveedores, debido a la proliferación del Sistema Universitario Privado. El grado de sofisticación tecnológica desplegado en el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tiene un nivel intermedio y su régimen de innovación ha sido lento. Respecto al nivel de capacidad gerencial, es intermedio, dependiendo del sector público o del privado.

9.2 Identificación, Análisis, y Evaluación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

El clúster está conformado por un conjunto de organizaciones que son parte industrias relacionadas entre sí, se complementan y atienden a una demanda solicitante. Las organizaciones pueden cooperar entre sí por medio de diversas formas, y sus relaciones pueden darse por medio de un modelo clásico o por uno estático (Berumen, 2006).

Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano recibe alumnos del sistema universitario Público y Privado, requiere asociarse con especialistas en investigación científica, que viabilicen las diversas producciones científicas de los docentes y estudiantes; debe participar la industria editorial para publicar todos los esfuerzos académicos, también se requiere del sector responsable de la multimedia y cultura digital; de los institutos de idiomas; empresas de consultoría; del sistema Nacional de Investigadores, para atender temáticas de biotecnología, nanociencias, medio ambiente, energía, robótica y mecatrónica, computación, telecomunicaciones, salud y desarrollo económico en los diversos sectores. Es muy importante el apoyo y respaldo del sistema financiero y de las empresas privadas. Se busca lograr desarrollar un trabajo Integrado entre los diferentes entes públicos y privados, instituciones universitarias, el gobierno, gremios relacionados y las instituciones extranjeras aliadas para el desarrollo de proyectos exitosos asociados con el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.

9.3 Conclusiones

Se ha evaluado la Competitividad del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, el cual se encuentra en un proceso de mejora, en la medida que la nueva ley universitaria se vaya implementando y se eleve la calidad del servicio brindado. Se ha señalado la importancia de las industrias, sectores, y entidades que son importantes para la conformación del clúster del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, se muestra el panorama del proceso estratégico integral de manera resumida y detallada: (a) la visión, (b) la misión, (c) los objetivos de largo plazo, (d) los objetivos de corto plazo, (e) los intereses organizacionales, y (f) las estrategias generadas para cumplir la visión establecida entre otros. Además se consideran los principios cardinales y políticas, que serán base para la consecución de objetivos. Toma en cuenta el Tablero de Control como herramienta para controlar y evaluar las estrategias generadas de acuerdo con las perspectiva financiera, del cliente, interna y aprendizaje de la organización (ver Tabla 37).

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones del Plan Estratégico del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano son:

1. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano está mal posicionado en Latinoamérica, necesita elevar el nivel de calidad del servicio que brinda lo que está estrechamente relacionado con el nivel académico de sus docentes, la falta de actualización de la malla curricular, y la infraestructura y equipamiento necesario para mejorar las condiciones de la enseñanza aprendizaje, e investigación científica.
2. Se tiene como antecedente el Plan Estratégico Sectorial Multianual a partir del cual se toma en consideración los planeamientos desarrollados, objetivos y líneas estratégicas para formular la visión, misión, valores y código de ética respectivos. La visión es que para el 2025 se posicione entre los cinco primeros puestos de la región latinoamericana, en alianza con el sector privado, reconocido por contar con docentes de alto nivel académico, operando en una óptima infraestructura, y con

profesionales comprometidos con la investigación, capaces de contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país.

3. El análisis externo realizado para el Sistema Universitario de Posgrado Privado en el Perú, se ha llegado a identificar siete oportunidades que debe aprovechar, relacionadas con la variedad en el mercado, precios competitivos, el incremento de la demanda, mayor acceso hacia las Tecnologías de Información y Comunicación, incrementación de la calidad educativa, y de especialización en su respectiva profesión. También se ha identificado siete amenazas, entre las que se encuentra el bajo nivel académico de los docentes, de los alumnos, la fuga de profesionales hacia el exterior, insuficiente investigación, gestión respecto al cuidado ambiental, y la insuficiencia de condiciones para tener la acreditación internacional. En la Matriz EFE obtiene un valor de 2.54, lo que indica que es importante que pueda implementar estrategias que le permitan mitigar las amenazas. En los factores críticos de éxito obtiene un valor de 2.78, que refleja que no está bien posicionado y le falta implementar estrategias que le permitan tener ventajas competitivas.
4. Respecto al análisis interno se identificó seis fortalezas, relacionadas con el interés del gobierno en mejorar la calidad del sistema educativo, imponiendo mayores exigencias para los promotores, los docentes y los alumnos. Se señaló siete debilidades, entre las que se mencionan la oposición hacia los cambios, el bajo nivel educativo en docentes y alumnos, la falta del dominio de los recursos TIC, y la escasez de profesionales involucrados en la actividad investigadora. El puntaje 2.53 da muestras de que se requiere de estrategias que le permitan proteger sus productos competitivos y reducir su línea de productos.
5. Son intereses fundamentales del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano el nivel académico del estudiante, la plana docente altamente calificada,

el desempeño del personal administrativo, infraestructuras implementadas, y la contribución en los diferentes sectores productivos de nuestro país. A partir de la visión y del análisis realizado se establecieron cuatro Objetivos a Largo Plazo, los que permitirán un mejor posicionamiento.

6. Las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE permitieron identificar 14 estrategias que pasaron por la Matriz de Decisión, quedando ocho estrategias. Con la evaluación de la MCPE, se retuvieron las ocho estrategias, las cuales se ratificaron según los criterios de la matriz de Rumelt y los criterios éticos. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano debe fortalecer su posición para poder hacer frente a sus competidores.
7. Se establecieron los Objetivos a Corto Plazo que permitirán el cumplimiento de los seis Objetivos a Largo Plazo, se asignaron los recursos de tipo financiero, físico, humano, y tecnológico y se diseñó diez políticas que permitirán conducir los lineamientos de las actividades administrativas y hacer el seguimiento y coordinación de la gestión. Se presentó el nuevo organigrama en el cual se ha integrado roles, según los objetivos que se quieren alcanzar. Finalmente, se describe el manejo de la gestión del cambio que se requiere hacer para poder concretizar lo propuesto.
8. En la tercera etapa del proceso estratégico, se midió el cumplimiento de los Objetivos a Corto y Largo Plazo fijados con el Tablero de Control Balanceado, en el cual se identificó a cada uno de ellos en la perspectiva del aprendizaje interno, procesos, clientes, y financiera.
9. La Competitividad se encuentra en un proceso de mejora, se señalaron las industrias, sectores, y entidades que son importantes para la conformación del clúster del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano.

10.3 Recomendaciones Finales

1. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano ha de incorporar mejoras integrales, que contemplen la infraestructura, el equipamiento, como la capacitación y actualización continua de sus administrativos, docentes y alumnos, involucrados y comprometidos con la investigación científica orientada a la solución de los problemas del país.
2. Se necesita la identificación total de los actores del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano con la visión que se quiere alcanzar, se debe considerar como una tarea permanente de cada uno, desde la posición en la que se encuentre, asumiendo en forma activa la mejora, el compromiso con la excelencia, la perseverancia, disciplina y la pro actividad.
3. El Sistema Universitario de Posgrado Privado en el Perú ha de aprovechar todas las oportunidades del macro entorno, debe reinvertir las utilidades en la mejora de la infraestructura, y cohesionar esfuerzos con las empresas privadas, con las entidades financieras y con todos aquellos organismos que le permitirán potenciar su posicionamiento. Ha de enfatizar el desarrollo de aquellos factores críticos, conociendo el avance de sus sistemas pares y de aquellos que son sus referentes.
4. De igual forma, el Sistema Universitario de Posgrado Privado en el Perú ha de explotar al máximo cada una de sus fortalezas, a fin de contrarrestar sus debilidades. Necesita desarrollar competencias internacionales, con la mejora de las habilidades personales, autonomía en la investigación, capacidad de análisis, uso de un mayor número de recursos de tecnología e información, con capacidades de organización, mejora de la comunicación oral y escrita.
5. Todos aquellos que tienen intereses comunes al Sistema Universitario de Posgrado Privado en el Perú han de tomar conciencia del rol vital que les corresponde, es

- importante alinear planes conjuntos para el desarrollo y mejora de la competitividad, definiendo acciones concretas e inversión.
6. Las diferentes matrices mostraron que el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tiene un lento crecimiento y con poca capacidad competitiva, por lo que requiere reducir la masificación de los servicios, para concentrarse en aquellos programas de posgrado que muestran las mejores condiciones de calidad, avanzar mediante estrategias intensivas, y aliarse con quienes comparte intereses comunes. Le favorece la integración horizontal, para tener más posibilidades de penetrar en el mercado y consolidar su posición.
 7. Evaluar en forma permanente el avance del Planeamiento Estratégico, usando la herramienta del control balanceado para no perder de vista cada una de las perspectivas señaladas, hacer los ajustes que se tengan que hacer en el camino con el objetivo de tener promotores satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y colaboradores capacitados y motivados por el alcance de la visión.
 8. La competitividad del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano dependerá del desarrollo de clústeres, lo cual se encuentra aún en una etapa incipiente dado que no se ha consolidado aún un alto grado de cooperación y asociatividad entre las organizaciones, empresas e instituciones que compartes interés afines. Se ha de ir integrando en forma local, regional, nacional e internacional.

10.4 Futuro del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano

El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano es el punto central de llegada de todos los estudiantes que quieren acceder a una educación superior del más alto nivel, diferenciándose del sistema educativo de posgrado europeo y estadounidense con precios competitivos y explotando los recursos históricos, culturales y humanos que el Perú posee.

Con el incremento del Estado en el gasto público para el desarrollo de la educación y el fomento de la investigación se desarrollan diversos tipos de investigación que obtienen reconocimiento a nivel internacional y contribuyen al desarrollo productivo del país. Las escuelas de posgrado en nuestro país generan competencia del más alto nivel y elevan la calidad del Sistema Universitario de Posgrado Privado.

Los programas de posgrado se ofrecen en todas las áreas del conocimiento, a nivel de maestría y doctorado, formando recursos humanos altamente calificados, con miras a la enseñanza, la investigación, el desarrollo científico y tecnológico. Se promueve el intercambio de profesores y estudiantes extranjeros, la descentralización de sus servicios en todo el país, además de la conformación de unidades de enseñanza, museos y centros de investigación ubicados en diversos espacios. El Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano tiene mecanismos para ampliar la demanda del conocimiento científico, especializado y de vanguardia tanto en las ciencias básicas, en la tecnología y en las ciencias sociales, en atención a los problemas sociales, y necesidades de los diversos sectores productivos del país.

La gestión y administración del Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, además del uso de los elementos tradicionales de gestión (activos, costes, calidad, inventarios, otros), incluye aspectos directivos como son: descubrir y desarrollar oportunidades, combinar de manera efectiva invenciones internas y externas, asegurar una transferencia efectiva de la tecnología entre los que se relacionan con el Sistema Universitario de Posgrado Privado Peruano, protegiendo la propiedad intelectual, y siendo creadores de nuevos modelos de desarrollo. Se produce profesionales con una sólida formación científica y humanista, capaces de transformar los procesos productivos con el uso de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones, dotados de herramientas teórico metodológicas y una alta escala de valores.

Tabla 37
Plan Estratégico Integral

Visión: que para el 2025 se posicione entre los cinco primeros puestos de la región latinoamericana, en alianza con el sector privado, reconocido por contar con docentes de alto nivel académico, operando en una óptima infraestructura, y con profesionales comprometidos con la investigación, capaces de contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país.

Misión: formar profesionales altamente capacitados, desarrollar un liderazgo y capacidades que le permitan ser competitivos a nivel nacional e internacional, bajo el desarrollo de una gestión administrativa moderna, con el uso de las nuevas tecnologías y docentes altamente capacitados, que fomente la investigación, la responsabilidad social y respeto por el medio ambiente.

INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						VALORES	
1. Incrementar la calidad educativa, sometiéndose a la evaluación, acreditación y certificación en forma permanente. 2. Elevar el nivel académico del estudiante de posgrado. 3. Contar con plana docente altamente calificada. 4. Optimizar el desempeño del personal administrativo. 5. Contar con infraestructuras implementadas 6. Contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país.		OLP 1.- Al 2025, contribuir en los diferentes sectores productivos de nuestro país incrementando al 95% el porcentaje de alumnos de posgrado que estudian en universidades privadas y trabajan, siendo este porcentaje en el 2010, el 88,5%.	OLP 2.- Al 2025, los estudiantes de posgrado, como parte de su compromiso activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje e investigación, incrementarán en 50% la cantidad de publicaciones científicas con estándares internacionales por año en revistas de prestigio internacional. (NATURE, SCIENCE, PROQUEST, EBSCO, entre otros). Al 2014, el total de publicaciones científicas producidas por 20 universidades, en cinco años, fue de 3,301.	OLP 3.- Al 2025, lograr que el 60% de las carreras profesionales universitarias logren acreditarse. Hasta abril del 2014, solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas, de las 528 carreras que se imparten.	OLP4.- Al 2025, incrementar en 70% la disponibilidad de docentes de alto nivel académico, al 2010 los que hicieron estudios de Maestría fueron 73,2%, II Especialización 22% y Doctorado 4,8%, haciendo un total de 65.6%	OLP5.- Al 2025, actualizar al 100% la malla curricular de los posgrados, de acuerdo a las demandas de las competencias requeridas a nivel internacional, hasta el 2014 más del 50% tiene mallas curriculares no renovadas.	OLP6.- Al 2025, modernizar el 100% de la infraestructura y equipamiento de los programas de posgrado, al 2014 más del 50% no cuenta con locales exclusivos para los estudios de posgrado.	POLÍTICAS Política 1: Fomentar la meritocracia, asociada al despliegue del esfuerzo y excelencia de alumnos, docentes y administrativos. Política 2: Promover la cooperación continua con los aliados al sistema, desarrollando programas formativos con intercambio de alumnos y docentes. Política 3: Aprovechar en toda las dimensiones el uso de las Tecnologías de la Comunicación. Política 4: Desarrollar temas de investigación directamente relacionados con las necesidades empresariales, locales, regionales y nacionales. Política 5: Gestionar y promover el apoyo al financiamiento de los estudios de posgrado. Política 6: Impulsar el compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social. Política 7: Practicar la transparencia en el uso de los recursos, haciendo rendición de cuentas en forma periódica. Política 8: Promover la mejora de la infraestructura e implementación con equipos y materiales, reinvirtiendo las utilidades en forma eficiente. Política 9: Gestionar la integración de bases de datos de investigaciones, en el ámbito nacional e internacional. Política 10: Evaluar periódicamente los diversos programas con el fin de actualizarlos.	
ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS						ESTRATEGIAS	
FO1. Ampliar y modernizar la infraestructura con la implementación requerida para desarrollar investigación en las diversas ciencias básicas y aplicadas. FO2. Incrementar la producción científica de calidad, publicando las mejores investigaciones y reconociendo económicamente a sus autores. FO3. Crear alianzas estratégicas con universidades y escuelas de posgrado de prestigio internacional, suscribiendo convenios de cooperación para desarrollar programas de doble grado, intercambio de alumnos y profesores, viajes internacionales, entre otros. FA1. Capacitar a los docentes y estudiantes de posgrado para el uso de las diversas funcionalidades que ofrecen las TIC, desarrollando competencias tecnológicas. FA4. Optimizar el nivel académico de los docentes promoviendo la actualización permanente según su especialidad, en universidades de prestigio mundial. DO1. Establecer alianzas estratégicas entre las empresas y las escuelas de posgrado privado para que sus líneas de investigación contribuyan a resolver las principales necesidades en el sector político, social y productivo. DO4. Establecer convenios con entidades financieras y no financieras para que brinden facilidades especiales a los estudiantes y docentes involucrados en posgrados. DA2. Flexibilizar los programas curriculares, actualizándolos según las exigencias del mercado mundial.		X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 1.1 Incrementar el porcentaje en 10% anual de alumnos de posgrado que trabajan y reciben sus clases en Lima Metropolitana, en el resto del país y en el extranjero. OCP 1.2 Incrementar en 20% anual la cantidad de población económicamente activa con estudios de segunda especialización, maestría o doctorado. OCP 1.3 Reinvertir anualmente el 80% de los recursos designados para este fin, renovando anualmente la infraestructura y su equipamiento.		OCP 2.1 Incrementar la cantidad de estudiantes inmersos en el Sistema Universitario de Posgrado Privado, con una tasa de crecimiento anual de 25%. En el 2010 fue de 16,5 %. OCP 2.2 Aumentar en 20% cada dos años el número de investigaciones que aporten al sistema productivo, y solución de los problemas nacionales. OCP 2.3 Incrementar en 15% anual el número de docentes investigadores a tiempo completo, que produzcan investigaciones y brinden asesorías especializadas.	OCP 3.1 Actualizar la malla curricular cada cuatro años, en relación a las demandas del mercado nacional e internacional. OCP 3.2 Incrementar en 20% anual la acreditación de los programas de posgrado. OCP 3.3 Obtener el 95% de las carreras acreditadas, obteniendo buena calificación en su evaluación periódica de cada tres o cinco años.	OCP 4.1 Incrementar en 25% cada tres años el número de docentes con estudios de segunda especialización y maestría. OCP 4.2 Incrementar en 30% cada cuatro años el número de docentes con estudios de doctorado. OCP 4.3 Elevar al 35% anual el número de docentes con estudios de posgrado concluidos. OCP 4.4 Elevar al 30% cada cuatro años el número de docentes que completan estudios de posgrado en el extranjero.	OCP 5.1 Lograr que el 90% de los posgrados cuenten con equipos de profesionales según especialidades, responsables de la actualización periódica de las mallas curriculares. OCP 5.2 Realizar ajustes cada tres años en el 100% de las mallas curriculares que se desarrollan en la maestría, Segunda Especialización y Doctorado. OCP 5.3 Abrir nuevos estudios de posgrado, según las demandas del mercado nacional e internacional.	OCP 6.1 Evaluar anualmente el estado en el que se encuentran las aulas, bibliotecas, laboratorios, auditorios, cafetines, y otros espacios requeridos por los alumnos de posgrado. OCP 6.2 Reinvertir anualmente el 80% de los recursos designados para este fin, renovando la infraestructura y su equipamiento.	TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS: INTERNA PROCESOS CLIENTE FINANCIERA		
RECURSOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANES OPERACIONALES								TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS: INTERNA PROCESOS CLIENTE FINANCIERA	

Referencias

- Asamblea Nacional de Rectores [ANR] (2011). *Tips Universidades 2012*. Recuperado de http://www.anr.edu.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=207&Itemid=86.
- Asamblea Nacional de Rectores [ANR] (2012). *Estadísticas Universitarias*. Recuperado de http://200.48.39.65/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf
- Asamblea Nacional de Rectores [ANR] (2013). *VII Concurso Nacional de Tesis de Posgrado de Maestría y doctorado*. Recuperado de <http://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2013/08/Concurso-de-Tesis-ANR-2013.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (noviembre 15, 2014). Competitividad de la economía peruana sobresale en ambiente macroeconómico y desarrollo de mercados financieros. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%B8A86_20131115125108427.pdf
- Bendezú, R. (abril 28, 2014). Ley Universitaria: todo lo que debes saber sobre el proyecto a debatirse. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/31-03-2014/ley-universitaria-lo-que-debes-saber-sobre-el-proyecto-a-debatirse>
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC.
- Cabanillas, A. (marzo 03, 2012). El 50% de posgrados se paga al crédito. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/03/03/economia/50-posgrados-ya-se-paga-al-credito-2014302>
- Castillo, L. (2011). Estado de la educación superior en Iberoamérica y en Colombia conforme CINDA 2011. Recuperado de http://elobservador.univalle.edu.co/OBS_25.pdf

Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica CIDSE (2011). *Estado de la educación superior en Iberoamérica y en Colombia informe CINDA 2011*.

Recuperado de http://elobservador.univalle.edu.co/OBS_25.pdf

Chinchay, M. (abril 28, 2014). *Universidades peruanas últimas en rankings de*

competitividad. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/28-04-2014/universidades-peruanas-ultimas-en-rankings-de-competitividad>

Congreso de la República (julio 9, 2014). Ley Universitaria. *El Peruano*. Recuperada de

<http://www.unmsm.edu.pe/transparencia/archivos/NL20140709.PDF>

Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior

Universitaria [CONEAU] (2009). *Guía para la acreditación de carreras profesionales universitarias del CONEAU*. Recuperado de

http://www.une.edu.pe/acreditacion/Guia_Acreditacion_CONEAU.pdf

Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior

Universitaria [CONEAU] (2012). *Modelo de Calidad para la acreditación de programas de posgrado, Modalidad presencial, y estándares de Calidad para*

programas de Maestrías y doctorados. Recuperado de

http://www.upao.edu.pe/oca/pdf/Tomo_X_Modelo_de_Calidad_para_la_Acreditacion_de_Programas_de_Posgrado_Modalidad_Presencial_y_Estandares_de_Calidad_para_Programas_de_Maestrias_y_Doctorados.pdf.

Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior

Universitaria [CONEAU] (2011). *Estándares para la Acreditación de los programas de Maestría Profesional, modalidad presencial*. Recuperado de

http://www.unfv.edu.pe/ocaya/images/pdf/CONEAU_Propuesta_de_Estandares_Maestria_Profesional.pdf

Consejo Nacional de Educación [CNE] (2013). *Proyecto Educativo Nacional Balance y Recomendaciones*. Recuperado de <http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/Libro%20CNE%20Balance%202013%28final%29.pdf>

Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria [CONEAU] (2013). Oficio N° 662-2013- MINEDU/COSUSINEACE, Informe N° 03-2013. Información sobre las actividades de Setiembre 2013. Lima: Coneau.

Consortio de Universidades (2006). *Informe de la educación superior en Iberoamérica*. Recuperado de <http://www.universia.net/wp-content/uploads/INFORME-PER%C3%9A.pdf>

Chanduvi, V. (2014). *II Asamblea Nacional de Escuelas de posgrado*. Recuperado de http://www.upao.edu.pe/WebArticulosDinamicos/Mantenimiento%5CDCTOS%5CARTICULOS%5CII_ASAMBLEA_NACIONAL_DE_ESCUELAS_DE_POSGRADO.pdf

Daniel Mora: Nueva Ley Universitaria será debatida la próxima semana en el Pleno (junio 03, 2014). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/03-06-2014/daniel-mora-nueva-ley-universitaria-sera-debatida-la-proxima-semana-en-el-pleno>

D'Alessio, F. (2012). *Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2ª. ed.). México D.F. México: Pearson Educación.

Del Mastro, C. (2011). *La educación superior en Perú 2005 – 2009*. Recuperado de <http://www.universia.net/wp-content/uploads/Peru11.pdf>

Fallo histórico. (30 enero 2014). *El Peruano*. Recuperado de

http://www.elperuano.pe/Edicion/suplementosflipping/covers/99/files/cover_99.pdf

Foros Perú.net (2012). *Ranking de las mejores Escuelas de Negocios y MBA 2012 - América*

Economía. Recuperado de <http://www.forosperu.net/showthread.php?t=320526>

HC Latinoamérica (mayo 20, 2014). *Times Higher education publicó los rankings*

universitarios de reputación mundial 2014. Recuperado de

<http://www.hotcourseslatinoamerica.com/study-abroad-info/latest-news/times-higher-education-publica-rankings-universitarios-2014/>

Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2011). *II Censo Nacional Universitario 2010*.

Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2014). *Comportamiento de la Economía Peruana en*

el Cuarto Trimestre de 2013

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/00-pbit_2013-iv_texto-final.pdf

INEI: Sistema educativo peruano ofrece más de 1,100 carreras profesionales (abril 13, 2014).

Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inei-sistema-educativo-peruano-ofrece-mas-1100-carreras-profesionales-502019.aspx#.U772Gf15MrU>

García, M. & Reboloso, R. (2011). El posgrado en el contexto internacional. *Ciencia UANL*,

XVI (1), 17-22. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/785/1/opinion.pdf>

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

La Haya: Chile dice que fallo refuerza dominio sobre 'triángulo terrestre' (02 de febrero del

2014). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/haya-chile-sostiene-que-fallo-refuerza-dominio-triangulo-terrestre-2168332>

[fallo-refuerza-dominio-triangulo-terrestre-2168332](http://peru21.pe/politica/haya-chile-sostiene-que-fallo-refuerza-dominio-triangulo-terrestre-2168332)

Ministerio de Educación [MINEDU] (2012). *Becas de Posgrado*. Recuperado de

http://blog.pucp.edu.pe/media/3815/20131210-propuesta_de_ley_de_educacion_superior.pdf

Ministerio de Educación [MINEDU]. *Plan Estratégico Institucional 2007-2011*. Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/normatividad/plan_institucional/pei2007_2011/pei_2007_2011.pdf

Ministerio de Educación (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual* [PESEM].

Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf

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

http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio del Ambiente (2013). *Agenda Nacional de Acción Ambiental 2013 – 2014*.

Recuperado de http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/agenda_ambiente_web.pdf.

Ministerio de Cultura (2014). *Patrimonio Cultural, Patrimonio Histórico, Presentación*.

Recuperado de <http://www.mcultura.gob.pe/patrimonio-cultural-patriminio-historico-presentacion>

Ministerio de Economía y Finanzas (2012). *Perú: política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Mora: La educación se ha convertido en un negocio (enero 05, 2014). *Perú 21*. Recuperado

de <http://peru21.pe/politica/daniel-mora-educacion-se-ha-convertido-negocio-2164324>

- Mora, J. & Yábar, G. (2011). *Gestión de calidad de programas de Posgrado: estudio de casos*. Recuperado de http://www.gestuniv.com.ar/gu_08/v3n2a2.htm
- Perú.com (abril 12, 2013). Mapcity.com: al menos 39 universidades peruanas ofrecen cursos de Posgrado. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/mapcitycom-al-menos-39-universidades-peruanas-ofrecen-cursos-Posgrado-noticia-132704>
- Pineda, J. (2009). *Unasur: más allá de la CAN y Mercosur*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/prensa/articulos/eluniversal3-9-09.htm>
- Proyecto de Ley 03505 (mayo 16, 2014). *Ley que crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU)*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/224615681/Ley-Que-Crea-La-Superintendencia-Nacional-de-Educacion-Superior-Universitaria-SUNEDU>
- ¿Qué universidades prefieren las empresas peruanas para contratar egresados? (diciembre 17, 2013). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/que-universidades-privadas-prefieren-contratar-egresados-empresas-peruanas-2083897>
- Ranking: Las universidades que mejoraron su producción científica. (febrero 27, 2014). *Corresponsales*. Recuperado de <http://corresponsales.pe/mi-universidad/noticias/item/1981-ranking>
- Red Iberoamericana de Prensa Económica (diciembre 16, 2013). *¿Estudiar un máster es una solución profesional para 2014?* Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/estudiar-master-solucion-profesional-2014-2083694>
- Sánchez, M. (2004). *Calidad e innovación en el posgrado: el papel de las tecnologías de la información*. Recuperado de http://www.revista.unam.mx/vol.5/num10/art69/nov_art69.pdf

Solo catorce carreras en nueve universidades del Perú han sido acreditadas por el Coneau (mayo 20, 2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/solo-catorce-carreras-nueve-universidades-peru-han-sido-acreditadas-coneau-2097770>

Taipe, A. (abril 29, 2014). Nueva Ley Universitaria: 10 puntos claves que debes conocer. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-10-puntos-claves-que-debes-conocer-noticia-1718047>

Trigoso, M. (diciembre 16, 2013). Inversión publicitaria se aceleró en últimos tres meses del año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/inversion-publicitaria-se-acelero-ultimos-tres-meses-ano-2083756>

Universia Perú (2014). *Estructura del Sistema Educativo*. Recuperado de <http://universidades-iberoamericanas.universia.net/peru/sistema-educativo/estructura.html>

Universidad Mayor de San Marcos (2014). *Hacia la acreditación de la Universidad y las escuelas de Posgrado*. Recuperado de <http://www.unmsm.edu.pe/Destacados/contenido.php?mver=35>

World Economic Forum [WEF] (2013). Índice Global de la Competitividad 2013 – 2014. *Foro Económico Mundial*, Ginebra, 2013. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf