

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú (DECANA DE AMÉRICA)

Escuela de Post Grado
Facultad de Ciencias Contables
Unidad de Post Grado



“LA COOPERACIÓN –UNIVERSIDAD-
EMPRESA-ESTADO- EN EL PERÚ
(CASO UNMSM 1997-2002)”

TESIS

PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE
**DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES
Y EMPRESARIALES**

Presentado por:

M. A. RAÚL ARRARTE MERA

Lima – Perú

2004.

A mis hijos Raúl Eduardo y Orietta María, y al millón de jóvenes que abandonaron el país, en busca de mejores horizontes.

Nuestro agradecimiento muy especial, a los Catedráticos de la Sección Doctoral, a los empleados de las diferentes Bibliotecas del Sector Económico-Empresarial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y a todas aquellas personas que colaboraron de una ú otra manera, en la culminación de este trabajo.

ABSTRACT

This case study entitled “Cooperation between State University – Business Community – Central Government in Peru (UNMSN case 1997-2002)” pursues the creation of Inter Faculties Coordinating Committees (Business Administration, Accounting & Economics, and in a later stage wide its approach to all member faculties) to enhance coordination indecision taking processes, so to increase additional & constant revenue to gradually level faculty members income, kept frozen for over the last 20 years; and to project its long term sustainability.

This case is useful because it will benefit these tree sectors involved:

A) State University, at the time of having revenues enough to make fit, besides making possible an increase in living conditions for faculty members, it will stimulate its learning interests, will increase posts for full time teaching dedication. All of this will result in a better quality of educational services, a much better standing point to compete abroad as a country; a modernization of Study Plans as per Business Community requirements, and developing some more plans upon a pure applied science & technology based on extensive labor force utilization; to make Learning Programs through Post Graduate units considering the most competitive sectors in Economy: Agro industry, Oil & Energy, Mining, Fishing and Tourism.

B) Business Community, by identifying its weaknesses by checking the lack of qualified work force, it will demand from State Universities along the country Learning issues that enable them to be more competitive, or by coaching in specific areas under cooperation agreements to simplify / improve working methods & procedures, or by developing mid-technologies that helps them internationally trade value added natural resources, contributing to raise working posts to reduce critical poverty.

C) Central Government, by assessing stability on legal, labor and taxation fields and by identifying the most competitive sectors in our Economy, it will focus its energies on: Taxation System reforms, Innovation financing, Government size reduction, Privatization & Concessions processes, Management Agreements, all aimed to increase Gross Domestic Product (GDP) pushing the country economical and social development in the long term.

RESUMEN

Este trabajo de investigación denominado “LA COOPERACIÓN – UNIVERSIDAD- EMPRESA - ESTADO - EN EL PERU. (CASO UNMSM 1997-2002); tiene como finalidad proponer la formación de Comités de Coordinación Inter Facultades en Administración, Contabilidad y Economía, y alcanzar a toda nuestra Universidad, para mejorar la concertación en la toma de decisiones, generar ingresos adicionales permanentes para incrementar la remuneración de los Docentes, congelada por más de 20 años, y proyectar su sostenibilidad en el largo plazo.

Este trabajo es útil porque beneficiará a los tres sectores involucrados:

- a) **A la Universidad**, que al disponer de rentas suficientes, además de mejorar el nivel de vida de sus Docentes, permitirá estimular su capacitación, ampliar las plazas a dedicación exclusiva y a tiempo completo lo que redundará en la mejora de la calidad de la educación, elevar la capacidad del país para competir en mercados internacionales; modernizar sus Planes de Estudios de acuerdo a los requerimientos de la empresa privada, y creando las necesarias a la luz de las investigaciones en ciencia y tecnología pura y aplicada que prioricen el uso intensivo de mano de obra; en la preparación de Programas de Capacitación a través de sus Unidades de Post-Grado, orientadas a los sectores más competitivos: agroindustria, energía y petróleo, minería, pesquería y turismo.
- b. **A la Empresa**, al identificar sus debilidades en la carencia de recursos humanos calificados, exigirá a la Universidad Pública en diferentes regiones del país, capacitación en carreras profesionales que necesitan para ser competitivas. O asesorándolas en áreas específicas bajo acuerdos de cooperación para mejorar o simplificar métodos y procedimientos de trabajo, o desarrollar tecnologías intermedias, que les permita exportar nuestros recursos naturales con valor agregado, generando los necesarios puestos de trabajo para reducir la pobreza crítica.
- c. **Al Estado**, al asegurar estabilidad en lo jurídico, laboral y tributario e identificar los sectores competitivos de nuestra economía, concentrará su esfuerzo en la: Reforma del Sistema Tributario, incentivar el Financiamiento de la Innovación, continuar con la Reducción del Tamaño del Estado, Intensificar el Proceso de Privatizaciones y Concesiones y/o Promover Contratos de Gerencia. Para lograr: el crecimiento del producto bruto interno, impulsando el desarrollo económico y social del país en el largo plazo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende llamar la atención del país y de los sectores involucrados, en el sentido que sólo a través de la integración entre –Universidad-Empresa-Estado se darán las alternativas de solución a los problemas que plantea la globalización de la economía en los sectores económicos más competitivos de nuestro país, con un nuevo direccionamiento de desarrollo económico y social. Si no hay cooperación concertada, será imposible superar la situación que actualmente estamos atravesando.

Se ha enfocado el problema como base de nuestro estudio de investigación desde los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social, Centros de Producción, Escuelas Académico-Profesionales, Institutos de Investigación y Unidades de Post Grado de las Facultades Económico-Empresariales (Administración, Contabilidad

y Economía), de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y su impacto en la Empresa y el Estado. Porque consideramos que corresponde a la Universidad, a modo de cordón umbilical, integrar a la Empresa privada y pública, y al Estado, para trabajar en equipo, cada uno en su espacio correspondiente, para sacar al país de esta crisis política, económica, social y moral que le consume.

El trabajo desarrollado se ha dividido en una Introducción y cuatro capítulos: En el Capítulo I, presentamos los aspectos teóricos y metodológicos, antecedentes, fundamentos y planteamientos del problema; tipo y nivel de investigación, diseño de la investigación, población y muestra; y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo II, se expone la Función Social de la Cooperación -Universidad-Empresa-Estado, en la UNMSM, ponderamos la importancia de las alianzas estratégicas tanto en el Perú como en el Mundo y establecemos las responsabilidades que compete a cada segmento realizar.

En el Capítulo III, hacemos un diagnóstico académico-administrativo de las Facultades Económico-Empresariales de la UNMSM, partiendo del análisis de la situación actual del sistema universitario peruano, nos introducimos en la evaluación de la estructura organizacional actual de la Universidad, de acuerdo a la Ley No. 23733 y su estatuto vigente, identificamos las alternativas de solución.

En el Capítulo IV, se sustenta una Propuesta para Optimizar la Cooperación –Universidad-Empresa-Estado basada en el análisis crítico del Régimen Económico, Administrativo y Político de la Universidad. Identificamos los vínculos que pueden darse entre la Universidad Pública y la Privada, y los aportes mutuos que proporcionaría una colaboración entre Empresa-Universidad-Estado. Sugiriendo después un nuevo enfoque operativo a la estructura organizacional proponiendo la formación de Comités de Coordinación Inter Facultades para armonizar los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de principios y fines institucionales para competir con más efectividad en la economía globalizada que nos toca vivir.

Proponemos las Conclusiones y Recomendaciones para incrementar los ingresos propios para mejorar la calidad de vida de los Docentes que por más de 20 años mantienen sueldos congelados. Finalmente, presentamos la Bibliografía empleada, para sustentar nuestro punto de vista aquí expuesto.

La conclusión principal de esta Tesis, normativa, descriptiva, prospectiva y propositiva, es alinear los objetivos, políticas y estrategias tanto de la Universidad Pública-Empresa-Estado, en torno a temas comunes como:

- a. Apuntalar las ventajas competitivas del Perú, a fin de incrementar las exportaciones y la generación de empleo;
- b. Brindar soporte educacional a la política de generación de empleo a través de la formación y orientación de sus Escuelas Académico-Profesionales, Centros de Extensión Universitaria y Unidades de Post Grado, en estrecha relación con la realidad del país, en beneficio de esa legión de jóvenes que esperan de sus gobernantes, decisiones políticas coherentes y sustentables en el largo plazo.

De cumplirse éstos objetivo nos sentiremos satisfechos por el trabajo realizado.

“LA COOPERACIÓN – UNIVERSIDAD-EMPRESA- ESTADO - EN EL PERÚ (CASO UNMSM 1997-2002)”

ÍNDICE

DEDICATORIA

I

AGRADECIMIENTO		II
ABSTRACTS		III
RESUMEN		IV
INTRODUCCIÓN		V
• Planteamiento y Formulación del problema	01	
• Hipótesis Principal	02	
• Objetivos		02
• Justificación de la Investigación		02

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO. 04

A.	MARCO TEÓRICO		04
	1. Antecedentes del Problema.		04
	2. Fundamentación del Problema	15	
	3. Planteamiento del Problema		16
B.	DISEÑO METODOLÓGICO..	17	
	1. Tipo y Nivel de la Investigación.	17	
	2. Diseño de la Investigación		18
	3. Población y Muestra		18
	4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	18	

CAPÍTULO II

FUNCIÓN SOCIAL DE LA COOPERACIÓN –UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO- EN LA UNMSM. 20

A.	LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL MUNDO		20
	1. Ventajas.		25
	2. Desventajas		26
B.	LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL PERÚ	27	
	1. Opinión del Presidente del Comité de la Pequeña Empresa.	29	
	2. Opinión de Asesor Internacional en Pequeña Empresa.	30	
	3. Opinión de un Rector de Universidad Nacional.	30	
	4. Opinión de un Director de Maestría de Universidad Privada.	31	
C.	RESPONSABILIDADES DE LA UNIVERSIDAD.	31	

1.	Formación de Recursos Humanos.	33
2.	Investigación en Ciencia y Tecnología.	36
3.	Capacitación Empresarial.	48
4.	Asesoría y Consultoría a la Empresa Nacional.	50
5.	Financiamiento del Presupuesto de la Universidad.	52
D.	RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA	53
1.	Atraer y fomentar las inversiones del capital extranjero.	54
2.	Incrementar exportaciones.	58
3.	Inversión en tecnología e innovación.	61
4.	Mejorar la competitividad.	63
E.	RESPONSABILIDADES DEL ESTADO	69
1.	Identificar sectores económicos competitivos de nuestra economía.	70
2.	Reformar el sistema tributario y mantener su estabilidad.	81
3.	Continuar con reducción del tamaño del Estado.	85
4.	Intensificar procesos de privatizaciones y concesiones.	86
5.	Promover contratos de gerencia.	87

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS ECONÓMICO-EMPRESARIALES DE LA UNMSM.		FACULTADES
A.	SITUACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO PERUANO	88
1.	Aspecto Histórico.	88
2.	Aspecto Legal	91
3.	Aspecto Económico.	93
4.	Aspecto Académico	100
5.	Aspecto Administrativo	102
6.	Aspecto Político	103
B.	ANÁLISIS DE LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNMSM DE ACUERDO A LA LEY 23733 Y SU ESTATUTO VIGENTE.	105
1.	Consecuencias que ha generado	108
C.	DIAGNÓSTICO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES ECONÓMICO- EMPRESARIALES.	114
D.	LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	124

CAPÍTULO IV.		LA COOPERACIÓN
NUESTRA PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA		
UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO.		
131		

A.	AUMENTO DE SUELDOS A LOS DOCENTES FINANCIADO CON FONDOS AUTOGENERADOS.	131
	1. Beneficios e inconvenientes de una decisión transitoria de los Consejos de Facultad.	132
B.	RECONFIGURACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.	132
	1. El Plan Contable General.	133
	2. Los Centros de Gastos	134
	3. Presentación del Estado de Ganancias y Pérdidas.	136
	4. El Plan Estratégico 2002-2006.	137
C.	LOS COMITÉS DE COORDINACIÓN INTERFACULTADES POR SECTORES.	137
D.	LO QUE DEBE CONTENER LA FUTURA LEY UNIVERSITARIA.	140
	CONCLUSIONES	144
	RECOMENDACIONES	148
	BIBLIOGRAFÍA	149
	ANEXOS	151
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	162

LISTA DE TABLAS.

1	Recursos Propios Generados por la Universidad	14
2.	Bienes y Servicios e Inversiones Pagados con Recursos Propios	14
3.	Aportes del Tesoro Versus Recursos Propios	14
4.	Matrículas Ingresantes al Pre-Grado 1993-2002	33
5	Población Estudiantil Total. Años 1996-2002	34
6.	Población Total Docentes y No Docentes. Años 1996-2002.	34
7	Personal Docente Nombrado y Contratado por Clase. 1995-2002.	34
8.	Personal Docente Nombrado y Contratado por Categoría 1995-2002	35
9.	Personal Docente Nombrado y Contratado con Grado. Año 2002	35
10	Oferta de Profesionales Años 1990-1995	36
11	Oferta de Profesionales Años 1999-2002	36
12	Proyectos Investigación Realizados 1990 - 1994	41
13	Proyectos Investigación Realizados 1995 - 2000	41
14	Convenios Nacionales Suscritos Universidad – Sector Público 2002.	42
15	Convenios Nacionales Suscritos Universidad – Sector Privado 2002	43
16	Convenios Internacionales Suscritos por Universidad. 2002	45
17	Capacitación en el Ámbito Universidades Públicas	49
18	Capacitación en el Ámbito Universidades Privadas	50
19	Asesoría y Consultoría en el Perú	52

20	Financiamiento de Universidad con Aporte del Estado 1997-2002	53
21	Financiamiento Total con Aportes del Estado y Recursos Autogenerados	53
22	Evolución de las Exportaciones. 1970 – 2002	59
23	Exportaciones por Grupo de Productos. 18997-2002	59
24	Exportaciones con Empleo de Tecnología Media 1985-1990	63
25	Estrategias de Exportación en Agro Industria	73
26	Estructuras Tributarias en América Latina	85
27	Resultado Actividades CEUPS de Ciencias Contables. 2003	94
28	Centros de Producción. Administración Central. Año 2001.	96
29	Resultados Centros de Producción. Año 2002.	97
30	Centros de Producción por Dependencias.	98
31	Población Estudiantil con Rendimientos no Satisfactorios	99
32	Resultado Actividades Unidad Post Grado Ciencias Contables 2003	100
33	Organigrama General de San Marcos	111
34	Organigrama Vice-Rectorado Administrativo	112
35	Organigrama Vice-Rectorado Académico	113
36	Alumnos Matriculados Sector Económico-Empresarial. Año 2002	114
37	Infraestructura y Equipamiento. Sector Económico-Empresarial.. 2002	114
38	Recursos Humanos. Sector Económico-Empresarial. Año 2002.	115
39	Cuadro Comparativo Cursos: Maestría CC. Administr y CC. Contables	119
40	Cuadro Comparativo de Cursos Menciones CC. Contables y CC. Econ.	120
41	Unidades de Post Grado en las Facultades Económico-Empresariales	122
42	Proyectos de Consultoría. Promoción 1997	124
43	Nuevas Facultades Académicas Propuestas	127
44	Reducción de Costos por Simplificación Administrativa	128
45	Análisis Proyectos de Ley Presentados en el Congreso Nacional	130
46	Escala Remuneraciones Personal Docente Nombrado. Año 1997	131
47	Resumen Ingresos Propios generados por Decisión Universidad	131
48	Estado de Ganancias y Pérdidas por Función	136
49	Aportes de la Cooperación Universidad-Empresa-Estado	143

0 0 0 0 0 0 0 0

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El decreciente apoyo económico del Estado al Presupuesto Anual de la Universidad Nacional y su ley orgánica vigente que ha generado una estructura organizacional compleja, son el problema fundamental de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Por más de 20 años ha mantenido un bajo nivel de remuneraciones para sus docentes, no ha facilitado la investigación en ciencia y tecnología aplicada al Estado y a la sociedad, “ni contribuido en la medida deseada, a la transformación de la sociedad peruana actual en otra que garantice la justicia social”.que coadyuve al repotenciamiento de su desarrollo económico y social. Necesitamos con urgencia vincularnos a la sociedad empresarial con mecanismos de interacción dinámica destinados a recoger la experiencia y conocimiento que se produce fuera del claustro y a extender su acción y servicio hacia ella.

Para revertir esta situación, nuestra Universidad requiere:

- Una nueva ley orgánica que posibilite la flexibilidad de disponer de sus fondos propios autogenerados, y facultad para definir una estructura organizacional más simple.
- Actualizar su Estatuto, vigente desde 1984, para facilitar la obtención de los Grados universitarios de Maestría y Doctorado en función a las necesidades de un mundo global.
- Promover acuerdos de cooperación o “alianzas estratégicas” con los Gremios Empresariales del sector privado en función a las necesidades de la competitividad nacional.
- Optimizar el uso de su capacidad instalada en los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social, en las Unidades de Post Grado y reorganizar los Centros de Producción mejorando su rentabilidad con el objetivo específico de incrementar sus recursos propios.

Hemos elegido como base de nuestro estudio de investigación, a las Facultades Económico-Empresariales en la UNMSM, porque cumplen delicadas responsabilidades estratégicas: formar profesionales capaces de dominar intelectualmente el sistema productivo, hacer investigadores universitarios, actualizar a los ejecutivos del sector privado para ser más competitivos en su organización o acrecentar su posición en el mercado laboral; ser una fundamental fuente de ingresos propios para la Universidad y, simultáneamente, “contribuir al estudio y enjuiciamiento de la problemática nacional e internacional, con plena independencia de criterio, planteando alternativas de solución” ⁽¹⁾, como expresa uno de los fines de la Universidad, colaborando con el desarrollo económico y social del país. Además, por nuestra experiencia profesional en el campo de la administración y la contaduría privada nacional e internacional.

⁽¹⁾ Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Inciso F) del Artículo 6°. El Peruano. Septiembre de 1984.

HIPÓTESIS PRINCIPAL.

Sólo una coordinación Inter-Facultades por Sectores que simplifique la planificación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facilitará la cooperación Universidad-Empresa-Estado.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Redefinir el enfoque y gestión de la estructura organizacional de la UNMSM para adecuarla al problema que se plantea en la relación –Universidad –Empresa-Estado; para responder adecuadamente a los requerimientos de una sociedad moderna, lo que se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional.

Las Universidades son reconocidas como instrumentos de desarrollo de ciudades, regiones y países y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida de sus ciudadanos. El desafío para las instituciones de Educación Superior es el de enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Formar Comités de Coordinación Inter Facultades por sectores, de los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social, de los Centros de Producción, de las Escuelas Académico-Profesionales, de los Institutos de Investigación y de las Unidades de Post-Grado, de las Facultades Económico-Empresariales de la UNMSM, para hacerlas más eficientes en la toma de decisiones y en el cumplimiento de sus fines.
2. Reconfigurar la presentación de la información financiera a las Políticas y Estrategias de la UNMSM, para conseguir información útil para la gestión de los recursos propios que contribuyan a mejorar la remuneración de sus docentes.
3. Evaluar por qué son importantes las alternativas de financiamiento con fondos autogenerados a fin de superar la brecha que genera la disminución del financiamiento público, por que la actual Ley Universitaria No. 23733, y su Estatuto vigente desde 1984, impiden que la UNMSM se desenvuelva según su propia realidad, necesidad y expectativas.
4. Examinar por qué existe elevado número de egresados en Maestría y Doctorado sin obtener el grado correspondiente.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Sus resultados permitirán encontrar soluciones concretas a problemas de financiamiento en: remuneración de Docentes, capacitación, ampliar plazas a dedicación exclusiva y a tiempo completo, incrementar los incentivos al investigador académico. Factores que inciden en la calidad, competitividad, eficiencia y productividad de la UNMSM..

Este problema está vigente y es de repercusión nacional. Mejorar el nivel de ingresos de los docentes de las Universidades Públicas, es un clamor nacional que ha causado una huelga general en todo el país por más de 45 días (Octubre-Noviembre 2003).

El trabajo de investigación logrará amplia acogida de aplicación en cualquier sector de las universidades nacionales. El modelo de solución puede aplicarse al conjunto universitario sea éste público o privado.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.

A. MARCO TEÓRICO.

A1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

1. Ley Universitaria No. 23733.

Las Universidades en el Perú, actualmente se rigen por esta norma, que fue promulgada el 9 de Diciembre de 1983 bajo el Gobierno constitucional del Arquitecto Fernando Belaùde Terry. Basada en la Constitución Política de 1979, está dividida en 17 capítulos, 103 artículos, 17 disposiciones transitorias y dos disposiciones finales. Los efectos más saltantes de esta norma son:

Generalidades.

- Las Universidades están integradas por profesores, estudiantes y graduados. Se dedican al estudio, la investigación, la educación, la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección sociales. Tienen autonomía académica, económica, normativa, y administrativa, dentro de la Ley.
- La autonomía inherente a las Universidades se ejerce de conformidad con la Constitución y las leyes de la República e implica los derechos siguientes:
 - a) Aprobar su propio estatuto y gobernarse de acuerdo con el;
 - b) Organizar su sistema académico, económico y administrativo.
 - c) Administrar sus bienes y rentas, elaborar su presupuesto y aplicar sus fondos con la responsabilidad que impone la ley.

La violación de la autonomía universitaria es sancionable conforme a ley.

- **La participación estudiantil** se da en los diferentes órganos de gobierno: Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Consejo de Facultad. Lo que generó el llamado “facilismo académico”: rebaja de las tasas educativas, carné universitario, autoseguro, certificados de notas, comedores universitarios gratuitos, permanencia indefinida de los repitentes en los claustros universitarios, etc, etc.”(²). A partir de 1991 empieza a notarse un desencanto con relación a la participación estudiantil. Los beneficiados por el facilismo académico tuvieron que enfrentar un mercado de trabajo altamente competitivo. No estaban preparados para asumir un rol en la modernización de la economía y administración. Los alumnos ya no reclamaban participación. Ahora se preocupaban por los desafíos de la “calidad total” para insertarse con éxito en el mundo del trabajo.

- En el Perú, la participación de los estudiantes surgió para controlar a los profesores y hacerlos cumplir su misión, pero el hecho de que estos profesores pertenecieran a un sector privilegiado cuyo *status* empezaba a ser cuestionado por los grupos sociales emergentes a los cuales pertenecían los alumnos, tiñó el idealismo inicial con consideraciones políticas. A esto contribuyeron las organizaciones partidarias nacidas al caer Augusto B. Leguía. Los alumnos aprenden a organizarse, a ejercer presión política para promover sus intereses dejando de lado las inquietudes académicas y asumiendo un rol de franca oposición.⁽³⁾ Sin embargo, el movimiento de la Reforma Universitaria logró plasmar en la realidad dos aspectos fundamentales:
 - a) **La democratización de la enseñanza superior**, lo que generó la apertura de la universidad a sectores sociales más amplios, lo cual fue perseguido mediante:
 - La implantación de la libre asistencia a clases, en beneficio de los estudiantes que trabajan;
 - La gratuidad de la enseñanza superior;
 - La asistencia social a los estudiantes.
 - b) **La renovación académica**, que en mayor o menor grado contribuyeron a:
 - La selección de los docentes a través de los concursos públicos.
 - La fijación de mandatos a término, con plazos fijos, para el ejercicio de la docencia, sólo renovables en la medida en que su ejercicio hubiera demostrado competencia y dedicación a las funciones universitarias.
 - La libertad en el ejercicio de la docencia, incluyendo la implantación de cátedras libres, autorizadas a dictar cursos paralelos a los de los docentes con nombramiento, de esa manera permitiendo en principio el acceso a la docencia de todas las personas capacitadas, sin distinciones ideológicas o de otra índole, y dando a los estudiantes la oportunidad de escoger entre los distintos cursos ofrecidos.

Régimen Académico y Administrativo.

- Cada Universidad organiza y establece su régimen académico por Facultades de acuerdo con sus características y necesidades.
- Las Facultades son las unidades fundamentales de organización y formación académica y profesional. Están integradas por profesores y estudiantes. En ellas se estudia una o más

(1) Sota Nadal, Javier. Componentes básicos para una nueva ley universitaria. Ròger Guerra-García Editor. *Diálogo sobre la Universidad Peruana*. Lima. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Asamblea Nacional de Rectores.

(3) Pacheco Vásquez, Amelia. El Gobierno de la Universidad en el Perú. Página 137. Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo Editorial. Lima. 1997.

disciplinas o carreras, según la afinidad de sus contenidos y objetivos, y de acuerdo con los currícula elaborado por ellas. Cada Universidad regula las relaciones de sus Facultades con las demás unidades académicas dentro del espíritu de la presente ley.

- Los Departamentos Académicos son unidades de servicio, específico a la Universidad, que reúnen a los profesores que cultivan disciplinas relacionadas entre sí. Coordinan la actividad académica de sus miembros, y determinan y actualizan los syllabi de acuerdo con los requerimientos curriculares de las Facultades.
- Los Departamentos sirven a una o más Facultades según su especialidad, y se integran a una Facultad sin pérdida de su capacidad funcional, según lo determine el Estatuto de la Universidad
 - Las Universidades pueden organizar institutos, escuelas, centros y otras unidades con fines de investigación, docencia y servicio.
 - El régimen de estudios lo establece el Estatuto de cada Universidad, preferentemente mediante el sistema semestral, con currículo flexible y por créditos.
 - El Estatuto de cada Universidad organiza el horario de clases en función de sus fines académicos.
 - Los grados de Bachiller, Maestro y Doctor, son sucesivos. El primero requiere estudios de una duración mínima de diez semestres, incluyendo los de cultura general que los preceden. **Los de Maestro y Doctor requieren estudios de una duración mínima de 4 semestre cada uno.** En todos los casos habrá equivalencia en años o créditos. Para el Bachillerato se requiere un trabajo de investigación o una tesis y **para la Maestría y el Doctorado es indispensable la sustentación pública y la aprobación de un trabajo de investigación original y crítico;** así como el conocimiento de un idioma extranjero para la Maestría y de dos para el Doctorado.

Docencia Universitaria.

- Es inherente a la docencia universitaria la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente y la producción intelectual.
- **Para el ejercicio de la docencia ordinaria en la Universidad es obligatorio poseer grado académico de Maestro o Doctor o título profesional, uno y otro, conferidos por las universidades del país o revalidados según ley.**
- **Las remuneraciones de los Profesores de las Universidades públicas se homologan con las correspondientes a las de los Magistrados Judiciales.**

Los profesores tienen derecho a percibir además de su sueldo básico, las remuneraciones complementarias establecidas por la ley cualquiera sea su denominación. **La del Profesor Regular no puede ser inferior a la del Juez de Primera Instancia.**

Régimen Económico.

- La comunidad nacional sostiene económicamente a las Universidades. Ellas corresponden a ese esfuerzo con la calidad de sus servicios.

Todas las Universidades tienen derecho a la contribución pública de acuerdo con sus méritos y necesidades. Es responsabilidad del Estado proporcionársela con magnitud adecuada para mantener y promover los niveles alcanzados por la educación universitaria.

- Son recursos económicos de las Universidades:
 - a) Las asignaciones provenientes del Tesoro Público;
 - b) Los ingresos por concepto de leyes especiales;
 - c) Los ingresos propios.
- **La enseñanza en las Universidades públicas es gratuita.....Cada Universidad determina en su Estatuto, la suspensión temporal de la gratuidad por el periodo de estudios siguientes a aquel en que se registre deficiente rendimiento académico, así como las condiciones de su recuperación. (Art. 78°.)**

El Estado ha sido muy errático en brindar apoyo financiero a las universidades. Se calcula que en 1991 se invertía 398 soles por estudiante, representando esta cifra en términos reales, la cuarta parte de lo que se invertía en 1970. Si se vincula esta situación con el crecimiento notable en matrículas, tenemos que hoy hay más estudiantes que atender con menos dinero.

Lo limitado de los recursos del Estado para la formación de recursos humanos hace difícil, si bien no imposible, resolver las carencias de la educación básica y universitaria con aportes fiscales, siendo necesario recurrir al sector privado y a fuentes externas, para complementar recursos como son las agencias multinacionales y de cooperación técnica y financiera.

Régimen Político.

- Las Universidades organizan su régimen de gobierno de acuerdo con la presente ley y de sus Estatutos, atendiendo a sus características y necesidades. El gobierno de las Universidades y de las Facultades se ejerce por:
 - a) La Asamblea Universitaria;
 - b) El Consejo Universitario;
 - c) El Rector;
 - d) El Consejo y el Decano de cada Facultad.

Este esquema de gobierno es el que está siendo recusado reiteradamente. La crítica más frecuente es haber politizado la función universitaria convirtiendo el Campus en verdaderos campos de batalla y el no haber posibilitado a la Universidad el cumplimiento de sus fines.

- La ley universitaria vigente, intentó conciliar un conjunto de intereses y no pudo ofrecer los lineamientos esperados. La estructura de gobierno que consagra recoge aportes de gobiernos anteriores pero no ha asegurado el buen funcionamiento de la institución. En vez de la comunidad democrática gubernamental autogobernada por representantes de todos los estamentos, se ha visto la emergencia de un sistema autocrático, donde grupos de poder amparados en la autonomía han conducido la institución teniendo en cuenta sólo sus intereses personales y de grupo, generando en muchos casos el caos y el desgobierno. En otros casos las autoridades universitarias se han visto impotentes para reorientar la institución hacia el mejor cumplimiento de sus fines

2. Estatuto Actual de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Generalidades.

El actual Estatuto de la UNMSM tiene vigencia desde el 22 de Septiembre de 1984, de conformidad con la Ley No. 23733, y aprobada por Resolución Rectoral No. 78337 y firmado por el Dr. Gastón Pons Muzzo. Está dividida en 16 capítulos, 319 artículos, 10 disposiciones complementarias y 14 disposiciones transitorias. Los efectos más saltantes de esta norma son:

Art. 6°. Son fines de la Universidad:

Inciso c). Realizar investigación en humanidades, ciencia y tecnología, adecuándolas a los requerimientos nacionales con el objeto de ofrecer alternativas eficaces y viables para su propio desarrollo y la transformación socio-económica del país.

Inciso f) Contribuir al estudio y enjuiciamiento de la problemática nacional e internacional, con plena independencia de criterio planteando alternativas de solución.

Régimen Académico y Administrativo.

- La organización académico-administrativa de la UNMSM se sustenta en el régimen de Facultades. Para lograr la óptima satisfacción de sus necesidades orgánico-funcionales se orienta por los principios de **integración, descentralización y desconcentración**.

- La Facultad es la unidad académico-administrativa básica que **funciona como organismo descentralizado** responsable de la formación académico-profesional, de perfeccionamiento, de investigación, de extensión universitaria y proyección social de generación y promoción de cultura en áreas afines del conocimiento.

- **Las Facultades gozan de autonomía de gobierno, académica, económica y administrativa** en el desarrollo de sus actividades, dentro de la planificación general y de las disposiciones de los órganos de gobierno de la Universidad, así como de las propias normas y reglamentos que rigen su organización y funcionamiento.

- La Unidad de Post-Grado, es la unidad académica de la Facultad encargada de planificar, **organizar y dirigir los estudios de Segunda Especialización y de organizar y dirigir los estudios de Maestría y Doctorado** en el ámbito de su competencia. Está a cargo de un Director, profesor principal o asociado a dedicación exclusiva o tiempo completo, con grado de Doctor, y de un Comité Directivo integrado por dos tercios de profesores con grado de Doctor o Maestro y un tercio de alumnos de Post-Grado, designado por el Consejo de Facultad.

- La Escuela de Post-Grado de la UNMSM depende del Rectorado y se encarga de establecer las políticas de altos estudios y de planificar, normar, supervisar y coordinar las Maestrías y Doctorados. Cuenta con un Comité Directivo integrado por los Directores de las Unidades de Post Grado de las Facultades, que constituyen dos tercios, y por un tercio de estudiantes de las Maestrías y Doctorados.

Régimen Económico.

- La Universidad, para el mejor cumplimiento de sus fines y objetivos, requiere del adecuado sustento económico que el Estado tiene la obligación de cubrir. Este aporte constituye una parte proporcional del fondo asignado a las Universidades del país, cuyo monto no puede ser menor del 6% del Presupuesto de la República.

- La autonomía de la Universidad es el principio básico que rige la utilización racional y efectiva de sus recursos y se ejerce a través de una estructura de servicios, agrupados en órganos de gobierno, control, asesoramiento, apoyo y de línea, ceñidos a las normas de descentralización y desconcentración.

- Son recursos económicos de la Universidad:

- a) Las asignaciones que otorga el Tesoro Público a través del Presupuesto General de la República.
- b) Los ingresos por leyes especiales.
- c) Los ingresos propios.

- Son ingresos propios de la Universidad:

- a) Los derechos y tasas educacionales provenientes del examen de admisión y otros.
- b) Los que abonen los usuarios de los servicios que la Universidad presta a través de sus diferentes unidades operativas.
- c) Los provenientes del arrendamiento de los inmuebles de propiedad de la Universidad, que deben incrementarse progresivamente.
- d) Los recursos de balance.
- e) Los provenientes de venta de bienes muebles e inmuebles.

- f) Los procedentes de convenios de organismos internacionales y nacionales, públicos o privados.
- g) Los provenientes de actividades de producción y/o prestación de servicios.
- h) Otros.

De los Estudios de Post-Grado y Segunda Especialización.

- Los estudios de Post-Grado **están orientados**, por un lado, **al perfeccionamiento profesional a través de la Segunda Especialidad y, por otro lado, a la formación de docentes universitarios e investigadores** a través de la Maestría y el Doctorado.
 - El ingreso a la Segunda Especialidad, a la Maestría y al Doctorado se realiza por concurso de selección y de acuerdo al número de vacantes fijadas por las Facultades y ratificado por el Consejo Universitario. Los demás requisitos serán señalados en el Reglamento respectivo.
 - La currícula de Segunda Especialidad tendrá una duración mínima de dos años o cuatro semestres académicos y comprenderán un mínimo de 72 créditos otorgados por los cursos avanzados; y los seminarios y prácticas profesionales especializadas; éstas dos últimas deben abarcar no menos del 50% del total de créditos. Cada Consejo de Facultad ratificará el plan de estudios y los requerimientos adicionales.
 - Los estudio de Maestría y Doctorado son normados, coordinados y supervisados por la Escuela de Post-Grado, dirigidos y ejecutados por la Unidad de Post Grado de la Facultad por medio de sus profesores, con grado de Maestro o Doctor, en los ambientes respectivos. En casos excepcionales, se podrán celebrar convenios para realizar la enseñanza de las Maestrías y Doctorados fuera de los ámbitos de la Universidad.
 - La creación de las Segundas Especialidades, las Maestrías y el Doctorado debe ser aprobada por el Consejo Universitario y ratificada por la Asamblea Universitaria a propuesta de la Unidad de Post Grado de la Facultad y previo informe obligatorio de la Escuela de Post-Grado de la Universidad. En la propuesta se debe especificar el cumplimiento de los requisitos básicos que señale el Reglamento respectivo..
 - **Los cursos de Post-Grado de los currícula de Segunda Especialidad, Maestrías o Doctorados, puede convalidarse entre sí siempre y cuando el contenido y los créditos sean equivalentes.**
 - **Los currícula de las Maestrías comprenden una duración mínima de dos años o cuatro semestres académicos.** Los cursos avanzados, seminarios, investigación bibliográfica, investigación avanzada y entrenamiento en la docencia universitaria, tendrán un contenido mínimo total de 72 créditos.

- **Para obtener el título de Segunda Especialidad se requiere:**

- a) El Título Profesional.
- b) Haber completado el currículum correspondiente.
- c) Sustentar y aprobar un trabajo de investigación o rendir el examen de capacidad de acuerdo a lo que establece cada Facultad.
- d) Otros requisitos que fije el Reglamento respectivo.

- **Para obtener el grado de Maestro se requiere:**

- a) Tener el Grado Académico de Bachiller.
- b) Haber completado el currícula de la Maestría correspondiente.
- c) **Sustentar y aprobar una tesis original y crítica.**
- d) Conocimiento de un idioma moderno además del castellano.
- e) Otros que fije el Reglamento General de Post-Grado y los propuestos por la Unidad de Post-Grado de la Facultad respectiva.

- **Para obtener el grado de Doctor se requiere:**

- a) Poseer el Grado de Maestro.
- b) Haber completado el currículum del Doctorado correspondiente.
- c) **Sustentar y aprobar una tesis de investigación original y crítica de alto nivel.**
- d) Conocimiento de dos idiomas modernos además del castellano.
- e) Los demás requisitos que fije el Reglamento General de Post-Grado y los específicos propuestos por la Unidad de Post-Grado de la Facultad respectiva.

- La UNMSM revalida estudios de pre y post-grado, grados académicos, y títulos obtenidos en Universidades Extranjeras. Asimismo reconoce los estudios de pre y post-grado, grados académicos y títulos realizados ù obtenidos en el extranjero cuando en sus Facultades no hubieran equivalentes de ellos. Dichos procedimientos de revalida y reconocimiento se realizará en las Facultades correspondientes y, cuando sea el caso, dentro del marco de los Convenios reconocidos.

Lo más saltante, para el caso de nuestro trabajo de investigación, son los siguientes:

- 1) Define los principios en que se basa la organización académico-administrativa: integración, descentralización y desconcentración. Pero que no se explica en ninguna parte del Reglamento en qué consiste.
- 2) Se ratifica que las Facultades gozan de autonomía de gobierno académica, económica y administrativa. Por tanto es un gobierno federal.
- 3) Las Unidades de Post-Grado son las encargadas de dirigir los estudios de Segunda Especialización orientados al perfeccionamiento profesional; Maestrías y Doctorados para

docentes investigadores. Pero en la práctica no existe una diferenciación en los cursos que se dictan entre unos y otros, como en los requisitos de preparación y aprobación de las tesis.

- 4) Las Maestrías y Doctorados están basados en el tiempo (un mínimo de dos años), cuando lo importante es que se cubra el número de créditos sin importar el tiempo que se completen.
- 5) No se contempla la sustentación de tesis por grupos polivalentes ni se define el término “original y crítico”.
- 6) Finalmente no existe un Reglamento sobre los parámetros que definen el cobro de las pensiones mensuales tanto en las Maestrías como en los Doctorados.

3. El Proceso de Reorganización de San Marcos 1995-2000.

Entre Mayo del 1995 y Noviembre del 2000, el gobierno de turno intervino la Universidad declarada en reorganización por el Parlamento, y nombrando una Comisión Reorganizadora presidida por el Dr. Manuel Paredes Manrique, porque ésta se encontraba sumida en un desorden académico, administrativo y político. Extractamos de las Memorias del Rectorado Noviembre 1995-1999 ⁽⁴⁾ los principales logros de esta administración.

Área Académica.

- Las carreras no se terminaban antes de 8 años o mas, debido a las prolongadas paralizaciones, pese a que el alumno no repetía ningún curso.
- Existían alumnos de bajo rendimiento con una permanencia en la Universidad de más de 10 años.
- Las currículas y planes de estudio, en la mayoría de las Escuelas Académico-Profesionales no se habían renovado desde 1980.
- El desarrollo académico de actividades era interrumpido por huelga de estudiantes o paros de los trabajadores administrativos que duraban de 3 a 4 meses, sin que se les descontara los días no trabajados de sus haberes.
- Ausencia de normas que regulasen el rendimiento académico, estancia de los alumnos en la Universidad, ni cuántas veces se podía repetir un curso, semestre o año.
- Se descubrió que el 10% de los profesores cobraban y no dictaban clases (176 profesores); entre los que dictaban, en muchos casos no cumplían con la carga académica. Otros, además no cumplían con los requisitos necesarios para la categoría que ostentaban.
- Se modernizaron bibliotecas y adquirieron computadoras para facilitar el acceso y control de los libros.
- El gimnasio universitario estaba fuera de servicio

⁽⁴⁾ Memoria 1995 –1999. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Informe de la Comisión Reorganizadora. Mayo 2000. Lima. Perú.

- Los servicios higiénicos estaban colapsados en todo el perímetro del Campus.
- El Comedor y la Vivienda estudiantil, estaban abandonados.

Área Administrativa.

- No existía una Dirección General de Administración. Cada Facultad manejaba los fondos económicos que provenían del Tesoro y sus ingresos propios, en cuentas bancarias diversas y sin adecuado control por la administración central.
- No existía control de Auditoría Interna.
- Dentro del Campus universitario existían academias vinculados a los gremios estudiantiles y sindicales. Se desarrollaban actividades comerciales: ventas de libros, fotocopias, servicios diversos utilizando gratuitamente la infraestructura.
- Existían amplios locales para la Federación Nacional de Trabajadores de la Universidad Peruana (FENTUP), Federación de Estudiantes del Perú (FEP), Federación Universitaria de San Marcos (FUSM), Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad de San Marcos (SUTUSM); a las organizaciones que tienen que ver con la Universidad se les reubicó en locales apropiados pero priorizando las necesidades académicas de la institución.
- En resumen, se encontró como un archipiélago de Facultades y Unidades Académico-Administrativas, sin una mira común y un proceso de descontrol que había fomentado y mantenido numerosas irregularidades académicas y administrativas.
- En la modernización de la Universidad, se trazaron los siguientes objetivos:
 - a) Desarrollar planes y programas de estudios, modernos y competitivos en pre-grado y post-grado.
 - b) Garantizar el concurso de docentes altamente calificados y responsables.
 - c) Desarrollar estrategias que garanticen en los alumnos un adecuado rendimiento académico.
 - d) Implementar bibliotecas actualizadas y acceso a la informática e Internet para toda la comunidad académica.
 - e) Incentivar la investigación.
 - f) Fomentar e incrementar las relaciones interinstitucionales.
 - g) Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento educativo.
 - h) Verdadera relación de la Universidad con las empresas.**
 - i) Modernizar el manejo administrativo.
 - j) Racionalizar la gestión de personal.
 - k) Incrementar la generación de recursos propios.**

Rentas Universitarias.

El éxito de la gestión de la Comisión Reorganizadora ha estado en la generación de ingresos propios. Veamos los siguientes cuadros.

4. Análisis Estadístico del Problema Universitario.

TABLA No. 01

**RECURSOS PROPIOS GENERADOS POR LA UNIVERSIDAD.
(Expresado en Miles de Soles).**

1998	1999	2000	2001	2002
58'620	67'478	97'072	79'458	91'211

Fuente: Compendio Estadístico Anual: 1998 - 2002. Oficina General de Planificación UNMSM.

TABLA No. 02

**BIENES Y SERVICIOS E INVERSIONES PAGADOS CON RECURSOS PROPIOS
(Expresado en miles de soles).**

AÑOS	B. Y SERVICIOS	INVERSIONES	TOTAL
1997	31'153	3'921	35'074
1998	48'219	4'350	52'569
1999	58'380	10'401	68'781
2000	61'990	9'954	71'944
2001	56'293	5'548	61'841
2002	55'794	8'756	64'550
TOTAL	311'829	42'930	354'759

Fuente: Compendio Estadístico Anual: 1997 - 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM.

TABLA No. 03

**APORTES DEL TESORO VS. RECURSOS PROPIOS.
(Expresado en Miles de soles)**

AÑOS	APORTES DEL TESORO			RR. PROPIOS		TOTAL	
	GASTOS	INVERS.	TOTAL	MONTO	(%)	MONTO	(%)
1996	25'766	7'892	33'658	30'428	47.5	64'086	100.0
1997	17'418	2'947	20'365	35'503	63.5	55'868	100.0
1998	17'398	4'212	21'610	58'620	73.1	80'230	100.0
1999	18'409	9'070	27'479	67'478	71.1	94'957	100.0
2000	17'326	1'260	18'586	97'072	83.9	115'658	100.0
SUB-TOTAL	96'317	25'381	121'698	289'101	70.4	410'799	100.0
2001	11'334	3'313	14'647	79'458	84.4	94'105	100.0
2002	12'992	3'123	16'115	91'211	85.0	107'326	100.0
SUB-TOTAL	24'326	6'436	30'762	170'669	84.7	201'431	100.00
TOTAL	120'643	31'817	152'460	459'770	75.1	612'230	100.00

Fuente: Compendio Estadístico Anual: 1996 - 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM.

Este cuadro nos muestra la espectacular progresión de los ingresos propios generados por la Universidad que en promedio alcanzó al 70.4.% de los ingresos totales, entre 1996 y el 2000, bajo la gestión de la anterior administración. Sin embargo, con la gestión actual, y con la experiencia ganada por la Universidad en este terreno, este porcentaje se eleva en el periodo

2001-2002, al 84.7%. Mientras que el promedio general, entre el año 1996 y el 2002, fue del 75.1%.

También hay un signo preocupante, que confirma la política estatal de minimizar la inversión en nuestra Universidad, para decir en términos apropiados: en la Universidad Peruana. Así, mientras en 1996 este alcanzó al 52.5% de los ingresos; en el 2002 apenas cubre al 15.0%. En cifras absolutas cayó de 33 millones seiscientos mil a algo más de 16 millones de soles. Una reducción de cerca del 50% con relación a 1996.

Pese a la eficiente labor de la Comisión Reorganizadora que recuperó la Imagen Institucional y aseguró su proyección al futuro, que inició un Plan Estratégico de Cinco Años, maquilló su estructura para administrar la crisis, porque no se atrevieron a modificarla. Y se postergó la solución de las remuneraciones docentes. Es positivo en cuanto que muestra el camino, que así debe administrarse y gerenciarse el patrimonio de la Universidad más grande y antigua de América.

A2. FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA.

La síntesis de este análisis nos lleva a identificar los factores de estas deficiencias en el tema bajo estudio, que son:

1. Disminución relativa de los aportes financieros del Estado al sostenimiento de la educación gratuita. La Tabla No. 03 (ver página No.14) nos muestra que a mayores ingresos propios generados por la Universidad, el Gobierno de turno reduce su participación. Por tanto, debe comprometerse al aporte de fondos en términos constantes, como por ejemplo el 6% del Presupuesto de la República. Una carrera universitaria resulta hoy mucho más costosa que antaño y, con seguridad, resultará aún más en el futuro, sobre todo en disciplinas en las que se requiere del uso intensivo de tecnología moderna.

2. Restricciones normativas para modernizar la universidad pública. La nueva ley universitaria en actual trámite en el Parlamento Nacional debe contener normativas más abiertas y flexibles, en especial la relacionada con la disposición de los ingresos autogenerados, para dar mayor autonomía de acción, facilitar la gestión, y establecer mecanismos de evaluación de los resultados. Sólo con normas claras, la Universidad estará en capacidad de gerenciar el aumento de remuneraciones a sus Docentes.

3. Una estructura organizacional compleja. La Universidad actual está atada a una estructura jurídico-normativa (constitución, leyes, estatutos, reglamentos, normas, directivas, etc.), que como “camisa de fuerza” impiden que se desenvuelva según su propia realidad, necesidad y expectativas. La comunidad universitaria está dividida en estamentos (docentes-estudiantes-egresados-no docentes). El estamento docente fragmentado entre docentes e

investigadores; profesores principales, asociados y auxiliares; profesores divididos según tengan o no título de post-grado o según la disciplina que practican, etc. La proliferación de estas divisiones y la casi total ausencia de organizaciones internas o de programas académicos y actividades integradoras (que integren estamentos, Facultades, disciplinas, etc), fortalece las actitudes grupales o sectoriales y debilita las acciones de conjunto para enfrentar a la competencia global.

4. Escasa investigación asociada a la enseñanza de Post-Grado. Existe un elevado número de egresados que no han podido alcanzar los Grados de Maestría y Doctorado en nuestra Universidad. Al respecto es prioritario actualizar el Reglamento de Grados que permita no sólo la presentación de trabajos de investigación individuales, sino grupales integrado por equipos polivalentes. Además de diferenciar las Segundas Especialidades de las Maestrías y Doctorados.

5. Desvinculación de las universidades públicas con el sector productivo. Hay que borrar de la memoria del empresario que el egresado Sanmarquino es un contestatario. Para ello se debe incorporar a representantes de los Gremios Empresariales en las Comisiones de Planes y Programas de la Universidad, para establecer convenios de cooperación y “alianzas estratégicas” para articular procesos informativos y productivos, generar organismos de enlace para interactuar con el sector productivo mediante los programas de educación permanente.

6. Falta un ordenamiento de leyes promocionales en el país para superar la situación económica actual. Es este sentido es responsabilidad del Estado:

- a) En materia laboral, promover la creación de puestos de trabajo en los sectores claves de la economía, como son: energía, minería, petróleo;
- b) En aspectos tributarios, incentivar las áreas competitivas para el mercado global, atrayendo inversiones y nuevas oportunidades de desarrollo en agroindustria, y turismo;
- c) En aspectos financieros poniendo a disposición de los inversionistas, líneas de crédito promocionales para los sectores competitivos antes mencionados.
- d) En el aspecto jurídico, garantizando el derecho de los ciudadanos y de los inversionistas.

A3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El decreciente apoyo económico del Estado al Presupuesto Anual de la Universidad y su ley orgánica vigente que ha generado una estructura organizacional compleja, son el problema fundamental de UNMSM. Han originado un bajo nivel de remuneraciones para los docentes por más de 20 años, no ha facilitado la investigación en ciencia y tecnología, aplicada al Estado y la sociedad “ni contribuido en la medida deseada, a la transformación

de la sociedad peruana actual en otra que garantice la justicia social” que coadyuve al repotenciamiento de su desarrollo económico y social.

Para revertir esta situación, nuestra Universidad requiere:

- Una nueva ley orgánica que posibilite la flexibilidad de disponer libremente de los fondos propios autogenerados, y la libertad de definir una estructura organizacional acorde a sus nuevas estrategias.
- Actualizar su Estatuto, vigente desde 1984, para facilitar la obtención de los Grados universitarios de Maestría y Doctorado en función a las necesidades de un mundo global.
- Promover acuerdos de cooperación o “alianzas estratégicas” con los Gremios Empresariales del sector privado en función a las necesidades de la competitividad nacional.
- Optimizar el uso de su capacidad instalada en Proyección y Extensión Universitaria, en las Unidades de Post Grado y reorganizar los Centros de Producción mejorando su rentabilidad con el objetivo específico de incrementar sus recursos propios

B. DISEÑO METODOLÓGICO.

B1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación asume los niveles de normativo, descriptivo, prospectivo y propositivo debido a:

Normativo:

- Por qué la actual Ley Universitaria No. 23733, impide que San Marcos se desenvuelva según su propia realidad, necesidad y expectativas?.
- Por qué son importantes las alternativas de financiamiento con fondos autogenerados a fin de superar la brecha que genera la disminución del financiamiento público?.

Descriptivo:

- Por qué existe desvinculación de San Marcos, con la problemática actual de los sectores productivos del país que sienten el impacto de la competitividad, la innovación científico-tecnológica y el proceso acelerado de cambios?.
- Por qué existe elevando número de egresados en Maestría y Doctorado sin obtener el Grado correspondiente?.

Prospectivo:

- Por qué es importante mejorar el nivel remunerativo de los Docentes Sanmarquinos?.
- Por qué es necesaria la cooperación Universidad-Empresa-Estado en nuestro país?.

Propositivo:

- Proponer la formación de Comités de Coordinación Inter Facultades en el área Económico-Empresarial que coadyuve a simplificar la planificación en la UNMSM.

B2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

- **Método Inductivo.** El proceso de investigación se efectuó partiendo del análisis del Compendio Estadístico por los años 1997-2002, documento publicado por la Oficina de Estadística e Informática dependiente de la Oficina General de Planificación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. De las Facultades Económico-Empresariales (Administración, Contabilidad, Economía) a las demás Facultades de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- **Método Deductivo.** De lo general a lo particular. De la teoría al caso empírico.
- **Análisis y Síntesis.** De las diferentes publicaciones emitidas por las distintas Dependencias de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos entre los años 1997 al 2002.

B3. POBLACIÓN Y LA MUESTRA.

La población está representada por los Institutos de Investigación, las Unidades de Post Grado, los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social, las Escuelas Académico-Profesionales y los Centros de Producción de las Facultades Económico-Empresariales de San Marcos, elegidas bajo el criterio de estar vinculadas a los sectores productivos del país.

En cuanto a la muestra, al 31 de diciembre del 2002, existían en San Marcos 28,659 alumnos matriculados, de los cuales el 19.5%, es decir, 5,619 alumnos, corresponden al sector arriba mencionado. Ver Tabla No. 36, página 114.

B.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

- **De Observación.**

Participante como Profesor Contratado en la Unidad de Post Grado y en la Escuela de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Contables desde 1996 a la fecha, como Profesor Ordinario, además con 32 años de experiencia profesional en el Sector Industrial Privado en el área de Costos y Finanzas

Concluido el proceso de recolección de datos, se procedió a efectuar el análisis correspondiente para plantear las alternativas de solución que coadyuven a lograr el Objetivo General y los Específicos.

- **Tratamiento y Procesamiento de los Datos.**

De los Materiales.

Entre ellos tenemos:

- a. Computadora Personal, para desarrollar los diferentes capítulos del trabajo de investigación. Analizar estadísticas y proyectar tendencias.

- b. Visitas a Internet para conocer la organización universitaria, políticas de inversión en tecnología y capacitación, de países como Argentina, Brasil y Chile. En el Perú, para visitar los portales de las principales Universidades privadas como Católica, Lima, Pacífico y UPC.
- c. Fotocopias de libros, artículos, conferencias y teorías científicas sobre administración estratégica de empresas, diseño organizacional y macroeconomía.
- d. Fichas (tarjetas de investigación).

CAPITULO II.

FUNCIÓN SOCIAL DE LA COOPERACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.

El quinquenio 1992-1996 marcó el inicio y desarrollo activo del proceso de privatización en el Perú. Sin embargo, en el segundo periodo del gobierno de turno (1997-2000), ciertas demoras han hecho que este proceso disminuya notablemente su dinamismo. Es indudable que para solucionar los problemas de pobreza y subdesarrollo que enfrenta Perú, es necesario que el país crezca a tasas de 7.% - 8% anuales por un periodo de 20-25 años. Sin embargo, la única forma de conseguir estas metas o acercarnos a ella es procurando ser líderes.

Hay muchos aspectos en los que el Perú ha avanzado, pero también hay otros que deben ser corregidos. Luke Haggarty, del Banco Mundial, citó algunos casos: los productos que llegan demoran tres días para salir de Aduanas, son contadas las empresas que tienen certificación de calidad, muy pocos apuestan por patentar sus productos y se ha detectado que el 20% de las pequeñas y medianas empresas no puede acceder a los créditos bancarios. Frank Sander, también del Banco Mundial, ha encontrado que se ha disminuido el ritmo de ingreso de nuevas inversiones. "Hay que desarrollar un enfoque para captar la inversión e. Pro Inversión todavía tiene un enfoque enorme en las privatizaciones", apuntó. **De acuerdo con el World Competitiveness Report, el Perú ocupa el puesto 57 entre los 102 países que integran la lista de destinos prioritarios para los inversionistas extranjeros.** "Lo que pasa es que hay mucha preocupación por la incertidumbre del marco legal y regulatorio, por la informalidad, las barreras que se ponen a la competencia y la interpretación poco clara de las leyes", agregó Sander en un seminario del BCR. La solución para los funcionarios del Banco Mundial es que el Gobierno identifique las preocupaciones de los inversionistas y haga las reformas correspondientes. ⁽⁵⁾

Lamentablemente, como demostraremos más adelante, los desencuentros entre empresarios y el gobierno, afectaron también a la Universidad Pública, que por su cuenta se defiende del impacto de la globalización, utilizando sus limitados recursos y la buena disposición de sus "Comisiones Reorganizadoras" que se impuso en la mayoría de éstas entidades, entre 1995 al 2000, por decisión del Gobierno. La tan ansiada alianza estratégica entre estos tres segmentos no se dio en beneficio ordenado del desarrollo económico del país.

A. LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS EN EL MUNDO.

Según Porter, los beneficios a los que puede aspirar una empresa en el largo plazo, dependen básicamente de dos variables: su situación frente a sus competidores actuales y potenciales y su

⁽⁵⁾ Diario "El Comercio". Marzo del 2004. Lima. Perú.

posición respecto a sus clientes y proveedores ⁽⁶⁾. El razonamiento es claro: si una empresa no puede ofrecer nada especial por encima de lo que hacen sus competidores, será muy difícil que pueda defender sus márgenes frente a la competencia.

Sin embargo, algunas empresas de gran éxito no comparten esta visión puramente competitiva del mundo. Estas empresas no compiten contra todos, sino que “escogen sus peleas” cuidadosamente, y convierten potenciales competidores en aliados poderosos. Para éstas empresas la cooperación se convierte en la mayor fuente de ventaja competitiva, está basada realmente en una ventaja cooperativa. La cooperación es eficaz si, por cualquier razón, dos empresas obtienen costos más bajos que una sola compañía integrada; esto es si los costos externos están por debajo de los internos.

Hoy en día hay muy pocas firmas con los recursos y habilidades suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia de otras empresas y ser, además, competitivas. Entonces, la capacidad de cooperar es, de hecho, una condición para la competitividad. Esto es especialmente evidente en el terreno de la estrategia internacional. Los últimos años han visto una enorme proliferación de muy diversos acuerdos de cooperación entre compañías de distintos países, dando forma a *Joint Ventures*, asociaciones para investigación, licencias cruzadas, acuerdos de distribución, consorcios, etc., que ahora se denominan genéricamente **alianzas estratégicas**.

Los llamados acuerdos horizontales son los más comunes y se dan entre competidores o rivales directos en una misma industria. Así tenemos el caso de Philips y Siemens que han aportado cerca de mil millones de dólares en el proyecto MegaSubmicron para realizar investigación conjunta en semiconductores, el de Canon que provee fotocopiadoras a Kodak, o el de la francesa Thomson que fabrica videos conjuntamente con JVC de Japón ⁽⁷⁾. Estas pueden ser definidas, en general, como acuerdos de largo plazo entre empresarios rivales, que van más allá de las transacciones normales de mercado, pero que no alcanzan a ser fusiones.

Podemos decir que las alianzas estratégicas se pueden agrupar en cuatro tipos:

- a) Cuando hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad: Joint–Ventures, consorcios de exportación y cooperativas.
- b) Cuando hay propiedad pero no se crea una nueva entidad: alianzas entre el Japón y la Comunidad Económica Europea para patrocinar proyectos de investigación multicompañías.

⁽⁶⁾ Porter, Michael E. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Compañía Editorial Continental. Vigésima Cuarta Reimpresión. México. Año 1997.

⁽⁷⁾ Jarillo, José Carlos. Martínez Echezarraga, Jon. Obra Citada. Página. 186.

- c) Cuando no ocurre ninguna de las dos cosas: son proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales.
- d) Aquellas en que crean una nueva entidad pero no involucran propiedad: Consorcios, Asociación en Investigación y Desarrollo, Licencias, Licencias Cruzadas,. Franquicias de montaje de negocios, Distribución Cruzada, Acuerdos Mixtos, Contratos de Manufactura, Contratos de Administración.

Analizaremos este último grupo, que es atingente al trabajo bajo investigación. Son los menos comunes, normalmente se trata de grandes proyectos creados por gobiernos de países o instituciones internacionales para promover la cooperación entre empresas en torno a un tema común. Se crea, entonces, una entidad para administrar el proyecto. Pero ésta es de propiedad del gobierno o institución que financia el proyecto.

Un ejemplo de antigua data de estas alianzas lo encontramos entre el Japón y la Comunidad Económica Europea; los fabricantes japoneses de televisores han gozado de la colaboración del MITI (Ministerio de Comercio Internacional e Industrias), para patrocinar proyectos de investigación multicompañías. La entidad gubernamental a cargo del proyecto asigna a diferentes empresas la tarea de estudiar distintas aplicaciones experimentales de nuevas tecnologías (transistores, circuitos integrados, etc.), y luego hace circular los resultados entre todas las firmas participantes.

Similares ejemplos se han desarrollado a partir de 1985 en el interior de la Comunidad Económica Europea para **estimular la cooperación científica y tecnológica entre empresas, universidades e institutos de investigación**. Los principales proyectos han sido:⁽⁸⁾.

- a. AIM, en informática avanzada en medicina.
- b. BRITE, para el desarrollo de tecnologías para la industria. La primera fase abarcó 95 proyectos y participaron 432 organizaciones.
- c. DELTA, en aprendizaje a través de tecnologías.
- d. ESPRIT, en la tecnología de la información. Hubo más de 250 instituciones y 201 proyectos.
- e. RACE, en tecnología avanzada en comunicaciones.

En América Latina, sin embargo, es Brasil, de lejos, el líder en innovación tecnológica, realizado en coordinación con sus universidades, gracias al Programa Estatal denominado “APOYO AL DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA EMPRESA”, (ADTEN), ha desarrollado las siguientes tecnologías: ⁽⁹⁾

⁽⁸⁾ Jarillo, José Carlos. Martínez Echezarraga, Jon. Obra Citada. Página. 191-192.

1. La empresa EMBRAER produce aviones y lo vende en todo el mundo.
2. METAL LEVE, es internacionalmente renombrada por las piezas sofisticadas de automóviles que produce con tecnologías propias.
3. ITAUTEC, compite con IBM y COMPAQ, por el primer lugar en la producción y venta de computadoras en el mercado local, que es libre desde que se eliminó, a comienzos de los años noventa, la reserva de mercado que existía:
4. HUMANA INFORMÁTICA desarrolla software, lo comercializa en muchos países y ha ganado premios como el Byte Award por sus programas;
5. SOFTEX 2000, un programa de exportación de software está penetrando ampliamente los mercados internacionales;
6. CONSUB, desarrolla y vende nuevos tipos de robots para el mantenimiento de plataformas submarinas de aguas profundas;
7. MAPRA, exporta antenas de microondas con nuevos diseños propios;
8. ZETAX, hace lo mismo con centrales telefónicas para edificios de departamentos en condominio;
9. CBV INDUSTRIA MECANICA, con equipos petroleros inéditos;
10. QUIRAL, ha desarrollado nuevos medicamentos oncológicos.
11. NOTEC y FIOCRUZ, nuevos antivirales;
12. COOPERSUCAR, nuevas variedades de caña de azúcar mediante transformación genética;
13. TERMO TÉCNICA, nuevos procesos de producción de concentrados proteínicos a partir de afluentes contaminantes de las cervecerías;
14. Son muy conocidos los desarrollos pioneros de Brasil de variedades de soya y de la tecnología del alcohol como combustible para automóviles.
15. Se producen también: tomógrafos de resonancia magnética, sistemas digitales de control distribuido y nuevas aplicaciones de la holografía electrónica.

Una cosecha realmente envidiable, como consecuencia de haber definido una política de promoción de investigación propia en ciencia y tecnología por hace más de 50 años.

Veamos otro caso que hizo historia en Centro América: el acuerdo entre la CORPORACIÓN INTEL y el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (ITCR),(¹⁰). Nuestra intención:

(⁹) Mayorga, Román. Especialista principal en Educación, Ciencias y Tecnología del Banco Interamericano de Desarrollo. FINANCIAMIENTO PARA LA INTERACCION. Foro de la Universidad Peruana. Asamblea Nacional de Rectores. Lima. Perú. 1997. Página 137.

(¹⁰) Foreign Investment Advisory Services FIAS. Intel's Cost Rica Plant. 1997.

hacer conocer un marco de actuación a las autoridades responsables de la Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales de nuestra Universidad.

INTEL, fue fundada en 1968, se dedica a la producción de semiconductores, representando hoy el mayor productor del mundo, provee el 85% de los semiconductores a nivel global. Obtiene ingresos por más de 20 billones de dólares anualmente. Representa en la industria de la electrónica global un jugador clave, que ha marcado la innovación tecnológica en el mercado de semiconductores y de la computación.

Por la demanda de sus productos y la velocidad en su desarrollo tecnológico, INTEL construye una nueva planta cada nueve meses en promedio; éstas se construyen con dos años de anticipación para atender la demanda futura. Dos tipos de plantas se necesitan en la industria de los semiconductores: Planta de Fabricación de Chips y Planta de Ensamblaje y Pruebas. Ambas necesitan de un alto nivel de recurso humano calificado.

Los factores que fundamentaron la selección de Costa Rica para el establecimiento de la planta fueron: la estabilidad política, un compromiso general con la economía abierta y un excelente sistema educativo. Donde al analizar el recurso humano técnico y profesional en el área de la electrónica, se determinó la necesidad de reformar algunas de las ofertas académicas existentes y de abrir nuevas que asistan en la formación de técnicos y diplomados en el campo de la manufactura de semiconductores.

El esquema de vinculación universidad-empresa del ITCR se basa en tres niveles:

- 1) Define las políticas estableciendo el rol y compromiso de la Institución en esta acción.
- 2) Establece las interrelaciones entre los diferentes mecanismos del sistema y
- 3) La estructura funcional de los mecanismos de apoyo a la cooperación de la universidad-empresa.

INTEL, se asocia con el sector académico porque tiene como política ser una actor, y no un observador del proceso de formación de su recurso humano. Por tanto busca formas de vincularse con la academia en las cuales haya un beneficio mutuo. Para ello define programas de inversión en educación como aspecto estratégico de su empresa, los cuales constantemente estarán siendo evaluados bajo los enfoques de consecución de logros y bajo una relación ganar-ganar con sus socios.

Con el propósito de cumplir con el programa de capacitación, se conformó una Comisión Interdisciplinaria compuesta por seis profesores: 4 del ITCR y 2 de los Colegios Técnicos Profesionales del Ministerio de Educación Pública, con el objeto de estudiar las necesidades de formación para la manufactura de semiconductores y hacer un análisis con la formación técnica

ofrecida en Costa Rica. Para este estudio se realizó, por parte del equipo de trabajo, una visita a dos plantas de la Corporación INTEL en Estados Unidos, una en Santa Clara en el Valle del Silicio y la otra en Chandler-Arizona. De este análisis la comisión definió un programa de capacitación orientado a la industria de semiconductores, que debería ser introducido en el sistema educativo costarricense:

- Creación de una especialidad en “Manufactura de Semiconductores” dentro de los planes y programas de estudio de la Educación Técnica Profesional.
- Creación de un “Programa de Diplomado en Manufactura de Semiconductores” impartido por el ITCR, y
- Creación de un “Programa de Certificado en Manufactura de Semiconductores” impartido por el ITCR a egresados de colegios académicos y técnicos.

INTEL, por su parte asume como compromiso apoyar el fortalecimiento de la oferta académica en tres líneas de cooperación:

- 1) Capacitación de profesores del campo de electrónica.
- 2) Becas para estudiantes del Diplomado en Electrónica
- 3) Donación de equipos.

La cooperación INTEL-ITCR, debe ser vista como un proceso en el cual ambas entidades desarrollan en forma conjunta sus compromisos bajo un concepto de ganar-ganar, en él deben adaptar sus procesos, mecanismos, programas y políticas internas a fin de alcanzar los objetivos propuestos en cada etapa de la cooperación. La visión estratégica de ambas organizaciones hacen de este proceso una buena experiencia, lo que ha permitido crear una alianza inteligente entre INTEL y el ITCR.

A1. VENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS.

1. Acceso más fácil y rápido a mercados o tecnologías de producto o de proceso difíciles de obtener por sí mismas. Es el caso de NEC, una firma japonesa, líder en telecomunicaciones, ordenadores y semiconductores, a pesar de haber invertido menos en Investigación y Desarrollo que sus competidores, por haber sacado partido de las muchas alianzas estratégicas en que ha participado, absorbiendo todos los conocimientos y habilidades de sus socios.
2. Permite obtener economías de escala o aprendizaje al ampliar el volumen de ventas como producto de acuerdos de distribución en nuevos mercados. Es el caso de AT&T y Motorola que, al acceder a los mercados de Europa y Japón, respectivamente, ampliaron enormemente su producción, con los consiguientes ahorros en costos.
3. Permiten cumplir con los requisitos que imponen algunos gobiernos sobre propiedad de las empresas extranjeras. Por ejemplo el caso de las Joint Ventures son muy apropiadas para

países que exigen al menos un 50% de propiedad local. Cuando ese porcentaje es mayor, las participaciones minoritarias son una buena alternativa, y, cuando está prohibida la propiedad extranjera y la importación de bienes, las licencias son un medio muy efectivo.

4. Posibilitan la dispersión del riesgo. En este sentido las licencias cruzadas son un excelente medio para cubrirse del riesgo de que la propia investigación no conduzca a ningún resultado.

5. Es posible modificar la naturaleza de la competencia en una industria. Así, al licenciar ampliamente una tecnología se promueve la estandarización de la misma, como ha hecho IBM con su sistema operativo en el mercado de la informática, o como Matsushita con el sistema VHS en la industria del video.

6. Finalmente, las alianzas estratégicas permiten acelerar el proceso de internacionalización de la empresa aprovechando las oportunidades que se presentan en otros países, sin incurrir en costosas inversiones por sí misma ni perder su independencia.

A2. DESVENTAJAS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS.

1. Con frecuencia no son sino un procedimiento para “tapar agujeros”, ya que la empresa no puede competir en un mercado determinado, pero considera esencial su alianza con otra para llegar. El problema está en cómo asegurar una posición sólida cuando, de entrada, se parte del reconocimiento implícito de debilidad.

2. No es bueno que la empresa dependa de otras empresas independientes para conseguir habilidades y activos que son la esencia de su ventaja competitiva. Si lo hace, la firma corre el grave riesgo de perder tal ventaja competitiva en el largo plazo. Según esta visión las alianzas tienden a promover la mediocridad, no a crear liderazgo.

3. Desincentiva a la empresa a esforzarse por mejorar e innovar en productos y procesos. Esto ocurre porque la dirección se contenta por descansar en el socio, que tal vez antes de la alianza era su competidor.

4. Muchas alianzas estratégicas se convierten en auténticos “caballos de Troya”, hay fabricantes, sobre todo americanos, que hace tiempo descubrieron que podían obtener sus propios productos a mejor costo si lo subcontrataban a un fabricante japonés o coreano que si los fabricaban ellos mismos.

5. En ocasiones, uno de los dos socios busca únicamente hacerse con la tecnología del otro, para luego explotarla por su cuenta, quizá contra él. Por eso se dice que uno de los problemas en la alianza es el crear futuros competidores; en otras palabras, socio hoy, rivales mañana. Esto es especialmente frecuente en el caso de los acuerdos de licencia para transferir tecnología.

6. Por último, las alianzas suelen simplemente no funcionar, pues es realmente muy difícil armonizar los intereses y objetivos a largo plazo, y la cultura propia de dos empresas muy distintas. El peligro es aún mayor si a ello añadimos diferencias nacionales entre los socios. La convivencia se torna clave en el futuro de la alianza.

B. LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS EN EL PERU.

Si damos por sentado que sinónimo de alianza estratégica es la cooperación, aguzando nuestra imaginación, un entendimiento lógico entre la empresa y el Estado, o lo que es lo mismo, el Gobierno de turno, todos los resultados son beneficiosos. Lamentablemente nuestro país se ha caracterizado por la permanente inestabilidad política, que ha desembocado en el cambio continuo de las reglas de juego, causal evidente de las pobres tasas de inversión privada y de crecimiento económico. En no pocos episodios de nuestra historia republicana, las opciones extremas y por ende, el enfrentamiento político y social, han sido la norma más que la excepción. Las relaciones empresarios-gobierno se han venido deteriorando de 1998 a la fecha, por los siguientes factores de tensión y malestar:

1. El aspecto económico, la crisis de 1998 no fue prevista ni estuvo bien manejada por el gobierno. El sector privado gozó inicialmente de exceso de liquidez y quedó gravemente endeudado en un momento que caía la demanda. Aún no nos hemos recuperado de este ciclo recesivo: hay empresas quebradas, cerradas, agonizantes o agobiadas que perdieron la fe en el modelo de reprimarización económica.

2. La reaparición de formas de rentismo y corrupción a partir del segundo periodo de Fujimori. Las sospechas se centran en los contratos de estabilidad tributaria, la renegociación secreta de la deuda externa, el contrabando de frontera, la compra de armas al contado y sin licitación, las preferencias en los contratos de obras públicas y ciertos casos de legislación “sastre”, hechas a medida de empresas grandes con capacidad de *lobby*; el problema del narcotráfico y lo que revela el escándalo Montesinos como práctica común del régimen de comprar conciencias.

3. El cretinismo autoritario. A partir de 1995 ocurrió un proceso de concentración de poder en torno a dos personajes el Presidente Fujimori y Montesinos el “asesor” de inteligencia. La persecución vía auditoría tributaria que se hizo de diferentes empresarios, etc.

4. El efecto fiscal de la reelección presidencial a cualquier costo, fue otro elemento que marcó distancias. El gobierno se empeñó en gastar más, hecho que llevó al desperdicio de los recursos fiscales. Así a principios del año 2000, la lógica de la supervivencia política comenzó a primar sobre la lógica de la disciplina fiscal, separándose los objetivos políticos de los

económicos, que terminaron finalmente por el abandono de la presidencia y con renuncia sin retorno, en el extranjero.

5. Para tapar los huecos, en Julio del 2000 el gobierno envió un proyecto de cambios de incentivos garantizados en los contratos de estabilidad tributaria al sector minero. Propuesta inconsculta que generó, finalmente, la indignación empresarial al ser tomados por sorpresa.

Hay pues en este campo, todo un proceso por desarrollar en el Perú. Es difícil, pero necesario para la integración armónica de la sociedad peruana.

Por tanto, si deseamos promover una relación fluida entre la universidad y la empresa debemos revisar una de las buenas experiencias en San Marcos.

Imitar actividades de extensión de Química e Ingeniería Química. Revisando las actividades de Proyección Social realizadas por la Facultad de Química e Ingeniería Química en el periodo 1995-1999 ⁽¹¹⁾, reestructuró su Reglamento Interno para dar origen a la creación de Ocho Unidades de Servicios, que dependen de dicho Centro, tales como:

- a. Unidades de Servicios de Análisis Clínico.
- b. Unidad de Procesamiento de Alimentos.
- c. Unidad de Servicios de Informática y Documentación.
- d. Unidad de Servicios de Ingeniería, Diseño y Evaluación de Proyectos.
- e. Unidad de Servicios para la Preservación del Medio Ambiente y Recursos Naturales
- f. Unidad de Servicios de Operaciones de Destilación, Extracción y Osmosis.
- g. Unidad de Comercialización y Servicios Generales y
- h. Unidad de Capacitación, Eventos y Capacitación Empresarial.

Hay un claro concepto de lo que debe ser un Servicio de Asesoría y Consultoría al Sector Privado, como fue el caso de los pequeños industriales en la fabricación de néctares de frutas y mermeladas a través de la Planta Piloto de Alimentos de la Facultad. ¿Qué es lo que se pretende?..:

1. Vincular a la Universidad con el sector productivo, a través de la asesoría, capacitación y asistencia técnica a microempresarios en aspectos de gestión empresarial y desarrollo de empresa.
2. Mejorar las ventajas competitivas de las empresas relacionadas con el proyecto en proceso.
3. Optimizar la productividad de los diferentes recursos que se usan en el proceso productivo.

⁽¹¹⁾ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Memoria 1995-1999. Comisión de Reorganización. Mayo 2000, Página 231, Lima, Perú.

4. Permitir a docentes y alumnos poner en práctica sus conocimientos así como la actualización permanente en aspectos científicos y tecnológicos. ⁽¹²⁾

Conceptos con los que coincidimos y que están escritos en blanco y negro entre los objetivos del Maquicentro de la Facultad de Ingeniería Industrial, resulta un esfuerzo plausible pero que nosotros pretendemos un servicio que debe brindar la Universidad en su conjunto a la comunidad peruana. Para contribuir en mejor medida a su desarrollo económico y social. Pretendemos en realidad, presentar a este sector en vez de un archipiélago de Centros de Proyección Social, en una organización integrada en funciones, recursos y actividades en beneficio de la PYME.

¿Qué hacer para que las alianzas estratégicas entre la empresa privada y el Estado encuentren puntos de coincidencia con los programas de estudio y capacitación, en investigación en ciencia y tecnología que desarrollan las universidades en beneficio de la economía del país?. He aquí algunas opiniones dignas de tomar en cuenta, de representantes de la sociedad civil:

B1. OPINIÓN DEL PRESIDENTE DEL COMITÉ DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA:

Entre los instrumentos de promoción y apoyo a la pequeña empresa en los que se requiere la participación activa de la universidad podemos mencionar:⁽¹³⁾

- **Perfeccionamiento continuo de las empresas.** Para lograr metas escalonadas de niveles de calidad que permitan mejorar la competitividad.
- **Asistencia Técnica.**
- **Apoyo a la formación de consorcios,** entre pequeñas empresas, tanto para la exportación como para encarar las compras estatales ú otras demandas de centros comerciales o grandes empresas.
- **Promover la transferencia y creación de tecnología moderna,** mediante el uso de procesos modernos de mayor eficiencia.
- **Establecimiento de programas de innovación tecnológica en ramas productivas con potencial de desarrollo,** la creación de centros de investigación tecnológicos.
- **Nuevos laboratorios y centros experimentales en las universidades.**
- **Información.** Inteligencia para la competitividad, esta variable se convierte en una de las claves para el éxito de las pequeñas empresas. Y siendo su inversión inicial elevada, se

⁽¹²⁾ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Memoria 1995-1999. Comisión de Reorganización. Mayo 2000, Página 315, Lima, Perú.

⁽¹³⁾ Seclén Monsalve, Jorge. Presidente del Comité de la Pequeña Industria de la Sociedad Nacional de Industria. LOS DESAFIOS FUTUROS EN LA INDUSTRIA. . Foro de la Universidad Peruana. Asamblea Nacional de Rectores. Lima. Perú. 1997. Página 33.

impone una iniciativa conjunta, entre la universidad y el sector privado para convertirla en una realidad para las empresas del sector.

- **Formación de Consultores y Asesores Especializados y Calificados** para las empresas del sector.
- **Programa de creación de nuevas empresas**, de mayor nivel tecnológico y ampliadas posibilidades de éxito tanto con jóvenes como con adultos motivados

B2. OPINIÓN DE ASESOR INTERNACIONAL EN PEQUEÑA EMPRESA.

Por sus características, la solución de este tipo de problemas que limitan el desempeño de las empresas, para desafíos del futuro, lo importante es establecer un conjunto armónico y sinérgico de cooperación entre las empresas y el sector académico – universitario para las variables internas, tales como:

- a. Gestión de personal, capacidad en el uso adecuado de la información, calidad;
- b. Acciones del Estado: disponibilidad de crédito, carga tributaria, situación económica, factores legales.
- c. Asociabilidad: Cooperación entre empresas, empresas con gobiernos locales, con universidades, con centros de capacitación;

La potencialidad de futuro de la empresa, está directamente sintonizado con la respuesta que la universidad dará a la demanda de necesidades. Por lo tanto, cabrá un papel de destaque a la universidad, en desempeñar nuevas tecnologías de capacitación que respondan las necesidades específicas de los empresarios en la era futura”.(¹⁴).

B3. OPINIÓN DE UN RECTOR DE UNIVERSIDAD NACIONAL

La imposición de una nueva cultura de cooperación y solidaridad, se basa en:

- Elaboración conjunta de proyectos de investigación básica, aplicada y transferencia de tecnología. Utilizando los recursos humanos y equipamiento disponible.
- Prácticas de profesionales de la empresa en la universidad y viceversa.
- Aceptar la participación de representantes de las empresas en organizaciones internas de la universidad como las fundaciones que sin fines de lucro permiten asistir al sector empresarial o a la comunidad.
- Realizar encuentros descentralizados para el desarrollo productivo
- Determinación conjunta de perfiles profesionales comenzando en educar a los empresarios, cualquiera que sea su nivel en los objetivos que presentan las carreras de acuerdo al avance tecnológico.

- Aceptar el apoyo técnico de la universidad.
- Apoyar económicamente en el financiamiento de proyectos que van dirigidos a mejorar el sector empresarial y entre ellos solventando cursos de perfeccionamiento con profesionales nacionales y extranjeros, en donde éstos cursos puedan surgir de una coordinación conjunta de realidades de perfeccionamiento y capacitación en la empresa ⁽¹⁵⁾.

B4. OPINIÓN DE UN DIRECTOR DE MAESTRIA DE UNIVERSIDAD PRIVADA.

La relación Universidad –Empresa tiene que ser una relación de dos vías, a través de la cual la empresa recibe la ayuda que necesita en términos de desarrollo de tecnología y formación de trabajadores del conocimiento, y la universidad tenga la posibilidad de orientar sus capacidades de investigación, de docencia hacia la solución de los problemas reales que enfrentan las empresas. Esta relación no es fácil de establecer debido a que ambas instituciones tienen culturas diferentes (lenguajes distintos, forma de operar, etc.). Nuestra propuesta consiste en impulsar la creación de instituciones mixtas, que en otros países como España ya existen y se denominan Fundaciones Empresa – Universidad. Estas fundaciones deben ser promovidas por la universidad aunque constituidas por ambas instituciones”⁽¹⁶⁾.

Como es de notar, las ideas existen. Sólo falta la decisión política para llevarlas a la práctica.

C. RESPONSABILIDADES DE LA UNIVERSIDAD.

Quizás una explicación histórica de los desencuentros de la Universidad con el sector productivo del país, está en el Movimiento de la Reforma Universitaria iniciada en Córdoba (Argentina), en 1918. Repercutió muy intensamente en el Perú. En 1919, los estudiantes de San Marcos acogieron el ideario de la Reforma de Córdoba. Al año siguiente, el Primer Congreso Nacional de Estudiantes, reunido en Cuzco, adoptó una resolución de gran trascendencia para el Movimiento: la creación de las “Universidades Populares Gonzáles Prada”, uno de los mejores aportes del reformismo peruano. En esos centros confraternizaron obreros, estudiantes e intelectuales, ampliándose el radio de influencia de la Reforma. Las principales aspiraciones estudiantiles fueron aceptadas por el Gobierno, y también por la Asamblea Constituyente, aunque luego, como en casi todo el continente, sufrieran los vaivenes impuestos por los

⁽¹⁴⁾ Fernán, Edson. . Representante del Programa Bolívar – Brasil y del Servicio de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa SEBRAE – SP. LOS DESAFIOS FUTUROS EN LA EMPRESA. Foro de la Universidad Peruana. Asamblea Nacional de Rectores. Lima. Perú. 1997. Página 40

⁽¹⁵⁾ Aponte Guerrero, Freddy. Rector de la Universidad Nacional de Piura. LOS DESAFIOS FUTUROS EN LA EMPRESA. Foro de la Universidad Peruana. Asamblea Nacional de Rectores. Lima. Perú. 1997. Página 44.

⁽¹⁶⁾ Domínguez, Pablo. Director del Programa Master de Dirección de Empresas de la Universidad de Piura. LOS DESAFIOS FUTUROS EN LA EMPRESA. Foro de la Universidad Peruana. Asamblea Nacional de Rectores. Lima. Perú. 1997. Página 42.

gobiernos de facto. El reformismo peruano aparece como el más politizado; una de sus vertientes condujo a la fundación del APRA, por quién fuera presidente de la Federación de Estudiantes del Perú, Víctor Raúl Haya de la Torre; la vertiente marxista fue orientada por José Carlos Mariátegui, de cuyos famosos “Siete Ensayos de Interpretación de la Realidad Peruana” se ha dicho que vincularon a las reformas universitarias con las reformas sociales en general. ⁽¹⁷⁾

Mientras la Universidad se debatía en esa crisis de identidad, las necesidades concretas de la sociedad no fueron satisfechas. El país seguía demandando técnicos y gestores de la producción y la universidad formaba luchadores sociales. La percepción, ingenua o utópica, de que el cambio estructural estaba cercano condicionó una ceguera institucional ante el incumplimiento en que se entraba como institución formadora de los profesionales que el país necesitaba. Como podría haberse anticipado, el resultado previsible fue el surgimiento de la educación superior privada, como una verdadera alternativa profesional. Hasta entonces sólo existía en el Perú como una alternativa ideológica o social, para aquellos que por extracción social o remilgos religiosos no aceptaban una educación pública laica y abierta a todas las clases sociales urbanas; pero ante el incumplimiento de la universidad pública de proveer a la sociedad de los profesionales, científicos e intelectuales que necesitaba, se generó un campo ideal para la formación de nuevas universidades. Ése es el origen del fenómeno de la proliferación de universidades. Puede alguien dudar de que si la Universidad, aún politizada, hubiera continuado siendo mínimamente eficiente, es decir, que se culminaran los estudios en el tiempo reglamentario, que las clases y profesores cumplieran horarios y plazos de entrega, que el rendimiento académico fuera independiente y severamente controlado, no se hubiera mantenido el vínculo con la sociedad, y la educación privada sería en el Perú lo que es en otras latitudes: una alternativa cuando los más capaces ya ocuparon todas las vacantes en las universidades públicas”.⁽¹⁸⁾ Pero todo ese panorama probablemente sería diferente si la Universidad no hubiera optado, alrededor de los 60 y 70, por una posición de clase en la sociedad peruana. La reflexión académica, la constatación de la injusticia y la desigualdad evidentemente siempre fueron una tentación para que la Universidad se orientara al cambio de estructuras, pero cuando su participación se convierte en definición institucional, cuando se posterga y somete todas las tradicionales funciones de la Universidad en pos de ese cambio de estructuras, ocurre todo lo contrario de lo que se esperaba. La Universidad queda expuesta al descrédito por la disminución de su aporte a la Nación, al

⁽¹⁷⁾ Tunnermann, Carlos. La Reforma Universitaria de Córdoba. Página 115. Editorial Educación Superior y Sociedad. Año 1998.

⁽¹⁸⁾ Paredes Manrique, Manuel. La Universidad Sin Rumbo. Página 112. Mensaje a la Comunidad Sanmarquina a los tres años del término de la Reorganización. Julio 2003. Lima.

tiempo que no cambian las estructuras y, lo que es peor, ya no existe como una institución sólida y con influencia en el país.

C1. FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Lo limitado de las disponibilidades del Estado para la formación de recursos humanos hace difícil, si bien no imposible, resolver las carencias de la educación básica y universitaria, siendo necesario recurrir a las potencialidades con que cuenta la Universidad, para autogenerar sus propios recursos. En el Perú la oferta educativa no está relacionada con las ventajas comparativas de nuestro país. Por ejemplo, sólo en dos universidades se enseña ingeniería textil y la ingeniería forestal está más orientada al manejo de bosques y hay poco o casi nada en transformación primaria y secundaria (muebles, madera para construcción, etc). Tampoco en el nivel de Institutos Tecnológicos hay una real orientación hacia esos sectores, intensivos en generación de empleo y con gran potencialidad de exportación y de captar inversiones. Nuestra formación académica y tecnológica no está orientada a desarrollar ventajas competitivas, ni genera una masa crítica de recursos humanos calificados que sería un atractivo a la inversión. En realidad hay carencia de personal calificado para las cadenas con ventajas comparativas. La experiencia internacional muestra que los inversionistas buscan invertir su capital en aquellos sectores donde existe personal calificado local, que asegure alta calidad y productividad.

Las cifras de la Tabla No. 04, nos muestran un impresionante crecimiento anual de alumnos matriculados. En base al año 91, se ha multiplicado por 17 veces el incremento. En base al 95 se han triplicado. Pero los ingresos, no han mantenido una constante anual por parte del Estado. Cifras que indican también la efectividad del control sobre el rendimiento de los alumnos. Rotación que bordea un promedio de los dos últimos años en 5,442 alumnos matriculados.

TABLA No. 04
MATRÍCULAS INGRESANTES AL PRE GRADO 1993-2002.

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
3,604	4,035	4,078	4,071	4,241	4,725	6,032	5,672	6,507	5,300

Fuente: Oficina de Estadística e Informática. UNMSM. Compendio Estadístico 2002.

Sin embargo, si analizamos como un todo la población estudiantil, (Tabla No. 05), encontramos que el volumen sigue siendo el mismo. Mientras en 1996 eran 24,177 alumnos. En el 2002 se eleva a 28,659. Un incremento en el periodo de 18.5%. Lo que sugiere que se debería analizar la estructura organizacional. La cantidad de alumnos sigue siendo el mismo ¿pero la población de profesores y administrativos es el mismo?. No, ha disminuido como se comprueba en la Tabla No. 06.

TABLA No. 05
POBLACIÓN ESTUDIANTIL TOTAL

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
24,177	22,525	22,312	23,844	25,363	27,479	28,659

Fuente: San Marcos Compendio Estadístico 2002. Oficina General de Planificación.

TABLA No. 06.
POBLACIÓN TOTAL DE DOCENTES Y NO DOCENTES.

VARIABLES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
DOCENTES	3,242	2,950	2,929	2,921	2,849	3,123	3,271
NO DOCENTES	1,407	1,074	1,081	1,044	1,005	1,087	1,087
TOTAL	4,649	4,024	4,010	3,965	3,854	4,210	4,354

Fuente: Oficina General de Planificación. UNMSM. Compendio Estadístico Anual 2002.

Este cuadro confirma aquí, pese a tener un organigrama estructural muy amplio, el número de docentes casi se ha mantenido en el mismo nivel, respecto a 1996. La tendencia en no docentes cayó en 23%. Es de suponer por la modernización de oficinas y presencia de las computadoras. En general en el periodo los puestos de trabajo disminuyeron en 6%. ¿Será que por los bajos sueldos San Marcos no es un atractivo para la inmensa mayoría de profesionales desocupados?.

TABLA No. 07.
PESONAL DOCENTE NOMBRADO Y CONTRATO POR CLASE

AÑO	D. EXCLUSIVA	T. COMPLETO	T. PARCIAL	TOTAL
1995	778	646	1,822	3,246
1996	696	648	1,898	3,242
1997	645	650	1,655	2,950
(%)	21.9	22.0	56.1	100.0
1998	631	655	1,643	2,929
1999	607	642	1,672	2,921
2000	568	615	1,666	2,849
(%)	20.1	21.8	58.1	100.0
2001	596	677	1,850	3,123
2002	595	686	1,990	3,271
(%)	18.2	21.0	60.8	100.0

Fuente: Oficina General de Planificación. UNMSM. Compendio Estadístico Anual 2002.

Estas cifras nos muestran la declinación constante de los docentes a dedicación exclusiva y a tiempo completo. Cada vez son más los profesores que enseñan a tiempo parcial. Muestra palpable del efecto de las bajas remuneraciones percibidas en desmedro de una mejor calidad en la educación.

TABLA No. 08
PERSONAL DOCENTE NOMBRADO Y CONTRATADO POR CATEGORÍA

AÑO	PRINCIPAL	ASOCIADO	AUXILIAR	J. PRACTICA	TOTAL
1995	569	1,035	1,094	558	3,256
1996	510	1,069	1,141	522	3,242
1997	450	1,033	1,060	407	2,950
(%)	15.3	35.0	35.9	13.8	100.0
1998	431	1,013	1,062	423	2,929
1999	410	1,002	1,075	434	2,921
2000	476	1,139	931	303	2,849
(%)	16.7	40.0	32.7	10.6	100.0
2001	510	1,205	1,058	350	3,123
2002	502	1,215	1,199	355	3,271
(%)	15.3	37.1	36.7	10.9	100.0

Fuente: Oficina General de Planificación. UNMSM. Compendio Estadístico Anual: 1995-2002.

Puede notarse una leve recuperación en cuanto a Asociados y Auxiliares respecto de 1995.

TABLA No. 09.
PERSONAL DOCENTE NOMBRADO Y CONTRATADO CON GRADO
UNIVERSITARIO AÑO 2002.

FACULTAD	TOTAL	CON GRADO	SIN GRADO
		No. DOCENTES	No. DOCENTES
Administración Central (1)	22	0	22
Medicina (1)	1,121	0	1,121
Derecho y Ciencias Políticas	124	43	81
Letras y Ciencias Humanas	192	32	160
Farmacia y Bioquímica	81	40	41
Odontología (1)	126	0	126
Educación	132	9	123
Química e Ingeniería Química	96	14	82
Medicina Veterinaria	85	20	65
Ciencias Administrativas	129	14	115
Ciencias Biológicas	108	22	86
Ciencias Contables	70	7	63
Ciencias Económicas	97	19	78
Ciencias Físicas	121	11	110
Ciencias Matemáticas	175	22	153
Ciencias Sociales	153	13	140
Geología, Minería, Meteorolog	149	20	129
Ingeniería Industrial	51	7	44
Psicología (1)	76	0	76
Ingeniería Electrónica	88	9	79
Ingeniería de Sistemas (1)	75	0	75
TOTAL	3,271	302	2,969
(%)	100.0	9.2	90.8

(1) No se reportó. Compendio Estadístico Anual 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM. Tabla se hizo asumiendo que todos los docentes con grado dictan clases en el Post Grado.

TABLA No. 10
OFERTA DE PROFESIONALES 1990 -1995

CENTRO FORMACIÓN	1990	(%)	1995	(%)	INCREMENTO	(%)
A. Ciencias Básicas	60	3.25	20	0.93	(40)	(66.67)
B Ciencias de la Salud	845	45.80	1,018	47.30	173	20.47
C Ingenierías	36	1.95	130	6.04	94	261.11
D Económico Empresariales	271	14.69	433	20.12	162	59.78
E Humanidades	633	34.31	551	25.61	(82)	(12.95)
TOTAL	1,845	100.00	2,152	100.00	307	16.64

Fuente: Compendio Estadístico. Oficina de Estadística e Informática. UNMSM.

En cuanto a los profesionales graduados, el crecimiento promedio de la oferta fue del 16.64% respecto a 1990. Aumentaron en mayor proporción las áreas que requiere el país: Ingenierías y Económico Empresariales. Pero continuó incrementándose Ciencias de la Salud. En 1995, se nota en este Sector, un exagerado crecimiento. Por que el Rector era Médico. Otro de los defectos del sistema universitario. Si el Rector es Abogado, sólo crece la Facultad de Derecho. No se toma en cuenta para nada el interés del país.

TABLA No. 11
OFERTA DE PROFESIONALES 1999 – 2002.

CENTRO FORMACIÓN	1999	(%)	2002	(%)	DECREMENTO	(%)
A. Ciencias Básicas	402	16.08	165	6.61	(237)	(58.96)
B Ciencias de la Salud	659	26.36	721	28.86	62	9.41
C Ingenierías	352	14.08	191	7.65	(161)	(45.74)
D Económico Empresariales	330	13.20	241	9.65	(89)	(26.97)
E Humanidades	757	30.28	1,180	47.23	423	55.88
TOTAL	2,500	100.00	2,498	100.00	(2)	0.00

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM.

Entre los años 1995-1999 la oferta de profesionales sube a 2,500. En el 2002, se mantiene la proporción, pero la tendencia de los graduados es diferente. Se duplica en Humanidades y en desmedro de las especialidades en Ingenierías y Económico Empresariales.

Entre 1999 y el 2002, el promedio de crecimiento de la oferta fue 00.% contra 16.64% respecto a 1995. Como puede notarse, un país que tiene problemas en organización y administración, certifica candidatos a incrementar ese ejército de desocupados, como son los expertos en Humanidades.

C2. INVESTIGACIÓN EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.

C2.1 INVESTIGACION EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN EL PERU.

Por Decreto legislativo No. 112 de fecha 12 de junio de 1981, el Gobierno Constitucional del Arquitecto Fernando Belaúnde, promulgó la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). Posteriormente, por Decreto Legislativo No. 357, Ley Orgánica del

Ministerio de la Presidencia, promulgada el 17 de octubre de 1985, se incorporó al ámbito de este sector. Exponemos a continuación algunos artículos de esta norma:

Art. 1º. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología es un Organismo Público Descentralizado dependiente del Presidente del Consejo de Ministros, con personería jurídica de Derecho Público Interno y autonomía científica, administrativa y económica.

Art. 2º. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología tiene como misión el fomento, la coordinación y orientación de la investigación científica y tecnológica en el Perú.

Art. 3º. Los fines y funciones del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología son:

- a) Formular con exclusividad la política de desarrollo científico y tecnológico del Perú.
- b) Coordinar la política de desarrollo científico y tecnológico con la política de desarrollo económico y social.
- c) Coordinar los esfuerzos de investigación que se realice en el país, con los que se realizan en el extranjero, promoviendo un amplio intercambio.
- d) Apoyar la investigación que realizan las universidades y el Sector Privado dentro de los lineamientos de las políticas y prioridades establecidas.

En cumplimiento de su misión, esta entidad ha puesto disposición del público un estudio denominado “ESTUDIO DE LA REALIDAD NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA”. Avance de Julio 1997 a Diciembre de 1998, documento que recién, pese a su antigüedad, se hace conocido. Dicho Informe que consta de 68 páginas “contó con la participación de 1,248 profesionales, representantes de 517 instituciones públicas y privadas, en 105 Comisiones de Estudio a escala nacional” ⁽¹⁹⁾. De este documento hemos extractado, lo pertinente al tema de esta tesis:

“Las Ciencias Básicas en el país se cultivan sistemáticamente desde 1886 con la creación e implementación de la Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”.

“En el aspecto académico se observa un desarrollo proporcional al aporte que realiza el país en materia económica y al esfuerzo realizado por las instituciones científicas, sobre todo universidades, donde se ofrece un buen número de carreras de pregrado y un número considerable de estudios de post grado. Se cultivan áreas importantes, en las diferentes disciplinas de las ciencias básicas, ya sea por su contribución en la formación de las demás disciplinas o por potenciar las aplicaciones en sectores como salud, educación, alimentación, energía etc.”

“En la actualidad, en el país existen aproximadamente 15 facultades que ofrecen estudios o realizan investigaciones en algunas de las áreas de ciencias básicas (biología, física, química o matemáticas), fundamentalmente distribuidas en universidades e institutos de investigación de los departamentos de la costa del país. A pesar de ello, no se ha logrado la capacidad necesaria para realizar muchas actividades de investigación y desarrollo, ni las de servicios científicos y tecnológicos, que permitan

⁽¹⁹⁾ Concytec. ESTUDIO DE LA REALIDAD NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA. AÑO 2000.

proporcionar una sólida formación, en cantidad y calidad, como para garantizar el desarrollo de las propias ciencias básicas, un desarrollo balanceado de las demás áreas científicas y tecnológicas y la incorporación de nuevas áreas del conocimiento, provenientes de los últimos avances científicos y tecnológicos”.

“Todas las Ciencias Básicas, y la Biología en particular, tienen una dramática escasez de agentes humanos altamente calificados que, entre otras cosas, no les permite establecer doctorados que preparen suficientes investigadores para satisfacer la demanda del país, tanto en las universidades como en actividades económicas”.

“La educación en el Perú, desde la primaria hasta la universidad, no está desarrollada sobre una base científica ni induce una cultura científica en la sociedad. Como consecuencia las ciencias básicas, tradicionalmente distanciadas del mundo de la producción, no reciben de la sociedad el contingente humano necesario para cumplir su papel de apoyo al desarrollo económico y social”.

“Debido a la deficiente coordinación, sin embargo, los niveles de articulación de las investigaciones son pobres e insuficientes. Por ejemplo, no existe una red de institutos y centros de investigación con financiamiento e infraestructura adecuados a sus necesidades. Por otro lado, no se están abordando estudios de los efectos sociales de las innovaciones tecnológicas en el campo de la organización, procesos y producción que provienen de los avances de la computación, telecomunicaciones, informática, biotecnología, etc.”

“El Instituto Geográfico Nacional y el Instituto Geofísico del Perú están orientados fundamentalmente al levantamiento de información de base para evaluaciones de fenómenos naturales, cuentan con pequeños presupuestos de poco más de 4 millones, y entre sus proyectos más notorios se tiene para el primero, pronóstico de lluvias en el altiplano y observaciones ionosféricas al borde del electrochorro ecuatorial; y para el segundo, catálogo gravimétrico del Perú, determinación del espesor, velocidades de deformación y deformaciones seculares de la corteza terrestre en el Perú.”

“El Instituto Nacional de Salud cuenta con 158 profesionales y un presupuesto para 1998 mayor a 112 millones, que lo ubica como el Instituto de mayor presupuesto, equivalente incluso al presupuesto del total de institutos vinculados a la producción, pero que se explica por la necesidad de atender prestaciones de servicios y aplicaciones técnico normativas en cuanto a la salud pública, control de calidad y alimentación y nutrición, lo cual se refleja en su composición de personal, ya que de los 158 profesionales, 25 son médicos, 30 químicos farmacéuticos, 60 biólogos, 20 nutricionistas y 13 médicos veterinarios.”

“El Instituto de Investigación y Capacitación en Telecomunicaciones cuenta con 26 profesionales, de los cuales 4 con maestría y 1 doctorado, su presupuesto para 1998 supera los 8,5 millones de nuevos soles, su actuación incide con mayor peso en la capacitación.”

“En el país existen 68 universidades, 47 están en la costa, 16 en la sierra y 5 en la selva. Lima concentra el 51% de las universidades de la costa. Las universidades estatales son 28 y 40 las privadas, poniendo de manifiesto un importante proceso de mayor preocupación e injerencia del sector privado en la formación universitaria. En los últimos treinta años se han creado 48 nuevas universidades”.

“En cuanto al rol de formación de cuadros profesionales, es notoria la diferenciación de especialidades entre las universidades públicas y las privadas, las primeras tienden a ofrecer carreras vinculadas a especialidades de ingeniería, ciencias naturales y exactas, mientras que en las privadas predominan las carreras de administración, leyes y ciencias sociales. Además las universidades estatales cubren el 60,4% de la oferta, en tanto que las particulares, se hacen cargo del 39,6%”.

“Los profesionales que realizan investigación y desarrollo, registrados en CONCYTEC, por área de especialidad asciende a 4720 (4078 en 1996), de ellos destacan en número los dedicados a las ciencias exactas y naturales y a las ciencias sociales y humanas con el 31,7% y el 25,7% respectivamente, siguiendo los dedicados a la ingeniería y/o tecnología con el 19,6%, ciencias agrícolas con el 11,0% ciencias médicas con el 9,0% y a otras disciplinas científicas el 3,0%”.

“El accionar del conjunto de instituciones que desarrollan actividades científicas y tecnológicas está caracterizado por el esfuerzo aislado, que retroalimenta la desarticulación y desactualización, que lo propiciaron. Entre las principales causas de esta situación encontramos las siguientes:”

- a) *“La ausencia de una voluntad política explícita del gobierno, que refuerce el importante rol articulador, organizador y catalizador de los esfuerzos nacionales en materia de Ciencia y Tecnología del CONCYTEC”.*
- b) *“No existe el marco legal que defina las reglas de desenvolvimiento de los diferentes agentes del desarrollo de la Ciencia y Tecnología en áreas de especial interés nacional, como son la biodiversidad, la tecnología de materiales, ciencias del mar, ciencias de la tierra, salud, energía, comunicaciones, etc.; a fin de promover en forma armónica y conjunta el desarrollo y competitividad de éstas en el ámbito nacional e internacional”.*
- c) *“Las instituciones públicas de Ciencia y Tecnología tienen un marcado sesgo sectorial, que no ha permitido articular adecuadamente el mercado de Ciencia y Tecnología del país, especialmente para ofertar propuestas de carácter multisectorial y multidisciplinario que atiendan los requerimientos de esta naturaleza que caracterizan a los principales problemas del desarrollo nacional”.*
- d) *“Los principales Centros de Investigación Científica y Tecnológica reposan en el esfuerzo estatal, el cual es insuficiente”.*
- e) ***“Las universidades, sea por problemas de recursos económicos en algunos casos, o de enfoque y gestión en otros, no han impulsado las actividades de Investigación y Desarrollo, de manera que trascienda los esfuerzos aislados y genere acumulación de conocimiento”.***
- f) ***“La participación del sector privado nacional es mínima en la generación, adquisición y adaptación de productos y servicios científicos y tecnológicos, así como en la creación de Centros de Ciencia y Tecnología”.***
- g) *“La polarización de la estructura empresarial nacional, que por un lado presenta a una gran y mediana empresa, aplicando tecnologías “llave en mano”, que no permiten estimular las capacidades locales para generar, adaptar o participar en la creación e incorporación de conocimiento; y por otro una gran cantidad de pequeñas empresas, prácticamente desvalidas frente a sus necesidades de innovación por no estar adecuadamente organizadas para demandar servicios”.*

Análisis descarnado, de nuestro país, que nos libera de mayores comentarios sobre Ciencia y Tecnología, base fundamental del desarrollo económico.

C.2.2 INVESTIGACIÓN EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN SAN MARCOS.

Las universidades juegan un doble rol como agentes del desarrollo, por un lado en ellas reposa la formación de cuadros profesionales de alta calificación tanto para el sector productivo como para la oferta tecnológica, pero por otro lado también forman parte de las instituciones con capacidad de investigación científica y desarrollo tecnológico a través de sus diversas facultades e institutos

de investigación que dan cobertura a prácticamente todas las disciplinas de las Ciencias Básicas y Aplicadas.

La empresa actual que opera en un mercado competitivo debe ser capaz de mantener una tasa sostenida al cambio técnico, para lo cual requiere crear en su estructura organizacional una función especializada en el manejo del factor tecnológico, la misma que puede apoyarse en los Institutos tecnológicos, en la medida que estos respondan eficientemente en el desarrollo de actividades tales como la búsqueda, evaluación y adaptación de tecnologías, el suministro de información sobre mercado, insumos técnicos, equipo o nuevos productos, la asistencia técnica en problemas de producción y el entrenamiento del personal requerido por las empresas.

Veamos las actividades de investigación que se realizaron en San Marcos el año 2002 ⁽²⁰⁾

- La participación de los Docentes en eventos científicos alcanza a 441 catedráticos.
- Las actividades de investigación se ejecutan en 29 Centros de Investigación que se agrupan en las siguientes áreas: Ciencias Básicas, Ciencias de la Salud, Ingenierías, Económico Empresariales y Humanidades. Que son administradas por el Consejo Superior de Investigaciones.
- La Facultad de Medicina registra el mayor número de estudios científicos (74), con 433 participantes: 292 docentes, 14 no docentes y 127 estudiantes.
- Se han registrado 454 estudios con un total de 2,907 participantes: 1,910 docentes, 64 no docentes y 933 estudiantes.
- De los 454 estudios de investigación, 255 son estudios con asignación y con incentivo, 178 sin asignación y sin incentivo, y 21 sin asignación y con incentivo.
- De las 255 investigaciones con asignación y con incentivo, 99 pertenecen al tipo de aplicación básica y 88 al aplicativo
- De las 178 investigaciones sin asignación y sin incentivo: 61 son investigaciones de tipo aplicativo y 43 de tipo básico.
- Se realizaron en todo el año 50 publicaciones: 1 mensual, 2 trimestral, 16 semestral, 14 anual y 17 publicaciones libres.

A continuación veamos el análisis de estos proyectos realizados en la Universidad:

⁽²⁰⁾ Compendio Estadístico Anual 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM. Página 102.

TABLA No. 12.
PROYECTOS INVESTIGACIÓN REALIZADOS 1990- 1994

CENTRO INVESTIGACIÓN	1991	(%)	1994	(%)	INCREMENTO	(%)
A. Ciencias Básicas	115	17.94	110	17.68	(5)	(4.35)
B Ciencias de la Salud	187	29.18	191	30.71	4	2.14
C Ingenierías	88	13.73	74	11.90	(14)	(15.91)
D Económico Empresariales	44	6.86	57	9.16	13	29.55
E Humanidades	207	32.29	190	30.55	(17)	(8.21)
TOTAL	641	100.00	622	100.00	(19)	(2.96)

Fuente: Compendio Estadístico. Oficina de Estadística e Informática. UNMSM.

El promedio de proyectos fue menor en 1994 respecto a 1990, en 19, que significó menos del 3%. En 1991 la investigación estaba orientada a Ciencias de la Salud, 29%; Humanidades 32%, Ingeniería y Económico Empresariales en 20% y Ciencias Básicas el saldo. Las investigaciones en Ingenierías cayeron el 16%. Pero se recuperó en Económico Empresariales.

TABLA No. 13.
PROYECTOS INVESTIGACIÓN REALIZADOS 1995 - 2000

CENTRO INVESTIGACIÓN	1995	(%)	2002	(%)	DECREMENTO	(%)
A. Ciencias Básicas	111	17.73	89	19.60	22	(19.82)
B Ciencias de la Salud	222	35.46	150	33.04	72	(32.43)
C Ingenierías	81	12.94	49	10.79	32	(39.51)
D Económico Empresariales	55	8.79	39	8.59	16	(29.09)
E Humanidades	157	25.08	127	27.98	30	(19.11)
TOTAL	626	100.00	454	100.00	(172)	(27.48)

Fuente: Compendio Estadístico. Oficina de Estadística e Informática. UNMSM.

El promedio de proyectos, en el 2002, fue menor en 172 respecto a 1995, que significó una reducción del 27.48%. En 1995 la investigación estaba orientada a Ciencias de la Salud, 35%; Humanidades 25%, Ingeniería y Económico Empresariales en 21% y Ciencias Básicas el saldo. Las investigaciones en Económico Empresariales, disminuyó en 62%. Pero en términos absolutos se continúa orientando la investigación hacia los dos sectores tradicionales: Ciencias de Salud con 150 Proyectos y Humanidades con 127. Es de suponer que la caída en la cantidad de proyectos es consecuencia directa de la severa recesión que afecta al país desde 1998 a la fecha.

Analizamos ahora los Convenios Nacionales e Internacionales suscritos por la Universidad en el mismo período del 2002, a la luz de la cooperación Empresa-Universidad-Estado.

TABLA No. 14
CONVENIOS NACIONALES SUSCRITOS POR LA UNIVERSIDAD CON EL SECTOR
PÚBLICO EN AÑO 2002.

INSTITUCIÓN	CIUDAD	ESPECIALIDAD	VENCE
Academia Diplomática del Perú	Lima	Educación	11/07/04
Centro Cultural Archivo Histórico	Lima	Arqueología	30/09/02
Consejo Transitorio Administración	Ucayali	Física	11/11/02
Conservatorio Nacional de Música	Lima	Arte	06/02/06
Dirección Regional de Ucayali	Ucayali	Medicina	01/04/02
DISA III. Lima – Norte	Lima	Medicina	10/05/05
FONCODES	Lima	Reducción pobreza	03/09/04
Fuerza Aérea del Perú	Lima	Diversas	09/07/07
Hospital de Emergencias Pediátricas	Lima	Pediatría	16/10/07
Hospital Nacional Hipólito Unanue	Lima	Medicina	20/12/05
Hospital Nacional Sergio E. Bernales	Lima	Medicina	06/03/07
INABEC	Lima	Derecho	24/09/05
INABEC	Lima	Programa de Becas	11/07/04
Instituto de Ciencias Neurológicas	Lima	Medicina	02/08/05
Instituto Nacional de Defensa Civil	Lima	Diversas	22/01/04
Ministerio de Educación	Lima	Educación	31/01/03
Ministerio de Trabajo y Promoción	Lima	Difusión Cultural	16/10/03
Ministerio de Trabajo y Promoción	Lima	Sist.Infor. Laborat.	31/03/03
Municipalidad de Comas	Lima	Geología	25/07/04
Municipalidad Lima Metropolitana	Lima	Mejor Áreas Verdes	31/12/02
Municipalidad de San Luís	Lima	Mejor Áreas Verdes	01/05/04
Municipalidad de Santa Anita	Lima	Diversas	25/06/03
ONPE	Lima	Ciencias Políticas	01/06/06
Policía Nacional del Perú	Lima	Diversas	12/09/06
PRONAMACHCS	Lima	Activ. agropecuarias	10/09/03
RENIEC	Lima	Diversas	29/08/03
Seguro Social de Salud	Lima	Medicina	22/11/03
Seguro Social de Salud	Lima	Medicina	26/07/04
Unidad Territorial de Salud – Satipo.	Junín	Medicina	04/04/04
Universidad Nacional Agraria	Lima	Diversas	24/04/07
Univ. Nacional Amazónica M. de D.	M. de D.	Diversas	29/05/06
Univ. Nacional Ancash – Santiago	Ancash	Diversas	19/08/06
Universidad Nacional Ingeniería	Lima	Astronomía	21/10/05
Univ. Nacional Amazonía Peruana	Loreto	Medicina	04/09/03
Univ. Nacional de San Agustín	Arequipa	Medicina	04/09/03
Univ. Nacional Federico Villarreal	Lima	Examen Admisión	21/01/03
Univ. Nacional Jorge Basadre	Tacna	Medicina	08/07/06
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo	Lambaye	Medicina	09/09/03

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM. Página 128/129.

Es interesante hacer notar que de los 38 acuerdos suscritos con el Sector Público, 13 corresponden a Ciencias Médicas, 11 a Humanidades, 2 a Ciencias Básicas y 12 a diferentes sectores. Un cambio de mentalidad muy auspicioso. Y que siga la lista en aumento.

TABLA No. 15
CONVENIOS NACIONALES SUSCRITOS POR LA UNIVERSIDAD CON EL SECTOR
PRIVADO EN AÑO 2002.

INSTITUCIÓN	CIUDAD	ESPECIALIDAD	VENCE
ASETUP	Lima	Ciencias Contables	20/04/04
Asociación Civil Foro Democrático	Lima	Diversas	19/02/07
Centro Educativo WESTPHALEN	Lima	Computación e Informática	30/11/02
Comité para Protección de Cultivo	Lima	Farmacia y Bioquímica	21/05/04
Embajada de República de Francia	Lima	Educación	30/05/05
Empresa AT & T Perú S.A.	Lima	Computación e Informática	12/04/06
Instituto Italiano de Cultura	Lima	Enseñanza de idiomas	02/08/03
Instituto Superior Gilda Ballivián	Lima	Educación	03/09/04
Laboratorios HERSIL S.A.	Lima	Medicina	07/08/06
Medifarma S.A.	Lima	Farmacia y Bioquímica.	23/11/02
Programa ELI	Lima	Ingeniería Electrónica	16/09/06
SEPIVES	Lima	Microempresas	20/12/04
SERPOST	Lima	Servicio de correo	01/03/03
Telefónica del Perú	Lima	Ingeniería de Sistemas	04/11/03
Universidad Peruana Los Andes	Huancayo	Derecho	27/08/06

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM. Página 128/129.

En cuanto a los convenios con el Sector Privado, es notable la participación de Educación, Medicina e Informática. Es el camino correcto, pero aún falta mucho por recorrer en este sentido.

Cuando revisamos los acuerdos internacionales suscritos con las diferentes regiones del mundo, demostramos que a futuro, todos estos protocolos rendirán sus frutos. Hace 10 años probablemente, al interior de las capillas políticas de la Universidad, se hubiera visto como un “pecado original” la suscripción de acuerdos con universidades norteamericanas. ¡Bienvenida la globalización!.

Los hechos anteriormente muestran que las autoridades a cargo de la Oficina de Investigación, a partir de 1995, ahora denominado Consejo Superior de Investigaciones:

- 1° Realizaron una reorganización administrativa en términos de estructura, funciones, reglamentos y evaluación de resultados.
- 2° No modificaron las fuentes de financiamiento, pero a futuro éstos cambiarán por la relación de convenios suscritos.
- 3° No modificaron la orientación de los proyectos que se venía haciendo a la oferta. Ha signado el divorcio entre docencia y experiencia, entre la investigación y la producción. Pero es innovador las líneas de investigación horizontales.
- 4° Se están tomando medidas correctivas frente a un entorno que ha cambiado radicalmente con el impacto de la globalización.
- 5° Está funcionando tímidamente la relación Empresa – Universidad – Estado.

Lo que responde a la pregunta del por qué la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no contribuye en la medida deseada, al desarrollo económico y social del país. Porque los convenios nacionales por negociar aún no ha llegado en la proporción deseada para cambiar la mentalidad de las autoridades universitarias.

Una característica del patrón de industrialización en América Latina es la elevada protección que ha amparado el crecimiento industrial. El proteccionismo constituyó durante los años 60s, la regla general a escala mundial. Fue un rasgo común en las economías latinoamericanas y, por ejemplo, Japón, y los países del sudeste asiático, lograron los resultados más notables en la industrialización de la post guerra. Sin embargo, hay diferencias fundamentales.

En el caso de Japón la estrategia proteccionista favoreció un proceso de aprendizaje que preparaba a las industrias para penetrar en los mercados internacionales; es decir, la protección estaba al servicio de una estrategia concebida por agentes internos y orientada a la conquista futura del mercado internacional. Los tres países del sudeste asiático (Corea, Singapur y Taiwán), también aplicaron una filosofía de proteccionismo para el “aprendizaje”: los gobiernos promovieron estrategias intervencionistas para elevar el nivel de industrialización mediante profundización tecnológica con el fin de que las empresas locales llegaran a liderar su esfuerzo exportador y enfrentar de lleno la competencia internacional.

TABLA No. 16
CONVENIOS INTERNACIONALES SUSCRITOS POR LA UNIVERSIDAD. AÑO 2002.

INSTITUCIÓN EXTRANJERA	PAIS	ESPECIALIDAD	VECIMIENTO
AMÉRICA LATINA			
Univ. Mayor de San Andrés	Bolivia	Diversas	02/12/07
Univ. Mayor de San Andrés	Bolivia	Ciencias Sociales	02/12/07
Universidad de Concepción	Chile	Diversas	06/06/05
Universidad de Chile	Chile	Diversas	10/10/07
Inst. Pedag. Latinoamericano	Cuba	Diversas	22/02/12
Univ. Nacional Autónoma México	México	Diversas	10/05/05
Org. Panamericana de la Salud	Perú	Medicina	19/08/04
Org. Panamericana de la Salud	Perú	Medicina	12/06/05
ESTADOS UNIDOS DE N. A. Y EUROPA			
Austin Community College	USA	Antropología cultural	16/07/05
Inka Nations International	USA	Idiomas	19/08/04
Northern Illinois University	USA	Química	16/07/05
Louisiana State University	USA	Diversas	03/10/07
Universidad de Kansas	USA	Diversas	26/06/05
Universidad de Kansas	USA	Educación	10/07/06
Museum fuer Tierkunde de Dresden	Alemania	Biodiversidad	01/02/07
Univ. Nacional de Educación	España	Educación	22/07/06
Universidad de Burgos	España	Diversas	13/06/06
Universidad de Cádiz	España	Diversas	29/04/06
Universidad de San Pablo	España	Diversas	18/01/05
Universidad Charles de Gaulle	Francia	Diversas	18/10/05
Instit. Francés Estudios Andinos	Francia	Museo de Historia	21/05/06
Univ. De Liverpool y Oxford	Inglaterra	Ciencias Biológicas	31/05/04
Univ. Jaguellona de Cracovia	Polonia	Biología tropical	04/11/07

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM. Página 130.

En América Latina, durante la época de sustitución de importaciones, en particular en el Perú, se protegió a la “industria naciente” manteniéndola en un mercado cautivo gracias a barreras arancelarias y cuotas de importación para protegerla de la competencia exterior, y sin hacer ningún esfuerzo serio para crear en esos periodos de protección las condiciones necesarias para desarrollar una industria basada en su propia capacidad de innovación tecnológica. Se contribuyó a hacer más rico a los ricos y más pobres a los pobres.

Ahora, en pleno proceso de globalización nuestro país se encuentra inmerso, como “mendigo sentado en un banco de oro” buscando los caminos para explotar nuestras riquezas naturales para los que precisa superar los siguientes eventos:

- a. Eliminar la ley que prohíbe la creación de nuevas hidroeléctricas, en el supuesto que beneficiará al Proyecto Camisea.
- b. Otorgar mayor intervención de los consumidores en OSINERG.
- c. Generar una política de incentivos tributarios y reducción de regalías en las inversiones de riesgo en las etapas de exploración y explotación de petróleo, para recuperar reservas

petrolíferas, lo que ya está generando un déficit de 600 millones de dólares, en la Balanza Comercial.

- d. El país tiene reservas probadas de cobre en los centros mineros de Quellaveco, Toromocho, Michiquillay y Las Bambas, que podrían cuadruplicar la producción actual, si es que creamos el clima propicio para captar inversión extranjera.

Vale la pena conocer otro caso de éxito de estrategia corporativa que realizó una empresa japonesa en los Estados Unidos de Norte América, como muestra de cómo podemos hacer para posicionar nuestros productos en el exterior, el Caso de Honda, Harvard y el Boston Consulting Group (BCG), ⁽²¹⁾, tema que se estudia en las principales Escuelas de Negocios del mundo. Un ejemplo que podemos tomar como país, o como universidad.

Los japoneses de Honda llegaron a los EE.UU. de N. A., en 1959; en 1960 vendieron apenas 2,500 motocicletas por un total de US\$. 500,000 y cinco años después –en 1965- facturaban 77 millones de dólares.

El primer éxito de Honda fueron sus motos de pequeña cilindrada que le permitieron ocupar un segmento poco competitivo de la industria y, una vez que estaba asentada, con una marca reconocida y una gran red de distribuidores, fueron capaces de incorporar modelos más y más grandes y sofisticados, hasta cumplir la gama completa de vehículos.

En 1975, el Gobierno Inglés contrata a una de las mayores y más famosas consultoras por aquel entonces, el BCG (Boston Consulting Group), para que analice las causas por las que la industria británica de motocicletas había sido barrida del mercado por sus competidores japoneses.

En un completo y formidable análisis –que pasó a ser caso de estudio en Harvard y en la Escuela de Economía de Londres- el BCG determinó que el éxito de Honda se había basado en una formidable estrategia fundada en los siguientes puntos:

- a) Al desarrollar liderazgo de mercado en los segmentos de motocicletas más pequeñas (la famosa Honda 50 cc), lograba distribuir sus costos de producción, trasladando las ventajas de costos para las motos de mayor cilindrada y consiguiendo de este modo un precio final excepcional.
- b) Al haber “cambiado el paradigma” de la motocicleta como vehículo de los “ángeles del infierno” (los feroces motociclistas de la casaca de cuero y las cadenas), a un concepto de “el vehículo de la gente linda” (la publicidad de Honda en EE.UU. se basó en este slogan), logró incorporar como compradores al enorme mercado familiar suburbano de los EE. UU. Una ama de casa podía subir a su “tierna” Honda 50 para ir hacer compras sin necesidad

(21) Pascale Richard T. Perspectives on Strategy: the real story behind Honda's Success.
<http://www.harvardbusinessonline.com>

de tatuarse una Svástica en el brazo, ni de colocarse su casaca negra con la foto de Satán en la espalda.

- c) Tuvieron la audacia de romper los canales tradicionales de comercialización de motocicletas, incorporando a las tiendas de deportes y los grandes supermercados.

Esta “pieza maestra de estrategia corporativa” según el BCG, había logrado modificar por completo una industria que, hasta ese momento, se asentaba en grandes motocicletas y que estaba dominada por Italia (en el segmento medio), y por Alemania, Inglaterra, y los EE.UU., en la gran cilindrada.

¡Impecable estrategia la de los japoneses!. Ni un fallo, ni un error, ni una duda. Casi de modo “maquiavélico” y a gran velocidad, avanzaron sus piezas en un ajedrez implacable y se quedaron con el mercado mundial.

¿Y cómo lo hicieron?. Aquí la versión de los japoneses:

Kiachiro Kawashima, el responsable de la operación, cuenta que viajaron a EE.UU. en 1958, y visitaron cinco ciudades para explotar el mercado. En los cinco sitios fueron fríamente tratados por los vendedores de motocicletas que veían con sorna a estos “pobres japonesitos”, recién derrotados en la Guerra y que venían a vender esas “motitos de juguete”, nada más ni nada menos, que al país de las “grandes motos”.

El Proyecto parecía un desastre, pero finalmente se decidieron por ubicarse en Los Ángeles. En 1959 alquilaron un depósito y un pequeño departamento de un ambiente. Los cuatro ejecutivos que enviaron tenían que dormir en el piso y se turnaban para ocupar la única cama disponible.

Ante sus continuos fracasos en ser aceptados en el circuito de comercialización de motocicletas, estuvieron a punto de abandonar, hasta que unos ejecutivos de Sears se interesaron en las pequeñas motos para vender como “novedades” en la sección deportiva de sus tiendas (caso inusual para una motocicleta).

Por otro lado, su famosa publicidad “La moto de la gente linda”, que tanto impacto causó en las amas de casa y en los estudiantes de secundaria (los primeros usuarios de estos vehículos “de juguete”, fue obra de un estudiante de Los Ángeles. Los directivos japoneses se opusieron al concepto, pero la Agencia insistió y la publicidad (la que finalmente “redefinió” el mercado), se inició como una prueba tentativa.

Lo único real que pusieron los japoneses fue **PERSISTENCIA, SACRIFICIO, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y FLEXIBILIDAD AL CAMBIO.**

¿Qué es lo que debe investigar prioritariamente la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?:

1. Agregar valor económico a los principales recursos y productos que hay en el país. Impulsar y apoyar el estudio y la incorporación a la producción de recursos locales, regionales y nacionales, así como el desarrollo de tecnologías nativas.
2. Identificar y explotar nuevos campos especializados en donde se pueda competir internacionalmente.
3. Satisfacer mejor las necesidades básicas de la población (educación, empleo, nutrición, salud y vivienda.), y
4. Proteger el ambiente y manejar racionalmente los recursos naturales.
5. Apoyar el desarrollo del país, poniendo el énfasis principalmente, en las ramas de bienes de capital, química básica, electrónica e informática, fundamentales para la transformación del país.
6. Incentivar a la empresa privada, especialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en el desarrollo de prácticas que conduzcan a la innovación, mejoramiento continuo de la calidad y preservación del medio ambiente.
7. Orientar la Investigación y Desarrollo hacia la innovación propiciando el acercamiento de la Universidad con sus Institutos de Investigación, hacia la Empresa.
8. Propiciar el uso de tecnologías con intensidad en el empleo de mano de obra, adecuándole a la realidad de cada Departamento o Región del país.
9. Elevar la capacitación en áreas rurales utilizando entre otros el sistema de Internet vía satélite y la radiofonía rural.

C3. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.

En el momento actual, los recursos del ser humano son la clave de la competitividad y de las oportunidades que tienen los países en vías de desarrollo. Los países y las empresas que han logrado altos ritmos de generación de riqueza han invertido fuertemente en sus recursos humanos. El conocimiento cuanto más avanzado sea es más valioso constituyéndose en objetivo y herramienta indispensable para lograr el desarrollo económico y social. Lejanos están los tiempos donde la mano de obra abundante y barata o la intensidad de capital aplicada a la producción constituían el motor del desarrollo. Hoy resulta indiscutible que la profundidad y extensión de conocimientos, el desarrollo de inteligencia colectiva y su aplicación masiva en beneficio del desarrollo tecnológico de un país, resultan la clave del progreso de las empresas y de las naciones. Por consiguiente será necesario mejorar el nivel de conocimiento de los recursos humanos del país, principalmente los científicos y tecnológicos a través de una mejor educación. Esta área es precisamente el que corresponde llenar a la Universidad en la preparación de mano de obra calificada en coordinación con los sectores interesados de la sociedad civil.

C.3.1 CAPACITACION EMPRESARIAL EN EL PERU.

Hace 50 años atrás los factores productivos más importantes eran los recursos naturales, la tecnología, el capital. En el contexto actual, los recursos productivos más importantes son los recursos humanos que crean el conocimiento y la información. En resumen, la inteligencia humana. Justamente el sistema educativo y la universidad tienen la gran responsabilidad de crear y desarrollar esta inteligencia humana, que es la que permite el crecimiento y la competitividad de las empresas. A su vez, las empresas son las principales fuentes generadoras de riqueza, de empleo, de demanda y oferta de bienes y servicios para la sociedad. Sin embargo, la capacitación, como política nacional, la importancia de un papel estimulador y motivador del Estado, para mejoramiento continuo empresarial, no existe. Una muestra más de la falta de coordinación, entre Empresa - Universidad - Estado.

Existen dos sectores con políticas diferentes: la universidad pública y la universidad privada. Las universidades públicas se rigen por la Ley No 23733, que establece la creación de Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social (CEUPS), en cada Facultad y dependen del Vice Rectorado Académico. Sus actividades de acuerdo a esta ley son:

- a) Participación en la elaboración y ejecución de planes de desarrollo de la comunidad.
- b) Cooperación y asistencia técnica que brinden asesoría o consultoría.
- c) Capacitación que pueda conducir a una certificación.
- d) Producción de bienes.

En la práctica se dedican a la capacitación abierta, preparando cursos libres que muchas veces compiten con otras Facultades de la misma Universidad, notándose una clara ausencia de planeamiento y coordinación que evite la competencia entre pares. Por consiguiente, no existe una política universitaria en materia de capacitación organizada y proyecta a la empresa, y/o PYMES, en particular. Recientemente, el 27.05.2000, se expidió la Ley General de la Pequeña y Mediana Empresa No. 27268, donde tímidamente se esboza la participación de las universidades en la capacitación.

Excepción a la regla ocurre en Universidades del interior del país como los siguientes casos:

TABLA No. 17.
CAPACITACION EN EL AMBITO DE UNIVERSIDADES PUBLICAS

UNIVERSIDAD	PROGRAMAS
Nacional Federico Villarreal	Cooperación Marco con FF. AA. del Perú.
Nacional San Antonio Abad del Cusco	Capacitación con Cámara de Comercio del Cusco
Nacional San Antonio Abad del Cusco	Capacitación en Calidad con Restaurantes y Hoteles

Fuente. Asamblea Nacional de Rectores. Foro de la Universidad Peruana. Lima. 1997

Por el lado de las universidades privadas, sí hay una clara noción de lo que buscan. Veamos a continuación el siguiente cuadro

TABLA No. 18
CAPACITACION EN EL ÁMBITO DE UNIVERSIDADES PRIVADAS

UNIVERSIDAD	CENTRO DE CAPACITACION	MERCADO	FOCO
Pontificia Universidad Católica	Servicios y Transferencia Tecnológica	Interno	Empresas
San Martín de Porres	Desarrollo Empresarial en Gestión de la Información.	Interno	Empresas
Inca Garcilaso de la Vega	Programa Sistema no Presencial	Interno	Público
Inca Garcilaso de la Vega	Centro de Producción Audiovisual	Interno	Público
Inca Garcilaso de la Vega	Programa Economía a Distancia	Interno	Empresas
De Piura	Escuela de Dirección	Interno	Empresas
Del Pacífico	Centro de Desarrollo Gerencial	Interno	Empresas
Peruana de Ciencias Aplicadas	Centro de Liderazgo	Interno	Empresas

Fuente: Asamblea Nacional de Rectores. Foro de la Universidad Peruana. Lima. 1997.

C4. ASESORIA Y CONSULTORIA A LA EMPRESA NACIONAL.

Las mismas deficiencias mencionadas anteriormente (ver C.3.1 Capacitación Empresarial en el Perú), se repiten en la parte de gestión. Universidades privadas como Católica, Pacífico y Lima, tienen infraestructura y políticas específicas para asesorar a las PYMES. También se nota la presencia de ONGs, privadas como IDESI. (Instituciones de Desarrollo Informal). Mención especial merecen las Universidades públicas y privadas del interior, que sí realizan asesoría directa a las PYMES, como a continuación detallamos:

En un mundo cada vez más globalizado, es imposible la supervivencia de entidades aisladas, los intercambios son necesarios. Un sistema sólido y coherente implica una institución universitaria crítica, cuyos valores y procedimientos sean garantía de idoneidad y resguardo del bien común, no sólo en lo que atañe a la formación de profesionales. Debe cumplir un rol orientador de las políticas de una sociedad mejor, por lo tanto debe participar en él, además de los propios involucrados, organismos estatales, asociaciones gremiales, ya que las instituciones educativas no son ajenas a los problemas nacionales.

En ese orden de ideas la Oficina General de Cooperación Internacional debe promover la suscripción de Convenios de Asesoría y Consultoría con la CONFIEP, la Sociedad Nacional de Industrias, la Sociedad Nacional de Minería, Asociación de Exportadores, Ministerios de la Industria, Minería, Pesquería, etc., haciendo que San Marcos mantenga estrechas relaciones de coordinación con el Estado, la sociedad civil organizada y el sector productivo; que forme parte de un Proyecto Nacional de Desarrollo Humano Sostenible y que contribuya, mediante su vocación prospectiva, a configurar los proyectos de sociedad futura a nivel nacional y regional, rompiendo así el aislamiento que por más de 50 años ha mantenido con el sector privado.

En esta forma nuestros egresados de Maestría facilitarán sus grados, contribuirán al desarrollo del país promoviendo la aplicación de ciencia y tecnología y nuestra Escuela de Post Grado, estará ubicándose en la misma línea de competitividad de las universidades del mundo.

A modo de ejemplo, las áreas de prestación de servicios como “Proyectos de Consultoría” que están en capacidad de realizar los alumnos de Maestría y Doctorado, son los siguientes y sobre los que se podrían basar los acuerdos de cooperación con la CONFIEP:

1. **PRODUCCIÓN Y COMPETITIVIDAD.**
 - Prácticas Gerenciales.
 - Estrategias y Procesos Gerenciales.
 - Planeación Estratégica.
 - Indicadores de Gestión.
 - Desarrollo de Nuevos Productos.
 - Mejoramiento de los Procesos Productivos.
 - ISO 9000
 - ISO 14000
 - Buenas Prácticas de Manufactura.
2. **FINANZAS, COSTOS Y MÁRGENES.**
 - Análisis Financieros
 - Cambios en los Conceptos de Negocios
 - Estudio de Oportunidades de Negocios.
 - Planes de Negocios.
 - Fuentes de Cofinanciación de Proyectos de Inversión
 - Formulación y Evaluación de Proyectos.
3. **MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN.**
 - Alianzas Estratégicas.
 - Estrategias de Mercadeo y Marketing nacional e internacional.
 - Estrategias de Comercialización.
 - Negociación Internacional.
 - La Empresa Exportadora.
 - Mercadeo de Servicios Tecnológicos.
4. **DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS.**
 - Sistemas de Información.
 - Tecnologías de Información.
 - Internet, Páginas Web, Comercio Electrónico

Telecomunicaciones.
 Innovación Tecnológica.
 Uso Racional de Energía.
 Uso Racional de Telecomunicaciones.
 Desarrollo de Productos.
 Estudios Especiales.

TABLA No. 19.
ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN EL PERÚ.

UNIVERSIDAD	EMPRESA	SERVICIO
Nacional de Ingeniería	Petrolera	Gestión – Capacitación
	Constructora	
Nacional de Cajamarca	Forestación	Gestión - Capacitación.
Nacional de la Libertad	Fundación Universidad-Empresa	Transferencia científico-tecnológicas.
Nacional Agraria La Molina	Investigación y Desarrollo	Gestión - Capacitación.
	Planta de Solventes	Gestión - Joint Venture
Católica de Santa María	Centro Iberoamericano de Promoción Empresarial	Gestión Empresarial
Nacional San Agustín Arequipa	Grupo Trabajo Multidisciplinario	Gestión Desarrollo del Sur
Cámaras de Comercio del Perú	Instituto Producción Audiovisual	Educación a Distancia.
Instituciones Desarrollo Informal	Servicio de Apoyo Organización. Empresarial	Gestión Empresarial
Nacional Agraria La Molina	Instituto de Desarrollo Agroindustrial	Gestión Empresarial
	Lab. La Molina Calidad Total	
Nacional San Antonio Abad del Cusco	Programa Universidad Empresa	Gestión y Capacitación.
Nacional Federico Villarreal	Promoción de Exportaciones	Gestión y Capacitación
De Lima	ULPYME	Gestión y Capacitación.

Fuente: Asamblea Nacional de Rectores. Foro de la Universidad Peruana. Lima. Perú 1997.

C5. FINANCIAMIENTO DEL PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD.

En nuestro país, el Estado ha sido muy errático en brindar apoyo financiero a las universidades. Se calcula que en 1991 se invertía 398 soles por estudiante, representando esta cifra en términos reales, la cuarta parte de lo que se invertía en 1970. Si se vincula esta situación con el crecimiento notable en matrículas, tenemos que hoy hay más estudiantes que atender con menos dinero.

Comprobamos nuestro aserto, con el frío análisis matemático del financiamiento estatal que se muestra en la Tabla No. 20. Entre los años 1997 / 2002, el costo por alumno ha caído en

términos per cápita tanto a valores corrientes como a valores constantes en base al año 2001, en 11.6% y 25.2% respectivamente.

Si las autoridades universitarias no se hubieran preocupado por incrementar sus recursos propios, la situación de San Marcos hoy sería más dramática. En la Tabla No. 21, al integrar los recursos propios a los aportes del Estado, el costo per capita por alumno ha mejorado notablemente. La tendencia se ha revertido: en 20.5% a valores corrientes y 1.9% a valores constantes. Demostración contundente que es la vía por donde debemos continuar optimizando el incremento de los recursos propios.

TABLA No. 20
FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CON APOORTE DEL ESTADO
EN NUEVOS SOLES CONSTANTES. AÑO BASE 2001.

AÑOS	APOORTE CORRIENTE	ÍNDICE DE PRECIOS	VALOR CONSTANTE	No. ALUMNOS	PER CÁPITA CORRIENT CONSTA	
1997	96'500,000	85.16	113'316,110	22,525	4,284.13	5,030.68
1998	96'598,620	91.34	105'757,190	22,312	4,329.45	4,739.92
1999	115'325,510	94.51	122'024,660	23,844	4,836.67	5,117.63
2000	105'001,800	98.06	107'079,130	25,363	4,139.96	4,221.86
2001	99'717,000	100.00	99'717,000	27,479	3,628.84	3,628.84
2002	108'536,649	100.73	107'750,060	28,659	3,787.17	3,761.04

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM.

TABLA No. 21.
FINANCIAMIENTO TOTAL CON APORTES DEL ESTADO MAS LOS RECURSOS
AUTOGENERADOS POR LA UNIVERSIDAD.
EN NUEVOS SOLES CONSTANTES. AÑO BASE 2001.

AÑOS	APOORTE CORRIENTE	ÍNDICE DE PRECIOS	VALOR CONSTANTE	No. ALUMNOS	PER CÁPITA CORRIENT CONSTA	
1997	130'589,873	85.16	153'346,492	22,525	5,797.55	6,807.84
1998	155'218,626	91.34	169'934,997	22,312	6,956.73	7,616.30
1999	182'803,519	94.51	193'422,409	23,844	7,666.65	8,112.00
2000	202'378,137	98.06	206'381,947	25,363	7,979.27	8,137.13
2001	179'716,261	100.00	179'716,261	27,479	6,540.13	6,540.13
2002	200'197,534	100.73	198'746,683	28,659	6,985.50	6,934.88

Fuente: Compendio Estadístico Anual 2002. Oficina General de Planificación. UNMSM.

D. RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA.

En general las empresas latinoamericanas siguen un proceso de maduración técnica cuyas principales etapas pueden describirse en la siguiente forma:

- Interés en la búsqueda y selección de tecnologías adecuadas, demanda de información sobre fuentes de tecnología y sobre características de equipos, procesos, productos y mercados.
- Solución de problemas operacionales de equipos y plantas.
- Interés en adaptación de tecnologías a las características locales en cuanto a escala de producción, costo relativo de los factores y mercados.
- Interés en abordar proyectos de investigación, desarrollo y de diseño de nuevos procesos. En la actualidad, la mayoría de las empresas peruanas se encuentra en las primeras fases del proceso. Los institutos tecnológicos, en cambio, están interesados por razones de prestigio y de preferencia de sus profesionales, principalmente en la última fase, o sea, en la investigación y desarrollo.

Esta situación origina una incomunicación básica, la que se agrava por la escasa capacidad de gestión tecnológica en las empresas y la debilidad general de la función de intermediación. Ello conduce a que no se manifiesten en forma operativa los requerimientos de las empresas. Por otra parte, los institutos tecnológicos generalmente son definidos como instituciones de creación de tecnología local. Su mayor aporte real, sin embargo, está en mejorar el proceso de transferencia desde el exterior. **La mayor parte de la tecnología que se utiliza en nuestros países proviene y seguirá proviniendo de los países industrializados. De ahí la importancia de las funciones de selección, evaluación, negociación y adaptación.** Es sabido que los procesos desarrollados en el extranjero deben ser adaptados a la dotación local de recursos en cuanto a su cantidad, calidad, precio, así como a las escalas de producción.

D1. ATRAER Y FOMENTAR LAS INVERSIONES DEL CAPITAL EXTRANJERO.

Es obligación del Estado preparar el clima propicio a través de la modernización de un marco jurídico en materia de reinversiones, tasas de interés competitivos, costos laborales normales, tribunales honestos, política económica estable y un ambiente democrático promovido por el libre juego de las ideas. A la empresa privada le corresponde invertir en los sectores atractivos de nuestra economía, donde se garantice el retorno de utilidades, no la confiscación ni el abuso de poder.

La inversión privada en nuestro país es promovida de diversas formas ⁽²²⁾. Dos mecanismos de particular importancia, a cargo de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada, PROINVERSIÓN, son las privatizaciones y las concesiones que constituyen un componente importante del programa de reformas y modernización económica del país.

(22) PROINVERSION. www.proinversion.gob.pe/info/faqs.htm

Actualmente en la segunda etapa, se está dando un impulso especial a los proyectos de concesión. Los objetivos del proceso son mejorar y desarrollar la infraestructura del país con participación del sector privado y mejorar la provisión de servicios en términos de calidad, cobertura y acceso de los usuarios a los mismos.

Marco Legal sobre Inversión en el Perú.

La Ley de Fomento a las Inversiones Extranjeras, aprobada por Decreto Legislativo 662 del año 1991, se basa en el principio de la igualdad entre el capital nacional y el extranjero. Consecuentemente, la inversión extranjera puede establecerse en todas las áreas de la actividad económica, sin requerir autorización previa alguna por razón de su condición de foránea. Una vez efectuadas, las inversiones deben ser registradas ante la Comisión Nacional de Inversiones y Tecnologías Extranjeras - CONITE. Organismo dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas.

Derechos que la Ley reconoce al Inversionista Extranjero.

- Trato no discriminatorio frente al nacional.
- Libre remesa de utilidades o dividendos
- Libre reexportación de su capital
- Acceso irrestricto al crédito interno
- Libre contratación de tecnología y remesa de regalías
- Libertad para adquirir acciones de propiedad de inversionistas nacionales
- Libertad para contratar en el exterior seguros para su inversión
- Posibilidad de suscribir con el Estado Convenios de Estabilidad Jurídica para su inversión en el país.

La inversión Extranjera Directa (IED)

Se considera inversión extranjera directa a los recursos destinados a los contratos mencionados, que otorguen al inversionista extranjero una forma de participación en la capacidad de producción, sin que ello suponga aporte de capital y que corresponde a operaciones comerciales de carácter contractual a través de las cuales el inversionista extranjero provee bienes o servicios a la empresa receptora a cambio de una participación en volumen de producción física, en el monto global de las ventas o en las utilidades netas de la referida empresa receptora.

Durante el 2000, por el pujante proceso de expansión mundial de las empresas transnacionales la IED, superó los 1.1 billones de dólares ⁽²³⁾. En América Latina y el Caribe, los principales receptores fueron Brasil, con 30 mil millones de dólares -muy concentrados en la reestructuración de servicios- y México, con 13 mil millones de dólares, en inversiones en el sector manufacturero y adquisiciones en el sector financiero. Argentina y Chile sufrieron bajas significativas y, pese a que éstas se explican parcialmente por tres grandes operaciones (la adquisición de YPF en Argentina por la española Repsol y de Endesa y Enersis en Chile por Endesa España), existen elementos que siembran dudas respecto al dinamismo futuro de la IED. Algunos países andinos, como Colombia y Perú, estuvieron por debajo del promedio de años anteriores, reflejando su reciente inestabilidad política y económica, mientras los flujos a Venezuela aumentaron por efecto de adquisiciones en el área de servicios. En América Central y el Caribe, República Dominicana recibió el 25% del total subregional.

Los recursos destinados a fusiones y adquisiciones de empresas privadas durante el período 1999-2000 fueron principalmente a servicios, con una participación algo menor del sector primario y una muy baja del sector manufacturero. Entre las mayores operaciones figura la "Operación Verónica", con la cual Telefónica de España aumentó su participación hasta cerca del 100% en sus filiales de Argentina, Brasil y Perú y se convirtió en la mayor empresa transnacional por ventas consolidadas en América Latina. El informe de la CEPAL manifiesta dudas respecto de los potenciales efectos que el actual proceso de fusiones y adquisiciones tendrá sobre una mejoría en la competitividad internacional de la región y la casi nula incidencia del sector manufacturero en el proceso. Recomienda a los países buscar y atraer activamente a las transnacionales que potencien el comercio internacional a través de sus sistemas globales de producción integrada. Un caso importante a destacar es el de Chile de las 20 mayores firmas chilenas, en 9 existe una mayoritaria presencia de inversión extranjera directa, hay 2 estatales y 9 privadas locales. Entre las 20 exportadoras más grandes, 14 son compañías foráneas, 9 de ellas empresas mineras. CEPAL sostiene que parte importante del dinamismo exportador chileno ha resultado de los ingresos de capital extranjero, especialmente en sectores minero, agroindustrial, pesquero y forestal en asociación con empresarios locales. Entre 1995 y 2000, las empresas foráneas gastaron algo más de 16 300 millones de dólares en adquisiciones en los sectores de servicios chilenos. Así, sectores que hasta hace poco estaban en poder de empresarios nacionales ahora son controlados mayoritariamente por inversionistas extranjeros.

⁽²³⁾ Ministerio de Economía. Boletín CONITE.

En el Perú al 31 de Diciembre del año 2000, el stock de inversión extranjera registrado por CONITE es de US\$ 9,745.91 millones. Del total de inversiones registradas durante el año, US\$ 359.93 millones corresponden a inversiones ejecutadas en el 2000, y US\$ 745.23 millones a inversiones realizadas en 1999, y la diferencia en años anteriores. Las inversiones ejecutadas en el año 2000 se orientaron principalmente a los sectores comunicaciones (US\$ 270.16 millones), industria (US\$ 30.85 millones), comercio (US\$ 21.98 millones), energía (US\$ 20.27 millones) y servicios (US\$ 10.66 millones), siendo los principales proveedores de capital Países Bajos, Reino Unido, Alemania, España, y Suecia. Es importante mencionar que esta nueva política en el país ha permitido que el stock de inversión extranjera registrada haya pasado de US\$ 1,300 millones en 1990 a más de US\$ 9,000 en el 2000.

La inversión extranjera no es importante sólo para los países emergentes. En las condiciones del mundo globalizado en que vivimos, se ha convertido en una de las variables de más dinámica de crecimiento. Incluso, los países que más reciben inversiones extranjeras directas son los de mayor nivel de desarrollo, como Estados Unidos, Inglaterra, Francia. Sin lugar a dudas, en las naciones en vías de desarrollo este proceso es también importante y la inteligencia estaría en cómo conciliarlo con los intereses propios del desarrollo de cada país.

Entre las ventajas que se señala en la promoción de la inversión privada en el Perú están:

- a. Al Estado le corresponde fijar las políticas de desarrollo de cada sector, y su correspondiente regulación, antes que estar involucrado en el manejo empresarial cotidiano de una empresa.
- b. El Estado se ha liberado de la gestión directa de empresas que le ocasionaban pérdidas y generaban déficit fiscal las cuales ahora, bajo una administración privada, son productivas y exitosas. Al liberar estos recursos el Estado cuenta con mayores disponibilidades para destinarlos a las áreas sociales que tiene la obligación de atender.
- c. Ha permitido elevar las reservas internacionales en forma considerable y reducir el servicio de la deuda externa gracias al uso de títulos de la deuda en algunos pagos por privatización.
- d. Se ha mejorado notablemente la calidad y ampliado la cobertura de los servicios públicos a tarifas competitivas que, en algunos casos, se han reducido en términos reales gracias a una administración eficiente, incorporación de nueva tecnología y mejoras en la propia infraestructura.

- e. Se ha generado empleo productivo a corto y mediano plazo.
- f. La capacidad productiva del país se ha reforzado e innovado en sectores tales como electricidad, minería y telecomunicaciones.

Finalmente, la privatización no sólo permitió transferir empresas, sino que convirtió a sus propios trabajadores y a un gran número de peruanos en accionistas de las mismas a través del sistema de participación ciudadana.

Si todo esto es cierto es honesto preguntar ¿por qué no se incrementa la inversión privada en el Perú?. Porque es imprescindible la estabilidad política para generar un ambiente que incentive la inversión y los negocios. Lamentablemente la opinión pública es testigo de un sinnúmero de escándalos que involucran a las más altas autoridades del Gobierno actual. Hechos que sólo han logrado debilitar la confianza de la población en las instituciones públicas y golpear la popularidad presidencial, hasta el punto de amenazar la estabilidad de todo el régimen, a pesar de contar con un entorno internacional favorable, altos precios de las exportaciones y el inicio del Proyecto de Camisea.

D2. INCREMENTAR EXPORTACIONES.

En nuestro país el organismo estatal encargado de esta responsabilidad es la COMISIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE EXPORTACIONES (PROMPEX), sus funciones encomendadas son las siguientes:

- a) Promover el incremento y desarrollo de la oferta exportable de bienes y servicios a partir de las ventajas comparativas y competitivas de nuestro país.
- b) Identificar y desarrollar iniciativas exportadoras.
- c) Fomentar la apertura de nuevos mercados, así como consolidar y diversificar los existentes.
- d) Orientar directa e indirectamente a las empresas exportadoras con información relacionada al proceso de exportación.
- e) Proporcionar lineamientos claros y oportunos para el normal desarrollo de las actividades institucionales

Las empresas del sector textil han mostrado un buen desempeño durante los últimos años, debido básicamente a que sus ventas están orientadas al mercado exterior y no dependen de la demanda interna. Durante el primer trimestre del 2000, las exportaciones del sector confecciones se incrementaron en 29% y, según COMEXPERU ⁽²⁴⁾, se espera que las exportaciones textiles se incrementen en 22% durante todo el año. Estas industrias que pueden recibir financiamiento

desde el exterior, a costos más bajos, tendrán mayores posibilidades de permanecer en el mercado. Analicemos a continuación la evolución de las exportaciones peruanas:

TABLA No. 22.
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES.
(EN MILLONES DE DÓLARES).

ANO	TOTAL	TRADICIONAL	NO TRADICIONAL
1970	1,048	1,014	34
1975	1,326	1,219	107
1980	3,890	3,045	845
1985	2,978	2,264	714
1990	3,321	2,332	989
1991	3,406	2,412	994
1992	3,661	2,695	966
1993	3,516	2,500	1,016
1994	4,598	3,383	1,215
1995	5,591	4,146	1,445
1996	5,898	4,213	1,685
1997	6,752	4,705	2,047
1998	5,671	3,704	1,967
1999	6,018	4,142	1,876
2000	6,866	4,822	2,044
2001	6,923	4,742	2,181
2002	7,571	5,306	2,265
TOTAL	79,034	56,644	22,390
%	100.0	71.7	28.3

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

Los datos del Banco Central de Reservas confirman que 1998 fue negativo en lo que respecta a las exportaciones. En cifras el valor de las exportaciones se redujo en cerca de 1,200 millones de dólares, al tiempo que las importaciones disminuían en 200 millones, por lo que el saldo comercial de bienes sufrió un deterioro superior a los 1,000 millones de dólares. En general, todavía la proporción de productos no tradicionales es pequeña; en la medida que esta se incrementa, mejorará empleo, competitividad y la balanza comercial.

TABLA No. 23.
EXPORTACIONES POR GRUPO DE PRODUCTOS
(EN MILLONES DE DÓLARES)

GRUPO	1997	1998	1999	2000	2001	2002
PRODUCTOS TRADICIONALES	4,705	3,704	4,142	4,822	4,742	5,306
Mineros	2,731	2,747	3,008	3,216	3,188	3,734
Pesqueros	1,126	410	601	955	926	892
Agrícolas	472	323	282	249	207	216
Petróleos y derivados	376	224	251	402	421	466
PRODUCTOS NO TRADICIONALES	2,047	1,967	1,876	2,044	2,181	2,265
TOTAL EXPORTACIONES FOB	6,752	5,647	6,018	6,866	6,923	7,571

(²⁴) Sociedad de Comercio Exterior del Perú.

Concluimos entonces que incrementar las exportaciones es fundamental para el país porque:

1. Permite explotar cabalmente la posición de ventajas comparativas de un país y, a través de ello, conseguir una distribución óptima de recursos.
2. Una economía exportadora se halla en permanente competencia con otras, por lo que se ve en la obligación de elevar permanentemente los niveles de calidad de sus productos a fin de hacerlos competitivos en el mercado mundial. Esto favorece la aparición de procesos de cambio tecnológico, aumentos de productividad y, por esta vía, crecimiento económico;
3. Implica conquistar mayores mercados, lo que permite explotar economías de escala en la producción.
4. Ayuda a relajar las restricciones externas al crecimiento: mayores divisas facilitarán la adquisición de bienes de capital y de bienes intermedios.

Una relación de cooperación entre –Universidad-Empresa-Estado es fundamental para el Perú para continuar incrementando las exportaciones no tradicionales. Por tanto para promoverlas debería hacerse lo siguiente: ⁽²⁵⁾

1. Generar condiciones de competitividad para las empresas exportadoras.
2. Dar calidad a la oferta exportable.
3. Promover la cultura de la calidad en el producto y en el servicio. Elevar los controles de calidad de nuestras industrias y servicios a los estándares internacionales sobre la base de los ISO
4. Diversificar nuestra oferta exportable para resistir mejor las crisis externas.
5. Replantear la responsabilidad de las embajadas y consulados como agentes de inserción al mundo globalizado
6. Permitir la participación de los gremios exportadores en las negociaciones bilaterales.

El crédito para maquinaria y equipo debe promover un acceso directo a proveedores de tal forma que la maquinaria pueda ser comprada con las tasas de interés de los países fabricantes. En el tema de financiamiento de la innovación, Perú está bastante atrasado en comparación con los países de la región. Creemos que es importante que el Estado incentive a través de un co-financiamiento o un subsidio el acceso al conocimiento y a la innovación, que permita la modernización y la competitividad de las empresas y fortalezca la estrategia de diversificación de productos. La idea es que el Estado como en el caso de Chile o Estados Unidos, que son experiencias muy exitosas, recuperen esa inversión mediante los impuestos que recauda a través del tiempo

⁽²⁵⁾ Diario “El Comercio”. Propuestas para una Agenda de Gobierno. Pág. 28. Abril 2000.Lima. Perú.

D3. INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.

El hecho que la competitividad esté estrechamente ligada a la tecnología, explica por qué países que han tenido éxito en incrementar sus inversiones para exportación, como Chile, Brasil y Costa Rica, por ejemplo, subsidien fuertemente la innovación tecnológica en las empresas e inviertan en la consolidación de una capacidad científica y tecnológica nacional. Cabe agregar que el subsidio tecnológico está ampliamente permitido por las reglas de juego internacionales y aceptado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), en gran parte por el interés que los países desarrollados, con Estados Unidos a la cabeza, le ponen el apoyo estatal a la tecnología. Es más, la protección internacional a los derechos de propiedad sobre el conocimiento tecnológico se ha convertido en un tema altamente sensible en las relaciones comerciales internacionales.

Nuestro país enfrenta un estancamiento económico persistente y el consecuente deterioro de la calidad de vida de la población, quedando rezagado en un contexto en el que se consolida, a nivel mundial, el desarrollo acelerado de la sociedad del conocimiento, caracterizada por el predominio de la capacidad creativa como fuente primordial de la generación de riqueza y bienestar.

Lo antes mencionado menoscaba las ventajas comparativas del Perú, basadas en la disponibilidad de recursos naturales, sobre las que se centró la política de desarrollo en la última década. Frente a esta situación, progresivamente se ha retomado el tema del valor agregado y de la competitividad, enfatizando medidas relacionadas con costos laborales, tributación, tipo de cambio, costos de transacción y otros elementos de carácter más bien transitorio y de limitado efecto para un desarrollo sostenido.

Con el convencimiento que el esfuerzo por el desarrollo y la competitividad debe centrarse en elementos estratégicos y de impacto en la generación endógena de condiciones de expansión, tales como la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI), su inversión es necesaria para el país por los siguientes argumentos:

- a) El conocimiento es la base del desarrollo.
- b) El mayor obstáculo al desarrollo sostenido del país, en particular a la competitividad, es el escaso desarrollo de la CTI.
- c) La promoción de la CTI es una actividad propia del rol del Estado, cuya intervención proactiva, en este campo, es aceptada internacionalmente y admitida en las normas del comercio internacional.
- d) El país no cuenta con el marco normativo ni con el soporte institucional que requieren tanto la promoción de la CTI, como el estímulo a la creación de riqueza dispuestas por la Constitución.

e) Las limitaciones normativas e institucionales impiden la vinculación del capital social con el capital intelectual de la nación; convalidan una actividad científica y tecnológica desvinculada de la sociedad y de las exigencias y potencialidades del país; mantienen, además, la insuficiencia y el enorme atraso en las formas y mecanismos de financiamiento de la CTI.

f) La inversión en CTI es rentable en términos económicos, sociales e incluso fiscales, por lo que no sólo es indispensable sino absolutamente productivo dotar al país de un fondo de promoción de la CTI.

g) La propuesta de una Ley en este aspecto, permitirá crear las condiciones mínimas necesarias para el ordenamiento, racionalización y eficiencia de los esfuerzos del Estado y para la acción conjunta del Estado, la Universidad y el empresariado.

El artículo 14° de la Constitución Política establece que “Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país”; el artículo 59° dispone que “El Estado estimula la creación de riqueza”. Sin embargo, la legislación vigente no posibilita desarrollar coherentemente las disposiciones constitucionales indicadas, en la medida en que no establece mecanismos concretos y eficaces para materializar tales mandatos. La ley orgánica del CONCYTEC data de 1981 y se restringe a aspectos netamente organizativos de la propia institución, sin establecer su liderazgo como ente rector que ordene el desempeño de las entidades estatales especializadas en CTI y que convoque y viabilice la participación privada. **Dicha Ley Orgánica no establece en absoluto los medios para la promoción y participación conjunta del Estado, la Universidad y las Empresas.** Finalmente, la ley N° 27267, Ley de Centros de Innovación Tecnológica (CITES) crea estos centros para el sector industrial, sin la articulación con los demás sectores ni con la política nacional de CTI.

En la Tabla No. 25 que se muestra a continuación, notar que, para las economías del subcontinente, la mayor parte de los productos exportados se concentra en bienes primarios y manufacturas basadas en recursos naturales. Menos del 2.5 % del total de las exportaciones de los países de América del Sur - con la excepción de Brasil - clasifican como productos de alta tecnología; y para el caso de la economía más grande de la región, este coeficiente era inferior al 9 % en el año 2000. Lo anterior es reflejo de las debilidades estructurales del aparato productivo suramericano y determina - junto a otros factores - la vulnerabilidad externa de las economías de la región.

Dicha estructura exportadora, junto a varios factores más coyunturales y "externos", también se refleja en indicadores muy preocupantes respecto a la sostenibilidad de los actuales niveles de endeudamiento externo regional. Estos se han exacerbado como resultado de las dificultades

actuales y del patrón de crecimiento que se impuso en el subcontinente, sobre todo a partir de mediados de la década de los noventa.

TABLA No. 24
EXPORTACIONES CON EMPLEO DE TECNOLOGÍA

País	Productos primarios		Manufacturas basadas en recursos naturales		Manufacturas de baja tecnología		Manufacturas de tecnología media	
	1985	2000	1985	2000	1985	2000	1985	2000
ALC	50.0	27.3	23.5	17.0	7.9	14.0	12.1	24.6
MERCOSUR	42.6	34.7	23.9	24.1	12.8	11.0	15.8	21.2
Argentina	56.3	49.8	24.8	21.9	8.9	8.5	6.6	16.2
Brasil	38.6	27.1	24.6	25.5	13.5	11.6	19.4	24.3
Paraguay	77.0	57.4	17.6	14.5	4.4	8.7	0.5	0.8
Uruguay	31.8	36.7	9.7	20.5	22.2	22.0	5.1	13.6
CAN	59.8	59.5	32.8	24.5	2.8	6.3	2.9	6.4
Bolivia	71.4	56.0	17.7	24.7	1.9	13.4	0.4	1.1
Colombia	73.8	59.4	13.7	13.2	4.5	10.4	5.4	10.4
Ecuador	88.0	76.1	9.3	15.4	0.4	3.4	1.4	2.9
Perú	44.6	41.8	41.9	35.6	7.1	14.5	3.9	2.4
Venezuela	50.8	59.9	44.2	30.1	1.8	2.6	2.3	6.2
OTROS								
Chile	41.0	40.3	50.9	48.6	1.3	3.0	3.6	5.7
Guyana	50.2	33.1	37.7	37.6	1.7	3.3	6.1	2.1
Suriname	83.7	81.3	12.9	5.6	0.9	0.9	0.9	2.2

Fuente: CEPAL sobre la base de la información obtenida del Programa Computacional CAN (versión 2002)

El Perú sigue siendo un país exportador de productos primarios con poco valor agregado. Su balanza comercial es deficitaria desde hace varios años. Pero ya es positiva a partir del 2003.

Siendo conscientes que la innovación tecnológica es la clave de la competitividad, debe ponerse especial énfasis en mecanismos que fomenten una cultura de la innovación a todos los niveles con un sistema de ciencia y tecnología integrado con una cultura de la calidad que permita mejorar el desarrollo del país.

Concluimos pues, que en este segmento tan importante para promover el empleo, no se está realizando óptimamente la cooperación –Universidad-Empresa-Estado.

D4. MEJORAR LA COMPETITIVIDAD.

El gobierno actual (2001-2006), ha incorporado como parte de su política global de desarrollo, el fomento de la competitividad de los sectores productivos peruanos. El concepto de competitividad es definido como los aumentos continuos y sostenidos de la productividad y competencia internacional de los sectores productivos y empresas en el Perú.⁽²⁶⁾

Una primera señal sobre el tema fue presentada por el ex Primer Ministro Roberto Dañino quién, el 18 de abril del 2002, anunció como primer paso hacia una organización lógica e integral de los

⁽²⁶⁾ Ver www.perucompite.gob.pe

esfuerzos por incrementar la competitividad del país, la creación del **Consejo Nacional de la Competitividad (CNC)**.

Asimismo, el ex Primer Ministro anunció la formulación del Plan Nacional de Competitividad y el lanzamiento de la Cruzada "Perú Compite", a ser implementados en conjunto con un plan nacional de desarrollo de las exportaciones y un plan nacional de infraestructura, el cual comprendería una política integral de modernización de puertos y aeropuertos. Este conjunto ordenado de planes, entronca con los grandes marcos legales relacionados con la modernización del Estado, la reforma del Poder Ejecutivo y la descentralización del País, procesos irreversibles a los que el actual Gobierno viene dando un renovado impulso.

Una señal concreta del interés del Gobierno sobre el tema fue la firma del Acuerdo Nacional en el mes de Julio del 2002. En este acuerdo participaron las principales fuerzas políticas del país y organizaciones representativas de la sociedad civil. El Acuerdo Nacional constituye un compromiso a 20 años que permite al país establecer un marco básico para el ejercicio del poder político y que brinda la estabilidad necesaria para desarrollar políticas de largo plazo destinadas a alcanzar las metas de crecimiento y desarrollo del Perú. Como resultado del diálogo por un Acuerdo Nacional, se aprobaron 29 políticas de Estado de largo plazo orientadas a alcanzar 4 grandes objetivos: Democracia y Estado de Derecho, Equidad y Justicia Social, Competitividad del País, y un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

Cabe destacar que el Foro de Competitividad del Acuerdo Nacional aprobó Políticas de Estado en las siguientes áreas:

- a) Afirmación de la economía social de mercado
- b) Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica
- c) Propiciar el desarrollo armónico y estratégico (de nuestro país) priorizando la desconcentración de la inversión a nivel nacional, regional y local
- d) Desarrollo sostenible y gestión ambiental
- e) Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad
- f) Desarrollo de la ciencia y la tecnología
- h) Establecimiento de un plan nacional de infraestructura.

Se puede decir a 183 años de la independencia del Perú, hay un acuerdo entre las distintas tendencias políticas, que por primera vez haya una conjunción de principios que son precisamente los que propugnamos en nuestro trabajo que persigue la integración de los diferentes sectores del país, a través de la cooperación –Universidad-Empresa-Estado.

En este orden de ideas, el gobierno ha emitido lo que ha dado en llamar los “Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad”, informe que ha identificado una serie de factores que la afectan. En base a estos factores, cada uno de los Lineamientos se concreta en Objetivos Específicos los que se deben perseguir con colaboración de los sectores público y privado, es decir ni más ni menos, la cooperación –Universidad-Empresa-Estado.

Entre los factores directos que impactan a la competitividad se han identificado los siguientes:

- a. Conseguir recursos financieros a costos internacionales tanto en tasas como en plazos.
- b. Disponer de servicios de infraestructura que permitan tener costos de transportes razonables, así como posibilidades de energía, agua y comunicaciones.
- c. Disponer de personal calificado remunerándolo de modo adecuado.

Los factores indirectos que son fundamentales para la competitividad son:

- a. La educación de los ciudadanos.
- b. Contar con una administración de justicia confiable.
- c. Instituciones fuertes basadas en personas capacitadas y honestas, y
- d. Una política económica transparente y predecible, que a su vez garantice la estabilidad macroeconómica.

Para garantizar el largo plazo, adicionalmente deben aprovecharse racionalmente los recursos naturales preservando el medio ambiente. Esto mejorará la calidad de vida de la población además de posibilitar nuevos mercados de exportación al cumplir con las normas ambientales internacionales.

El camino que se propone para definir la Visión Competitiva del Perú precisa de un esfuerzo público-privado compartido conducente a:

- a. Identificar las potencialidades y los recursos de los que dispone hoy el Perú.
- b. Determinar los clusters y cadenas productivas actuales y potenciales.
- c. Comparar nuestra realidad con la de otros países buscando oportunidades, evaluando la conveniencia de ubicación geográfica y los mercados a los que se quiere orientar.

Por consiguiente, los esfuerzos destinados al comercio exterior redundarán positivamente en el desarrollo del país y en el reforzamiento de la propuesta del Plan Nacional de Competitividad. Se convierte así la exportación y el comercio exterior en el factor conductor para los lineamientos que se plantean a continuación:

- I. Fomentar el desarrollo de la articulación empresarial en cadenas productivas y clusters.**

Objetivos específicos:

1. Identificar y evaluar las cadenas productivas existentes así como la potencialidad para el desarrollo de clusters.
2. Proponer las condiciones para facilitar la creación y fortalecimientos de clusters como parte integral de las políticas de los gobiernos nacionales, regionales y locales.
3. Promover acciones que fortalezcan los vínculos entre distintos clusters e incrementen su productividad, destacando a los más eficientes y competitivos a fin de generar efectos de arrastre en los demás.
4. Contar con una política laboral flexible que favorezca la generación de empleo respondiendo a las condiciones del mercado y que respete los derechos de los trabajadores.
5. Diseñar y publicar indicadores de medición que permitan evaluar el comportamiento de los clusters.

II. Desarrollar una cultura de innovación, fomentando la investigación, la especialización, la transferencia y la innovación tecnológica.**Objetivos específicos:**

1. Promover la Cultura de la Innovación en las escuelas, institutos, universidades, empresas e instituciones públicas y privadas. Realizar campañas para resaltar la importancia y el carácter central de la innovación tecnológica para garantizar el desarrollo del país.
2. Articular cooperativamente al Estado, la Academia y las Empresas a fin de estimular, usando fondos concursables y otros, la investigación y el desarrollo y/o transferencia de ciencia y tecnología al país, en sectores en los que se posee ventajas comparativas y competitivas, creando de esta manera una Sistema de Innovación Tecnológica, basado en la relación Universidad-Empresa.
3. Expandir y favorecer el desarrollo de una base científica y técnica a nivel de toda la sociedad, particularmente en las escuelas, los institutos y las universidades, incentivando la creación de bibliotecas, concursos, programas de difusión de los avances científicos y tecnológicos, involucrando a los medios de comunicación masivos en este esfuerzo.
4. Desarrollar el espíritu emprendedor, (entrepreneurship) en la juventud, y en general, en la población peruana brindando facilidades para la creación de nuevas empresas, particularmente las innovadoras y las de alta tecnología, mediante concursos, premios e incubadoras de empresas, generando condiciones para que se desarrollen fondos de capital de riesgo en el Perú.
5. Fortalecer y expandir los Servicios de Información sobre tecnologías, investigación, normas técnicas, patentes e invenciones, integrándolos al Sistema de Innovación Tecnológica y establecer mecanismos para promover películas de generación de cultura de la propiedad intelectual y modelos de utilidad.
6. Afianzar el desarrollo tecnológico de manera conjunta con la cultura de la calidad y la generación de valor agregado al producto.

III. Reformar radicalmente la Educación focalizándose en mejorar la calidad, la gestión y la capacidad de innovación, exigiendo la evaluación continua y la rendición de

cuentas, tanto por los desempeños y aprendizajes como por la efectividad e impacto de inversión.

Objetivos específicos:

1. Universalizar la atención y estimulación temprana de la infancia, desde el embarazo hasta el ingreso a la vida escolar.
2. Ofrecer una educación básica de calidad creciente, en función de los estándares fijados por el Ministerio de Educación, Gobiernos Regionales y los propios centros educativos, cuyos logros sean medidos y evaluados periódicamente por los cuales los funcionarios, directores, docentes y administradores rindan cuentas.
3. Propiciar la innovación educativa sin perjuicio de la preservación de los valores que inspiran a nuestra sociedad y teniendo en cuenta su naturaleza heterogénea.
4. Fomentar el auspicio de gremios empresariales a las universidades y a los institutos superiores de formación técnica de su ámbito y de especialización, de modo que se dé una articulación natural y eficiente entre la oferta y demanda de los recursos humanos calificados para las prácticas profesionales y empleo, acordes con los requerimientos del mercado laboral.
5. Informar sistemáticamente a la opinión pública sobre las características y oportunidades del mercado ocupacional técnico, académico y profesional, incluyendo la divulgación de los niveles de acreditación de las instituciones formadoras.

IV. Contar con reglas claras y estables.

Objetivos específicos:

1. Contar con reglas de juego que permitan a todos los agentes económicos desarrollar su potencial creativo en un escenario predecible y confiable, tendiente a reducir la discrecionalidad en el sector público.
2. Garantizar la correcta aplicación de las reglas de juego en los diferentes niveles de Gobierno, entre los cuales destaca el respeto del contenido de los contratos.

V. Asegurar la aplicación de una política económica transparente y predecible que garantice la estabilidad macroeconómica y el uso eficiente de los recursos públicos.

Objetivos específicos:

1. Generar y mantener un entorno macroeconómico sólido que permita contar con políticas monetarias y fiscales que aseguren la estabilidad de los precios y la viabilidad fiscal a mediano plazo.
2. En el marco de una estrategia integral de comercio exterior, la política económica debe estar orientada a que los productos nacionales sean competitivos y se facilite su acceso al mercado internacional.
3. Posibilitar, en el mercado nacional, el desarrollo y aplicación de políticas de competencia leales.
4. Contar con un sistema tributario, estable, simple, transparente y equitativo que promueva la competitividad y el crecimiento.

5. Mejorar la calidad del gasto mediante la introducción de mecanismos de gestión por resultados y mejor focalización.

VI. Contar con mecanismos eficientes de Administración de Justicia.

Objetivos específicos:

1. Asegurar el funcionamiento eficiente, justo, predecible y oportuno del Poder Judicial en la solución de conflictos identificando áreas específicas y priorizándolas en función a su impacto a la competitividad del país.
2. Promover la aplicación de mecanismos alternativos de solución de controversias, tales como Arbitrajes que sean imparciales, eficientes y oportunos, y cuyos fallos sean aceptados por las partes, públicas o privadas.

VII. Objetivos específicos:

1. Estimular la transparencia en las decisiones de política y las prácticas simplificadas de buen gobierno corporativo, tanto a nivel privado como público, favoreciendo la creación de mecanismos de identificación y eliminación de barreras burocráticas.
2. Establecer la rendición de cuentas y señalamiento de responsabilidades, (accountability), como una práctica de gestión pública y privada.
3. Propiciar el desarrollo de instituciones técnicamente independientes que aseguren:
 - a. Un apropiado marco normativo para las inversiones privadas.
 - b. Instrumentos regulatorios eficaces, eficientes y predecibles, y
 - c. Una adecuada protección a la propiedad física e intelectual.
4. Asegurar mecanismos de participación y sistemas de información integral sobre privatizaciones y concesiones.
5. Establecer una carrera pública que permita mejorar la calificación de equipos técnicos del sector público.

VIII. Lograr el funcionamiento eficiente de los mercados del sistema financiero.

Objetivos específicos:

1. Fomentar el ahorro, el espíritu empresarial y la inversión para la generación de valor.
2. Estimular la eficiencia de las instituciones y de los mercados de intermediación directa e indirecta del sistema financiero a través del fomento de la competencia y adecuadas medidas de regulación y supervisión.
3. Mejorar los sistemas de protección de los derechos de los acreedores y los procesos de ejecución de las garantías.

IX Incrementar la dotación y mejorar la calidad de los servicios de la infraestructura pública y privada.

Objetivos específicos:

1. Fomentar la participación del sector privado en la provisión de infraestructura de uso público mediante mecanismos como las concesiones y, en aquellos casos que requieran de un cofinanciamiento estatal, mediante esquemas de participación pública y privada (PPP).
 2. Fortalecer el marco regulatorio e institucional para facilitar la participación de la inversión privada en la infraestructura del país.
- X Propiciar el aprovechamiento racional de los recursos naturales preservando el medio ambiente.**

Objetivos específicos:

1. Definir objetivos y líneas de responsabilidad en la política y cuidado ambiental a través de una normativa integral sobre el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, con competencias claramente definidas, que asegure el cumplimiento de la gestión ambiental como responsabilidad compartida pública y privada.
2. Promover la aplicación de instrumentos de gestión ambiental a nivel nacional, tanto en nuevos proyectos como en empresas en marcha, orientados a asegurar el desarrollo sostenible y preservar el medio ambiente.
3. Divulgar sistemáticamente el concepto de Protección del Medio Ambiente en todos los niveles de la sociedad con especial énfasis en las escuelas, institutos y universidades, orientando el cambio de patrones de producción y consumo, promoviendo la investigación en las cuatro dimensiones de la gestión ambiental:
 - a. Biodiversidad, como importante patrimonio del país.
 - b. Actividades humanas que impactan el medio ambiente.
 - c. Desarrollo de la conciencia ciudadana, y
 - d. Relación entre Producción, Comercio Exterior y Medio Ambiente.
4. Desarrollar un marco de protección y promoción de los recursos genéticos del país.
5. Promover el uso creciente de incentivos económicos en la política ambiental, estimulando la certificación de productos y recursos y la aplicación de tecnologías limpias, que les permita acceder a nuevos mercados.

Las bases están dadas, sólo falta la participación activa de la sociedad: la cooperación – Universidad-Empresa-Estado. Un camino olvidado, que ojalá se lleve a la práctica más rápido que ligero.

E. RESPONSABILIDADES DEL ESTADO.

Un país como el Perú que necesita tasas de expansión de su PBI del 7% o más por muchos años, tiene que orientarse coordinadamente en muchos frentes, desde el punto de vista del Estado, esto es: promulgación de normas, pocas pero buenas; establecer un estado de derecho con seguridad jurídica a partir de una profunda reforma del Poder Judicial; respeto a los fundamentos económicos, como se viene haciendo desde el Banco Central de Reserva del Perú, ejecutando una política monetaria y fiscal seria que tienda a garantizar la estabilidad económica con tasas de

inflación bajas y firmeza en el tipo de cambio; y esforzarnos en reducir progresivamente el déficit fiscal.

Los efectos positivos que todos deseamos, si el Estado cumple su papel, son el incremento de la oferta de capital, de la oferta de mano de obra calificada, la productividad de los factores de producción, la eficiencia de los recursos, etc., lo que nos lleva a exigir al Gobierno actual, a continuar en las reformas del Poder Judicial, del Poder Legislativo y del Poder Ejecutivo.

El punto clave es la estabilidad política que lleve a la disminución del riesgo país y de las tasas de interés. Una vez dadas las condiciones necesarias, el crecimiento del sector empresarial, dependerá de la inversión privada, sobre todo en los sectores minero, energético, agroindustrial y turístico.

Sin embargo, se necesitan de un conjunto de medidas coordinadas que son responsabilidad del Estado, y que entre las principales, proponemos las siguientes:

1. Identificar sectores económicos competitivos de nuestra economía.
2. Reformar el sistema tributario y mantener su estabilidad
3. Continuar con reducción del tamaño del Estado.
4. Intensificar procesos de privatizaciones y concesiones.
5. Promover contratos de gerencia.

Medidas todas que apuntan a incentivar el incremento de las inversiones, que es fundamental para mantener el crecimiento de la economía, generar empleo, y desarrollar la industria nacional. Pero el termino “Estado” es muy amplio: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial y ahora, los Gobiernos Regionales. Si todos estamos de acuerdo aparece la estabilidad jurídica, la cosa sería más fácil. Los Gobiernos Regionales no boicotearían los intentos de Gobierno Central de dar en concesión o privatizar servicios, los Congresistas no harían lo indecible por satanizar a las empresas privatizadas y el propio Gobierno tendría un rumbo más definido y claro en este aspecto.

E.1 IDENTIFICAR SECTORES ECONOMICOS COMPETITIVOS DE NUESTRA ECONOMIA.

Para analizar los aspectos clave de nuestra economía, acudiremos al estudio de Monitor Company, empresa consultora internacional liderada por el conocido profesor norteamericano Michael Porter, quienes llegaron al Perú en 1995 y realizaron un estudio denominado “CONSTRUYENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PERU” con el auspicio de Promperú y del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales. Dicho estudio ofrece tanto una metodología para el análisis del mercado y de los

competidores como recomendaciones concretas sobre dónde y cómo competir. De este estudio analizaremos dos sectores: **Agroindustria y Turismo**.

Por otro lado, rescatando estudios realizados por el Ministerio de Energía y Minas, evaluaremos el **Sector Minero**, y acudiendo a los archivos de PerúPetro S.A., analizaremos el **Sector Energía y Petróleo**. Finalmente, siguiendo ese mismo enfoque, emplearemos los estudios del Ministerio de Pesquería para conocer la realidad del **Sector Pesquero**.

Es sorprendente encontrar estudios técnicos muy bien realizados, de los sectores antes mencionados, lo que demuestra, una vez más, que **el problema de nuestro país, no es saber dónde invertir, sino conocer por qué no se invierte en el Perú. Y las preguntas relevantes serían ¿Qué tipo de relación se debe establecer con las multinacionales?. ¿Cómo evitar que se vuelva a repetir la experiencia de nacionalizaciones del pasado?**. La respuesta más simple a éstas preguntas es quizás que la relación entre gobiernos y multinacionales debería ser una “relación de suma positiva”, esto es, una relación donde las multinacionales ganen y los países donde se lleva a cabo la inversión también. Cuando una sola de las partes gana y la otra pierde, (relación de suma cero), o cuando existe una relación cercana a la suma cero, (una de las partes gana mucho y la otra poco), entonces dicha relación podría no ser sostenible en el tiempo. Un tema que no es motivo de esta tesis, pero que es importante tener en cuenta cuando se tenga que decidir en inversiones que se proyecten en el futuro en las áreas que a continuación analizaremos.

Necesitamos inversiones en nuestro país lleno de recursos pero que necesita dar confianza a sus inversionistas. Tenemos la obligación de dar seguridad jurídica, con respecto a los tratados internacionales que ofrezcan garantías a la inversión y que haya un Poder Judicial independiente.

E.1.1 AGRO INDUSTRIA.

Según Monitor Company ⁽²⁷⁾, en el contexto de un negocio alimentario mundial cada vez más competitivo y cambiante, sugiere competir en segmentos especializados en los que la capacidad de innovar y aprender de la competencia, y sobre todo más rápido que ella, resulta decisiva. En ese mismo escenario es fundamental adoptar una estrategia dirigida a estudiar los tipos de clientes, canales de distribución, y competidores para cada producto en un determinado segmento; buscar a los compradores más atractivos y cercanos al consumidor final; y realizar elecciones estratégicas informadas sobre la forma en que se va a competir (por ejemplo en base a diferenciación o costos).

Asimismo, es necesario aunar esfuerzos para garantizar cuatro condiciones gradualmente:

⁽²⁷⁾ Monitor Company. CONSTRUYENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PERU. LOS AGRONEGOCIOS. Prom Perú. Julio 1995. Pág. 2/4. Lima. Perú.

- 1°. Una oferta de productos de calidad consistente con los estándares de los mercados externos, fortaleciendo paralelamente una demanda interna más exigente.
- 2°. Una capacidad de abastecimiento consistente que permita aprovechar ventanas de oportunidad y sostener la desestacionalización de ciertos productos de alto valor agregado.
- 3°. Una adecuada promoción del comercio y de la imagen del país.
- 4°. El establecimiento de alianzas estratégicas nacionales e internacionales dirigidas a ganar experiencia y conocimiento, así como una especialización y un poder de negociación mayores.

La recuperación del agro en los últimos cinco años, la creciente demanda de nuevos productos agroindustriales peruanos en el mercado norteamericano y el consenso que existe en el sector, indican que Perú podría forjar una industria líder de agro negocios en Sudamérica. **Para ello, las exportaciones del agro deberán aumentar más de 300% en el próximo quinquenio y superar los US\$ 1,000 millones en el año 2000** ⁽²⁸⁾.

Las proyecciones preliminares están basadas en el desarrollo del agro chileno, el cual logró un creciente promedio anual de 13.7% entre 1982 y 1993 y sobrepaso los US\$ 1,000 millones anuales en exportaciones desde 1991. Pero el caso peruano puede ser aún más impresionante. Además de productos de alto valor agregado, **el Perú tiene posibilidades de expansión en productos tradicionales como el café, el cacao y el azúcar.**

Un crecimiento de la magnitud antes referida supone al menos dos fases generales:

- 1°. De preparación y reestructuración, se inició en 1990. Muchos de los impedimentos estructurales que existían se están eliminando. El agro vuelve bien considerado por su potencial como negocio rentable.
- 2°. De consolidación, debe abocarse a mejorar la plataforma competitiva de la industria y terminar de reorientar al agricultor hacia los mercados. Más del 90% de los exportadores peruanos venden sus productos a importadores o “brokers” internacionales sin tomar en cuenta la posibilidad de venderlos a quienes están más cerca al comprador final.

Si lo que se pretende es un explosivo aumento del empleo y de las exportaciones, por encima del crecimiento actual, es necesario coordinar imperativos estratégicos:

⁽²⁸⁾ El estudio tiene fechado en Julio de 1995.

TABLA No. 25
ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN EN AGROINDUSTRIA.

FRENTE INTERNO	FRENTE EXTERNO.
Ordenar el entorno peruano para <u>empujar</u> su desarrollo	Usar la fuerza del mercado externo para <u>jalar</u> productos.
1. Eliminar impedimentos y concluir el Proceso de Reestructuración: <ul style="list-style-type: none"> • Legal: Marco Constitucional, titulación. • Administrativo: Normatividad y procesos de apoyo al sector. • Instituciones y división de funciones. 	1. Entender la Demanda: <ul style="list-style-type: none"> • Buscar los compradores más atractivos. • Utilizar promociones para expandir la demanda de mayoristas.
2. Promoción de Competencia Transparente: <ul style="list-style-type: none"> • Definir los niveles de calidad y promover la imagen del producto nacional. • Difundir información sobre mercados, clientes y competidores. 	2. Diferenciarse de los Competidores: <ul style="list-style-type: none"> • Competir en los productos más difíciles de proveer. • Utilizar alianzas para tener conocimiento, acceso y posición.
3. Cooperación e integración de los participantes en la industria: <ul style="list-style-type: none"> • Exportadores, comercializadores y productores deben compartir y apoyarse en Tecnología, Logística y Financiamiento • La agrupación de empresas permite lograr volúmenes críticos exportables.. 	3. Usar el éxito del Espárrago para competir con otros productos. <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la reputación del espárrago peruano para posicionar al Perú como un proveedor de calidad. • Establecer normas y regular la calidad de las exportaciones.
4. Implementar incentivos estratégicos condicionados y enfocados: <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar estrategias no imitables sostenibles y transparentes. 	4. Adaptación a los Cambios del Mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Reexaminar los compradores, el atractivo del producto y las alianzas estratégicas. • Innovar estrategias. • Acceso a información decisiva.
5. Promover la inversión.	

Fuente: Monitor Company. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Los Agro negocios

E.1.2 ENERGIA Y PETROLEO.

En materia de energía eléctrica el 70% del territorio nacional está abastecido. La meta apunta a electrificar todo pueblo con más de 1,000 habitantes. Y, por otro lado, ofrecer la energía suficiente y oportuna en un nivel de crecimiento del 7% al año.

Para ello es preciso promover la inversión privada, eliminando las leyes que bloquean la inversión en el sector, tal como la que prohíbe la creación de nuevas hidroeléctricas. Será fundamental que el consumidor intervenga en OSINERG para garantizar que no haya abusos por parte de las compañías distribuidoras de energía.

En cuanto al petróleo, según el Ministro de Energía y Minas, Carlos Herrera, jamás el Perú había tenido una producción de hidrocarburos tan baja como la actual, pues se dispone de menos de 100 mil barriles diarios cuando la demanda local exige 150,000, ⁽²⁹⁾ lo que obliga a importar el saldo. Esto ha originado un pavoroso déficit (US\$ 700 millones), en la balanza comercial de hidrocarburos. El Ministro reconoció que hace una década se firmaron 48 contratos y se retiraron 24 contratistas. Se invirtió US\$ 750 millones en la perforación de 43 pozos exploratorios, de los cuales muchos resultaron exitosos, pero a pesar de ello nos encontramos en una situación crítica. La cada vez más deficitaria balanza comercial de hidrocarburos constituye una grave amenaza para la economía del país. Este déficit se ve permanentemente inducido, por un lado: por la declinación de la producción nacional de hidrocarburos; y por otro, por el aumento de su demanda interna. Cálculos conservadores nos indican ⁽³⁰⁾ que en el año 2000 el déficit de la balanza comercial de hidrocarburos debe haber sobrepasado los 600 millones de dólares y que de no mediar un gran descubrimiento comercial, en pocos años estaremos confrontando déficit por hidrocarburos de más de 1,000 millones de dólares anuales. La situación es grave y sus consecuencias imprevisibles, salvo que se adopten medidas urgentes por lo menos para atenuarlas.

¿Por qué hemos llegado a esta situación?. Por las elevadas regalías que exige el Gobierno Peruano y por el efecto tributario del IGV. El Ministro de Energía y Minas, Carlos Herrera, sostuvo que su sector está viendo la forma de dar facilidades para la exploración petrolera tratando por lo menos de no gravar o se devuelvan anticipadamente los impuestos en esta etapa. “Todas éstas actividades tienen costos muy altos. Si en el curso de la exploración no se encuentra nada, es dinero perdido”. Como se constata, actuamos como el perro del hortelano. Estamos así frente a un claro ejemplo de cómo regulaciones inflexibles terminan castigando no sólo a los inversionistas, sino también al propio Estado y a la región que se pretende beneficiar.

Es evidente que el país necesita urgentemente recuperar sus reservas petroleras de modo que se pueda revertir la tendencia negativa de la balanza comercial en este rubro. Por tanto, es perentorio definir políticas adecuadas para que hagan atractiva la inversión en la exploración y en la explotación. Mejorar el sistema de distribución y comercialización, evitando la participación del Estado.

⁽²⁹⁾ Diario “El Comercio. Fecha 30 de Enero del 2001. Lima. Perú.

⁽³⁰⁾ Propuesta para Incrementar la producción de Hidrocarburos. Diario Gestión. Fecha: 02 de Febrero del 2001. Carlos González Ávila. Economista. Lima. Perú.

E.1.3 MINERIA

Para tener una idea concreta de este importante sector, presentamos un informe de un Analista Minero Internacional. ⁽³¹⁾ En términos generales se puede decir que en los últimos 20 años el sector minero peruano ha venido creciendo de manera aceptable. En el caso específico del cobre, a la luz de los recursos con que cuenta el país, este crecimiento ha dejado mucho que desear, aún cuando últimamente Tintaya, Cerro Verde y Southern Perú han venido aumentando su producción de manera paulatina. Con la expansión de Cuajone habrá un aumento importante de producción. Sin embargo, quedan pendientes proyectos importantes como La Granja y Antamina, con los cuales se podría un poco más que duplicar la producción actual de cobre del país. Otros proyectos que podrían tener oportunidad de desarrollo son Quellaveco, Toromocho, Michiquillay y Las Bambas.

En otras palabras, si estos proyectos se desarrollan antes del 2005, el Perú podría estar produciendo 3 a 4 veces más de lo que actualmente produce, con lo que llegaría a ser el tercer productor más grande del mundo después de Chile y EE.UU. Por otro lado con el desarrollo de Antamina la producción de zinc subiría en cerca de 30%, lo que convertirá al Perú en el segundo productor de zinc después de Australia. También existen posibilidades de que San Gregorio de El Brocal, y Palca del Grupo Mitsui, puedan desarrollarse.

Un hecho a destacar es el decrecimiento de la minería en Canadá. De hecho es cada vez más caro hacer minería en Norteamérica por los altos costos de la mano de obra y las cada vez más severas exigencias ambientales. En contraste con el decrecimiento de Canadá, Chile ha desarrollado sus cuantiosos recursos de cobre y hoy es no sólo el primer productor de cobre del mundo con 3490 kt, sino que su producción posee uno de los costos de operación más bajos del mundo. Le sigue, EE.UU. con 2609 kt de cobre, país que hasta 1995 era el primer productor de este metal en el mundo.

Para el futuro no es factible ni deseable contar con la ventaja del subsidio ambiental. Es más, el ajuste ambiental sin mejoras de productividad restará competitividad a las empresas en general. Quedan las otras tres variables: Recursos naturales, cambio tecnológico y mano de obra relativamente barata. Esta última refleja condiciones estructurales del mercado laboral del país. En este sentido, el sector minero tiene la posibilidad de mejorar la productividad mediante el cambio tecnológico de sus estructuras productivas y beneficiarse al mismo tiempo de la estructura laboral actual. Algunos economistas indican que a medida que aumente la

productividad, los sueldos y salarios también aumentarán. Sin embargo, esta situación sólo se daría si la productividad de la nación en su conjunto aumenta. De no ser así, los sueldos y salarios aumentarán, pero no al extremo de corroer los aumentos de productividad del sector. Consecuentemente, la minería de Perú y Latinoamérica (LA), tienen una ventaja comparativa real con relación a los países industrializados, para mejorar sus posiciones competitivas internacionales.

Esto no significa que los trabajadores no mejorarán sus sueldos y salarios. Por el contrario, sólo el aumento de productividad garantizará mejoras en los sueldos y salarios y en la calidad de vida de los trabajadores. Sin embargo, en LA y en Perú, estos sueldos seguirán siendo, por mucho tiempo todavía, menores a los de los países desarrollados, donde el costo promedio de la mano de obra es de 50,000 a 60,000 dólares / hombre-año. Lo importante es que el crecimiento de la minería se dé dentro de un entorno de desarrollo genuino y sostenible.

En resumen, se puede indicar que la gran minería de Perú y LA está creciendo y desarrollándose como no lo hizo en otras décadas. La mediana minería le sigue los pasos y, bastante rezagada en este camino, le sigue la pequeña minería. Sin embargo, el gran reto de la nación y del sector minero también, es que algún día no sólo se busque desarrollar el país sobre la base de las ventajas comparativas tradicionales (recursos naturales, mano de obra barata, e incentivos a la inversión), sino también sobre la base de ventajas competitivas «creadas» (conocimiento / educación, tecnología / especialización y diversificación de la producción).

Por tanto, es necesario promover el incremento de la producción minera y en especial las que llevan a dar valor agregado al metal extraído. Continuar apoyando la inversión minera y el consecuente incremento de las exportaciones. Promover la mediana y pequeña minería como forma de reducir la tasa de desempleo y descentralizar el país. Asimismo, hay que seguir manteniendo una estrecha colaboración con las comunidades alto andinas.

E.1.4 PESQUERIA.

Según el Ministerio de Pesquería ⁽³²⁾, para el desarrollo sostenido del sector, los objetivos y planes de acción deben trascender a la administración de turno. Por tanto es necesario implementar un Plan Estratégico que permita alcanzar los objetivos establecidos, ejecutando y adecuando a las contingencias los planes de acción. Esto viene a consecuencia de que los peruanos tenemos la riqueza del mar como gigantesca despensa; sin embargo, no la utilizamos debidamente. Un 90% de los ingresos de la industria pesquera corresponden a la harina de

⁽³¹⁾ Arratia, Rubén L. CREATIVIDAD INTERNACIONAL DE LA MINERIA PERUANA “DESAFIOS AL SIGLO XXI”. Octubre 1998. Ministerio de Minería.

pescado. Por tanto, es recomendable fortalecer al INSTITUTO DEL MAR PERUANO (IMPARPE), como ente protector e investigador de los recursos hidrobiológicos. Para evaluar junto con los empresarios el aprovechamiento de nuevas especies de aguas profundas.

Los empresarios pesqueros son conscientes de la necesidad de reducir la actual flota pesquera, pero es impostergable definir cómo se captarán los 200 millones de dólares requeridos para financiar el Fondo de Protección de la Biomasa con la cual se retribuirá a los armadores que retiren sus embarcaciones. Es urgente:

1. Propiciar las inversiones en una eficiente cadena de frío y de distribución que preserve la pesca, mejore los ingresos de los pescadores artesanales y abarate los precios en el mercado para beneficio de los consumidores.
2. Racionalizar la producción pesquera y diversificarla para ganar más mercados, captar más divisas y generar empleo directo.
3. Estimular nuevas inversiones que enriquezcan la oferta pesquera industrial y sobre todo diversifiquen la de consumo humano directo.
4. Cuidar que las estaciones de pesca industrial no afecten la pesca artesanal.
5. Difundir el consumo de pescado en los programas de asistencia alimentaria.
6. Fomentar la acuicultura en Costa, Sierra y Selva.

Biomasa

FORTALEZAS

- Mar con alto nivel de fertilidad y de nutrientes.
- Diversidad de recursos.
- Pronta reposición de los stocks de anchoveta (autorenovabilidad).

DEBILIDADES

- Tres recursos plenamente explotados: anchoveta, sardina y merluza (aprox. 94% de captura).
- Limitada investigación científica sobre fenómenos oceanográficos recurrentes y sus efectos.
- Escasa investigación sobre otras especies.
- Aparente poca disponibilidad de recursos inexplorados.

OPORTUNIDADES

- Aprovechar eficientemente los recursos existentes
- Desarrollar las especies sub-explotadas e inexploradas.
- Aprovechar las especies de oportunidad (aprovechar los fenómenos oceanográficos).

AMENAZAS

- El exceso de capacidad de bodega destinada a la pesca de anchoveta y sardina que conduciría a sobre-explotación.
- Fenómenos oceanográficos que conducen a migración de especies y/o afectan ciclos reproductivos
- Contaminación afecta ecosistemas costeros y acuicultura.

(32) Plan Estratégico 1999 –2004. Comisión de Plan Estratégico. Ministerio de Pesquería.

Extracción

FORTALEZAS

- Condiciones de mar favorables.
- Caladeros cercanos a la costa.
- Capacidad y flexibilidad de la flota (convertibilidad hacia otras pesquerías)
- Infraestructura de apoyo ligada a la flota cerquera
- Experiencia en pesca con flota cerquera (país líder mundial)
- Infraestructura de desembarque funcional y de apoyo a la flota pesquera artesanal.

DEBILIDADES

- Insuficientes embarcaciones para pesquerías distintas a la anchoveta, sardina y merluza.
- Insuficiencia y falta de preparación de cuadros (mandos y personal embarcado) en flota industrial. Edad promedio cercana a jubilación.
- Falta responsabilidad y respeto al recurso
- Sobre dimensionamiento de la flota, ineficiencia de parte de ella y concentrada en dos recursos.
- Tendencia a la pesca costera, limitando el radio de acción de la mayor parte de la flota cerquera (un día).
- Insuficiente infraestructura adecuada para desembarque de pesca de consumo humano directo.
- Deficiencias de control.

OPORTUNIDADES

- Desarrollo de pesquerías de media agua, profundidad y altura.
- Conversión y diversificación de la flota cerquera existente.
- Modernización de la flota artesanal.

AMENAZAS

- Agotamiento de los recursos.
- Ingreso ilegal de embarcaciones extranjeras en aguas jurisdiccionales.
- Acceso ilegal de embarcaciones hacia pesquerías plenamente explotadas.
- Reducido desarrollo de pesca artesanal por falta de actitud empresarial motivada por el asistencialismo estatal.
- Restricciones internacionales

Procesamiento

FORTALEZAS

- Capacidad instalada con tendencia a la modernización.
- Versatilidad: posibilidad de aumento de líneas de producción.
- Sistemas de aseguramiento de la calidad, principalmente en congelado y conservas.
- Empresas con plantas distribuidas a lo largo del litoral.

DEBILIDADES

- Falta de condiciones para motivar al empresario a la diversificación hacia consumo humano directo.
- Se realiza gestión de corto plazo debido a alta rentabilidad en harina y aceite de pescado.
- Insuficiencia de sistemas de preservación de la materia prima.
- Insuficiente infraestructura adecuada para procesamiento de pesca artesanal.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación para consumo humano directo • Opción de incrementar beneficios vía mejoras en eficiencia de procesos. • Disposición de recursos para la diversificación de la industria pesquera. • Demanda externa creciente de productos pesqueros procesados de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad económica concentrada en un solo producto. • Casos de incumplimiento de estándares de calidad en harina (porque no existe rechazo, sólo penalización de precio), afecta a las exportaciones.

E.1.5 TURISMO.

Un informe de la OIT ⁽³³⁾ expresa respecto a este Sector. En la década de los noventa se logra estabilizar al país tanto social como económicamente lo cual ha generado un clima de confianza por parte de la comunidad internacional. Estos cambios han influido decisivamente en la evolución del turismo en el país. A partir de 1993 el número de turistas ha empezado a crecer a tasas fenomenales lográndose casi triplicar en sólo 5 años. A partir de ese mismo año, los ingresos de divisas generadas por este sector empiezan a crecer a tasas de 20% anual hasta 1998 año en que se generaron 913 millones de dólares en divisas. En los últimos dos años el Gobierno ha empezado a prestar bastante atención a este sector. El año 1998 fue declarado oficialmente el "Año de los 600 mil turistas" y 1999 es el "Año del turismo interno". Se creó un Viceministerio específico de turismo el cual ha diseñado un "Plan Maestro" para el sector. Se han dado leyes promocionales específicas aun cuando su impacto todavía no es claro dado que, como se mostrará más adelante, muchos de los problemas se ubican precisamente en el terreno institucional. En todo caso, lo cierto es que nunca antes ha habido tanta voluntad política para el desarrollo de este sector.

Para analizar la importancia del Turismo en la generación de empleo se ha utilizado como fuente de información la serie de encuestas de hogares del Ministerio de Trabajo. Estas encuestas se realizaron hasta 1995 sólo en Lima Metropolitana y a partir de 1996 se aplican a escala nacional urbano. Para calcular el empleo atribuible al sector turismo, se ha utilizado la definición sectorial empleada en la sección 2.2 de este documento.

Los resultados para Lima Metropolitana indican que en la presente década, el empleo ha evolucionado de manera consistente con lo ocurrido con el ingreso de divisas extranjeras. De

⁽³³⁾ Documento de Trabajo 102. ORGANIZACIÓN INTERACIONAL DEL TRABAJO. Oficina de Área y Equipo Técnico para los Países Andinos. Periodo 1990-1998. Lima. Perú.

hecho, en los primeros años de la década el empleo mostró algunas fluctuaciones. Sin embargo, a partir de 1994, este indicador empezó a crecer a tasas superiores al 15% anual hasta 1998.

En el ámbito nacional urbano, la información de las Encuestas de hogares de 1997 indica que el sector turismo sustentó directamente el empleo de alrededor de 350 mil trabajadores lo cual representa el 5.2% del total del empleo en el Perú Urbano y el 13% del empleo en el sector servicios.

Es decir, este sector genera un nivel de empleo muy similar al sector de la construcción y casi el 40% del empleo en el sector industrial. Es probable que en la próxima década este sector supere en generación de empleo a la industria manufacturera lo cual plantearía la necesidad de revisar las prioridades nacionales en términos de políticas sectoriales.

En cualquier caso, al interior de este sector, la mayor parte del empleo se genera en los subsectores de restaurantes (42%) y los de transporte (36%). El aporte de los establecimientos de esparcimiento es de un 12% y los hoteles generan el 7% del empleo. Artesanías y las agencias de viajes generan en total el 3% del empleo.

Desde un punto de vista dinámico, entre 1994 y 1997, el turismo creó el 15% de todos los empleos nuevos en el mercado de trabajo de Lima Metropolitana. Si esa cifra se aplica al nivel nacional urbano, se llega a la conclusión que en dicho periodo se crearon en el país unos 129 empleos **directos** solo por el sector turismo, es decir unos 43 mil empleos anuales.

A esto habría que añadirse los efectos indirectos sobre el empleo. Existen dos tipos de efectos indirectos. El primero de ellos se deriva del efecto multiplicador del ingreso por turismo en otros sectores de la economía. Aunque no existen estimaciones de este indicador para el Perú, se sabe que el sector turismo tiene uno de los mas altos multiplicadores de empleo, y en el caso de los países menos desarrollados, el multiplicador del empleo tiende a ser mas alto que el del ingreso. En ese sentido, si se asumiera conservadoramente que este multiplicador fuera igual a 1.5 se tendría que el sector turismo en total, en los últimos 5 años habría sustentado aproximadamente la creación de unos 64 mil empleos sólo en el área urbana del país.

El segundo efecto se deriva del hecho que el sector turismo genera divisas netas para el país lo cual, como se ha visto anteriormente, tiene efectos sobre la producción y por lo tanto sobre el empleo. Dado que en los últimos 5 años, la divisas generadas por el turismo adicionaron 0.4 puntos porcentuales de crecimiento a la economía, si la elasticidad empleo producto es de 0.5

como argumenta el Ministerio de Trabajo, esto habría generado un crecimiento del empleo de 0.2% anual, es decir, unos 14 mil puestos de trabajo adicionales al año.

El sector turismo en los últimos años habría sustentado la creación de alrededor de 88 mil empleos cada año, ya sea directa o indirectamente. Pocos sectores tienen tanta capacidad para generar empleo. Las acciones que deben adoptarse en los próximos tres años son:

1. Fomentar la inversión a fin de incrementar la infraestructura y mejorar los servicios turísticos, incluyendo los aeropuertos.
2. Proteger los escenarios naturales y poner en valor el patrimonio arqueológico y cultural del país.
3. Identificar los ejes turísticos desarrollados.
4. Mercadear el Perú como destino fundamental para el ecoturismo, turismo de aventura, histórico y gastronómico.
5. Potenciar Prom-Perú y dotarlo de los recursos necesarios.
6. Integrar esfuerzos entre el Gobierno Central, los gobiernos locales y los operadores.

E.2. REFORMAR EL SISTEMA TRIBUTARIO Y MANTENER SU ESTABILIDAD.

Uno de los principales aciertos del gobierno anterior (1995-2000), ha sido la constitución de la SUNAT. El principal problema es que cada sector económico ha contado con un régimen tributario propio: hoy en día existe un régimen diferente para la minería, otro para la agricultura y otro para el sector de hidrocarburos. El país debe tener un régimen tributario único para todos los sectores con o sin incentivos. Las políticas tributarias sectoriales han confundido el esquema general de incentivos y no han terminado muy bien. Los cambios que hubo en la legislación minera, hacia fines del primer semestre del 2000, fueron realmente muy desalentadores, porque quebraron una tendencia y el clima de confianza existente, ya que fueron normas que salieron sorpresivamente y sin ser debatidas con el sector privado. A la larga, han sido realmente costosas para el Estado, tan costosas que inclusive pusieron en peligro el Proyecto Camisea. Se necesitan inversiones y se elimina un esquema que permitía reinversión. Se necesita exploración y se aumenta el derecho de vigencia de US\$ 2 a US\$ 5. Por otro lado se reduce la depreciación acelerada de las construcciones y edificaciones; antes, los grandes proyectos podrían depreciarse en cinco años y ahora, se tienen que depreciar en veinte años. Todo esto reduce la tasa interna del proyecto. También se ha determinado en cuatro años el plazo para el arrastre de pérdidas.

Para proyectos como los mineros que necesitan una inversión inicial muy grande, este plazo resulta insuficiente. Además, se han establecido restricciones a la estabilidad tributaria, e inclusive se le ha puesto un precio si se quiere firmar un convenio de estabilidad, se tiene que asumir un adicional de dos puntos porcentuales a la tasa de impuesto a la renta.

El sistema tributario peruano se desenvuelve dentro del marco conceptual que le brinda el Derecho Tributario, el Código Tributario y la Ley Penal Tributaria y se materializa a través del cobro de impuestos, contribuciones y tasas que constituyen ingresos tributarios de los diferentes niveles del Gobierno.

Tiene una estructura básica estándar a nivel internacional y está conformada por:

- a) El Impuesto a la Renta.
- b) Impuesto Extraordinario de Solidaridad.
- c) Impuesto a las Transacciones Financieras.
- d) El Impuesto General a las Ventas (IVA),
- e) El Impuesto Selectivo al Consumo.
- f) Los Derechos Arancelarios.
- g) Los Tributos Municipales y
- h) Las contribuciones al Seguro Social de Salud: ESSALUD, el Sistema Nacional de Pensiones, Seguro Social Agrario.

Las principales dificultades que tiene el actual sistema tributario vigente son las siguientes:

1. Bajos niveles de presión tributaria.
2. Gran cantidad de beneficios tributarios.
3. Abundante fraccionamiento y amnistía tributaria.
4. Alta informalidad. Según estudio realizado por el Banco Mundial en 1997, el Perú tenía el 58% de informales de una muestra de 11 países donde ocupa el noveno lugar, quedando en décimo y undécimo los países de Panamá y Bolivia con un porcentaje de 62 y 66% respectivamente. ⁽³⁴⁾,
5. Bajos niveles de ingresos del país.

La informalidad en el Perú, según el Banco Mundial, está identificado en los siguientes sectores:

1. Construcción. La autoconstrucción de casas que no declaran en el Registro de Propiedades.
2. Comercio. Hay 300,000 vendedores ambulantes en todo el país que viven del contrabando.
3. La industria formal. Que realizan ventas negras, evasión y contrabando.
4. la industria informal. Que se dedican a textilería, mueblería, talleres mecánicos, artesanías.
5. Servicios, transporte público como taxis y combis, restaurantes y hostales.

La diversificación del marco legal tributario está distorsionando hasta las funciones profesionales del Contador Público, que sólo destinan su tiempo a la lectura de “El Peruano” y la revista tributaria del “Estudio Caballero Bustamante”. Las Maestrías de Contabilidad en la Mención

⁽³⁴⁾ “The Economic of the Informal Sector”. Norman A. Loayza. World Bank Policy Research. Working Paper 1727. 1997.

Tributación y Política Fiscal están llenas de postulantes, dejando de lado otras tan importantes como necesarias al futuro del país, como de Gestión y Costos y Presupuestos.

En un estudio realizado por ilustres docentes de la Facultad de Ciencias Contables ⁽³⁵⁾, presentan una relación de 203 dispositivos emitidos durante Enero-Diciembre del 2001. "Lo que hace un promedio de 17 tributos mensuales que deben leerse, estudiarse, analizarse, explicar al personal operativo y aplicarlos rigurosamente".

Para fomentar la inversión en su conjunto debería hacerse lo siguiente:

- a. Eliminar el impuesto antitécnico como el Impuesto Extraordinario de Solidaridad.
- b. En la medida que se mantenga una caja fiscal adecuada, a través de una actitud más fiscalizadora por parte de la SUNAT, empezar a reducir aranceles.
- c. Se debe reducir el impuesto a la renta para ser competitivos en la CAN ⁽³⁶⁾. Es necesario cambiar el régimen tributario de tal manera que incentive a una capitalización de las empresas y no a elevar sus niveles de endeudamiento.

El objetivo debe ser acabar con la informalidad tributaria. Para ello se requiere ejecutar las siguientes acciones en forma permanente:

1. Reforzar la labor de la administración tributaria para ubicar a los evasores.
2. Establecer una política fiscal simple y uniforme que se pueda cumplir con facilidad.
3. Reducir las tasas impositivas cuando la situación económica lo permita. Incluyendo el ISC.
4. Fijar las tasas de recaudación que regirán durante el quinquenio del futuro gobierno democrático, de manera que los inversionistas y los contribuyentes conozcan cuáles serán los niveles de los impuestos a la renta, IGV, aranceles, etc., para facilitar el planeamiento a largo plazo de las inversiones.
5. Mantener una política muy restrictiva de exoneraciones al IGV.
6. Eliminar los impuestos antitécnicos que desalientan la inversión y el empleo, como el Impuesto Extraordinario de Solidaridad y el recientemente creado Impuesto a las Transferencias Financieras (ITF).
7. Reducir los aranceles para facilitar la competencia global.

En conclusión, hay mucho por hacer en este terreno para que funcione la cooperación – Universidad-Empresa-Estado. El esquema que nos parece el más adecuado es el de un régimen

⁽³⁵⁾ Ver 'Quipukamayoc'. Revista del Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables. Eduardo Montes Farro, Alfonso Ugarte Silva, Lourdes Calderón Aguilar, Juan Miñano Lecaros. Efecto Económico Financiero de los Tributos en las Empresas. Páginas 33-37 Segundo Semestre 2001. UNMSM.

⁽³⁶⁾ Comunidad Andina de Naciones: Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela.

con los mismos tributos y un régimen de inversión simple para todos los sectores o con una tasa baja de impuestos a la renta para todos.

TABLA No.26
ESTRUCTURAS TRIBUTARIAS EN AMÉRICA LATINA (1)

TIPO IMPTOS.	ARG	BOL	BRA	URU	VEN	PAR	MEX	COL	CHI	ECUA	PERÚ
A la Renta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Al Patrimonio	X	X	X	X	X		X				
A Transferen. Financ	X	X	X	X	X			X			X
A Sucesiones		X			X				X		
Propiedad. Vehículos							X	X		X	
Al Endeudamiento	X		X								
Otros Propiedad	X			X	X						
Ventas (IVA).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
I. S.C.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A Importación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A Exportación	X	X	X	X		X	X	X			
RUS	X	X	X	X		X	X			X	X
Timbres, Estampillas					X	X			X		
Otros Impuestos	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
TOTAL	11	10	10	10	10	8	8	8	7	7	7

(1) No incluye contribuciones sociales. Considera aquellos tributos que constituyen ingresos del Gobierno Central.

Fuente: FMI, Administraciones Tributarias de los países. Elaboración SUNAT.

E3. CONTINUAR CON REDUCCIÓN DEL TAMAÑO DEL ESTADO.

Privatizar en principio es bueno, es positivo. Principalmente, esto hace que, de alguna manera, el Estado se retire de la actividad económica productiva y se dedique más a lo que la sociedad lo exige: promover y regular, dejando la actividad de producción de bienes y servicios al sector privado. No todos los momentos son buenos para privatizar, ahora la economía está en una encrucijada, hay una crisis económica en donde existen deudas, pero también existen bienes que se pueden transar. El ingreso de éstos bienes permitirá bajar el nivel de endeudamiento, de tal manera que los efectos de la crisis se pueden suavizar. Si se va esperar el mejor momento para vender las empresas, éste nunca va a llegar. Por tanto, parte de la crisis es consecuencia del tamaño del Estado, por ello éste debe reducirse. Parte de esta reducción es la privatización. Hay dos efectos positivos en este proceso: El primero se da en las actividades productivas: al pasar a una lógica privada, se llega a una mayor eficiencia para la sociedad en general; El segundo efecto, consiste en la reducción del Estado: disminuye la carga para el sector formal, y éste crece. Por consiguiente en este sentido es necesario desarrollar en los próximos 4 años:

1. Diseñar un plan de acción para la reducción o fusión de organismos públicos, nombrando una comisión responsable del más alto nivel para su ejecución.
2. Mantener al Estado como promotor de la actividad privada y no como actor, delegando poderes del aparato burocrático.

3. Reducir y a la vez fortalecer el tamaño del Estado. Para ello, concluir con las privatizaciones pendientes e impulsar la política de concesiones, entre otras medidas.
4. Fijar objetivos anuales y quinquenales con plazos y metas medibles.

El Gobierno de turno a través del “Acuerdo Nacional”, se ha comprometido en este aspecto⁽³⁷⁾:

Vigésimo Cuarta Política de Estado

Afirmación de un Estado Eficiente y Transparente

Nos comprometemos a construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos. Nos comprometemos también a que el Estado atienda las demandas de la población y asegure su participación en la gestión de políticas públicas y sociales, así como en la regulación de los servicios públicos en los tres niveles de gobierno. Garantizaremos una adecuada representación y defensa de los usuarios de estos servicios, la protección a los consumidores y la autonomía de los organismos reguladores.

Con este objetivo el Estado:

- (a) incrementará la cobertura, calidad y celeridad de la atención de trámites así como de la provisión y prestación de los servicios públicos, para lo que establecerá y evaluará periódicamente los estándares básicos de los servicios que el Estado garantiza a la población;
- (b) establecerá en la administración pública mecanismos de mejora continua en la asignación, ejecución, calidad y control del gasto fiscal;
- (c) dará acceso a la información sobre planes, programas, proyectos, presupuestos, operaciones financieras, adquisiciones y gastos públicos proyectados o ejecutados en cada región, departamento, provincia, distrito o instancia de gobierno;
- (d) pondrá en uso instrumentos de fiscalización ciudadana que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas en todas las instancias de gobierno;
- (e) erradicará la utilización proselitista del Estado y la formación de clientelas;
- (f) mejorará la capacidad de gestión del Estado mediante la reforma integral de la administración pública en todos sus niveles;
- (g) reducirá los costos de acceso a los bienes y servicios públicos; y
- (h) revalorará y fortalecerá la carrera pública promoviendo el ingreso y la permanencia de los servidores que demuestren alta competencia y solvencia moral.

Así sea. Tomamos nota, que ojalá en el mediano plazo se cumplan estos objetivos. Elemento fundamental en el apoyo a la cooperación –Universidad-Empresa-Estado.

E4. INTENSIFICAR PROCESOS DE PRIVATIZACIÓN Y CONCESIONES.

Existe experiencia internacional exitosa que respalda esta propuesta. Pero pésima en el mercado interno por el mal manejo que se hizo del Electro Sur en Arequipa. Resulta sumamente importante que la población internalice los beneficios provenientes de las empresas privatizadas y no sólo los costos para poder alcanzar grandes avances en este aspecto. Sin embargo, todavía quedan tantos activos por privatizar como obras de infraestructura para concesionar, éstos no van a generar un flujo significativo de inversión. Por ello se deberían crear las condiciones necesarias

⁽³⁷⁾ Foro del Acuerdo Nacional. Diciembre del 2002. Lima. Perú.

para que las privatizaciones se aten a compromisos de inversión de desarrollo de nuevos proyectos, en los cuales se promocióne la inversión extranjera en el país.

Hay que dejar claro el concepto de las privatizaciones. El objetivo no es proveer de dinero al Estado sino hacer productivas y exitosas las empresas que se privatizan. Importa menos lo que se hizo con los dos mil millones de dólares que pagó la Telefónica por la obsoleta Compañía Peruana de Teléfonos, que en realidad servía a los partidos políticos tradicionales de agencia de empleos. Sino el desarrollo ulterior que han tenido las comunicaciones en el Perú, que dieron un paso cualitativo y cuantitativo gigante. En este sentido se deben tomar las siguientes acciones en los próximos 5 años:

1. Explicar al ciudadano común y corriente, las razones que este proceso debe ejecutarse.
2. Desarrollar una política eficiente de concesiones que incluya la normatividad necesaria.
3. Incentivar la creación de mecanismos de defensa del consumidor para que mejore la calidad del servicio de las empresas privatizadas o dadas en concesión.

Lo cierto es que el principal problema que ha enfrentado el proceso de privatización se centra en los cuestionamientos sobre cómo se vendieron los activos del país. El trabajo de Pro Inversión – organismo responsable del gobierno- debió empezar por definir, antes de las elecciones regionales, cuáles serían empresas regionales y cuáles de ámbito nacional. Lo que hasta ahora no está claro. Un ejemplo es el caso del contrato realizado en telecomunicaciones, donde se buscaba tener 1,500 pueblos comunicados. Aquí, la inversión que se tenía que realizar no interesaba. Lo más importante era la provisión del servicio. Por lo tanto, un camino que reduce la incertidumbre tanto para el Estado, como para el inversionista, es concentrarse en metas de desarrollo y no en compromisos de reinversión de capital. El monitoreo de esta variable es más sencillo y menos costoso, ya que a veces se pueden fijar metas de inversión cuyo monto es superior o inferior a la meta de servicio propuesta.

E5. PROMOVER CONTRATOS DE GERENCIA.

Con estos contratos, que generalmente son de corto plazo, se mantiene la propiedad de los activos del sector público en cuestión, si no se privatiza, pero se logran las ventajas de eficiencia de una gerencia privada. Cuando es el capital privado el que está en juego, los gerentes tienden a ser más cuidadosos en las decisiones de asignación de recursos, mientras que en una gerencia pública pueden tener otras prioridades y utilizar capital proveniente del presupuesto público asignado. Con los contratos de gerencia, una vez que se tiene la infraestructura montada, lo cual se encuentra en manos del Estado, se tiene la opción de subastar el derecho de gerenciar una determinada firma. El problema con las empresas públicas es que son manipuladas y se da mayor importancia a los temas políticos que a los de eficiencia.

CAPITULO III

SITUACIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA DE LAS FACULTADES ECONÓMICO-EMPRESARIAL DE LA UNMSM.

A. SITUACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO PERUANO

A1. ASPECTO HISTÓRICO.

La tradición europea que fue heredada por América Latina, ponía a las universidades y las empresas económicas en polos opuestos. Según esta tradición, las universidades se dedican a la búsqueda del conocimiento, de la educación y de la cultura, mientras que las empresas son organizaciones que tienen por objetivo la ganancia monetaria. Las empresas tienen una lógica de corto plazo, mientras que las universidades tienen la perspectiva de los siglos⁽³⁸⁾. Desde esta óptica pedir a las universidades que actuaran basadas en criterios de eficiencia y productividad parece inadecuado ya que la racionalidad imperante es que a la universidad no debía importarle el costo que tenga para que su producto sea de calidad en términos educacionales, científicos o culturales.

Sin embargo, en los últimos años, la barrera aparentemente infranqueable entre las universidades y las empresas económicas, ha empezado a fracturarse en distintos puntos, y la aproximación y los paralelos entre los dos, se ha tornado cada vez más frecuente. En el límite, hay quienes argumentan que las universidades tendrían que portarse y ser tratadas como empresas económicas, tanto desde el punto de vista de la evaluación de sus resultados, como de su forma de financiación, por la venta de productos al mercado y no por subsidios y donaciones públicas.

El factor más evidente en esta transformación es la limitación presupuestaria de los gobiernos, ante la demanda creciente de costos de los sistemas de educación superior. En el pasado, cuando la educación superior no atendía sino al 5% o menos de la población, era posible suponer que los recursos para la educación superior seguirían siempre existiendo, y que las universidades podrían continuar sin preocuparse por la eficiencia de su trabajo o con la recuperación del costos de sus operaciones.

El mercado pasó a desempeñar un rol más decisivo para el desarrollo de las naciones, y la cultura que tradicionalmente había justificado la producción estatal de los servicios públicos, se debilitó para dar paso a una concepción basada en la diversidad de las ofertas, en eficiencia competitiva y el control de costos.

La lógica económica está siendo introducida en los sistemas universitarios en todo el mundo por los mecanismos de evaluación establecidos por gobiernos y ministerios de educación, en su

⁽³⁸⁾ Schwartzman, Simón. La Universidad como Empresa Económica. Universidad Austral de Chile. Año 1996.

esfuerzo de hacer más racional y transparente la asignación de recursos para instituciones de educación superior.

En este contexto surge la *acreditación* como un proceso por medio del cual un programa o institución educativa brinda información sobre sus operaciones y logros a un organismo externo que evalúa y juzga, de manera independiente, dicha información para poder hacer una declaración pública sobre el valor o la calidad del programa o de la institución. Muchos creen que la educación ha funcionado a la manera de una *caja negra*, cuya opacidad impide saber qué ocurre en su interior. En el momento actual, dicha imagen resulta ampliamente insatisfactoria, siendo numerosas las voces que reclaman una mayor transparencia. Pues conociendo el grado de logro de sus objetivos, será fundamental para hacer mejor uso de los recursos disponibles y para tomar las decisiones más adecuadas. La *acreditación* resulta así, una constancia de credibilidad por parte de la sociedad y del público demandante de los servicios educativos.

Por ejemplo, los franceses en 1998 formaron una Comisión integrada por distinguidos intelectuales presidida por **Jacques Attali**, que presentó un informe sobre la situación de la educación superior en Francia y sobre las reformas inmediatas y a largo plazo que consideraba necesarias para elevar el nivel de calificación de los franceses, meta que, pensaban, debe llegar a ser “el objetivo principal de la política económica y social de Francia”. **¿Qué les preocupa?**. Que la enseñanza superior debe ser pensada en su dimensión internacional, y en particular europea. Buscan un sistema compatible de diplomas y de carreras de conjunto de los establecimientos de enseñanza superior. **Armonizar las carreras de las universidades y de las grandes escuelas francesas con las universidades de otros países de la Unión Europea.**

En España, de igual forma. La Comisión de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), presentó el **Informe Bricall**, donde en sus más de 500 páginas ofrece un diagnóstico completo sobre la Universidad Española de los 80/90. En este país, la Universidad del 2000, enfrenta nuevos retos, producto de la consolidación de la democracia y del surgimiento de una sociedad. ¿Sus problemas?. Tres temas concretos: ⁽³⁹⁾

1. **Las cuestiones relativas a las relaciones entre los gobiernos y las universidades públicas.** En este caso, el problema fundamental es definir y delimitar la autonomía universitaria y establecer las formas de responsabilidad social de las propias universidades.
2. **Las cuestiones relativas al gobierno interno de las universidades,** es decir a los procedimientos que se utilizan en ellas para la toma de decisiones. La cuestión fundamental aquí

⁽³⁹⁾ Mejía Julio. Informe Bricall. Los Nuevos Retos de la Universidad. Páginas 38/40. Artículo publicado en la Revista “Universidad y Sociedad”. No. 3. Noviembre 2000. Revista editada por profesores de la UNMSM. Lima. Perú.

se refiere al modelo interno de gobierno universitario y al equilibrio entre los elementos propios de un modelo colegial y los característicos de un modelo de gestión profesional.

3. Las cuestiones relativas a la estructura funcional de las universidades, a su organización en centros, departamentos, etc., y su relación de dicha estructura con los modelos de gestión interna. El problema fundamental aquí, consiste en el grado de rigidez o de flexibilidad de esas estructuras en el interior de cada universidad para hacer frente a los cambios del entorno y, correlativamente, en la uniformidad o diversidad de las opciones en el seno de un mismo sistema universitario.

Como es de notar, los problemas y las preocupaciones, corresponden en general, a todos los continentes, pero sus particularidades tienen que ver con la sociedad y entorno a los que sirve la universidad.

Pero veamos qué ocurre en el Perú. Entre los meses de Septiembre a Noviembre de 1999, se desarrolló en Lima, un Conversatorio organizado por la Universidad Nacional Federico Villarreal al que denominó “¿QUÉ TIPO DE UNIVERSIDAD REQUIERE EL PAIS?”. Tema que reunió a ilustres pensadores peruanos como Luis Jaime Cisneros, Carlos del Río Cabrera, Ronald Woodman Pollitt, Edith Mellado Céspedes, León Trahtemberg, César Paredes Canto, Edgardo Mercado Jarrín y Felipe Mac Gregor. Allí se trató de los modelos Universitarios: el Clásico, el Francés, el Alemán, el Corporativo.

Como el aspecto ideológico es muy amplio, puede ser materia de otra tesis, nos limitaremos a citar lo siguiente:

“Para algunos la universidad es un taller: para otros es un “centro de transformación social”; para otros la universidad es un símbolo del prestigio personal; para otros la universidad es la orientación hacia un ideal del que la realidad se nutre, y es lo que el famoso filósofo alemán Jaspers llama la universidad-idea, la orientación hacia el saber y la ciencia”

“Muchos años de vida universitaria, y algunos de obligada reflexión sobre ella, me han llevado a la convicción de que el rol que se asigna y que de hecho desempeña una universidad depende de la concepción que una comunidad y el Estado, tengan de ella, dependen del rol que el Estado y la comunidad social le asigne, y como en el caso de los jóvenes, depende también de la autoestima que la universidad tenga”⁽⁴⁰⁾.

Nunca como ahora la situación económica del país está en una encrucijada y sus problemas fundamentales: generar trabajo y mejorar el nivel de vida de los peruanos. Entonces, en esta

⁽⁴⁰⁾ Mac Gregor, Felipe. Caracterización y Rol de la Universidad. Conferencia en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Ciclo de Conferencias “¿Qué tipo de universidad requiere el país?”. Lima. Perú. 05-11-1999.

coyuntura, el rol de la universidad pública, en nuestra opinión, es contribuir a la solución de los problemas que aquejan a la sociedad peruana.

Y en el caso específico que estamos evaluando, creemos que hay dos consideraciones claves que debemos superar: **modernizar su organización** para responder más eficientemente al cambio. Y **ampliar su financiación**, para atender a las nuevas consideraciones del mundo global. Base sobre las cuales abordamos este tema.

A2. ASPECTO LEGAL.

La Constitución Política establece el conjunto de mandatos que los ciudadanos le atribuyen al Estado y para garantizar su cumplimiento se consideran los fundamentos que deben orientar las finanzas públicas. La evolución de las normas constitucionales en el Perú tiene dos hitos muy importantes en los últimos veinticinco años. Por un lado, la Constitución de 1979 que fue promulgada al cierre de un importante periodo de reformas económicas y sociales, que se iniciaron a fines de la década de los sesenta y que determinaron un incremento sustantivo de la participación del Estado en la economía nacional; y de otro, la Constitución de 1993 que también, buscó consolidar una serie de reformas pero de sentido inverso a las que se consagraron en la Constitución de 1979. En efecto, a diferencia de esta Constitución, la de 1993 consagró una menor intervención del Estado y un mayor protagonismo privado, dando cuenta, una vez más, del péndulo político que tuvo vigencia durante el siglo XX en el Perú. Ambas constituciones dieron cuenta por tanto, de una clara intención reformista. La primera sentando las bases para la construcción de un Estado desarrollista y la segunda, cancelando el proceso anterior y abriendo paso a la edificación de un Estado subsidiario.

Así el artículo 17 expresa que “la educación inicial, primaria y secundaria son obligatorias. En las instituciones del Estado, la educación es gratuita.” A continuación expresa “que en las universidades públicas el Estado garantiza el derecho a educarse gratuitamente **a los alumnos que mantengan un rendimiento satisfactorio y no cuenten con los recursos económicos necesarios para cubrir los costos de educación**”. A diferencia del Artículo 25 de la Constitución de 1979 que decía “que la educación impartida por el Estado es gratuita en todos sus niveles, con sujeción a las normas de la ley”.

Estos cambios de política llevaron al estado peruano a recortar su participación en la educación superior y a destinar sus escasos recursos a la educación básica. En la práctica esto significó dejar la educación superior a la iniciativa privada.⁽⁴¹⁾ Surgió así un nuevo tipo de universidad: la universidad particular, concebida como una empresa de servicios educativos y defendida

(41) Pacheco Vásquez, Amelia. El Gobierno de la Universidad en el Perú. Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo Editorial. Página 129 y siguientes. Año 1997. Lima. Perú.

elocuentemente por representantes del neoliberalismo en el Perú, que vieron la educación superior como una actividad económica cualquiera. Apoyándose en los elementos propios de la economía de mercado: libre iniciativa, libre competencia, derecho a la propiedad y libertad de enseñanza, que la Constitución vigente consagra, los nuevos promotores reclamaban la abstención del Estado y el respeto al libre juego de la oferta y la demanda en materia educativa. Fundamentaban su proyecto en las nuevas exigencias del mercado de trabajo que las universidades existentes no siempre atendían, en las bondades de la libre competencia, en la inhabilidad del Estado para controlar y evaluar la educación superior así como en algunos escándalos protagonizados por algunas autoridades de universidades privadas que ellos consideraban como evidencia de las limitaciones de la autogestión o cogobierno en la universidad.

Así el 9 de noviembre de 1996 el gobierno peruano, haciendo uso de las facultades delegadas por el Congreso, promulgó el Decreto Legislativo 882, estableciendo normas y garantías para promover la inversión privada en educación con el fin de contribuir a modernizar el sistema educativo y ampliar la oferta a todos los niveles.

La norma establece que “toda persona natural o jurídica tiene el derecho a la libre iniciativa privada, para realizar actividades en la educación .Este derecho comprende los de fundar, promover, conducir y gestionar Instituciones Educativas Particulares, con o sin finalidad lucrativa (Artículo 2).

Entre los aspectos más importantes de esta normas están las siguientes:

- a. Legaliza la propiedad de las instituciones educativas particulares, esto es, garantiza el derecho de propiedad de las entidades promotoras.
- b. Reconoce el derecho a adquirir y transferir la propiedad sobre las instituciones educativas particulares, disponiendo que este derecho conlleva la responsabilidad del propietario en la conducción de la institución y en el logro de los objetivos educacionales.
- c. **Las instituciones educativas particulares deberán organizarse jurídicamente bajo cualquiera de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario, incluyendo las de asociación civil, fundación, cooperativa, empresa individual de responsabilidad limitada y empresa unipersonal (Artículo 4).**
- d. Tratándose de instituciones particulares de nivel universitario, el Estatuto o Reglamento o Reglamento Interno de cada una establece la modalidad de participación de la comunidad universitaria, conformada por profesores, alumnos y graduados. El Estatuto o Reglamento Interno debe permitir la participación de la comunidad universitaria en los asuntos relacionados con el régimen académico, de investigación y de proyección social.

e. Las instituciones educativas particulares pagarán impuesto a la renta. La utilidad obtenida será la diferencia entre los ingresos totales obtenidos por éstas y los gastos necesarios para producirlos y mantener su fuente, constituyendo renta neta.

f. La reinversión total o parcial, en sí misma o en otras Instituciones Educativas Particulares, constituidas en el país, tendrán derecho a un crédito tributario por reinversión equivalente al 30% del monto reinvertido. Reinversión que sólo podrá realizarse en infraestructura y equipamientos didácticos, exclusivos para los fines educativos y de investigación que corresponda a sus respectivos niveles o modalidades de atención. (Artículo 13).

Como es de suponer, el comentado Decreto Legislativo 882, ha revivido en el país los debates acerca de la función de la universidad, la mejor forma de gobernarla y los criterios para juzgar su efectividad. Sin embargo, en nuestra opinión, lo rescatable del mentado decreto son dos:

1. La competencia abierta que se da y dará en futuro entre universidad pública y privada; y
2. La libertad de elegir, a la universidad privada, cualquier estructura organizacional vigente en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Es de suponer, que la nueva Ley Orgánica de Universidades, bajo el principio de igualdad ante la ley, dé las mismas facilidades de organización a la universidad pública.

A3. ASPECTO ECONÓMICO.

Es un grito a voces como ya lo ha expresado la UNESCO, *urbi et orbi*, que no existe en la actualidad país alguno, capaz de financiar un sistema universitario exclusivamente con recursos públicos. Y es improbable que dicha tendencia pueda revertirse en los próximos años. Si esto es así, en el futuro inmediato asistiremos a cambios radicales en el comportamiento de las autoridades universitarias estatales. De administradores pasivos pasarán a ser gerentes proactivos, porque necesitarán incrementar sus ingresos vía optimización de su capacidad instalada. Estarán orientados, como ahora lo hacen las empresas productivas, a la reducción de sus costos, y aumentar la calidad y valor de sus servicios.

Según el Compendio Estadístico del 2000, publicado por la Oficina General de Planificación de la Universidad de San Marcos, de los 202 millones de soles a valor corriente que manejó en ese período, el 48% correspondió a Recursos Directamente Recaudados (S/.97'072,516). Y al 92% de los fondos entregados por el Tesoro Público. Y naturalmente es insuficiente. Lo que nos da una idea del gigantesco esfuerzo en creatividad, eficiencia y productividad que debe realizarse en la administración corporativa para duplicar, por lo menos, la generación de recursos propios. Por consiguiente la política en materia de generación de ingresos, es clave para el éxito de cualquier gestión que se realice desde el Rectorado de la Universidad. Entonces, ¿es serio pedir

gratuidad de la enseñanza universitaria?. A la luz de la realidad, sólo será posible mediante el financiamiento mixto: del estado, los estudiantes y la empresa privada.

En este tema, el Estado Peruano, debe proyectar una política de largo plazo basado en un 6% del Presupuesto Nacional por un lapso de 20 años tomando necesariamente a la educación y a la Universidad como soportes fundamentales de una nueva sociedad.

Si la tendencia del Estado es despreocuparse del financiamiento de la Universidad Pública, a sus autoridades, no les queda otra alternativa que optimizar sus recursos propios. Y éstos pueden ser de cinco fuentes:

1. Del Ingreso proveniente de los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social.
2. Del Ingreso proveniente de la explotación de sus Centros de Producción.
3. Del Ingreso proveniente de las Escuelas Académico Profesionales.
4. Del Ingreso proveniente de las Unidades de Post Grado.
5. De las Donaciones.

1. Del Ingreso proveniente de los CEUPS.

Con referencia a los CEUPS, coordinar con todos los Directores en el ámbito corporativo con los Vicerrectorados Académico y Administrativo, definiendo metas económicas, uniformidad en la duración de las clases, valor de venta de los cursos en función de las horas dictadas, evitando la diversidad de costos y uniformizándolos a un mínimo de US\$ 50 por curso. Si se desean cobrar cuotas diferenciadas, podrían dictarse en tres secuencias: mañanas, tardes y noche. Haciendo que los precios sean más bajos en función de las horas de menor demanda y más altos en las horas punta (las noches de 6 a 10 p.m.).

La Universidad tiene 20 Facultades, por tanto hay 20 Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social. Medidas de coordinación son importantes a nivel corporativo. Y como muestra de los ingresos que pudieran obtenerse a nivel global presentamos los resultados en año 2003 generados por la Facultad de Ciencias Contables:

TABLA No. 27
RESULTADO ACTIVIDADES EN CEUPS DE CIENCIAS CONTABLES
AÑO 2003.

DETALLE	IMPORTE S/.
Ingresos CEUPS	360,853
Egresos CEUPS	(185,185)
SALDO NETO	175,668

Fuente: Memoria del Decano de la Facultad de Ciencias Contables. Año 2003. UNMSM.

Por consiguiente, si a nivel de la Universidad se fijara una meta de ingresos netos de S/.200,000 por Facultad, habría un ingreso en este rubro ($200,000 \times 20$) = S/.4'000,000.

2. Del Ingreso proveniente de la explotación de sus Centros de Producción.

Se considera Centros de Producción de Bienes y Prestación de Servicios a las unidades orgánicas que desarrollan actividades productivas o que prestan servicios compatibles con la finalidad e intereses de la Universidad, mediante la ejecución de proyectos rentables que generen recursos propios constituidos, organizados y gerenciados por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos destinadas a producir bienes o prestar servicios que demande el mercado, a fin de obtener utilidades que permitan a la Universidad cumplir con sus fines. Son unidades autónomas en lo técnico, presupuestal y administrativo.

Habrá que encargar a un Comité, evaluar la rentabilidad operativa de los Centros de Producción y definir sus metas económicas en función de la inversión utilizada. Según reciente diagnóstico realizado por la Oficina General de Planificación de la UNMSM, la situación actual de estos organismos, muestran objetivamente, el efecto de la falta de control y planificación integrada de los diferentes recursos que manejan las Facultades, (Ver Tabla No. 28, página 96):

1. No existe un sistema de información. Como consecuencia del presente trabajo de investigación, nos ha llamado poderosamente la atención, la ausencia de información en las estadísticas universitarias. Son estas entidades las que deben funcionar como pivotes para generar ingresos a la Universidad.
2. El manejo económico-financiero está centralizado.
3. No existe un sistema normalizado de costos por actividades.
4. Ausencia de proceso regular de planificación, evaluación y control de inversiones y desarrollo de proyectos.
5. Excesiva burocracia administrativa a nivel global.
6. Duplicación de tareas actividades y funciones administrativas.
7. Alto nivel de desconocimiento de las normas, reglas y procedimientos administrativos y de gestión.
8. Sistema de gestión administrativa central no brinda con oportunidad suficiente información para tomar medidas correctivas y mejorar la eficiencia operativa.
9. No existe programa de imagen corporativa única y de posicionamiento general de los Centros de Producción.
10. Ausencia de Organigrama Integral que coordine, organice, dirija y controle hacia los objetivos de la Universidad.

Muestra que hay un trabajo pendiente en este sector, que es posible mejorarlo y generar mayores ingresos para contribuir al financiamiento de remuneraciones de los Docentes de la Universidad.

Sin embargo, hay dos áreas que pueden rápidamente reorganizarse y mejorar su ingresos:

- a. El Centro de Idiomas dependiente de la Facultad de Letras
- b. El Centro Pre Universitario dependiente de la Administración Central.

Como consecuencia de la globalización, el estudio de Idiomas es una necesidad. Por tanto este Centro de Producción, con ciertos ajustes en sus pensiones, mejora en sus programaciones, puede dictarse cursos en diferentes modalidades desde las 8 a.m. a 10 p.m. Consideramos fácilmente conseguir un excedente neto de S/. 1'000,000 anual.

En cuanto al Centro Pre-Universitario, según informes del Rectorado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos los excedentes que generó este organismo, con dos turnos de clase en año 2003, fueron de 7 millones de soles. Lo que quiere decir, que optimizándolo a tres turnos perfectamente podría superar los 10 millones de soles.

A continuación información obtenida al respecto:

TABLA No. 28.
CENTROS DE PRODUCCIÓN ADMINISTRACIÓN CENTRAL
AÑO 2001 (EN MONEDA NACIONAL).

DEPENDENCIA	INGRESOS	EGRESOS	SALDOS
Librería y Distribución (*)	520,046	510,044	10,002
Fondo Editorial (**)	175,801	54,940	120,861
CEPREDIM	1'949,084	1'219,822	729,262
Clínica Universitaria	1'223,757	1'342,901	(119,144)
Centro de Informática	588,725	592,173	(3,448)
CEPUSM	10,967,330	7'384,881	3'582,449
TOTAL GENERAL	15'424,743	11'104,761	4'319,982

Fuente: Oficina General de Planificación. UNMSM.

(*) No consigna gastos de agua y luz en sus egresos

(**) No consigna gastos de agua y luz en sus egresos.

Veamos en la siguiente página los resultados del ejercicio terminado al 31 de Diciembre del 2002. Nos muestra un ingreso de S/.6'369,372, ineficiencia que puede superarse.

En la actualidad hay alrededor de 41 Centro de Producción. Los más importantes que pueden generar ingresos extraordinarios son:

- a. Centro de Idiomas.....S/. 1'000,000
 - b. Centro de Educación de la Pre de UNMSM..... 7'000,000
 - c. Centros de Informática..... 500,000
 - d. Los restantes 38 Centros si sólo generaran S/.150,000..... 5'700,000
- TOTAL PROYECTADO 14'200,000**

Por tanto, para comer tortillas, hay que romper los huevos. Es posible triplicar los ingresos actuales.

TABLA No. 29
RESULTADOS CENTROS DE PRODUCCIÓN AÑO 2002.
(EXPRESADO EN MONEDA NACIONAL).

CENTRO DE PRODUCCIÓN	INGRESOS	EGRESOS	SALDO
Administración Central			
Librería y Distribución (*)	466,065	636,753	(170,688)
Fondo Editorial (**)	141,057	221,813	(80,756)
CEPREDIM	2'561,993	2'175,727	386,266
Clínica Universitaria	1'040,453	1'031,641	8,812
Centro de Informática	709,864	521,884	187,980
CEPUSM	13'373,433	7,921,170	5'452,263
SUB-TOTAL	18'292,865	12'508,988	5'783,877
Facultad de Geología.			
CESGA	68,723	53,852	14,871
Facultad de Farmacia y Bioquímica			
Farmacia Universitaria	52,985	56,146	(3,161)
SAAC	99,053	52,732	46,321
CICOTOX	278,182	100,344	177,838
CENPROFARMA	101,385	43,730	57,655
SUB-TOTAL	531,605	252,952	278,653
Facultad de Ingeniería Industrial			
CENPRO Industrial	17,493	13,489	4,004
Calzado	70,661	84,794	(14,133)
Confecciones	96,595	77,363	19,232
CACADI	99,744	90,592	9,152
Informática	542,649	555,646	(12,997)
Panadería	317,465	316,428	1,037
SUB-TOTAL	1'144,607	1'138,312	6,295
Facultad de Medicina Veterinaria			
IVITA Huancayo	273,743	262,175	11,568
IVITA La Raya	10,332	15,648	(5,316)
IVITA Pucallpa	150,202	188,511	(38,309)
IVITA Iquitos	8,290	12,917	(4,627)
SUB-TOTAL	442,567	479,251	(36,684)
Facultad de Ciencias Económicas			
CESEPI	2'486,257	2'163,897	322,360
TOTAL GENERAL	22'966,624	16'597,252	6'369,372

Fuente: Primer Congreso Nacional del Sistema de Gestión Productiva de la Universidad Peruana. Marzo 2004.
Cajamarca.

TABLA No. 30.
CENTROS DE PRODUCCIÓN POR DEPENDENCIAS. UNMSM.

Administración Central	Centro de Informática
	Centro Cultural San Marcos
	Clínica Universitaria
	Crianza de Caracoles
	Editorial e Imprenta
	Fondo Editorial
	Librería y Distribución
	Equipo de Fútbol San Marcos
	Estadio Central
Facultad CC. EE.	Centro de Servicios y Elaboración de Proyectos. CESEPI
Facultad CC. Matemáticas	Servicio de Consultoría de Matemáticas SECOMAT
Facultad Ingeniería Geológica	Servicios Geológicos y Ambientales CESGA
	Centro de Producción de Metalúrgicos y Ambientales-CEPROMA
Facultad Ingeniería Industrial	Capacitación de Capacitación y Desarrollo Industrial
	Centro Producción CENPRO
	Maquicentro Calzado y Confecciones
	Panadería
	Unidad de Gestión
	Unidad de Informática
Facultad Odontología	Clínica Odontológica
Facultad Medicina Veterinaria	Laboratorio Agropecuario Fundo El Taro. Huaral
	Clínica Animales Menores
	IVITA Estación Experimental Huancayo
	IVITA Estación Experimental Iquitos
	IVITA Estación Experimental Marangani –La Raya-Cusco
	IVITA Estación Experimental Pucallpa
Facultad Psicología	Consultorio Psicológico COPSI
Facultad Farmacia y Bioquímica	Centro de Control Analítico
	CICOTOX
	Farmacia Universitaria
	Servicio Asistencias Análisis Clínicos SAC
	Droguería San Marcos
Facultad Química e Ingeniería Química	Unidad de Servicios de Análisis Químicos. USAQ
	Planta Piloto Procesamiento de Alimentos. UPA
	Capacitación Eventos, Desarrollo Empresarial. UCYDEM
	Comercialización y Servicios Generales. UCOSEG
	Operaciones Destilación, Extracción y Osmosis. UDEO.
	Informática y Documentación. UNINFO.
	Ingeniería, Diseño y Elaboración de Proyectos. USIDEP.
Preservación Medio Ambiente . USPRONAT.	
Fac. CC. Administrativas	Centro de Promoción de Exportaciones. CEPREX
Fac. CC. Biológicas	Centro de Producción de Biología. CENPROBIOL
Fac. Letras y CC. Humanas	Centro de Idiomas
Fac. CC. Sociales	Centro de Proyectos de Ordenamiento Territorial y Calidad Ambiental. DECIGEO.
Fac. de Medicina Humana	Instituto Medicina Tropical “Daniel Alcides Carrión”.

Fuente: Oficina General de Planificación. UNMSM.

3. Del Ingreso proveniente de las Escuelas Académico- Profesionales.

El artículo 17 de la Constitución vigente dice a la letra: "La educación inicial, primaria y secundaria son obligatorias. En las instituciones del Estado, la educación es gratuita. En las Universidades públicas el Estado garantiza el derecho a educarse gratuitamente a los alumnos que mantengan un rendimiento satisfactorio y no cuenten con los recursos económicos necesarios para cubrir los costos de educación".

Si nos atenemos al último informe de la Oficina General de Planificación del año 2002, en base a 28,659 alumnos matriculados en Pre Grado, asumiendo un promedio estadístico del 20% cuyo rendimiento no es satisfactorio, la Universidad podría generar en este rubro la suma de S/. 5'158,800, como se muestra a continuación

TABLA No. 31
POBLACIÓN ESTUDIANTIL CON RENDIMIENTOS NO SATISFACTORIOS.

No. ALUMNOS	20 % DESAPROBADOS	AFECTOS A PAGAR PENSIÓN	INGRESO TOTAL S/.	COMENTARIO
28,659	5,732	100 * 9 MESES	5'158,800	Acuerdo Consejo Universitario

Fuente: Oficina General de Planificación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

4. Del Ingreso proveniente de las Unidades de Post Grado.

Sus objetivos deben ser claros: formar investigadores universitarios a costo cero y contribuir a la eficiencia profesional con la empresa nacional.. Hay Facultades que cobran S/. 200 como otras que exigen S/.750. En el extranjero cuestan de US\$ 20,000 para arriba. En Lima, la Universidad privada en promedio cobra US\$ 15,000. San Marcos debería estabilizar sus ingresos en US\$ 3,000 por estudiante a nivel de toda la Universidad . Lo que daría una cuota semestral de S/.2,625 o S/.10,500 por año, en base a una cotización del dólar de S/.3.50. Es urgente normalizar una sola cuota mínima para todas las Maestrías en función del costo del mercado. Contribuyendo así al interés general, propendiendo a la baja en la enseñanza privada. Para optimizar la capacidad instalada, debe promoverse cursos a tiempo completo, es decir, utilizar las aulas, tanto en las mañanas como en las tardes, haciendo que los interesados obtengan Maestrías y Doctorados al término de un año, además del actual que es de dos años de duración. La Universidad actualmente cuenta con 19 Unidades de Post-Grado. Y como muestra de los ingresos que podrían obtenerse a nivel global, presentamos los resultados del año 2003 generados por la Facultad de Ciencias Contables:

TABLA No. 32
RESULTADO ACTIVIDADES EN UNIDAD POST-GRADO DE CIENCIAS
CONTABLES. AÑO 2003.

DETALLE	IMPORTE S/.
Ingresos	1'420,220
Egresos	(933,462)
SALDO NETO	486,758

Fuente: Memoria del Decano de la Facultad de Ciencias Contables. Año 2003. UNMSM.

Por tanto, si a nivel de la Universidad se fijara una meta de ingresos netos de S/.500,000 por Unidad, habría un ingreso en este rubro (500,000 x 19) = S/.9'500,000.

5. De las Donaciones.

Utilizando la Imagen Institucional, nuestra Universidad acudiría a fuentes de la ayuda internacional fijando metas claras y específicas a las áreas técnicas correspondientes. Un rubro amplio y difícil de cuantificar pero que por razones del presente trabajo podríamos fijar en una suma mínima de S/. 100,000 anual.

A4. ASPECTO ACADÉMICO.

Con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios de alta calidad. Obligándose a elevar sus estándares, ser competitivas y mantenerse en el mercado. Aparece así la competitividad en el ámbito organizacional, como la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además, que cumplan con las famosas tres "E": Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Eficiencia, en la administración de recursos, Eficacia en el logro de objetivos, y Efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Dentro de esa línea de pensamiento, entendemos, se ha creado en nuestra Universidad, mediante RR. No. 01387-R-02, de 18 de febrero del 2002, la OFICINA DE CALIDAD Y ACREDITACIÓN, como dependencia de la Oficina General de Planificación, encargada de formular y proponer a la autoridad universitaria los lineamientos de política de auto evaluación institucional; y diseñar e implementar un sistema para la acreditación de la Universidad. Que, consideramos es un primer gran paso hacia la dirección correcta. Estos sistemas existen en muchos países de Latinoamérica, que cumplen la función de "auditoria externa" desde el punto de vista de su plan estratégico y el cumplimiento de un conjunto de estándares mínimos de calidad previamente establecidos, acreditación que permite a las instituciones de educación superior autoevaluarse periódicamente, efectuar los correctivos necesarios para asegura un servicio de calidad, y, al mismo tiempo, posibilitar al Estado, con intervención de organismos especializados, acreditar la calidad de las instituciones y de los programas de educación que ofrecen.

El proyecto prevé a nivel central, una jefatura, un comité asesor, dos unidades operativas: Autoevaluación, Normalización, y personal de apoyo. El primero se encargará de planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la aplicación del sistema de Autoevaluación y programa actividades con miras a sensibilizar y consolidar una cultura de evaluación en los miembros de la comunidad universitaria. Mientras que la unidad de Normalización, asesora, propone, planifica, dirige, coordina y supervisa el cumplimiento de las políticas y directivas para la Autoevaluación y posterior acreditación de la Universidad. Tarea de gigantes que encontrará una valla infranqueable en la actual estructura organizacional, que no facilitará este desempeño. Porque la estructura sigue a la estrategia.

Los lineamientos que pudieran apoyar en este orden de ideas, mejorar la calidad académica, son los siguientes:

a. Priorizar calidad antes que cantidad en la administración de las universidades públicas. Según los registros estadísticos de la Asamblea Nacional de Rectores al mes de Febrero del 2002, existen en el país 33 Universidades Nacionales y 45 Universidades Privadas. (La propuesta que aquí presentamos está orientada a las Universidades Públicas). Son entidades que no planifican, y la administración en su verdadera y real interpretación, deja de ser tal, si no hay planeamiento, sobre todo a largo plazo. ¿Cómo modernizar su infraestructura, actualizar sus bibliotecas, incrementar la remuneración de sus profesores, realizar investigación pura y aplicada en beneficio del desarrollo económico de las diferentes regiones del país y asesorar eficientemente a la empresa nacional?. En nuestra opinión, promoviendo una reforma radical de la Ley Orgánica de las Universidades; fusionando las universidades públicas por regiones, utilizando las tecnologías de información y el planeamiento estratégico de largo plazo.

b. Planificación estratégica como cultura. Administrar sin planear es marchar a la deriva, si es que llegamos a algún puerto. Por consiguiente hay carencia de norte y perspectiva. Aún no existe en nuestro país, una clara visión del rumbo que ha de tomar la universidad pública peruana en su conjunto. No hay planes, ni objetivos, ni estrategias de desarrollo universitario a corto, mediano y largo plazo. Su implantación, permitirá definir el nivel de remuneraciones que deseamos para nuestros profesores, determinar la proporción que necesitamos en Docentes por categoría: Principales, Asociados, Auxiliares y Jefes de Práctica. Necesitamos fomentar el fortalecimiento de la infraestructura de apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico por sectores productivos de bienes y servicios.

La planificación universitaria vista como un bosque y no como un árbol, posibilitaría la distribución o redistribución de las carreras profesionales a escala nacional, según las necesidades de las regiones del país. El sistema peruano actual ofrece 137 tipos de carreras

profesionales. Entre las carreras más ofrecidas están Contabilidad que se imparte en 55 Universidades; Administración, en 54; Educación Secundaria, en 40; y Derecho en 39. Algo que debe compartirse con carreras orientadas al sector de ingenierías.

c. Educación permanente. La idea fundamental es que las instituciones de educación superior deben transformarse en verdaderos centros de *educación permanente*. Asumir este reto implicará para ellas todo una serie de transformaciones en su organización y métodos de trabajo. Que debe verse como una condición necesaria pero no suficiente, el cual estará en dependencia del papel e importancia que la sociedad, el estado y los gobiernos le otorguen a los cambios y transformaciones que son necesarios en el ámbito universitario para elevar la calidad, así como en la ejecución de planes que favorezcan la producción y aumento de empleo.

Entre las serias críticas que se hacen en el aspecto académico al sistema universitario peruano, tenemos:

- a. Realmente nuestra ingeniería, nuestros estudiantes, tienen que actualizarse y practicar. En el Japón van tres años a trabajar como obreros.
- b. La práctica es la realidad, es el contacto con la verdad... a los ingenieros de hoy les falta contacto con la realidad.
- c. El error de la mayoría de nuestros ingenieros es el enciclopedismo. ¿Qué es el enciclopedismo?. Es seguir la forma de caminar por un mismo sendero, por un mismo surco, con las mismas teorías.

(Raymundo Duharte Castre. Ex presidente de la Sociedad Nacional de Industrias. Conferencia sobre la Universidad Actual y la relación con la Empresa. Más información ver página 4 y siguientes).

A5 ASPECTO ADMINISTRATIVO.

Con fecha 06 de marzo del 2002 se promulgó la Ley 27680 denominada “Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización”. Allí en su artículo 188 dice: “El proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales”. Sin embargo, en todo el contenido de esta ley no se menciona en absoluto acerca de las universidades regionales.

La tarea que tiene la comunidad Sanmarquina, ahora y en el futuro, cualquiera sea el color político de quién opine, es gigantesca. Después de cinco años de gobierno de la Comisión de Reorganización de la Universidad, impuesta por decisión legislativa, a sus autoridades elegidas por voto secreto, directo y universal, y los que vengan en el futuro, corresponde sintonizar con los efectos generados por el actual proceso de globalización: replantear sus fines y objetivos, su estructura académico-administrativa, revisar su función en la formación profesional, su política

de investigación, y todo aquello que representa su “cultura organizacional”. Porque el ambiente institucional de ahora es extremadamente competitivo, ya no a nivel puramente nacional, sino también en el ámbito internacional

Los investigadores en administración definen la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización lo que a su vez la diferencia de otras organizaciones. La cultura organizacional es para una entidad lo que la personalidad significa para un individuo. Así podemos decir, igual que a las personas, las entidades pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o serviciales, innovadoras o conservadoras. ¿Qué tipo de cultura organizacional necesita nuestra Universidad para estos tiempos de turbulencia?. Proponemos una cultura organizacional flexible, es decir, tener una estructura mental y organizacional, con principios y sistemas como de una gran base de datos, que permita adaptarse a las nuevas situaciones que estamos viviendo y que se presentan sin previo aviso.

A6. ASPECTO POLÍTICO.

Para asumir una posición concreta en este tema, es preciso hacer un poco de historia acerca de los orígenes de la Universidad. Mucho se habla en nuestros días sobre “calidad académica”, expresión que tiene una significación muy amplia, porque abarca la formación de personas, de profesionales, investigadores, científicos, empresarios, líderes, gerentes, intelectuales, artistas, escritores, poetas. Porque el término “academia” tiene su origen en la antigua Grecia. Academia era un lugar donde Platón reunía a sus discípulos para las discusiones de orden científico y filosófico. Por tanto la Academia de Platón fue, en realidad, la primera universidad en la historia de la humanidad.

“La creación de la universidad supone la adopción de un esquema y de un método pedagógico. Como esquema se adopta el de *studium generale*, institución de educación superior que debe su estatus a una autoridad de carácter universal (en general el papa y en menor medida el emperador).....En cuanto al método, las universidades europeas medievales son seguidoras de la pedagogía escolástica, legado de las concepciones pedagógicas de las escuelas del siglo XII”.⁽⁴²⁾. El escolasticismo utilizaba la lógica para reconciliar la teología cristiana con los conceptos filosóficos de Aristóteles. Son tiempos donde los estudiantes eran nobles y sacerdotes. La *elite de los pueblos*. Cuando en 1551 se crea la Universidad de San Marcos “nace como un Estudio General para la enseñanza de Teología y Sagrados Cánones.....Durante sus primeros veinte años funcionó como una institución gemela del Convento de los Dominicos, orden que le facilitó

⁽⁴²⁾ De Ridder-Symoens, Hilde. “Historia de la Universidad en Europa. Volumen I: Las Universidades en la Edad Media. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. España 1994.

local, rentas y profesores, mientras su prior asumía el rectorado”(43). Sus alumnos eran jóvenes que aspiraban a obtener un título en la profesión eclesiástica.

Como consecuencia de la revolución de Túpac Amaru en el Cusco, hijo de Manco Inca, a su vez hijo de Huayna Cápac, gobierna en la Colonia el Virrey Toledo. Quien preocupado por la proyección del levantamiento indígena, “en 1571 independiza a San Marcos de los dominicos con el apoyo de la autoridad real. Quién no sólo le proporcionó un local, rentas y constituciones, sino que estructuró las cátedras y dio disposiciones sobre organización académica y administrativa de la universidad para preparar a los futuros líderes, hijos de españoles nacidos en el Perú, para proteger los intereses de la Corona Española. En 1572, con la muerte de Túpac Amaru se consolida el poder español”. (44)

La educación era elitista que proporcionada la más selecta preparación a la burguesía y al clero de la época. Mientras que la estructura de la universidad colonial, era muy simple y reproducía el modelo salmantino (Universidad de Salamanca fundada entre 1218 y 1219, primera universidad española.). El órgano de gobierno era el Claustro, la reunión de los graduados de la universidad que tenían grados mayores de doctor y maestro sin necesidad de que enseñaran en ella, su principal autoridad el Rector. Le asistían los consiliarios y se ocupaban de la administración el tesorero, el secretario y los bedeles. Sólo hacia 1800 se agregó un bibliotecario.

En el mundo sin embargo, ocurre un hecho “que tuvo un efecto tan grande en la historia de la comunicación se produjo en torno a 1450, cuando Johann Gutemberg, un orfebre de Mainz, Alemania, inventó los tipos móviles e introdujo en Europa las primeras máquinas de imprimir”(45). Este hecho, la primera reingeniería de la cultura, rompió con el monopolio de la Iglesia. Gutemberg tardó dos años en componer los tipos para su primera Biblia, pero una vez que lo hizo, pudo imprimir múltiples copias en diferentes idiomas. Por primera vez tenían acceso a la información escrita quienes no pertenecían a la elite canónica.

Con la Revolución Francesa, el 9 de Noviembre de 1799, cuando se promulga la *Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano* (46), se derrumba el arcaico sistema político que Monarquía e Iglesia compartían. Es entonces cuando el Estado decide “Certificar” los estudios y sólo por él serán avalados. Aparecen las escuelas y las universidades públicas. El Estado es el proveedor de la educación. El Estado sistematiza la educación. Se estructura la educación para

(43) Pacheco Vásquez, Amelia. “El gobierno de la universidad en el Perú”. Fondo de Desarrollo Editorial. Universidad de Lima. Año 1997. Perú.

(44) Kauffmann Doing, Federico. “Historia General de los Peruanos. Página 755-756. Editorial PEISA. Lima. Mayo 1980.

(45) Gates, Bill. “Camino al Futuro”. Página 7. Editorial McGraw-Hill. Bogotá. Colombia 1995.

(46) Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española. Editorial SOPÉNA. Barcelona. España 1995.

un nuevo orden necesario para la mayoría y no para las elites. Sin embargo las Universidades Católicas no desaparecieron por completo.

En el tercer milenio, dos temas preocupan a los académicos: la autonomía universitaria y la libertad académica. Es opinión general que ambos principios son esenciales para el cumplimiento de los fines de la universidad, pero mientras la universidad académica es un valor absoluto, válido en cualquier tiempo y lugar, la autonomía universitaria es, más bien, un concepto relativo que depende de las circunstancias sociopolíticas reinantes. Y en una democracia, la universidad debe institucionalizarse con derechos y responsabilidades para:

- a) Seleccionar su propio personal.
- b) Seleccionar a sus propios alumnos.
- c) Diseñar los currículos para los diferentes programas de investigación a conducirse dentro de su campus, y
- d) Asignar, dentro de amplios límites, los recursos de que dispone.

B. ANÁLISIS DE LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ACUERDO A LA LEY No. 23733 Y SU ESTATUTO VIGENTE.

Para el cumplimiento de sus fines, funciones y objetivos la Universidad Nacional Mayor de San Marcos cuenta con la estructura orgánica siguiente:

A. ORGANOS DE GOBIERNO

1. La Asamblea Universitaria
2. El Consejo Universitario
3. El Consejo de cada Facultad

B. ORGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

1. RECTORADO

- 1.1 Comité Asesor
- 1.2 Oficina de Secretaria Administrativa
- 1.3 Oficina de Coordinación Técnica

2. VICE RECTORADO ACADEMICO

- 2.1 Comité Asesor
- 2.2 Oficina Administrativa

3. VICE RECTORADO ADMINISTRATIVO

- 3.1 Comité Asesor

C. ORGANOS DEPENDIENTES DEL RECTORADO

1. ORGANOS DE CONTROL

1.1 OFICINA GENERAL DE AUDITORIA INTERNA

- 1.1.1 Oficina de Auditoria Financiera
- 1.1.2 Oficina de Auditoria de Gestión
- 1.1.3 Oficina de Asuntos Legales

2. ORGANOS DE ASESORAMIENTO

2.1 OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN

- 2.1.1 Oficina de Planes y Programas
- 2.1.2 Oficina de Presupuesto
- 2.1.3 Oficina de Racionalización
- 2.1.4 Oficina de Estadística e Informática
- 2.1.5 Oficina de Calidad Académica y Acreditación
- 2.1.6 Oficina de Coordinación de Centros de Producción

2.2 OFICINA GENERAL DE ASESORIA LEGAL

- 2.2.1 Oficina de Asuntos Administrativos
- 2.2.2 Oficina de Asuntos Civiles
- 2.2.3 Oficina de Asuntos Penales
- 2.2.4 Oficina de Asuntos Laborales y Seguridad Social

3. ORGANOS DE APOYO

3.1 SECRETARIA GENERAL

- 3.1.1 Oficina de Archivo Central
- 3.1.2 Oficina de Secretaria Administrativa

3.2 OFICINA GENERAL DE RELACIONES PUBLICAS

- 3.2.1 Oficina de Información
- 3.2.2 Oficina de Protocolo
- 3.2.3 Oficina de Pagina web de la UNMSM

3.3 OFICINA GENERAL DE COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

- 3.3.1 Oficina de Convenios y Relaciones Interinstitucionales
- 3.3.2 Oficina de Cooperación Técnica Internacional

4. OTROS ORGANOS ACADÉMICOS

- 4.1 Escuela de Post Grado
- 4.2 Oficina Técnica del Estudiante
- 4.3 Centro Cultural
- 4.4 Instituto Raúl Porras Barrenechea
- 4.5 Seminario de Historia Rural Andina
- 4.6 Teledusm
- 4.7 Museo de Historia Natural

5. OFICINA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA

6. OFICINA DE COMISIONES PERMANENTES

7. CENTRO DE PRODUCCIÓN FONDO EDITORIAL

8. CENTRO DE PRODUCCIÓN LIBRERÍA Y DISTRIBUCIÓN

9. CENTRO DE PRODUCCIÓN EDITORIAL E IMPRENTA

D. ORGANOS DEPENDIENTES DEL VICE RECTORADO ACADEMICO

1. CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES

- 1.1 Oficina de Registro de Proyectos de Investigación y Publicaciones
- 1.2 Oficina de Economía y Presupuesto
- 1.3 Oficina de Planeamiento, Gestión, Promoción y Desarrollo
- 1.4 Oficina de Innovación Tecnológica

2. OFICINA DEL SISTEMA UNICO DE MATRICULA

3. OFICINA TÉCNICA DE ADMISIÓN (Nivel Oficina General)

- 3.1 Oficina de Investigaciones y Publicaciones
- 3.2 Oficina de Estadística, Archivo e Informática

4. CENTRO DE INFORMATICA UNMSM**5. OFICINA GENERAL DEL SISTEMA DE BIBLIOTECAS Y BIBLIOTECA CENTRAL**

- 5.1 Oficina de Biblioteca Central

6. CENTRO PRE UNIVERSITARIO**E. ORGANOS DEPENDIENTES DEL VICE RECTORADO ADMINISTRATIVO.****1. OFICINA GENERAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO**

- 1.1 Oficina de Vivienda
- 1.2 Oficina de Alimentación
- 1.3 Oficina de Servicio Social
- 1.4 Oficina de Deportes
- 1.5 Oficina de Fomento y Desarrollo Familiar
- 1.6 Oficina de Cultura
- 1.7 Oficina de Coordinación Administrativa
- 2.1. Oficina de Control Previo y Fiscalización
- 2.2. Oficina de Contabilidad
- 2.3. Oficina de Tesorería
- 2.4. Oficina de Abastecimiento

2. OFICINA GENERAL DE ECONOMIA**3. OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

- 3.1 Oficina de Gestión y Escalafón
- 3.2 Oficina de Remuneraciones y Obligaciones Sociales
- 3.3 Oficina de Pensiones y Beneficios Sociales
- 3.4 Oficina de Desarrollo y Bienestar RR. HH.

4. OFICINA GENERAL DE INFRAESTRUCTURA UNIVERSITARIA

- 4.1 Oficina de Estudios y Proyectos
- 4.2 Oficina de Obras e Ingeniería
- 4.3 Oficina de Proyectos e Inversión

5. ADMINISTRACION DE FINCAS (Nivel Unidad)**6. CLINICA UNIVERSITARIA****7. ADMINISTRACION DE LA RED TELEMATICA****8. OFICINA GENERAL DE SERVICIOS GENERALES, OPERACIONES Y MANTENIMIENTO**

- 8.1 Oficina de Administración y Mantenimiento
- 8.2 Oficina de Transportes y Maestranza

F. ORGANOS DE LINEA**1. FACULTADES**

- 1.1 ORGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN
- 1.2 ORGANOS DE ASESORAMIENTO
- 1.3 ORGANOS DE APOYO
 - 1.3.1 Dirección Académica
 - 1.3.2 Dirección Administrativa
- 1.4 ORGANOS DE APOYO ACADEMICO
 - 1.4.1 Departamentos Académicos
- 1.5 ORGANOS DE LINEA
 - 1.6.1 Escuela Académico Profesional
 - 1.6.2 Unidad de Post Grado
 - 1.6.3 Instituto de Investigaciones
 - 1.6.4 Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social.

En esta superestructura según el Artículo 77 de los Estatutos vigentes de San Marcos, la Asamblea Universitaria está integrada por 103 personas:

- 01 Rector
- 02 Vice-Rectores
- 20 Decano
- 01 Director de la Escuela de Post-Grado
- 21 Profesores Principales
- 13 Profesores Asociados
- 08 Profesores Auxiliares
- 33 Alumnos del Tercio Estudiantil
- 03 Alumnos que representan a los Graduados
- 01 Presidente de la Federación Universitaria de San Marcos con voz pero sin voto.

En cuanto al Consejo Universitario, según el Artículo 83 de los Estatutos vigentes, la integran 34 personas y está compuesta por:

- 01 Rector
- 02 Vice-Rectores
- 20 Decano
- 01 Director de la Escuela de Post-Grado
- 08 Alumnos del Tercio Estudiantil
- 01 Alumno que representa a los Graduados
- 01 Presidente de la Federación Universitaria de San Marcos con voz pero sin voto.

B1. CONSECUENCIAS QUE HA GENERADO ESTA ESTRUCTURA .

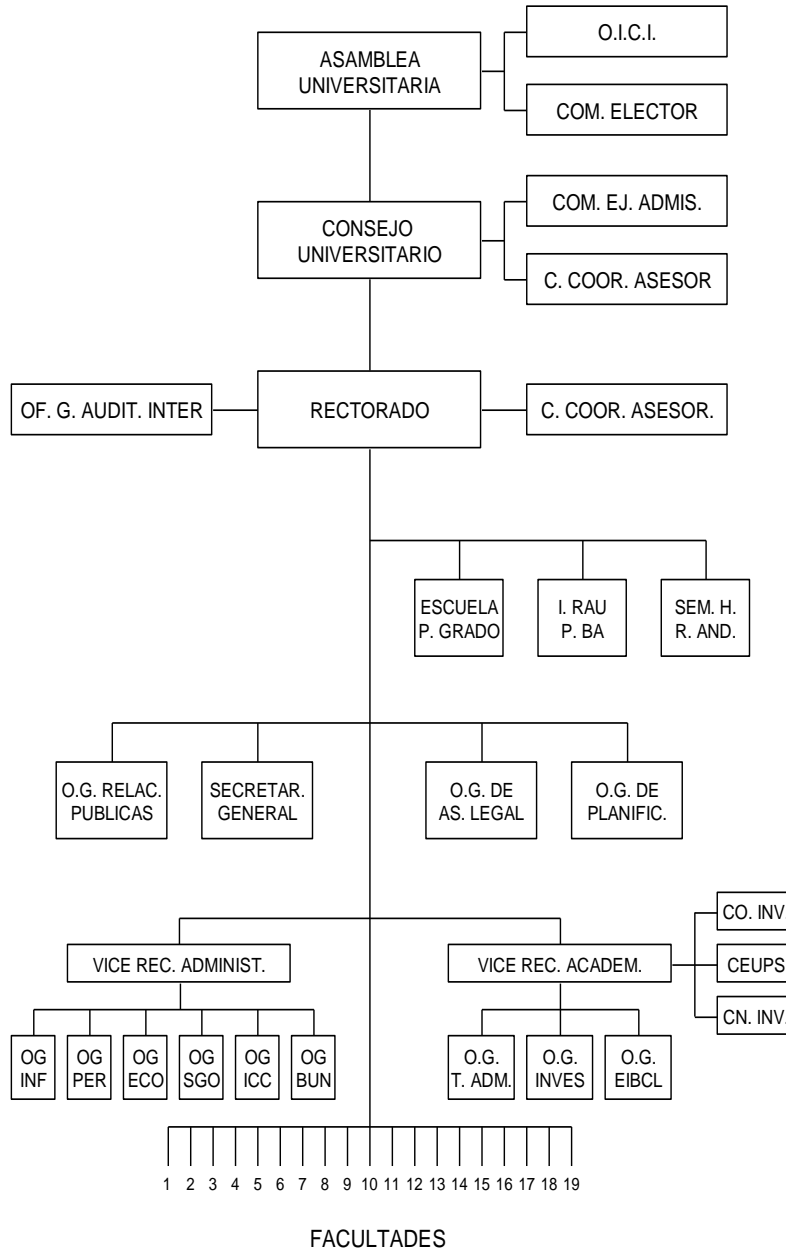
1. Estructura elefantiásica, irracional y burocrática.
2. El modelo actual dominante en el Perú es el denominado “Modelo de Córdoba” desde 1920 (Ley 1946); Ley 13417 de 1960 y Ley 23733 de 1983. Tiene un desfase de más de 84 años.
3. Las universidades nacionales no tienen por qué tener la misma jerarquía, ni la misma autonomía, ni la misma organización. La verdadera autonomía está en definir su propia estructura en función de sus necesidades y los objetivos establecidos por el Estado Peruano.

4. Excepto el Modelo de Córdoba todos los modelos asumen el autofinanciamiento.
5. La presencia del Rector y los Vice-Rectores, genera desencuentros de orden político, que afectan la marcha administrativa integral. Atenta contra el liderazgo eficaz.
6. Ausencia de coordinación Inter Facultades, bajo el concepto de la autonomía académica, económica, normativa y administrativa de las Facultades.
7. Multiplicidad de organismos que realizan una función:
 - Decanos:** 20 Decanos de Facultad
 - Directores:**
20 en Proyección Social; 20 en los Institutos de Investigación; 20 en las Unidades de Post Grado; 50 Directores para cada Centros de Producción en las 20 Facultades; 20 Directores de Administración; 20 Directores Académicos, 20 Directores Coordinación Académica.
 - Jefes:** 20 Unidades de Personal; 20 Unidades de Trámite Documentario; 20 Unidades de Impresiones y Publicaciones; 20 Unidades de Bienestar; 20 Unidades de Orientación Estudiantil;
 - Secretarias:** 20 Secretarias de Decano; 20 Secretarias de Proyección Social; 20 Secretarias del Instituto de Investigaciones; 20 Secretarias de las Unidades de Post Grado; 20 Secretarias de los Centros de Producción; 20 Secretarias de las Unidades de Personal; 20 Secretarias de las Unidades de Trámite Documentario; 20 Secretarias en las Unidades de Impresión y Publicaciones; 20 Secretarias en las Unidades de Bienestar; 20 Secretarias en las Unidades de Orientación Estudiantil. Lo que demuestra falta de racionalización y eficiencia administrativa.
8. Escasa comunicación horizontal Inter Facultades para trabajo en equipo por sectores afines. Prima la vertical y con dificultades.
9. Hay competencia académico-económico-administrativa Inter Facultades, cuando esta debe ser corporativa contra las universidades tanto a nivel nacional como internacional. Por tanto el concepto de “competencia” está distorsionado.
10. Se toman decisiones pensando en “la Facultad” y no en “la Universidad”. Lo que genera un desperdicio de los escasos recursos tanto monetarios como de infraestructura.
11. Como los sueldos son bajos todos los Catedráticos aspiran a cargos académico-administrativos. Olivando el objetivo principal que les compete: Docencia e Investigación. Por tanto, se ha generado más una institución de competencia política electoral que de producción científica.

12. En este tipo de organización el poder del voto está sobre el talento y ha convertido a la organización de la universidad en distritos electorales de docentes y estudiantes que no contribuyen a la toma de decisiones estratégicas de desarrollo de largo plazo.
13. La organización por Facultades, rígida y encapsulada, no admite alternativas de interdisciplinariedad, donde los profesores deberían estar asignados a la Universidad y no a la Facultad.
14. Hay modelos sostenedores del desarrollo y otros del subdesarrollo. La experiencia nos demuestra que el modelo actual tiende a la afirmación del subdesarrollo.

CUADRO N° 33

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA U.N.M.S.M.

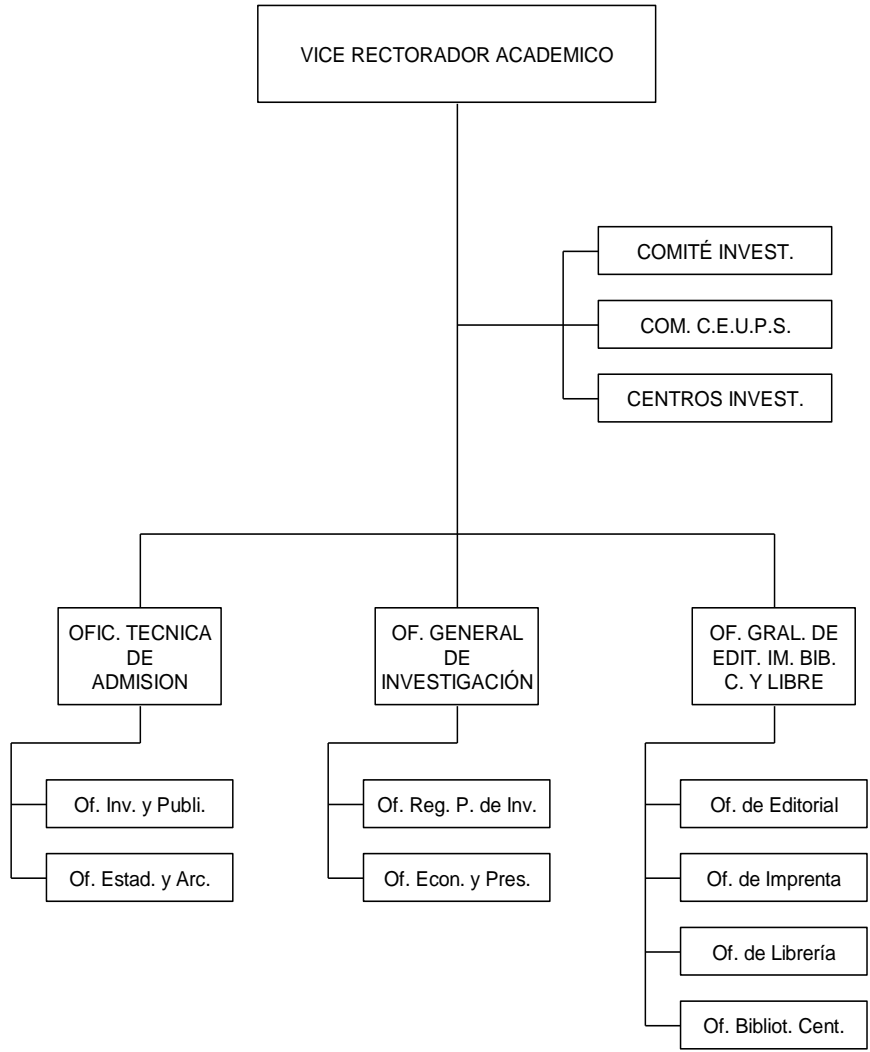


1. MEDICINA, 2. DERECHO, 3. LETRAS Y C. HUMANAS, 4. FARMACIA Y BIOQUÍMICA, 5. ODONTOLOGÍA, 6. EDUCACIÓN, 7. QUÍMICA E ING. QUÍMICA, 8. MEDICINA VETERINARIA, 9. C. ADMINISTRATIVAS, 10. C. BIOLÓGICAS, 11. C. CONTABLES, 12. C. ECONOMICAS, 13. C. FÍSICAS, 14. MATEMÁTICAS, 15. C. SOCIALES, 16. GEOLOGÍA, MINAS, METALURGIA Y C. GEOGRÁFICAS, 17. ING. INDUSTRIAL, 18. ING. ELECTRONICA, 19. PSICOLOGÍA.

FUENTE: Oficina General de Planificación. UNMSM. Diciembre 1984

CUADRO N° 34

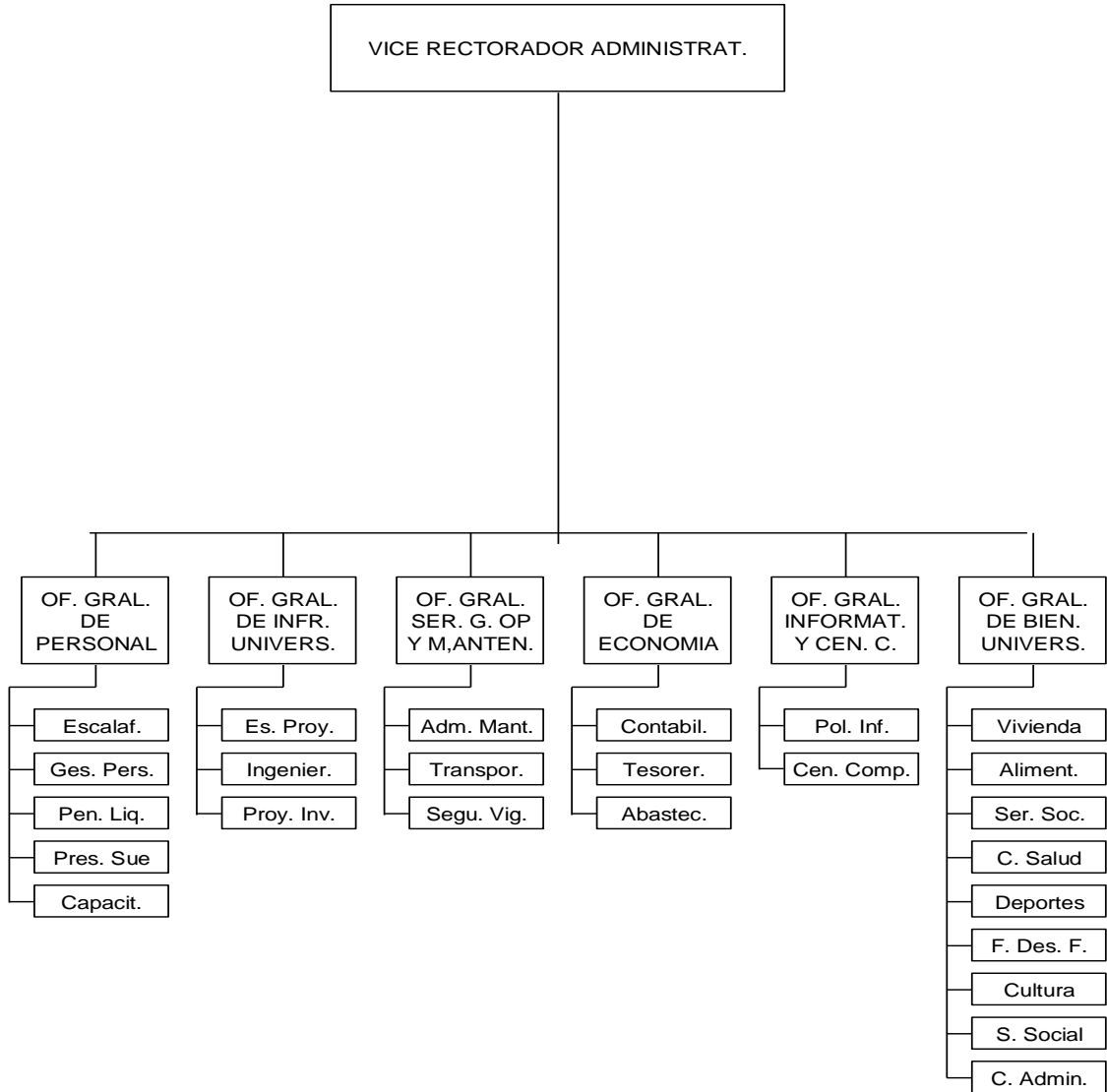
VICE RECTORADO ACADÉMICO



FUENTE: Oficina General de Planificación. UNMSM. Diciembre 1984

CUADRO N° 35

VICE RECTORADO ADMINISTRATIVO



FUENTE: Oficina General de Planificación. UNMSM. Diciembre 1984

C. DIAGNÓSTICO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO DE LAS FACULTADES ECONÓMICO-EMPRESARIALES.

Como la unidad de análisis, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, es muy grande, hemos decidido evaluar el áreas Económico-Empresarial, porque está vinculado directamente con el desarrollo económico nacional del país, para elevar la calidad, fomentar la equidad, así como la ejecución de planes que favorezcan la modernización de la producción y aumento de empleo.

El sector elegido representa a 3 Facultades sobre un total de 20; y 5 Escuelas Académico Profesionales de un total de 46. Segmento que muestra al 15% de las Facultades, al 10.9% de Escuelas Académico Profesionales; y 5,619 alumnos sobre un total de 28,659. Es una muestra representativa del 19.6% del alumnado matriculado en San Marcos el año 2002, como se presenta en la Tabla No. 36.

Veamos esquemáticamente el sector, que a continuación analizaremos en detalle:

TABLA No. 36
SECTOR ECONÓMICO EMPRESARIAL AÑO 2002

FACULTAD	E.A.P(*)	No. ALUMNOS MATRICULADOS	(%)
Ciencias Administrativas	Administración	1,246	4.3
	Negocios Internacionales	572	2.0
	Turismo	569	2.0
Ciencias Contables	Contabilidad	1,692	5.9
Ciencias Económicas	Economía.	1,540	5.4
Las demás Facultades		23,040	80.4
TOTAL		28,659	100.0

(*) EAP = Escuela Académico Profesional. Fuente Compendio Estadístico 2002.UNMSM.

TABLA No. 37
AREA ECONÓMICO – EMPRESARIAL. AÑO 2002.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	CC. ADM.	CC. CONT.	CC.ECON.
Auditorio	Si	Si	Si
Aulas	Si	Si	Si
Biblioteca	Si	Si	Si
Cabinas de Internet	Si	Si	Si
Centro Docente de Documentación e Información	No	No	Si
Hemeroteca	No	Si	No
Laboratorio de Informática	Si	Si	Si
Salas de Lectura	Si	Si	Si
Sala de profesores	Si	Si	Si

Fuente: Información Directa.

En general la infraestructura física en este sector, es bueno, y las diferencias podrían estar en número de computadoras que pidiera tener más o menos cada Facultad.

TABLA No. 38.
RECURSOS HUMANOS SECTOR ECONÓMICO – EMPRESARIAL. AÑO 2002.

CUADRO DE PERSONAL	CC. ADM.	CC. CONT.	CC. ECON.
Decano	1	1	1
Director Unidad de Post Grado	1	1	1
Director Instituto de Investigación	1	1	1
Director Centro de Extensión Universitaria	1	1	1
Director Académico	1	1	1
Director Administrativo	1	1	1
Director Escuela Académico-Profesional	3	1	1
Coordinador Departamento Académico	1	1	1
Administrativos Nombrados y Contratados	17	19	24
Docentes Nombrados y Contratados			
Principales	6	7	10
Asociados	35	14	43
Auxiliares	21	20	12
Jefes de Práctica	0	0	5
TOTAL	140	66	102

Pero veamos qué ocurre en las universidades del exterior, concretamente en Chile, por no mencionar a España que son los dos únicos países de Ibero América que podrían ingresar en el futuro al “Club de los Siete”. En un rápido paseo por Internet visitamos los portales de las Universidades Chilenas: Católica de Valparaíso, Centra de Chile, Gabriela Mistral y Finisterrae. Encontramos que en ninguna de ellas los cursos son anuales, las clases son diurnas y vespertinas, terminan con título profesional de Contador Público y menciones en: Finanzas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Información y Control de Gestión.

Volvamos al Perú y comparemos lo que ocurre en el Sector Económico-Empresarial .

- a. La Facultad de Ciencias Administrativas otorga títulos profesionales a nombre de la Nación: Licenciado en Administración, Licenciado en Turismo, Licenciado en Negocios Internacionales. No hay menciones. Las clases son diurnas, vespertinas y nocturnas. Los cursos son semestrales.
- b. La Facultad de Ciencias Contables, de la misma manera otorga el título profesional de Contador Público. No Hay menciones. Las clases son diurnas y nocturnas. Los cursos son anuales.
- c. La Facultad de Economía, otorga el título de Economista. No hay menciones. Las clases son diurnas y nocturnas. Los cursos son semestrales.

Los problemas identificados en el área académico-administrativo, a nivel de la Universidad, son los siguientes:

1. Inexistencia de mecanismos claros de acreditación institucional ni evaluación académica.

2. Desactualización Curricular. Los planes curriculares deben ser revisados y evaluados cada dos años, porque no responden a las expectativas académicas y de proyección social del mundo de hoy.
3. Desaparición, en términos reales, de la dedicación exclusiva. Hay número insuficiente de profesores permanentes o nombrados.
4. Escaso estímulo a la especialización de docentes y poca valoración de la experiencia práctica profesional del docente.
5. Ausencia de integración de las actividades de investigación que desarrollan las Facultades e Institutos científicos y tecnológicos, sean o no de la Universidad, con las actividades académicas y las de consultoría, por lo que la formación de los nuevos cuadros de investigadores no se da en la etapa formativa del estudiante.

Problemas identificados en la actuación de la Universidad como agente de desarrollo tecnológico son:

6. Escasa investigación y deficiente vinculación con las necesidades sociales y productivas del país.
7. Maximización del dictado de clases teóricas, en detrimento de las prácticas pre-profesionales.
8. Irrelevancia y desactualización de enfoque, programación, metodologías y procesos operativos de la investigación, frente al avance de las ciencias y las nuevas tecnologías.
9. Bajo valor asignado por la sociedad peruana a la investigación y la tecnología, concepto que se asimila igualmente en los propios estamentos universitarios, que la ubican en última prioridad.
10. El distanciamiento entre investigación y producción, está estimulado, por un lado, por la tradición del investigador orientado a la docencia o la investigación de su propio interés “ a tiempo completo” o a “dedicación exclusiva”, en tanto que por su parte la industria “compra” o adquiere tecnología empaquetada a su dimensión en forma de maquinaria e insumos y demanda servicios de asesoría puntual.
11. Los incentivos económicos para las actividades de investigación universitaria o estatal son insuficientes. La iniciativa de los propios investigadores, generalmente, es el origen de las investigaciones que se desarrollan, dentro de una carga horaria no lectiva y en la mayoría de veces, sin usuarios definidos.

Como problemas de eficiencia interna del sistema universitario, en la formación de recursos humanos se han identificado los siguientes:

12. Creación de programas sin dotaciones mínimas de recursos humanos, financieros y materiales.

13. Poca o insuficiente cantidad de profesores con grados académicos de magíster o doctor. La Tabla No. 09, página 35, nos muestra que sólo el 10% de los Docentes tiene grado universitario.-

Por tanto, si deseamos contar con Planes y Programas modernos y competitivos de acuerdo a las demandas del mercado nacional e internacional se deben revisar los siguientes tópicos:

- a. Duración de los Ciclos de Enseñanza en el Pre Grado.
- b. Establecer Menciones en Carreras Profesionales.
- c. Precisar el objetivo de las Maestrías y los Doctorados.
- d. El costo de las Maestrías.
- e. Título de las Menciones en las Maestrías no debe llamar a confusión.
- f. Estandarizar Planes y Programas de las Maestrías en los períodos propedéuticos.
- g. Conciliar campo privativo profesional con el Contenido de las Especialidades.
- h. Globalizar el Reglamento Interno sobre el Otorgamiento de Grados.
- i) Fomentar alianzas estratégicas al interior de la Universidad.

a. Duración de los Ciclos de Enseñanza en el Pre-Grado. Definir una política en el ámbito de la Universidad, a tono con las exigencias del mercado actual: que tengan duración semestral o duración anual.

b. Establecer Menciones en Carreras Profesionales. Deben estar íntimamente ligadas a las especialidades, que se ofrecen en la Unidad de Post Grado de cada Facultad. Porque los candidatos naturales a la Maestría son los exalumnos. Para el caso concreto de Contabilidad podrían ser: Contabilidad Gerencial y de Costos, Auditoría Integral, Finanzas, Sistemas de Información Contable. Para complementar esta posición, es preciso normalizar los planes y programas de estudio: tres años en cursos generales para todas las especialidades, y en los dos últimos años, cursos de especialidad.

c. Precisar el objetivo de las Maestrías y los Doctorados. Según el Reglamento Interno de la Universidad, los estudios de Post-Grado están orientados, por un lado, **al perfeccionamiento profesional a través de la Segunda Especialidad y, por otro, a la formación de docentes universitarios e investigadores a través de la Maestría y el Doctorado.** Sin embargo, la publicidad focaliza el concepto de “formación de docentes universitarios e investigadores”, dejando de lado al grueso sector de profesionales y ejecutivos que acuden a las aulas universitarias en busca de actualización, para ser más competitivos en su

organización o mejorar su posición en el mercado. Por tanto los postulantes proceden de dos canteras: de las empresas públicas y privadas, y de las universidades nacionales y particulares.

Como los objetivos que persiguen dichos postulantes son diferentes, la Universidad debe actualizar el Reglamento Interno sobre otorgamiento de Grados, diferenciando las formas y procedimientos.

Por ejemplo, el caso de los docentes universitarios procedentes de la misma Universidad, que tienen un financiamiento diferente, deberían realizar una línea distinta de investigación. Mientras que los profesionales y/o ejecutivos de empresas, deberían orientarse exclusivamente a la aplicación de un proyecto específico, integrando la experiencia y los conocimientos adquiridos a través de la Mención correspondiente. Diferenciación que es fundamental explicar en los Prospectos de Admisión para captar un mayor volumen de la demanda que es cada vez más creciente y exigente.

d. El Costo de las Maestrías. Es urgente normalizar una sola cuota mínima para todas las Maestrías en función del costo del mercado. Hay Facultades que cobran S/. 200 como otras que exigen S/.750. (Mayores detalles ver en la página 99. Ingreso proveniente de las Unidades de Post-Grado).

Para optimizar la capacidad instalada, debe promoverse una gama de alternativas: cursos a tiempo completo, a medio tiempo o de fin de semana, con duración de uno y dos años, respectivamente.

e. Título de las Menciones no debe llamar a confusión. Cuando la Unidad de Post Grado se analiza por Sectores, es fácil ver los desencuentros en el título de las Menciones que puede llamar a error a los futuros postulantes. Veamos los siguientes cuadros:

Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas con **Contabilidad de Gestión** de la Facultad de Ciencias Contables. **Banca y Finanzas** de la Facultad de Ciencias Contables con **Finanzas** de la Facultad de Economía.

¿Qué notamos en este análisis comparativo de la Tabla No. 39? La similitud en los nombres. En los cursos propedéuticos sólo debería haber una diferencia: Teoría del Pensamiento Contable en Contabilidad y Econometría en Economía. ¿Qué ganamos? Se facilita el traslado de una a otra Maestría por el énfasis que se da en cada sector. Nombre distintos para cursos similares.

Los enfoques en ambas menciones es microeconomía. ¿Los costos para el futuro usuario?. Diferentes.

Como podemos advertir, hay en este terreno mucha tela que cortar para poner en línea todas las Maestrías que ofrece nuestra Universidad, para ser más competitiva en el mercado.

TABLA No. 39.
CUADRO COMPARATIVO DE CURSOS EN DOS MENCIONES CON
NOMBRES SIMILARES.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CIENCIAS CONTABLES
MENCIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL	MENCIÓN CONTABILIDAD DE GESTIÓN
Primer Semestre	Primer Semestre
Administración Moderna	Lenguaje y Comunicación
Derecho Empresarial	Teoría del Pensamiento Contable
Métodos Cuantitativos	Matemáticas Superiores Aplicadas a CC.CC
Metodología de la Investigación	Metodología de la Investigación Científica
Teoría Económica	Tecnología Educativa
Segundo Semestre	Segundo Semestre
Análisis de las Decisiones Empresariales	Estadística Aplicada a la Adm., y Contabilidad
Comportamiento Organizacional	Planeamiento Estratégico de Empresas
Contabilidad Gerencial	Análisis Crítico de los Estados Financieros
La Empresa y su Entorno	Dirección Estratégica de Empresas
Seminario de Tesis I	0
Tercer Semestre	Tercer Semestre
Dirección de la Producción	Contabilidad Gerencial
Finanzas	Finanzas de Empresas
Formulación, Evaluación y Adm. Proyectos	Política Fiscal y Tributaria
Mercadotecnia	Marketing Estratégico
Seminario de Tesis II	Seminario Taller de Investigación No. I
Cuarto Semestre	Cuarto Semestre
Dirección Estratégica	Auditoría de Empresas
Negocios Internacionales	Contraloría de Empresas
Seminario de Tesis III	Seminario Taller de Investigación No. II
Sistemas de Información Gerencial	Taller de Problemas Contables Nac., e Inter.

Fuente: Prospecto 1999-2000. Escuela de Post Grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

TABLA No. 40.
CUADRO COMPARATIVO DE CURSOS EN DOS MENCIONES CON NOMBRES SIMILARES.

CIENCIAS CONTABLES	CIENCIAS ECONÓMICAS
MENCIÓN BANCA Y FINANZAS	MENCIÓN FINANZAS
Primer Semestre	Primer Semestre.
Lenguaje y Comunicación	Contabilidad Gerencial y Financiera
Matemáticas Superiores aplicadas a CC. CC.	Métodos Cuantitativos.
Metodología de la Investigación Científica.	Métodos y Técnicas de Investigación.
Tecnología Educativa	Microeconomía.
Teoría del Pensamiento Contable	Macroeconomía
Segundo Semestre	Segundo Semestre
Operaciones Bancarias	Comercio, Finanzas y Mercado de Capitales
Finanzas	Econometría para Finanzas.
Planificación y Control Financiero	Análisis Financiero Avanzado.
Teoría Monetaria y Bancaria	Teoría Monetaria y Financiera.
Tercer Semestre	Tercer Semestre
Contabilidad en las Empresas Aseguradoras	Evaluación de Proyectos de Inversión.
Estados Financieros en Mercados de Capitales	Electivo.
Finanzas Avanzadas	Finanzas: Riesgo, Portafolio e Información.
Mercado de Capitales	Intermediación Financiera y Merc. Capitales.
Seminario Taller de Investigaciones I	Seminario de Investigación
Cuarto Semestre	Cuarto Semestre
Contabilidad Bancaria	Estrategias de Reestructuración Financiera
Gerencia Bancaria	Finanzas Corporativas
Seminario Taller de Investigaciones II	Valorización de Instrumentos Financieros.
Supervisión y Legislación de Control Financiero	Planeación y Gestión Financiera

Fuente: Prospecto 1999-2000. Escuela de Post Grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

f. Estandarizar Planes y Programas de las Maestrías en los períodos propedéuticos.

Debemos partir por el principio que todas las Maestrías del Sector Económico Empresarial deben tener una misma base propedéutica. Por tanto, todos los cursos deben ser similares, excepto en el básico del área: Administración Moderna, Teoría del Pensamiento Contable y Econometría, por mencionar algunos.

Los cursos deben tener el mismo nombre. En matemáticas aplicadas Métodos Cuantitativos en lugar de Matemáticas Superiores Aplicadas a las Ciencias Contables. Metodología de la Investigación Científica, Metodología de la Investigación, Métodos y Técnicas de Investigación todos con diferente nombre. Hay que identificarlos con un código y con un título determinado, lo que serviría a nivel de toda la Universidad.

Si pretendemos que los Mastrandos al término de sus estudios obtengan su Grado, todas las Maestrías del Sector deben tener, en los cuatro semestres, el curso de Metodología de la Investigación, y Asesores de Tesis a discreción. Estos mismos criterios deben regir para el Sector de Ingenierías.

¿Qué conseguimos con esto?. Facilitar los traslados, reválidas, reconocimientos y convalidaciones tanto a nivel interno como al externo. Mejoramos la imagen institucional mostrando una estructuración técnica e identificando una base de datos de los profesores que enseñan esas disciplinas en todo el Sector. Que a igualdad en preparación, daremos prioridad a los ex alumnos Sanmarquinos frente a los egresados de otras universidades. Una política tan elemental que debemos aplicar a todo nivel en la Universidad.

g. Conciliar campo privativo profesional con el Contenido de las Especialidades. Nos referiremos en este punto, al área Económico Empresarial porque conocemos más en detalle los campos privativos del Administrador, el Contador y el Economista. Lo que pretendemos es eliminar la vieja costumbre de competir entre Facultades, porque la rivalidad es entre la Universidad de San Marcos frente a las demás universidades nacionales y extranjeras. Enfoque que es posible sólo cuando se analiza la Universidad desde el punto de vista de sectores. Ocurre en la práctica, y esto es válido para todas las Facultades al interior de San Marcos, que determinado Decano desea crear una Maestría, por decir, de Finanzas. El de Ciencias Contables también puede hacerlo y el Ciencias Administrativas igual. Pero desde el exterior, el postulante se encuentra ante una disyuntiva a dónde matricularse y porqué: ¿Administración, Contabilidad o Economía?

Corresponde entonces al órgano superior, la Escuela de Post Grado, definir políticas para evitar este tipo de situaciones. La Economía es micro y macro. Corresponde el sector micro a las áreas de Administración y Contabilidad. Y el sector macro a Economía. Por tanto, todas las Menciones que tienen que ver con los sectores de la economía, desde el punto de vista macro, pertenecerán a ECONOMÍA.

Ahora bien, la administración o microeconomía tiene cuatro etapas: PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR. El Planeamiento y el Control son áreas privativas de los Contadores. Mientras que Organización y Dirección, corresponderán exclusivamente al sector administración.

De acuerdo a este lineamiento, la Mención de Banca y Finanzas de Ciencias Contables estará orientada a la microeconomía. En cambio la Mención de Finanzas de la Facultad de Economía, dirigida al sector de la macroeconomía.

De igual manera la Mención Gestión Empresarial de la Facultad de Administración estará encaminada a las áreas de organización y dirección. Pero Contabilidad de Gestión orientada al Planeamiento y el Control como foco de operatividad.

TABLA No. 41.
UNIDADES DE POST GRADO EN LAS FACULTAD ECONÓMICO-EMPRESARIALES.

MAESTRÍAS Y DOCTORADOS	FACULTADES
Maestría en Administración: Mención: Dirección de Recursos Humanos Gestión Empresarial Mercadotecnia	Ciencias Administrativas
Doctorado en Ciencias Administrativas	
Maestría en Contabilidad: Mención: Auditoría Superior Mención: Banca y Finanzas Contabilidad de Gestión Costos y Presupuestos Política y Administración Tributaria	Ciencias Contables
Doctorado en Ciencias Contables y Empresariales	
Maestría en Economía Mención: Ciencias Económicas y Política Económica Comercio Exterior Desarrollo Empresarial y Regional Finanzas Economía de la Salud	Ciencias Económicas

h. Globalizar el Reglamento Interno sobre el Otorgamiento de Grados. Una gran debilidad que no pueden superar las Maestrías y Doctorados en San Marcos, es el elevado número de egresados no graduados. El origen de esta situación está en la frase que establece el Reglamento: “presentar un proyecto de investigación original y de alto nivel”. Que son conceptos más subjetivos que objetivos, y que la Universidad viene exigiendo desde mediados de 1950. Hoy, en un ambiente de globalización, la competencia no son las universidades nacionales privadas o públicas, son las Maestrías Internacionales con oferta completa de financiamiento: “estudie ahora y pague después”. Donde los estudios son a tiempo completo durante 12 meses, y los egresados concluyen con su grado correspondiente. Es decir, se gradúa el 100% de los postulantes. Veamos el caso de la Escuela de Negocios de Valparaíso Universidad Adolfo Ibáñez, considerada como la No. 4 en América Latina, para conocer cómo actúa la competencia en nuestra Región.

1) La Escuela de Negocios propone una lista de empresas y temas a desarrollar. Sin embargo, los estudiantes pueden también postular proyectos de su interés si cuentan con la aprobación de la empresa interesada.

2) A través de la participación de los estudiantes en estudios específicos y concursos, tales como el organizado por el WORLD RESOURCES INSTITUTE de Washington al cual se solicita un Plan de Negocios de Empresas Sostenibles.

La Tesis final, es un Proyecto de Consultoría que se desarrolla en el Segundo Semestre del Programa. Finalizado el estudio, los graduandos deben presentar un trabajo ante un Jurado integrado por cuatro personas: 3 miembros de la Escuela y un Directivo de la empresa consultada, mientras que los primeros califican con el 50% de la nota y el ejecutivo empresarial el otro 50%.

En cuanto al Profesor Asesor, se excluye de ser parte del Jurado, asiste a la reunión de presentación con la empresa, y luego va asesorando al grupo de trabajo en función a los avances de la tesis.

Para optimizar el apoyo de la empresa privada, la Escuela cuenta con un Consejo Consultivo integrado por importantes empresarios, de suerte que, proponen temas a la Universidad para que ella los tome directamente y así ahorrarse el diferencial de costos que implica pagar a una Consultora Nacional y/o Extranjera para el análisis de un tema ya que tienen que hacer un abono de dinero a la Universidad y que sirve para financiar algunos gastos del grupo de trabajo en el desarrollo de la tesis. El proyecto consiste en un trabajo aplicado, real, que responde a un requerimiento concreto de una empresa o “cliente”. Los alumnos trabajan directamente con la empresa solicitante, entrevistando a ejecutivos y recolectando la información necesaria para llevar a cabo el proyecto. Por tanto, los temas pueden ser individuales, o por equipos máximo de 5 alumnos, y siempre supervisado por su Asesor nombrado por la Escuela. Así ganan todos: la Universidad, la Empresa, el país. Un ejemplo más de cooperación entre -Universidad-Empresa-Estado que proponemos a lo largo del este trabajo.

i. Fomentar alianzas estratégicas al interior de la Universidad. Permitiría la presencia de universidades cualitativas antes que cuantitativas formando alianzas, consorcios y joint ventures y otras modalidades propias de una economía global y competitiva. Asimismo Facultades fusionadas, como el caso de San Marcos, por citar un ejemplo, se dividiría en cinco Sectores: Ciencias Básicas, Ingenierías, Humanidades, Ciencias de la Salud, y Económico Empresariales. Contribuyendo así a la simplificación administrativa que en la actualidad tiene 20 Decanos y 46 Directores Académicos. Política que propugnaría la consolidación de esta

futura estructura, implicaría muchas ventajas para la calidad académica y la investigación científica.

TABLA No. 42.
PROYECTOS DE CONSULTORÍA PROMOCIÓN 1997.

EMPRESA	TEMA
General Motors Chile Automóviles	Análisis Estratégico de la Industria Automotriz Chilena y diseño de alternativas para G. M. Chile
Compañía de Telecomunicaciones (CTC).	Elaboración de un estudio benchmarking nacional e internacional, con el objeto de precisar las fortalezas y debilidades competitivas de CTC.
Chilquinta.	Dimensionamiento de este riesgo de inversiones en países limítrofes y en la proposición de alternativas de solución que permitan acortarlo.
Edelnor (Perú).	Plan de manejo de crisis y de un sistema de indicadores de Control de Gestión para detección oportuna de problemas y la focalización de los esfuerzos.

Fuente: Oficina de Admisión. Universidad Adolfo Ibáñez. Escuela de Negocios de Valparaíso. Chile.

D. LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Presentamos tres alternativas de solución. Las dos primeras dependen directamente de la capacidad ejecutiva de los miembros de la Comunidad Universitaria. La última, del juego político de los Partidos representados en el Congreso de la República:

1. Decisión Transitoria de los Consejos de Facultad
2. Decisión Integral de la Asamblea Universitaria
3. Decisión Política del Poder Legislativo.

1. Decisión Transitoria de los Consejos de Facultad.

Este enfoque consistiría en formar Comités de Coordinación Inter Facultades por sectores, del área Económico-Empresarial, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para hacerlas más eficientes en la toma de decisiones.

Decisión que es la más fácil de realizar porque solamente se apoya en la capacidad de gestión y convocatoria de los Decanos de Administración, Contabilidad y Economía, ratificado por sus correspondientes Consejos de Facultad para nombrar Comisiones Coordinadoras en los siguientes sectores:

- a. **Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social**, representado por sus Directores y/o representantes de los CEUPS de las Facultades de Ciencias Administrativas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas, reunidos para discutir temas de mutuo interés.

- b. **Centros de Producción**, representado por sus Directores y/o representantes de los Centros de Producción de las Facultades de Ciencias Administrativas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas, reunidos para discutir temas de mutuo interés.
- c. **Escuelas Académico-Profesionales**, representado por sus Directores y/o representantes de las Escuelas Académico-Profesionales de las Facultades de Ciencias Administrativas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas, reunidos para discutir temas de mutuo interés.
- d. **Institutos de Investigación**, representado por sus Directores y/o representantes de los Institutos de Investigación de las Facultades de Ciencias Administrativas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas, reunidos para discutir temas de mutuo interés.
- e. **Unidades de Post Grado**, representado por sus Directores y/o representantes de las Unidades de Post Grado de las Facultades de Ciencias Administrativas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas, reunidos para discutir temas de mutuo interés.

Propuesta que plantearemos in extenso en el siguiente capítulo, porque es un paso a la reestructuración total, no afecta a tantos intereses políticos en juego, como la alternativa numero dos. Pero permite en definitiva una mayor coordinación. Problema capital de la actual estructura organizacional.

2. **Decisión Integral de la Asamblea Universitario.**

Esta alternativa consistiría en la fusión por absorción de las 20 Facultades actuales distribuidas en cinco sectores, como se muestra en la Tabla No.43, de la página siguiente:

1. **Ciencias Básicas** que integraría a las Facultades ahora independientes: Ciencias Biológicas, Ciencias Físicas y Ciencias Matemáticas.
2. **Ciencias de la Salud** que lo formarían: Farmacia y Bioquímica, Medicina Humana, Medicina Veterinaria, Odontología, Psicología.
3. **Ingenierías** que incorporarían a: Geología, Minas, Ciencias Metalúrgicas y Ciencias Geográficas; Química e Ingeniería Química, Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial.
4. **Económico-Empresariales** representado por: Ciencias Administrativas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas.
5. **Humanidades** que anexaría a las actuales Facultades de: Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Sociales, Educación, Letras y Ciencias Humanas.

Si la futura Ley Orgánica de la Universidad Peruana por aprobarse, dejara en libertad a las universidades públicas de elegir su estructura organizacional más conveniente a sus intereses, dando igualdad de condiciones establecidas para la universidad privada, la solución más simple para San Marcos, sería la fusión por absorción. Decisión que generaría un ahorro de

S/.3'930,000 por simplificación administrativa. Como se muestra en la Tabla No. 44. Esta nueva estructura privilegia lo académico:

- 1) Aparecen cinco Facultades integradas y desaparecen 20 Facultades independientes.
- 2) Aparecen cinco Unidades de Post Grado. Uno por cada Sector fusionado.
- 3) Aparecen cinco Centros de Extensión Universitaria. Uno por cada Sector fusionado.
- 4) Aparecen cinco Institutos de Investigación. Uno por cada Sector fusionado.
- 5) Aparecen cinco Centros de Producción. Uno por cada Sector fusionado.
- 6) Aparecen cinco Bibliotecas integradas. Una por cada Sector fusionado.

Se simplificaría el control, en el número de Institutos de Investigación, en el número de Centro de Extensión y Proyección Social, en el número de Maestrías que serían fusionadas por Facultades. Lo que facilitaría una administración descentralizada, mayor flexibilidad en el manejo operativo, y más transparencia en el planeamiento prospectivo.

Sin embargo, resulta la decisión más complicada, porque necesita de un acuerdo de consenso. Muy difícil, e imposible de conseguir. Pero, en el largo plazo, San Marcos, debe optar por simplificar su administración mediante la fusión por absorción de sus diferentes Facultades.

TABLA No. 43.
NUEVAS FACULTADES ACADÉMICAS PROPUESTAS.

NUEVAS FACULTADES	ESCUELAS ACADÉMICAS	FACULTAD ACTUALES
A. Ciencias Básicas	Biología	Ciencias Biológicas
	Física Mecánica de Fluidos	Ciencias Físicas
	Computación Estadística Investigación Operativa Matemáticas	Ciencias Matemáticas
	Bioquímica Farmacia	Farmacia y Bioquímica
B. Ciencias de la Salud	Enfermería Medicina Humana Nutrición Obstetricia Tecnología Médica	Medicina
	Medicinas Veterinaria	Medicina Veterinaria
	Odontología	Odontología
	Psicología	Psicología
	Ingeniería Geográfica Ingeniería Geológica Ingeniería de Minas Ingeniería Metalúrgica	Geología, Minas, Ciencias Metalúrgicas, y Ciencias Geográficas.
	Ingeniería Química Química	Química e Ingeniería Química.
C. Ingenierías	Ingeniería Eléctrica Ingeniería Electrónica	Ingeniería Electrónica
	Ingeniería de Sistemas	Ingeniería de Sistemas
	Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial
	Administración Negocios Internacionales Turismo	Ciencias Administrativas
	Contabilidad	Ciencias Contables
D. Económico-Empresariales	Economía	Ciencias Económicas
	Derecho	Derecho y Ciencias Políticas
	Antropología Arqueología Sociología	Ciencias Sociales
	Educación Educación Física	Educación
	Arte Bibliotecología y CC., de la Información Comunicación Social Filosofía Lingüística Literatura	Letras y Ciencias Humanas
E. Humanidades		

TABLA No. 44.
REDUCCIÓN DE COSTOS POR SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.

PUESTO ELIMINADO	No. PUESTOS	REMUN. MENSUAL	REMUN. ANUAL
A NIVEL DE LA FACULTAD			
Decano de Facultad	15	1,500	270,000
Dirección Administrativa	15	1,000	180,000
Dirección Académica	15	1,000	180,000
Unidad de Economía	15	800	144,000
Unidad de Serv. Generales	10	800	96,000
Unidad de Personal	15	800	144,000
Unidad Trámite Documentario	15	800	144,000
Unidad Impresiones y Publicación	10	800	96,000
Jefe Unidad Biblioteca	15	800	144,000
Unidad Matrícula, Grados, Títulos	10	800	96,000
Jefe Unidad Bienestar	15	800	144,000
Jefe Unidad Orientación Estudiante	15	800	144,000
Secretaria de Decano	15	800	144,000
A NIVEL DE LAS UNIDADES DE POST GRADO			
Director de Unidad	15	1,000	180,000
Comité Directivo con 4 miembros	15	500	360,000
Unidad de apoyo	10	800	96,000
A NIVEL DE INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN			
Director de Investigaciones	15	1,000	180,000
Comité Directivo con 4 miembros	15	500	360,000
Secretaria de Director	15	800	144,000
A NIVEL DE CENTROS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA			
Director de Proyección Social	15	1,000	180,000
Comité Directivo con 4 miembros	15	500	360,000
Secretaria de Director	15	800	144,000
TOTAL AHORRO ANUAL			S/.3'930,000

3. Decisión Política del Poder Legislativo.

Los siguientes proyectos acerca de la futura Ley Orgánica de Universidades, fueron presentados en la Comisión de Educación del Parlamento Nacional y están a la espera de su discusión y aprobación por el Pleno:

- Anteproyecto de Ley Orgánica de Universidades (Comisión Sota Nadal)
- Proyecto de Ley 2732 (Luis Alva Castro)
- Proyecto de Ley 2844 (César Acuña)
- Proyecto de Ley 3629 (Rodolfo Raza)
- Proyecto de Ley s/n (Doris Sánchez)
- Proyecto de Ley 3974 (Gonzalo Jiménez)
- Proyecto de Ley 4178 (Mercedes Cabanillas)
- Proyecto de Ley Universitaria (César Paredes)
- Proyecto de Ley 4074 (Marcial Ayaipoma)
- Proyecto de Ley 04605 (Vargas Benavides)
- Proyecto de Ley 04424 (Bustamante Coronado)

- Proyecto de Ley 07346 (Flores Vásquez)
- Proyecto de Ley 03974 (Jiménez Dioses)
- Proyecto de Ley 09670 (Núñez Dávila)
- Proyecto de Ley 07226 (Sánchez Mejía)
- Proyecto de Ley 07486 (Valencia Dongo)

Un análisis somero de 10 de los 16 Proyectos de Ley discutidos por la Comisión de Educación del Congreso Nacional, (Ver Tabla No. 45), nos lleva a la siguiente conclusión:

1. En materia de financiamiento de la Universidad Pública, hay matices que van de exigir la inversión mínima del 6% del Presupuesto Nacional, pasando por la de generar los ingresos propios y mantenimiento del status actual. Los representantes del Partido Perú Posible expresan claramente la supresión indiscriminada de la gratuidad de la enseñanza.
2. En lo relativo a la estructura organizacional, ningún Congresista presenta un modelo recomendable pero el Proyecto No. 2844 del Congresista César Acuña Peralta, del Partido Unidad Nacional, reconoce el derecho expreso de la Universidad a elegir la estructura organizacional que más conviene a sus intereses.
3. En cuanto al aspecto político, nuevamente el Proyecto No. 2844 del Congresista César Acuña Peralta del Partido Unidad Nacional, recomienda la elección de las autoridades por voto universal y prohíbe la reelección. Es del mismo criterio el representante de Perú Posible Sr. Glodomiro Sánchez Mejía. Mención especial merece el representante por el Partido Frente Independiente Moralizador, Sr. Manuel Jesús Bustamante Coronado (Proyecto No. 4424), quien trata de eliminar el asambleismo para lo que propone reducir a 1/3 de la representación actual en el gobierno de la universidad donde el Rector es elegido por voto universal y sólo por un plazo de tres años.
4. En cuanto al escalafón del Docente Universitario existe la coincidencia en el 40% de los proyectos analizados de considerar tres categorías:
 - a) Ordinarios: Principales, Asociados y Auxiliares.
 - b) Extraordinarios: Eméritos, Honorarios, Investigadores y Visitantes.
 - c) Contratados.

De los 16 proyectos que actualmente existen en el Parlamento, ninguno elimina el Tercio Estudiantil. Persisten en el gobierno de asambleas elefantiásicas y no se define la mejora remunerativa del Catedrático Universitario del Sector Público.

TABLA No. 45
ANÁLISIS PROYECTOS DE LEY PRESENTADOS EN EL CONGRESO NACIONAL

No. PROYEC.	AUTOR PROYECTO	FINANCIAMIENTO	ORGANIZACIÓN	ASPECTO POLÍTICO	OTROS
2732	Luis Alva Castro	Status actual	Status actual	Status actual	Consejo Nac. Univ.
4178	Mercedes Cabanillas B.	Plan desarrollo	Aumenta 2 estamentos	Status actual	Fondo Rotativo Desarrollo y Prom. Univ
2844	C. Acuña Peralta	Generar ingresos propio	Libertad para cambiar estructura	Elección autoridades voto universal	3 Niveles: Normativo, Administrativo y Ejecutivo
4605	Emma Vargas Benavides	Status actual	Aumenta 2 Estamentos	Status actual	Defensoría Univ. Secigra Universitario.
7486	Rafael Valencia Dongo	Status actual	Status actual	Status actual	Consejo Nacional de Acreditación.
3629	Rodolfo Raza Urbina	6% Presupuesto. Genral República	Status actual	Status actual	Docentes: Ordinarios, Extraordinarios y Contratados.
3974	Gonzalo Jiménez Dioses	6% Presupuesto. Genral República	Voto a representante trabajador	Status actual	Docentes: Ordinarios, Extraordinarios y Contratados.
4074	Marcial Ayaipoma Alvarado	Suprime gratuidad indiscriminda	Status actual	Status actual	Docentes: Ordinarios, Extraordinarios y Contratados
7726	Glodomiros Sánchez Mejía	Suprime gratuidad indiscriminda	Nivel Central y Nivel U. Acad.	Elección autoridades voto uni	Acercamiento entre Empresa-Universidad
4424	Manuel Jesús Bustamante Coronado	Status actual	Eliminar asambleismo reduce a 1/3 represent.	Elección universal por 3 años.	Docentes: Principal, Asociado y Auxiliar.

Fuente: www.Congreso.gob.pe

CAPÍTULO IV
NUESTRA PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA COOPERACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO.

Nuestra alternativa elegida, por las razones que más adelante proponemos, sería la No. 1: Decisión Transitoria de los Consejos de Facultad que consistiría en formar Comités de Coordinación Inter Facultades por sectores, de los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social, de los Centros de Producción, de las Escuelas Académico-Profesionales, de los Institutos de Investigación y de las Unidades de Post Grado, para hacerlas más eficientes en la toma de decisiones.

A. AUMENTO DE SUELDOS A LOS DOCENTES FINANCIADO CON FONDOS AUTOGENERADOS.

En la actualidad las remuneraciones que se muestran en la siguiente Tabla, son las vigentes del Catedrático Universitario Público a nivel nacional.

TABLA No. 46.
ESCALA REMUNERACIONES PERSONAL DOCENTE NOMBRADO AÑO 1997.

CLASE Y HORA	PRINCIPAL	ASOCIADO	AUXILIAR	JEFE DE PRÁCTICAS
D. E. – 40	1,333	1,303	1,140	847
T.C. – 40	1,245	1,284	1,135	613
T. P. – 20	879	664	571	411

La propuesta económica sería la declaración expresa de las autoridades de realizar un aumento integral a todo el personal docente nombrado, vigente al 31/12/2004, de un aumento mensual de S/. 900, en base a 2,408 Docentes durante 12 meses. $(900 * 2,408 * 12) = S/. 26'006,400$. Sería una muestra de seriedad en el manejo de las finanzas de la Universidad, hacia el objetivo de aumentar la capacidad adquisitiva de los docentes. Decisión que generaría una empatía general hacia el esfuerzo común. Cuyo financiamiento, en términos redondos, sería de la siguiente manera:

TABLA 47.
RESUMEN INGRESOS PROPIOS QUE SE GENERARÍAN POR DECISIÓN DE AUTORIDAD UNIVERSITARIA

FUENTE DE INGRESOS	REFERENCIA	ACTUAL	OBJETIVO
1. Centros Extensión y Proyección Social	Tabla No. 27	4'000,000	4'000,000
2. Centros de Producción	Tabla No. 28	6'369,372	14'200,000
3. Escuelas Académico-Profesionales	Tabla No. 31	0	5'158,800
4. Unidades de Post Grado	Tabla No. 32	0	9'500,000
5. De las Donaciones		0	100,000
TOTAL INGRESOS		10'369,372	32'958,800

A.1. BENEFICIOS E INCONVENIENTES DE UNA DECISIÓN TRANSITORIA DE LOS CONSEJOS DE FACULTAD.

1. Se eliminan barreras físicas, actualmente existentes entre las diferentes Facultades y Escuelas.
2. Facilita la coordinación en el Sector entre directivos, personal docente y administrativo.
3. Mejora notable de coordinación entre los Programas de Capacitación de las CEUPS y las Unidades de Post Grado en: el contenido, denominación de los cursos, uniformidad del cobro de pensiones de enseñanza y estandarización de cursos a nivel Propedéutico.
4. Permite revisar los contenidos de cada especialidad de acuerdo a sus campos privativos: administradores, contadores, economistas.
5. Permite evaluar mejor y actualizar el objetivo de las Maestrías y Doctorados.
6. Optimiza el uso de horas hombre de personal altamente calificado al intercambiar ideas y opiniones de mutuo interés.
7. Fomentará una innovación en la admisión de postulantes, orientándolos a programas académico-profesionales de los sectores que el país necesita desarrollar.
8. Permitirá identificar la necesidad de modernizar el Reglamento Interno del Otorgamiento de Grados de acuerdo a las exigencias del mercado actual.
9. Es posible promover los sectores económicos que generan empleo en coordinación con los gremios empresariales.
10. Facilita las alianzas estratégicas con los gremios empresariales, promoviendo acuerdos de cooperación en sectores de mutuo beneficio
11. Mejora las ventajas competitivas de las empresas relacionados a proyectos contratados con la Universidad.
12. Hay capacidad de respuesta de la Universidad frente a las necesidades del entorno, porque facilitará definir políticas claras de franco apoyo a la industrialización del país.
13. Se creará una cultura prospectiva en las autoridades, a pensar en el futuro, pero mirando y analizando el presente.
14. Mejorarán los ingresos autogenerados.

INCONVENIENTES.

1. Existe el riesgo de politizar el debate técnico.
2. Resistencia al cambio del personal involucrado.

B. RECONFIGURACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

A la luz de la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados, es necesario que la información financiera esté preparada de acuerdo a estándares internacionales

de contabilidad con la finalidad de facilitar el análisis e interpretación de dicha información, la cual debe ser veraz, suficiente y oportuna. Principios que se practican en el sector privado. La Universidad, como institución de todos los peruanos, debe aplicar la misma técnica que exigen en la actualidad la normas internacionales de contabilidad, para facilitar la toma de decisiones en áreas tales como los Centros de Producción, que en su mayoría arrojan saldos deficitarios.

En la era de la Información, la Universidad no puede estar al margen de la necesidad de formular sus estados financieros en forma trimestral. Información que sólo es conocido en el mes de Marzo de cada año a través de una Memoria preparada por el Decano de la Facultad pero que no muestra los resultados por línea de ingresos sino en términos globales. Situación que debe cambiar en el futuro, bajo el principio de la transparencia y de las normas del buen gobierno, que son práctica común en la presentación de información de los estados financieros en la empresa privada.

B1. EL PLAN CONTABLE GENERAL

Una de las áreas más álgidas en el control financiero de la Universidad es el manejo de la Cuenta Caja – Bancos porque a través de ella se realizan dos operaciones estratégicas:

- a. Los ingresos, y
- b. Pago de los bienes y servicios.

Su efecto, es el retardo en el control de los cobros y la demora en los pagos. Que se traduce en la proyección negativa de la imagen institucional. Por tanto si se maneja por cada Escuela una cuenta corriente de soles y otra de dólares, caeremos en la cuenta que debe controlarse la conciliación mensual de 100 cuentas bancarias. Con el consiguiente incremento de personal exclusivamente dedicado a este menester y al pago de mantenimiento mensual mínimo de S/. 100 por cada cuenta bancaria, hacen un costo financiero de S/.10,000 mes y S/.120,000 anuales aproximadamente, amén del costo adicional del personal encargado de esa función.

El efecto inmediato en la alternativa de modificar la estructura organizacional, está en el empleo de la Cuenta Caja y Bancos que facilitaría el manejo en dos formas expeditivas.

- 1) Automatizando la expedición de cheques, en vez del procedimiento manual, lo que aceleraría los pagos y simultáneamente mejoraría la imagen institucional.
- 2) Calificando mejor la calidad del gasto, previa determinación de los Centros de Gastos.

Es interesante mencionar, con la implementación del Sistema Único de Matrículas ocurrida en Marzo del 2004, y el Registro de Notas por los profesores, directamente en línea, a partir del Julio del 2004, el proceso ha liberado un trabajo rutinario, pero al mismo tiempo ese personal administrativo, dispone ahora de más tiempo para dedicarse al control de otras actividades, como por ejemplo, identificar a los alumnos repitentes afectos al pago de sus pensiones de enseñanza.

B.2. LOS CENTROS DE GASTOS.

Para determinar los centros de gastos es un requisito previo y fundamental dividir la organización en unidades. Para fines administrativos todas las empresas están divididas en departamentos. Las secciones administrativas, sin embargo, no siempre son suficientes para los efectos de la determinación de los costos. Las unidades de organización para fines de costos se conocen con el nombre de *centros de costos o centro de gastos*.

La base para establecer un *centro de gastos*, es el agrupamiento de: máquinas, métodos, procesos, etc., a fin de separar las actividades que tienen un interés común dentro del trabajo mismo. Expresado de otra manera, un *centro de gastos* es una división lógica, dentro de una organización establecida con el fin de determinar los gastos totales.

Toda organización sea esta industrial, comercial o de servicios, se divide en tres sectores claramente definidos. La Universidad de San Marcos, es una organización de servicios, como tal, se organiza en *centro de gastos*. De acuerdo a la estructura organizacional los centros gastos serían los siguientes:

- a) **Área Administrativa:** Oficina de Coordinación Académica, Oficina de Economía, Oficina de Personal, Oficina de Planificación, Oficina de Trámite Documentario, Oficina de Imagen Institucional, Asesorías, Oficina de Bienestar Social.
- b) **Área Operativa:** Escuelas Académico-Profesionales, Centros de Producción, Institutos de Investigación, Unidades de Post Grado y Centros de Extensión Universitaria.
- c) **Área de Servicios:** Bibliotecas, Oficina de Mantenimiento, Oficina de Informática,

Los centros de costos se establecen para cargar los gastos directos, tales como materiales y la mano de obra directa y distribuir los gastos generales. Los departamentos de servicios se establecen también como centros de costos. Los gastos de los departamentos de servicio se aplican, de acuerdo con alguna base elegida, entre los costos de producción. Esta distribución de los gastos de los departamentos de servicio se hace a través de los centros de costos productivos que se establezcan.

CENTROS DE GASTOS.

1. ÁREA ADMINISTRATIVA.

- 10 Consejo Directivo y Directores.
1. Asesorías
2. Oficina de Bienestar Universitario.
3. Oficina de Coordinación Académica.
4. Oficina de Economía.
5. Oficina de Imagen Institucional.
6. Oficina de Informática.

- 7. Oficina de Personal.
- 8. Oficina de Planificación.
- 9. Oficina de Trámite Documentario

2. ÁREA OPERATIVA.

- 21 Centros de Extensión Universitaria
- 22 Centros de Producción.
- 23 Centro Pre Universitario
- 24 Escuelas Académico-Profesionales.
- 25 Institutos de Investigación.
- 26 Librería.
- 27 Unidades de Post Grado

3. ÁREAS DE SERVICIOS.

- 31 Bibliotecas
- 32 Editorial.
- 33 Infraestructura Universitaria
- 34 Imprenta.
- 35 Laboratorios de Informática.
- 36 Seguridad e Higiene.
- 37 Servicios Generales Operativos y de Mantenimiento.

DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS.

1. **BIBLIOTECAS (31).**

<u>Departamentos</u>	(%)
23 Escuelas Académico-Profesionales	80
25 Unidades de Post Grado	<u>20</u>
TOTAL	100
	===

1. **LABORATORIOS DE INFORMÁTICA. (32).**

<u>Departamentos</u>	(%)
23 Escuelas Académico-Profesionales	90
25 Unidades de Post Grado	<u>10</u>
TOTAL	100
	===

2. **MANTENIMIENTO (33)**

Distribuir en proporción directa al número de órdenes de trabajo
Solicitadas por cada centro de costo de la Universidad.

La ventaja de los Centros de Gastos es identificarlos por áreas, facilita conocer el panorama total y sirven de base para la preparación de los pliegos presupuestarios, en la formulación del Presupuesto y del Plan Estratégico de Largo Plazo.

Pero el aporte fundamental de esta propuesta está en la oportunidad de conocer el costo de los servicios: de las Escuelas Académico-Profesionales, de los Centros de Extensión Universitaria, de los Centros de Producción y de las Unidades de Post Grado. Medida fundamental en la toma de decisiones para definir estrategias en el valor de los servicios otorgados. Como se mostraría en la Tabla No. 48, los ingresos y los costos de los servicios si se planteara un cambio de mentalidad en la formulación de su emisión.

B.3. PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.

Una universidad consciente de la globalización del conocimiento, y por lo mismo, integrada a las grandes redes telemáticas académicas y científicas, y que participe activamente en el mundo universitario internacional y regional, tiene que aceptar la evaluación de sus pares y practicar la Autoevaluación sistemática de todas sus actividades. Debe ser consciente de su responsabilidad social, sin menoscabo de su autonomía, reconocer que está sujeta a evaluación por la sociedad de la eficiencia y eficacia de su desempeño, tiene la obligación de presentar un estado de ganancias y pérdidas o ingresos y gastos, según lo que mejor convenga, en forma segmentada, con la meta de recuperar, en última instancia, el costo de los servicios.

Sólo conociendo información por línea de ingresos, será posible mejorar la toma de decisiones hacia metas cuantificables. Ese es el reto del futuro en la parte administrativa.

TABLA No. 48
ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCIONES

MODELO DE ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROPUESTO.				
CONCEPTOS	ESCUELAS ACADÉMICO- PROFESIONALES	CENTROS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	CENTROS DE PRODUCCIÓN	UNIDADES DE POST GRADO
Ingresos				
Costos de Ingresos				
Margen Bruto Operativo				
Gastos de Administración				
Gastos de Servicios				
Margen Neto Operativo				
Otros Ingresos				
Otros Egresos				
Resultado Neto				

Fuente: Evaluación propia.

B.4. EL PLAN ESTRATÉGICO 2002 –2006.

Este documento oficial de la Universidad nos presenta los siguientes Objetivos Estratégicos Generales para el largo plazo (2002-2006).

Formación

1. Formar profesionales integrales: competitivos, cultos, con espíritu crítico y creativo, líderes en su especialidad, generadores de conocimientos, con valores y comprometidos con el desarrollo de la sociedad.

Docencia

2. Contar con una plana docente de alto nivel académico pedagógico, con compromiso ético, moral y social, que contribuya a la formación de profesionales integrales.

Actividad: “Gestionar ante el tesoro público el cumplimiento del Art. 53 de la Ley Universitaria 23733, referido a la homologación de haberes”.

Producción de conocimientos

3. Establecer la generación de conocimientos, con énfasis en la investigación científica, tecnológica y humanística, como eje fundamental del desarrollo de la universidad, orientado a resolver los problemas prioritarios de la sociedad.

Integración Social

4. Hacer de la integración social un pilar para el desarrollo de la universidad, estableciendo canales de interacción entre universidad, Estado, empresa e instituciones sociales, hacia un desarrollo integral y sostenible.

Gestión

5. Desarrollar una cultura organizacional de excelencia basada en principios y valores que permita una gestión de alta calidad.

Nos demuestra, adicionalmente, que la administración corporativa no tiene previsto incluir dentro de su presupuesto anual el incremento de remuneraciones a sus docentes, salvo el relativo al artículo 53 de la Ley Universitaria No.23733. Una razón más para cambiar de estrategia a favor de los docentes universitarios de toda la Universidad, en el sentido de promover el incremento de la remuneraciones vía autogeneración de ingresos propios.

C. LOS COMITÉS DE COORDINACIÓN INTER FACULTADES POR SECTORES.

Actualmente, tanto las universidades públicas como las privadas, en mérito a la ley universitaria vigente “tienen el mismo “tipo” o molde de organización (especie de uniforme único o estructuras universitarias clonadas, o estructuras burbujas”) a decir del Dr. Luis Bustamante Belaúnde Rector de la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas. Por consiguiente, ambas entidades desde el punto de vista gerencial, afrontan problemas de la misma naturaleza.

La Universidad Peruana, en su conjunto, necesita reducir costos, mejorar la calidad académica, simplificar su estructura organizacional, calificar mejor a sus autoridades. Estas organizaciones no pueden continuar con el sistema actual de Asambleísmo, tanto al nivel de la Asamblea y Consejo Universitario o de los Consejo de Facultad. Todos necesitan líderes con doctorados en Economía, Administración o Contabilidad.

La finalidad de estas Comisiones es lograr:

a. Pensar que todos trabajamos para la Universidad asignados a una Facultad determinada.

- b. Perseguir continuidad en las políticas sin tener en cuenta al funcionario de turno.
- c. Todos somos necesarios, nadie indispensable.
- d. Visión de largo plazo consistente con los Planes Estratégicos equivalentes.
- e. Trabajo en equipo.
- f. Accesibilidad a la información de la Universidad.
- g. Transparencia en las decisiones.
- h. Prácticas de buen gobierno que afirme la estabilidad jurídica y económica de la Universidad.

Las Facultades de Ciencias Administrativas, Ciencias Contables y Ciencias Económicas, para responder a los requerimientos de la sociedad peruana del Siglo XXI, convocarán a sus respectivos Consejos de Facultad para dentro de las Comisiones Permanentes, nombrar lo que en adelante se denominará Comisiones de Coordinación Inter Facultades que son las siguientes:

1. **Del Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social.**

Integrado por el Director Titular y un Docente Alterno, que laborará en ausencia del titular, por cada Facultad, con el objeto de facilitar la continuidad de las actividades. Es facultad de Director Titular nombrar al Docente Alterno, cualquiera sea su categoría.

Función: Coordinar las actividades del área con los Titulares de las Facultades de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas.

Número de miembros: Tres miembros.

Objetivos: Uso de locales en tres turnos, en cualquiera de las Facultades, donde haya disponibilidad de espacio. Definir política de honorarios para Profesores dando preferencia a los Docentes de la Universidad. Programar capacitación de Cursos Conjuntos. Aplicar políticas consistentes en el cobro de pensiones por curso en función de horas dictadas. Evitar la repetición de Cursos en las distintas Facultades para no hacerse competencia entre pares.

De los Centros de Producción.

Integrado por el Jefe de Planificación y un Docente Alterno, que laborará en ausencia del titular con el objeto de facilitar la continuidad de las actividades. Es facultad de Jefe de Planificación nombrar al Docente Alterno, cualquiera sea su categoría.

Función: Coordinar las actividades del área con los Titulares de las Facultades de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas.

Número de miembros: Uno por cada Centro de Producción.

Objetivos: Definir organigrama estructural y reglamento de actividades y funciones. Establecer Plan Contable General. Determinar una política de rentabilidad. Planificar el Plan Anual de Utilidades. Definir un sistema un sistema de costos e información gerencial. Formular un Plan de Posicionamiento de los diferentes productos o servicios que ofrecen los Centros de Producción.

De las Escuelas Académico-Profesionales.

Integrado por el Director Titular y un Docente Alterno, que laborará en ausencia del titular con el objeto de facilitar la continuidad de las actividades. Es facultad de Director Titular nombrar al Docente Alterno, cualquiera sea su categoría.

Función: Coordinar las actividades del área con los Titulares de las Facultades de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas.

Número de miembros: Uno por cada Escuela Académico-Profesional.

Objetivos: Definir si conviene a las Facultades ciclos semestrales o mensuales. Uso de locales en tres turnos en cualquiera de las Facultades donde haya disponibilidad. Necesidad de incluir menciones en los Títulos Profesionales otorgados por las Facultades. Proponer la proporcionalidad de Profesores a Tiempo Completo y a Dedicación Exclusiva. Obligación de tener Grado Universitario de Magíster para la enseñanza en la Universidad. Preparar Cursos de Capacitación para Docentes acudiendo al intercambio de Profesores de las tres Facultades. Aplicar políticas uniformes en el cobro de pensiones a los alumnos repitentes, derechos de títulos y grados. Integrar a los Empresarios de las CONFIEP a formar parte de las Comisiones de Planes y Programas de las Facultades.

De los Institutos de Investigación.

Integrado por el Director Titular y un Docente Alterno, que laborará en ausencia del titular con el objeto de facilitar la continuidad de las actividades. Es facultad de Director Titular nombrar al Docente Alterno, cualquiera sea su categoría.

Función: Coordinar las actividades del área con los Titulares de las Facultades de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas.

Número de miembros: Uno por cada Instituto de Investigación.

Objetivos: Promover proyectos conjuntos de asesoría y consultoría multidisciplinaria a las empresas nacionales en materia de investigación en ciencia, tecnología e innovación de procesos.

De las Unidades de Post Grado.

Integrado por el Director Titular y un Docente Alterno, que laborará en ausencia del titular con el objeto de facilitar la continuidad de las actividades. Es facultad de Director Titular nombrar al Docente Alterno, cualquiera sea su categoría.

Función: Coordinar las actividades del área con los Titulares de las Facultades de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas.

Número de miembros: Uno por cada Unidad de Post Grado.

Objetivos: Uniformar pensiones de enseñanza, grados, etc., en las Maestrías y Doctorados. Estandarizar Planes y Programas en los Ciclos Propedéuticos de las Maestrías. Uso de locales en cualquiera de las Facultades según disponibilidad. Preparar Cursos de Capacitación para Docentes acudiendo al intercambio de Profesores de las tres Facultades. Definir política de honorarios para Profesores dando preferencia a los Docentes de la Universidad. Conciliar campo privativo profesional con el contenido de las especialidades. Revisión de Menciones en las Maestrías y redistribución de las mismas por campo privativo profesional. Globalizar el Reglamento Interno sobre el Otorgamiento de Grados en Maestría y Doctorado. Fomentar Alianzas Estratégicas con otras Universidades del Continente Latinoamericano.

2. Se reunirán en cualquiera de los locales que tienen las distintas Facultades al interior de la Universidad, pero utilizarán de preferencia el local del Director más antiguo, quién presidirá la reunión. Se dejará constancia por escrito de lo acordado. Y tiene todo el apoyo del personal que depende del Director.
3. Sus funciones son totalmente independientes de las actividades de otras Comisiones. Sólo tienen la finalidad de coordinar actividades Inter-facultades a fin de evitar las competencia entre pares, duplicidad de esfuerzos, optimizar capacidad instalada, optimizar los recursos y unir capacidades intangibles para obtener el apoyo de la Empresa Privada en proyectos comunes interdisciplinarios que auto generen ingresos corrientes a la Universidad.

4. Los acuerdos a que lleguen éstas Comisiones serán puestos a disposición de los Consejos de Facultad correspondientes a fin de llevarlos a la práctica tanto en gestión como en financiamiento.
5. Éstas Comisiones serán remuneradas con el 5% de los ingresos brutos que generen para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Las que se liquidarán en dos fechas: en Junio y Noviembre de cada año. No existe remuneración compensatorio de ninguna naturaleza adicional.

D. LO QUE DEBE CONTENER LA FUTURA LEY UNIVERSITARIA.

Los elementos que caracterizan este nuevo entorno del Siglo XXI son:

1. **Diferenciación institucional.** Existen Universidades públicas y privadas con regímenes legales diferenciados.
2. **Masificación de la matrícula.** En 1990 San Marcos recibió 359 alumnos, 1,943 en 1994; 5,549 en 1999 y 5,343 en el 2000.
3. **Restricción de Recursos.** No es un problema típico peruano, ha afectado de manera crónica a países del África y gran parte de Asia. Ya no existe la bonanza de tiempos pasados. Esto es válido para Japón pero también para Canadá.
4. **Incremento de la competencia entre instituciones de la Educación Superior.** Según los registros estadísticos de la ANR (Asamblea Nacional de Rectores), al mes de Febrero del 2002, existían en el país, 33 Universidades Estatales y 45 Universidades privadas. Además de presencia de Institutos de Educación Superior para profesionales de mando medio con estudios de 3 años.
5. **Diversificación de la demanda.** Ya no sólo los jóvenes recién egresados de la enseñanza secundaria aspiran a recibir una educación de nivel superior. Ahora también están los profesionales que buscan ampliar o mejorar sus conocimientos y destrezas; personas que desean o deben cambiar de ocupación; funcionarios y trabajadores que buscan acreditar y certificar su experiencia laboral; y organizaciones interesadas en obtener servicios docentes en función de sus propios programas de capacitación.
6. **Transición hacia economías basadas en el conocimiento.** “El mayor de los cambios se ha producido en el campo del conocimiento y el mayor desafío es el de la educación ya que en el futuro inmediato se requerirá de personas diferentes educadas de distinta manera que como se hace hoy en día, con capacidades adecuadas para enfrentar y resolver situaciones nuevas en un entorno rápidamente cambiante”.(Peter Drucker, 1994). La búsqueda permanente de nuevos conocimientos y de nuevas técnicas dentro de una concepción unificadora del mundo, plantea la necesidad de revisar los esquemas tradicionales de la

educación superior, su misión, su metodología, y en general, toda la estructura del sistema educativo.

- 7. Globalización de los mercados y Competitividad.** La globalización se refiere a un conjunto de condiciones emergentes en que la riqueza y el valor agregado son producidos y distribuidos a nivel mundial mediante intrincadas redes de unión (Papadopoulos, 1994). La creciente internacionalización de los mercados laborales en el ámbito profesional y técnico, exige que los diplomas otorgados en un país puedan ser reconocidos en los demás, de manera de facilitar la movilidad de la propia fuerza laboral más altamente calificada y de atraer a estudiantes del extranjero por lo cual la evaluación de la calidad de las instituciones y programas de Educación Superior, se ha transformado en un imperativo de alcance mundial.
- 8. El cambio en la orientación de la valoración social.** Nuestra sociedad ha experimentado cambios en sus valores: la calidad de los productos, la competencia, la responsabilidad pública, la transparencia y la eficiencia. El usuario asume en propiedad su rol de “cliente” y exige bienes y servicios de calidad, incluyendo una educación que satisfaga sus expectativas. Existe una creciente presión social sobre la calidad de los servicios universitarios: docencia, investigación, transferencia tecnológica etc. Los cambios y transformaciones del entorno de la educación superior repercuten de manera directa en los sistemas de gestión, dirección y organización de las instituciones de educación superior.

Bajo este entorno, diferente al siglo anterior, diez modificaciones sustanciales debería contemplar la futura Ley Universitaria:

- 1) De acuerdo al principio de igualdad jurídica, como ahora puede elegir la Universidad Privada por el Decreto Legislativo No. 882, artículo 4, dejar en libertad a la Universidad Pública para decidir su estructura organizacional que más convenga a sus intereses. Sería una muestra fehaciente de la autonomía universitaria.
- 2) Eliminar la Asamblea Universitaria y el Tercio Estudiantil como co-gobierno, pero manteniendo dicho tercio en la Oficina de Auditoría Interna.
- 3) Modificar el sistema de elecciones por listas completas, donde todos los alumnos elijan al Rector, al Consejo Universitario y al Consejo de Facultad, por voto secreto, directo y universal. Estamentos que deben estar integrados por no más de 15 y 10 personas respectivamente, El Rector, posteriormente, escogería a sus colaboradores para administrar la Universidad. Se elegiría Vice-Rector, sólo para reemplazar al Rector en caso de enfermedad o incapacidad de funciones.
- 4) La composición de los órganos de gobierno debe ser:

- a. **El Consejo Universitario** con no más de 15 integrantes. El Rector, quién lo preside, 1 Vice Rector, 5 Decanos, 1 Director de Economía, 1 Director de Administración, 1 Director Académico, 1 Director de Investigación y Desarrollo, 1 Director de Post Grado, 1 Director de Proyección Social 1 Director de Centros de Producción, 1 Director de Imagen Institucional.
 - b. **El Consejo de Facultad** con no más de 10 integrantes. El Decano, quién lo preside, 1 Director del Instituto de Investigaciones, 1 Director de la Unidad de Postgrado, 1 Director de Extensión y Proyección Social, 1 Director por cada Escuela Académico-Profesional con un máximo de 5, 1 Director Administrativo.
 - c. **El Rectorado**, que representa a la institución debe ser un catedrático con Grados de Doctorado en Administración, Contabilidad, Economía y/o Derecho.
- 5) No a la reelección para las Autoridades elegidas por voto, secreto, directo y universal.
 - 6) Deberá trabajar con planes estratégicos a largo plazo, con el apoyo formal del Estado en comunión con el Plan Nacional de Desarrollo. Tanto en proyectos de investigación que interesen a las empresas como en programas de capacitación en beneficio de la mano de obra calificada nacional.
 - 7) Dejar en libertad para que cada Universidad gestione la remuneración de sus docentes de acuerdo al nivel de ingresos propios autogenerados. La optimización de la capacidad instalada debe ser la base del financiamiento deseado que permita una remuneración digna para todos los docentes.
 - 8) El financiamiento de la educación superior por el Estado debe estar basado en la administración por objetivos, como los criterios de evaluación de calidad, equidad, eficiencia y transparencia de la gestión. Parámetros que deberá definirse en la Ley para establecer el apoyo económico del Tesoro a la Universidad Pública Nacional, que la obligue a perseguir la mejora continua.
 - 9) Fusionar las pequeñas universidades de provincias en pocas pero grandes. Este es el trabajo futuro que tienen por delante los Gobiernos Regionales elegidos por el pueblo. Otra modalidad sería acuerdos de cooperación con las grandes Universidades Nacionales: Agraria, Ingeniería y San Marcos como es práctica común en los países de la región latinoamericana. ¿Cómo administrarlas?. Como Filiales utilizando el sistema de comunicación por redes.
 - 10) Publicación obligatoria de información financiera trimestral mostrando el avance de las metas previstas para el periodo.

TABLA No. 49
APORTES DE LA COOPERACIÓN -UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO.

EMPRESA	UNIVERSIDAD	ESTADO
1. Invertir en los sectores competitivos de la economía	1. Formación de RR. HH en sectores competitivos.	1. Coordinar un Plan estratégico: Empresa -- Universidad y Estado.
2. Incrementar exportaciones	2. Investigación en C. y T.	2. Reducir tamaño del Estado.
3. Modernizar tecnología	3. Modernizar laboratorios	3. Planificar un Sistema de Educación Primaria, Técnica, Secundaria y Universitaria por regiones.
4. Crear puestos de trabajo.	3. Actualizar currículos y carreras profesionales.	4. Intensificar procesos de privatización y concesiones
5. Capacitar fuerza laboral	4. Reestructurar carreras profesionales.	5. Actualizar marcos: laboral, financiero y tributario.
6. Solicitar asesoría de las Universidades	5. Capacitación permanente de profesores.	6. Promover clima de estabilidad e institucionalidad democrática.

CONCLUSIONES.

1. La Universidad Nacional Mayor de San Marcos en sus 453 años de existencia, necesita simplificar su organización para reducir costos, en base a la información financiera para hacerla más eficiente en la toma de decisiones, mejorar la calidad académica, solucionar sus problemas cotidianos que sin la función principal de coordinación no sólo vertical como se da en el presente, sino horizontal, resulta fundamental para competir en el mercado nacional e internacional. Omisión que deben enmendar **los Comités de Coordinación Inter Facultades**, para armonizar los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los principios y fines institucionales:
 - a. Pensando que todos trabajamos para la Universidad asignados a una Facultad determinada.
 - b. Perseguir continuidad en las políticas sin tener en cuenta al funcionario de turno.
 - c. Reconocer que todos somos necesarios y nadie indispensable.
 - d. Tener una Visión de largo plazo consistente con los Planes Estratégicos equivalentes.
 - e. Promover el Trabajo en equipo.
 - f. Facilitar accesibilidad a la información de la Universidad.
 - g. Transparencia en las decisiones.
 - h. Prácticas de buen gobierno que afirme la estabilidad institucional: jurídica y económica

2. A la luz de la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados, es necesario que **la información financiera esté preparada de acuerdo a estándares internacionales de contabilidad** con la finalidad de facilitar el análisis e interpretación de dicha información, la cual debe ser veraz, suficiente y oportuna. La Universidad, como institución de todos los peruanos, debe aplicar la misma técnica que exige en la actualidad la normatividad vigente, para conseguir información útil para la gestión de los recursos propios en áreas tales como los Centros de Producción, que en su mayoría arrojan saldos deficitarios, y que contribuyan a mejorar la remuneración de los Docentes. En la era de la Información, la Universidad no puede estar al margen de la necesidad de formular sus estados financieros en forma trimestral. Información que sólo es conocida en el mes de Marzo de cada año a través de una Memoria preparada por el Decano de la Facultad pero que no muestra los resultados por línea de ingresos sino en términos globales. Situación que debe cambiar en el futuro, bajo el principio de la transparencia y de las normas del buen gobierno, que son práctica común en la presentación de los estados financieros en la empresa privada. Para alcanzar este objetivo requerimos actualizar el Reglamento Interno de los Centros de Producción de la Universidad,

(Operatividad de las Unidades de Servicios), siguiendo el ejemplo de la Facultad de Química e Ingeniería Química en San Marcos, y/o el modelo de acuerdo de cooperación de INTEL con el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA.

3. Es un grito a voces como ya lo ha expresado la UNESCO, *urbi et orbi*, que no existe en la actualidad país alguno, capaz de financiar un sistema universitario exclusivamente con recursos públicos. Y es improbable que dicha tendencia pueda revertirse en los próximos años. Si esto es así, en el futuro inmediato asistiremos a cambios radicales en el comportamiento de las autoridades universitarias estatales. De administradores pasivos pasarán a ser gerentes proactivos, porque necesitarán incrementar sus ingresos vía optimización de su capacidad instalada. Estarán orientados, como ahora lo hacen las empresas productivas, a la reducción de sus costos, y aumentar la calidad y valor de sus servicios. **Por consiguiente la política en materia de generación de ingresos, es clave para el éxito de cualquier gestión que se realice desde el Rectorado de la Universidad.** Entonces, ¿es serio pedir gratuidad de la enseñanza universitaria?. A la luz de la realidad, sólo será posible mediante el financiamiento mixto: del estado, los estudiantes y la empresa privada. En este tema, el Estado Peruano, debe proyectar una política de largo plazo basado en un 6% del Presupuesto Nacional por un lapso de 20 años tomando necesariamente a la educación y a la Universidad como soportes fundamentales de una nueva sociedad. Mientras que a las autoridades, no les queda otra alternativa que optimizar sus recursos propios. Y éstos pueden ser de cinco fuentes:
 - a. Del Ingreso proveniente de los Centros de Extensión Universitaria y Proyección Social.
 - b. Del Ingreso proveniente de la explotación de sus Centros de Producción.
 - c. Del Ingreso proveniente de las Escuelas Académico Profesionales.
 - d. Del Ingreso proveniente de las Unidades de Post Grado.
 - e. De las Donaciones.

4. Una gran debilidad que no pueden superar **las Maestrías y Doctorados en San Marcos, es el elevado número de egresados no graduados.** El origen de esta situación está en la frase que establece el Reglamento: “presentar un proyecto de investigación original y de alto nivel”. Que son conceptos más subjetivos que objetivos, y que la Universidad viene exigiendo desde mediados de 1950. Hoy, en un ambiente de globalización, la competencia no son las universidades nacionales privadas o públicas, son las Maestrías Internacionales con oferta total de financiamiento: “estudie ahora y pague después”.

Donde la preparación es a tiempo completo durante 12 meses, y los maestrandos se gradúan en un 100% al concluir sus estudios.

El modelo adoptado en el proyecto de tesis consiste en un trabajo aplicado, real, que responde a un requerimiento concreto de una empresa o “cliente”. Los alumnos trabajan directamente con la empresa solicitante, entrevistando a ejecutivos y recolectando la información necesaria para llevar a cabo el plan. Los temas pueden ser individuales, o por equipos polivalentes, máximo de 5 alumnos, y siempre supervisados por su Asesor nombrado por la Escuela. Así ganan todos: la Universidad, la Empresa, el país. Un ejemplo de cooperación entre Universidad-Empresa-Estado. Por tanto, si deseamos contar con Planes, Programas modernos y competitivos de acuerdo a las demandas del mercado nacional e internacional, se deben revisar los siguientes tópicos, con el apoyo de las Comisiones de Coordinación Inter Facultades:

- a. Duración de los Ciclos en Pre Grado: Semestrales o Anuales.
 - b. Establecer Menciones de especialidad en los Títulos de Carreras Profesionales.
 - c. Precisar el objetivo de las Maestrías y los Doctorados.
 - d. El costo de las Maestrías, salvo excepciones, debe ser uniforme a nivel de la Universidad.
 - e. Título de las Menciones en las Maestrías no debe llamar a confusión.
 - f. Estandarizar Planes y Programas de las Maestrías en los períodos propedéuticos.
 - g. Conciliar campo privativo profesional con el contenido de las especialidades.
 - h. Globalizar el Reglamento Interno sobre el Otorgamiento de Grados integrándolo a la cooperación –Universidad-Empresa-Estado.
 - i. Fomentar alianzas estratégicas al interior de la Universidad con los gremios empresariales.
5. Para que funcione en nuestro país una verdadera **cooperación entre Universidad-Empresa-Estado**, que beneficie por igual a todos los sectores involucrados debemos preocuparnos por superar los siguientes problemas identificados en esta investigación:
- a. **Estabilidad política**, necesitamos establecer reglas claras para la inversión en los sectores económicos competitivos de nuestra economía, eliminar la informalidad, reducir el tamaño del Estado, reformar el sistema tributario y mantener su estabilidad, intensificar procesos de privatización y concesiones y/o promover contratos de gerencia. La experiencia internacional muestra que los inversionistas buscan invertir su capital en aquellos sectores donde existe personal calificado local, que asegure alta calidad y productividad
 - b. **Compromiso general con la economía abierta**, atrayendo y fomentando las inversiones del capital extranjero sin hipotecar la soberanía nacional, practicando normas de competitividad e innovación global, reduciendo las barreras que se

ponen a la competencia, y promoviendo las exportaciones a todos los mercados del mundo. Hoy en día hay muy pocas firmas con los recursos y habilidades suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia de otras empresas y ser, además, competitivas. Entonces, la capacidad de cooperar es, de hecho, una condición para la competitividad

c. **Un excelente sistema educativo.** En el Perú la oferta educativa no está relacionada con las ventajas comparativas de nuestro país. Por ejemplo, sólo en dos universidades se enseña ingeniería textil y la ingeniería forestal está más orientada al manejo de bosques y hay poco o casi nada en transformación primaria y secundaria (muebles, madera para construcción,.etc). Nuestra formación académica y tecnológica no está orientada a desarrollar ventajas competitivas, ni genera una masa crítica de recursos humanos calificados que sería un atractivo a la inversión. En realidad hay carencia de personal calificado para las cadenas con ventajas comparativas.. Consideraciones que debe recoger la futura ley Orgánica de Universidades que se resumen en los siguientes puntos:

- Libertad para disponer de los recursos autogenerados porque sí es posible mejorar la remuneración de los Docentes.
- Facultad para elegir la estructura organizacional que contribuya la simplificación administrativa.
- Elección directa, secreta y universal de las autoridades universitarias.

Si todos cumplimos con nuestras responsabilidades, el Perú será libre, política y económicamente independiente, por la voluntad general de sus pueblos.

RECOMENDACIONES.

1. Para integrar a la Universidad con los sectores productivos del país, la Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales de nuestra Universidad, debe promover la suscripción de Convenios de Asesoría y Consultoría con la CONFIEP, la Sociedad Nacional de Industrias, la Sociedad Nacional de Minería, Asociación de Exportadores, Ministerios de la Industria, Minería, Pesquería, etc., haciendo que San Marcos mantenga estrechas relaciones de coordinación con el Estado, la sociedad civil organizada y el sector productivo; que forme parte de un Proyecto Nacional de Desarrollo Humano Sostenible, que promueva las exportaciones e inversiones de capital extranjero preferentemente en los sectores: agroindustria, energía y petróleo, Minería, Pesquería y Turismo, y que contribuya, mediante su vocación prospectiva, a configurar los proyectos de sociedad futura a nivel regional y nacional para la creación de Centros de Desarrollo Tecnológico por especialidades de tipo asociativo, que satisfagan necesidades de innovación a fin de canalizar los recursos internos de las empresas.
2. Es el Estado, a través del Gobierno de turno, a quién corresponde definir una voluntad política explícita que refuerce el importante rol articulador, organizador y catalizador de los aportes nacionales que en materia de Ciencia y Tecnología tiene a su cargo el CONCYTEC (Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología). Asimismo, recomendar que en todo acuerdo de estabilidad tributaria que firmen las empresas extranjeras en el futuro, tengan la obligación de coordinar con las Universidades Estatales, sus necesidades de recursos humanos calificados para mejorar así los planes y programas que requiere el mercado.
3. Promover una corriente de “cultura de cooperación” entre las principales universidades estatales y los organismo más representativos de la sociedad civil peruana, a fin de romper un aislamiento de más de 50 años. Situación podría mejorar si se introducen en las diferentes Escuelas Académico-Profesionales, Consejos Consultivos integrados por ejecutivos del sector privado de reconocido prestigio, para opinar sobre los Planes y Programas que contribuyan a satisfacer las necesidades de personal calificado que precisa este importante sector.

BIBLIOGRAFIA

1. Arratia, Rubén L. Creatividad Internacional de la Minería Peruana. “Desafíos al Siglo XXI”. Ministerio de Energía y Minas. Octubre 1998. Lima. Perú.
2. Asamblea Nacional de Rectores. El por qué de la relación Empresa-Universidad. Foro de la Universidad Peruana. Lima. Perú. 1997.
3. Burga, Manuel. San Marcos: Universidad Abierta. Artículo de la Revista “Universidad y Sociedad”. Año 3. No. 7. Noviembre 2000. Edita por profesores UNMSM. Lima. Perú.
4. Comisión Reorganizadora. Memoria 1995-1999. UNMSM. Mayo 2000. Lima. Perú.
5. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (CONCYTEC). Estudio de la Realidad Nacional en Ciencia y Tecnología. Avance de Julio de 1997 a Diciembre de 1998. Lima. Perú.
6. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. (CONICET). Argentina.
7. Consejo Superior de Investigaciones. Política y Estrategia de la Investigación en la UNMSM. Mayo 1999. Lima. Perú.
8. David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Quinta Edición. México. 1997.
9. Diario “El Comercio”. Propuestas para una Agenda de Gobierno. Abril 2000. Lima. Perú.
10. Diario “El Comercio.” Enero 2001. Lima. Perú.
11. Diario “El Peruano”. Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Septiembre 1984. Lima. Perú.
12. Drucker, Peter. Dirección de Instituciones sin fines de Lucro. El Ateneo. Barcelona 1996.
13. Germaná Cavero, César. Por la Defensa de la Universidad Pública Renovada. Artículo de la Revista “Universidad y Sociedad”. Año 3. No. 7. Noviembre 2000. Editada por profesores UNMSM. Lima. Perú.
14. Gómez -Ceja, Guillermo. Planeación y Administración de Empresas. Año 1994. Octava Edición. McGraw-Hill. Mexico.
15. Gonzáles Ávila, Carlos. Propuesta para Incrementar la Producción de Hidrocarburos. Diario “Gestión”. 02 de Febrero 2001. Lima. Perú.
16. Hill, Charles; Jones, Gareth. Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Año 1996. Tercera Edición. McGraw-Hill. Mexico.

17. Jarillo, José Carlos. Martínez Echezarraga, Jon. Estrategia Internacional. Mas allá de la exportación. Mc Graw-Hill de Management. Madrid. España. 1997.
18. Koth M. Estrategias para la gestión Educativa. Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo. Editorial Lima 1996
19. Mayorga, Román. Financiamiento para la Interacción. Foro de la Universidad Peruana. Asamblea Nacional de Rectores. Año 1997. Lima. Perú.
20. Ministerio de Pesquería. Plan Estratégico 1999-2004. Comisión de Plan Estratégico Lima. Perú.
21. Monitor Company. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Los Agro negocios. Prom. Perú. Julio 1995. Lima. Perú.
22. Monitor Company. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Turismo. Prom Perú. Julio 1995. Lima. Perú.
23. Oficina General de Planificación. Plan Estratégico Institucional 2001-2005. UNMSM. Mayo 2000.Lima. Perú.
24. Oficina General de Planificación. Diagnóstico Periodo 1989 – 1993.Documento de Trabajo. UNMSM. Diciembre 1994. Lima. Perú.
25. Oficina de Estadística e Informática. Compendio Estadístico 1993.1994.1995.1996.1997.1998.1999.2000.2001.2002.UNMSM. Oficina de Planificación. Lima. Perú.
26. Orihuela Paredes, Víctor Raúl. La Universidad: Empresa Democrática. Artículo de la Revista “Universidad y Sociedad”.Año 3. No. 7. Noviembre 2000. Editada por profesores UNMSM. Lima. Perú.
27. Organización Internacional del Trabajo. Documento 102. Oficina de Área y Equipo Técnico para los Países Andinos. Periodo 1990 – 1998. Lima. Perú.
28. Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental S. A. Vigésima cuarta reimpresión. México 1997.
29. Silva Fernández, Aurelio. Currícula Experimental para una Escuela Productiva. La Educación del Siglo XXI.
30. Roel Pineda, Virgilio. La Tercera Revolución Industrial y la Era del Conocimiento. CONCYTEC. 1997. Lima. Perú.
31. Seclén Monsalve, Jorge. Los Desafíos Futuros en la Industria. Foro de la Universidad Peruana. Asamblea Nacional de Rectores. Año 1997. Lima. Perú.

ANEXOS**INTEL –ITCR UN CASO DE COOPERACIÓN
EMPRESA - UNIVERSIDAD.**

Área Temática: **Gestión de la Innovación Tecnológica.**

Bloque Temático: **Gestión de la Cooperación para la Innovación.**

Institución: **Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).**

Dirección Postal: **159-7050**

Ciudad: **Cartago**

País: **Costa Rica.**

RESUMEN.

En 1996, después de una difícil selección entre más de seis países, la CORPORACIÓN INTEL decidió instalar en Costa Rica una de sus plantas de manufactura. Esta decisión se fundamentó en el excelente nivel de escolaridad técnica y profesional de Costa Rica, en su estabilidad política y económica y en su fuerte compromiso con la economía abierta.

En torno a esta determinación se crearon una serie de expectativas a nivel nacional, pues la instalación de esta Corporación en el país, constituyó la mayor inversión extranjera que una empresa líder en el desarrollo tecnológico del mercado de semiconductores, efectuaba en Costa Rica, dentro del sector de industria de alta tecnología. Lo anterior, aunado a otros beneficios, representó y representa un importante aporte económico y social y un fuerte impacto en la transformación tecnológica del sector productivo y académico.

El ITCR apoyó fuertemente todo este proceso de selección, y posteriormente se convirtió en una universidad asociada a INTEL. De esta manera se estableció una alianza entre ambas instituciones alimentada, por un lado, con la filosofía de Intel orientada hacia la labor de cooperación de la Corporación con el sistema educativo, y por el otro lado, por el fuerte enfoque de ITCR hacia su participación en los procesos de innovación.

Esta alianza marcó una transformación en los modelos de vinculación de las universidades con el sector productivo, por cuanto implicó fuertes compromisos de ambas entidades y como consecuencia, importantes resultados. Así el ITCR asume como compromiso adecuar su oferta académica para solventar las necesidades de recurso humano en los procesos de manufactura de semiconductores, e INTEL por su parte, promueve la capacitación de profesores, promueve becas a estudiantes, y procura la donación de equipamiento para fortalecer la capacidad institucional en área de la electrónica.

De esta relación ganar-ganar para ambas partes, vale rescatar el proceso de vinculación establecido entre las dos entidades, donde por medio de mecanismos simples y muy efectivos se han podido alcanzar resultados muy satisfactorios.

INTEL –ITCR UN CASO DE COOPERACIÓN EMPRESA UNIVERSIDAD.

ANTECEDENTES.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (ITCR).

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), inicia sus actividades desde 1971, es una institución pública sin fines de lucro, creada por el Estado con el fin de brindar un aporte significativo al desarrollo científico, tecnológico y cultural del país, mediante la formación de profesionales de alta calidad y el impulso de investigación en áreas estratégicas para el desarrollo del país.

Ubicada su sede central en la provincia de Cartago, el ITCR cuenta a la fecha con una promoción de más de 7,000 profesionales, atiende una población estudiantil de 7,000 alumnos y ofrece 18 carreras académicas de pregrado, 10 programas de licenciatura y 6 de maestría. Paralelamente a su programa académico regular, la Institución brinda programas de educación continuada de sus diferentes escuelas, mediante la administración de la Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC), en éstos atiende una población aproximada de 8,000 estudiantes.

Cuenta con una basta infraestructura de Laboratorios y una Red de Centros de Investigación y Desarrollo, un Centro de Información Tecnológica, una Editorial Tecnológica, servicios bibliotecarios y personal profesional y técnico de excelente nivel académico.

Impulsado por uno de sus fines: “Generar, adaptar e incorporar en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país sus recursos y fuerzas productivas”, el ITCR desde sus inicios ha experimentado una estrecha vinculación con el sector productivo.

La cooperación con el sector productivo, sin embargo, se concentró durante mucho tiempo en programas de capacitación y con menos actividad en asesorías, asistencias técnicas e investigación.

**CUADRO No. 1
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ASESORÍAS E INVESTIGACIONES
1992-1998**

AÑOS	PROGRAMAS CAPACITACIÓN	MATRÍCULAS ATENDIDAS	ASESORÍAS
1991	240	8500	25
1993	498	11000	26
1994	720	15000	35
1995	1361	18980	100
1996	1065	18260	206
1997	1064	20507	312
1998	1780	32242	341

Fuente: Informe FUNDATEC, 1998.

En ese sentido y cumpliendo así con su rol según lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, la Institución ha enfocado una serie de acciones a fortalecer su participación en los procesos de innovación y transferencia tecnológica a nivel nacional, mediante la incorporación de tecnologías dentro del sector productivo, con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos y así contribuir al incremento de la competitividad de las empresas costarricenses.

Es así como la visión estratégica del desarrollo institucional se enfoca hacia una institución líder en la formación, desarrollo y transferencia tecnológica; para funcionar como un agente de cambio, dando respuesta rápida a las necesidades nacionales y regionales; para contar con una adecuada infraestructura para el desarrollo científico y tecnológico; para mantener una fuerte interacción con las empresas, instituciones de educación e investigación nacionales e internacionales y para mantener un alto compromiso con el sector productivo nacional y regional, buscando un adecuado balance entre las actividades docentes y de investigación.

INTEL.

INTEL, fue fundada en 1968, se dedica a la producción de semiconductores, representando hoy el mayor productor de semiconductores del mundo, provee el 85% de los semiconductores a nivel global. Obtiene ingresos por más de \$ 20 billones anuales.

Representa en la industria de la electrónica global un jugador clave, que ha marcado la innovación tecnológica en el mercado de semiconductores y de la computación.

Por la demanda de sus productos y la velocidad en su desarrollo tecnológico, INTEL construye una nueva planta cada nueve meses en promedio; éstas se construyen con dos años de anticipación para atender la demanda futura. Dos tipos de planta se necesitan en la industria de los semiconductores, Planta de Fabricación de Chips, (Fab), y Planta de Ensamblaje a Pruebas (ATP). Ambas plantas necesitan de un alto nivel de recurso humano calificado.

En la actualidad INTEL ha abierto seis plantas de manufactura fuera de los Estados Unidos: 1972 Penang, Malasia; 1980 Manila, Filipinas; 1981 Jerusalén, Israel; 1989 Leixlip, Irlanda; 1996 Shangai, China; 1996, Heredia, Costa Rica. (Foreign Investment Advisory Service FIAS, 1997).

INTEL-COSTA RICA.

En noviembre de 1996 INTEL anuncia la inversión de \$ 300 millones en Costa Rica para el establecimiento de una planta de ensamblaje y pruebas para semiconductores. Para la toma de esta decisión, INTEL inicia a principios de 1996 un estudio de selección de sitio, con el propósito de ubicar el lugar idóneo de una nueva planta de ensamblaje y pruebas.

En este proceso de selección participan una serie de países como: Brasil, Chile, Indonesia, México, Filipinas y Tailandia entre otros.

Por otra parte, Costa Rica había seleccionado entre sus áreas de atracción de inversiones de alta tecnología la electrónica, lo cual facilitó en mucho el proceso de promoción ante el estudio de selección de sitio por INTEL.

Según caso de estudio “Intel’s Costa Rican Plant” (Foreign Investment Advisory Service FIAS, 1997), los factores que fundamentaron la selección de Costa Rica para el establecimiento de la planta fueron: la estabilidad política, un compromiso general con la economía abierta y un excelente sistema educativo. También se consideró la rapidez de respuesta en los diferentes ámbitos de la negociación y una muy buena estrategia de desarrollo de la electrónica empujada por CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo).

ESQUEMA DE COOPERACIÓN EMPRESA-UNIVERSIDAD DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA.

El esquema de vinculación universidad-empresa del Instituto Tecnológico de Costa Rica se basa en tres niveles: el primero que define las políticas estableciendo el rol y compromiso de la Institución en esta acción, un segundo nivel que establece las interrelaciones entre los diferentes mecanismos del sistema y finalmente la estructura funcional de los mecanismos de apoyo a la cooperación de la universidad-empresa.

El marco político de este sistema se compone de políticas y reglas claras para la cooperación Universidad-Empresa, entre estas están: Orientaciones para la Investigación y la Extensión en el ITCR; Políticas y Lineamientos para la Prestación de Servicios en el ITCR; Lineamientos de la FUNDATEC y Reglamentación de la Propiedad Intelectual en el ITCR. Por otro lado, con el propósito de incrementar las interrelaciones con el sector productivo, el ITCR ha ido creando una estructura de relaciones con organizaciones del sector empresarial y de coordinación y apoyo al campo de la cooperación. Con esta estructura se pretende sensibilizar parte de la demanda tecnológica del sector con el que mantiene relación el Instituto. Para ello está vinculada con asociaciones empresariales como la Cámara de Industrias de Costa Rica, con las organizaciones sectoriales como ASOMETAL Y CACIA, con el sector financiero. Asimismo, es miembro de la Comisión Interuniversitaria de Cooperación Universidad-Empresa, mantiene contacto directo con los parques industriales a nivel administrativo como con las empresas en particular y con organizaciones que promueven las exportaciones e inversiones de capital externo como PROCOMER y CINDE. Además forma parte de redes que promueven la vinculación universidad-empresa a nivel nacional e internacional.

Actualmente el ITCR cuenta con un sistema de vinculación que utiliza diferentes mecanismos, los cuales han contribuido a incrementar significativamente la cooperación de la Institución con el sector externo. Estos son: Centros de Investigación y Desarrollo, Departamentos Académicos y Escuelas, Unidades y Programas Productivos, Oficina de Enlace con la Industria (OEI), Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC), Programa de Emprendedores, Centro de Incubación de Empresas y el Centro de Información Tecnológica.

El sistema está conceptualizado bajo la definición de teoría de sistemas y con la participación de los actores fundamentales del proceso de vinculación (Universidad-Gobierno-Empresa) y por supuesto considerando un flujo de financiamiento que incentive a los diferentes actores a invertir en el campo de la investigación y el desarrollo.

En este sistema la Oficina de Enlace con la industria sirve de puente entre la institución y el sector externo, promoviendo los servicios hacia los diferentes entes interesados y canalizando las demandas hacia lo interno. Para ello trabaja estrechamente con la Fundación Tecnológica (FUNDATEC), que funge como ente administrador de los fondos y con las diferentes unidades ejecutoras de los servicios (centros de investigación y desarrollo, programas productivos y departamentos académicos y Escuelas).

POR QUÉ INTEL SE ASOCIA CON LA EDUCACIÓN.

INTEL se asocia con el sector académico porque tiene como política ser un actor, y no un observador del proceso de formación de su recurso humano. Por tanto busca forma de vincularse con la academia en las cuales haya una beneficio mutuo. Para ello define programas de inversión en educación como aspecto estratégico de su empresa, los cuales constantemente estarán siendo evaluados bajo los enfoques de consecución de logros y bajo una relación ganar-ganar con sus socios.

Por otra parte espera como compromisos del sector académico una relación de largo plazo, donde se denote un plan estratégico de crecimiento de la capacidad de las instalaciones y se manifieste una flexibilidad para alcanzar necesidades específicas y apropiadas. Además, se espera una relación de honestidad y directa retroalimentación, donde se desarrollen esfuerzos conjuntos en la formulación de propuestas que se ubiquen en las áreas seleccionadas. También se espera contar el espacio físico donde se puedan albergar las donaciones.

UN CASO DE VINCULACIÓN ITCR-INTEL.

Esta planta se dedicará inicialmente a la producción de tarjetas madre (PC boards), actualmente la planta está dedicada a la producción del procesador Xeletrón.

Uno de los aspectos más importantes, que INTEL consideró a la hora de tomar la decisión de escoger a Costa Rica entre los diferentes países posibles, según personeros de la empresa, fue el

nivel de escolaridad técnica y profesional que el país posee. De las estimaciones de recurso humano técnico y profesional en el área de la electrónica que la empresa demanda, se determinó la necesidad de reformar algunas de las ofertas académicas existentes y de abrir nuevas que asistan en la formación de técnicos y diplomados en el campo de la manufactura de semiconductores (Ver Anexo 1).

Es así como la empresa, tomando la recomendación del gobierno, contacta en la etapa del proceso de selección del sitio para su establecimiento con el ITCR y le solicita al CINDE y al ITCR definir la oferta de recurso humano en las áreas que ellos solicitan. Además, sugieren la elaboración de un modelo de capacitación que pueda proveer con el recurso humano capacitado que se necesitará durante toda la operación de INTEL. La información fue elaborada y presentada a INTEL en un tiempo corto, a éste se anexó otros estudios que probaran la capacidad del país para hacer frente a las necesidades de recurso humano calificado de la empresa. Estos informes tuvieron mucho peso en la definición final, de seleccionar a Costa Rica como su país anfitrión.

Como punto de partida INTEL, el Gobierno (Ministerio de Ciencia y Tecnología y Ministerio de Educación Pública), y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), elaboraron un convenio donde definieron las acciones y responsabilidades de los diferentes entes participantes del modelo de cooperación Universidad-Gobierno-Empresa, seleccionando al ITCR, en coordinación con el MEP (Ministerio de Educación Pública), como el responsable central de los programas de formación y capacitación.

Con el propósito de cumplir con los compromisos de cada instancia y el particular con el programa de capacitación, se conformó una comisión interdisciplinaria compuesta por 6 profesores; 4 del ITCR y dos de los Colegios Técnicos Profesionales del MEP, con el objeto de estudiar las necesidades de formación para la manufactura de semiconductores y hacer un análisis con la formación técnica ofrecida en Costa Rica. Para este estudio se realizó por parte del equipo de trabajo una visita a dos plantas de la Corporación INTEL en Estados Unidos, una de ellas ubicada en Santa Clara en el Valle del Silicio y la otra en Chandler, Arizona, en las que se recabó información sobre las necesidades y habilidades técnicas que deberían poseer el recurso humano para este sector industrial. De este análisis la Comisión definió un programa de capacitación orientado a la industria de semiconductores, que debería ser introducido en el sistema educativo costarricense, él mismo se compone de tres soluciones:

- Creación de una especialidad en “Manufactura de Semiconductores”, dentro de los planes y programas de estudio de la Educación Técnica Profesional.

- Creación de un “Programa de Diplomado en Manufactura de Semiconductores”, impartido por el ITCR, y
- Creación de un “Programa de certificado en Manufactura de Semiconductores” impartido por el ITCR a egresados de colegios académicos y técnicos.

Así el ITCR, adecua su oferta académica para crear el Programa de Diplomado en Electrónica el cual inicia en 1997 y hoy posee una población de 241 estudiantes. Este Diplomado preparará a los técnicos que conformarán la oferta de recurso humano para la manufactura de semiconductores y con ello solventa una de las necesidades de esta industria. Cabe mencionar que es en este programa donde INTEL capacita su personal de planta.

INTEL por su parte asume como compromiso apoyar el fortalecimiento de la oferta académica y en sus primeros años las carreras del campo de la electrónica. Este apoyo se concreta en las siguientes tres líneas de cooperación:

CAPACITACIÓN DE PROFESORES DEL CAMPO DE ELECTRÓNICA:

Esta capacitación va orientada al mejoramiento del Diplomado en Electrónica. En este caso se realizaron tres cursos de capacitación. El primero se ofreció para doce profesores del Diplomado en Electrónica y desarrolló temas relacionados con la manufactura de conductores, también ofreció espacio para la retroalimentación del currículo del Diplomado y para elaborar un plan para su fortalecimiento. Cabe mencionar que este plan se constituyó en la base para la donación de INTEL al ITCR en el segundo año de cooperación. Los otros dos cursos fueron básicamente entrenamientos para la utilización del equipo que donó INTEL.

BECAS PARA ESTUDIANTES DEL DIPLOMADO EN ELECTRÓNICA.

Bajo ese programa de cooperación, INTEL tiene como lineamiento ofrecer becas para dos tipos de estudiantes. El primer grupo lo constituye aquellos de sus empleados que deciden capacitarse mediante el Diplomado, así durante el primer año INTEL becó a 134 de sus empleados.

El segundo grupo lo constituye aquellos estudiantes con potencial para ser empleados de INTEL. Este potencial está definido principalmente por su excelencia académica y por actitudes de liderazgo. Bajo estos parámetros en el primer año se seleccionaron seis estudiantes. Estas becas incluyen capacitación adicional en inglés.

DONACIÓN DE EQUIPOS.

Los criterios básicos para la donación de equipos por parte de INTEL van orientados a la habilitación de Diplomado para ofrecer una capacitación que ofrezca soluciones a la producción de productos electrónicos. En consecuencia durante el primer año, INTEL donó a ITCR equipo valorado en US\$ 98,000, el cual viene a modernizar el Diplomado y a aumentar su capacidad para la formación de técnicos en este campo.

Además de la cooperación mencionada, INTEL ha apoyado al ITCR en la realización de actividades como congresos, seminarios y otras congruentes con la filosofía de la empresa.

OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN INTEL-ITCR.

La operación de programa de cooperación INTEL-ITCR ha sido posible gracias a la participación de funcionarios del ITCR quienes lo hacen en forma coordinada con funcionarios de INTEL. Estos funcionarios han operado bajo la coordinación de la OEI (Oficina de Enlace con la Industria), por parte del ITCR y de la Gerencia de Relaciones Académicas por parte de INTEL, entidades responsables de la coordinación general del programa.

Así existe dentro del ITCR el Comité de Becas de INTEL – ITCR, el cual en conjunto con INTEL promociona y selecciona las becas de INTEL. En el caso de la capacitación de los profesores de Electrónica, esta se coordina entre la Escuela de Electrónica, la OEI e INTEL. En el caso de equipo, la labor la realiza directamente la Escuela Electrónica con INTEL, para lo cual cuenta con el apoyo de la OEI.

Otro actor importante en la operación del programa de cooperación es la Fundación Tecnológica, entidad que administra sus recursos financieros bajo la dirección del coordinador de cada una de las líneas mencionadas.

CONSIDERACIONES FINALES.

Sin lugar a dudas, esta nueva inversión extranjera es la más importante que tenido el país, no sólo por el aporte económico y social que una empresa como INTEL puede ofrecer a nuestra economía y sociedad, sino también, por el impacto a la transformación y transferencia tecnológica que pueda tener en nuestros sectores productivos y académicos.

La cooperación INTEL-ITCR debe ser vista como un proceso en el cual ambas entidades desarrollan en forma conjunta sus compromisos bajo un concepto de ganar-ganar en el deben adaptar sus procesos, mecanismos, programas y políticas internas a fin de alcanzar sus objetivos propuestos en cada etapa de la cooperación. La visión estratégica de ambas organizaciones hacen de este proceso una buena experiencia, lo que ha permitido crear una alianza inteligente entre INTEL e ITCR.

Este programa representa una valiosa, experiencia para nuestra Institución, ya que constituye una nueva modalidad de cooperación entre la empresa, la universidad y el gobierno, lo cual en una primera etapa, ha estado orientada hacia el fortalecimiento de la oferta de recurso humano y no hacia la investigación y desarrollo, lo que es claramente justificable en una etapa de instalación como la que ha estado viviendo esta empresa, sin embargo es de esperar que en un futuro próximo las actividades de investigación y desarrollo sean incorporadas como líneas de cooperación.

Teniendo claro el rol que juega una empresa de esta magnitud en un país como Costa Rica, el ITCR debe procurar y promover la creación de empresas de base tecnológica que puedan ser parte de la cadena productiva de las empresas de alta tecnología y con gran capacidad, por tanto, de exportación. Pero, también debe dirigir esfuerzos para el mejoramiento de la industria local, siendo una agente de cambio tecnológico, que permita a las empresas nacionales competir con las exigencias de un mercado global.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilar, R.; García, R.; Herrera, R; Rojas, F; Rojas, S; “La coordinación Interuniversitaria: Estrategia para facilitar la cooperación Universidad-Empresa. El Caso de Costa Rica”. Simposio de Gestión de la Innovación Tecnológica, San Paulo, Brasil, 1994.
- Cámara de Industrias de Costa Rica. “Encuesta Coyuntura de Negocios: Sector Industrial”, 1996.
- Foreign Investment Advisory Service FIAS. ”Intel’s Costa Rican Plant”, 1997.

ANEXO 1.

**NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE ALTA
TECNOLOGÍA EN COSTA RICA PARA EL PERIODO 1998-2000.**

EMPRESAS ENCUESTADAS	32
RESPUESTAS RECIBIDAS	27

CATEGORÍA	AÑO				
	No. DE PERSONAS				
	1999	2000	2001	TOTAL	(%)
Ingenieros (Universitario / Master).					
Eléctrico	26	20	16	62	9
Electrónico	71	79	42	192	29
Industrial	73	72	62	207	32
Sistemas	31	29	17	77	12
Otros	37	43	36	116	18
Total Ingenieros	238	243	173	654	100
Técnico (Vocacional / Diplomado)					
Electrónico	271	228	224	723	47
Mecánico	103	105	109	317	21
Call Center	90	100	110	300	20
Otros	78	58	46	182	12
Total Técnicos	542	491	489	1,522	100
Operario (Primaria / Bachiller).					
Calificado	747	1,090	1,214	3,051	40
No Calificado	1,210	1,603	1,623	4,436	58
Especializado	71	65	70	206	2
Total Operarios	2,028	2,758	2,609	7,693	100

Fuente: Cámara de Industrias de Costa Rica.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Administración científica. Término que se utilizó inicialmente para referirse al trabajo y el enfoque de F.W. Taylor y de sus colaboradores para analizar la administración. Implica que los métodos de investigación, análisis y resumen científicos se pueden aplicar a las actividades de los administradores.

Barreras a la Entrada. Son las que provienen de regulaciones estatales tales como las medidas para-arancelarias o barreras burocráticas impuestas por instituciones públicas. Por ejemplo, una prohibición legal a la importación de bebidas gaseosas. Otra tipo, puede tener relación con la naturaleza del producto y el costo del transporte. También los costos hundidos y la inversión en capacidad

Barreras Arancelarias. Son las medidas defensivas que utilizan determinados países, elevando los aranceles a la importación de ciertos productos, para proteger la industria nacional.

Capacitación administrativa. Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa.

Ciencia. Conocimiento organizado de importancia para un área, por lo general un área práctica.

Círculo de control de calidad. Participación de los trabajadores en la solución de problemas relacionados con el trabajo. Con frecuencia varias personas, por lo general trabajadores de línea, participan en la solución de los problemas.

Cooperación Internacional. Se trata de grandes proyectos creados por gobiernos de países o instituciones internacionales para promover la cooperación entre empresas en torno a un tema común. Se una entidad para administrar el proyecto, pero ésta es de propiedad del gobierno o institución que financia el proyecto.

Coordinación. Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Competitividad. Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que permiten alcanzar, sostener y mejorar, una determinada posición en el entorno socioeconómico. Puede ser interna y externa.

Competitividad Interna. Se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como: eficiencia en el desempeño de los recursos humanos, eficiencia en la utilización del capital de trabajo de la empresa, eficiencia en la aplicación de los activos fijos..

Competitividad Externa. Está orientada a los logros de la organización en el contexto del mercado (entorno empresarial). Aquí habrá de considerarse el grado de innovación al sector que

pertenece, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica proyectándola al largo plazo: una moneda revaluada, una balanza comercial positiva, una tasa de inflación baja.

Cultura Empresarial. Son los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. Es la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.

Cultura Organizacional. Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Desarrollo Económico. Proceso mediante y durante el cual mejora la calidad de vida de la sociedad, desde el punto de vista de sus aspectos económicos.

Diseño Organizacional. Es definir una estructura organizacional adecuada para la estrategia y el entorno en el cual se pone en práctica dicha estrategia.

Empowerment. Es construir un entendimiento interno entre usted y la gente con la que trabaja, un nuevo modo que significa modificación de actitudes que “busca una relación de socios entre la organización y su gente”, al proporcionarle más confianza, responsabilidad y autoridad. Cambio que se da de adentro hacia fuera.

Eficacia. Lograr las metas en el tiempo previsto.

Eficiencia. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Enfoque empírico o de casos prácticos. Análisis que estudia la experiencia a través de casos prácticos, al identificar éxitos y fracasos.

Estrategias. Son los medios por los cuales se logran los objetivos. Es un plan o patrón que integra los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo coherente. Las diferentes estrategias empresariales incluyen: expansión geográfica, diversificación, absorción de competidores, obtención de control sobre proveedores y distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción de actividades, desposeimiento, alianzas estratégicas o una combinación de algunas de éstas acciones.

Estructura Organizacional. Desde el punto de vista de la administración de empresas concebimos como aquellos aspectos: Físicos, instalaciones y localización; Administrativos: organización y procedimientos; Humanos, la cultura. La estructura condiciona la estrategia a seguir y existe relación directa entre estructura y eficiencia.

Facilitador. Dícese del profesor que orienta al alumno, simplificando el proceso de aprendizaje, al remitirse a las fuentes bibliográficas del tema en discusión.

Gestión. Acción de gestionar. Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio.

Ingeniería de valor. Análisis de la operación de un producto o servicio, estimando el valor de cada operación e intentando mejorar la operación al tratar de mantener bajos los costos en cada paso o parte.

Innovación. Es mucho más complejo y variado que un simple asunto de laboratorios. Es también cualquier innovación a productos, cualquier modificación a procesos, cualquier modificación a servicios, cualquier modificación a la organización o a los sistemas de comercialización, pero que tenga componentes novedosos.

Joint Venture. Es una inversión conjunta o coinversión. Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa. En el plano internacional, el caso más usual consiste en una empresa extranjera y una empresa local que deciden emprender juntas una aventura en el mercado de la última, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Naturalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y acceso al mismo.

Metas. Son resultados a corto plazo (menos de un año), como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a plazos más largos. Las metas deben formularse en términos de logros de gerencia, marketing, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Son importantes en la ejecución de estrategias.

Misión. Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

Modelo Burocrático. Se basa en el principio de organización lineal donde el mérito es antigüedad y significa mayor remuneración y las capacidades resultan discutibles.

Modelo Empresarial. Se basa en el principio de organización lineal, pero el mérito es la capacidad y no se toma en cuenta la antigüedad.

Objetivos. Son los resultados a largo plazo (más de un año) que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Deben reunir las siguientes características: ser mensurables, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Son vitales en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización, y planificación efectiva. Son importantes en la formulación de estrategias.

Políticas. Son guías para la toma de decisiones que se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Se pueden fijar en el ámbito empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer en el ámbito de divisiones y aplicarse a una sola

división, o también se pueden fijar en el ámbito funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Productividad. Razón producción-insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

Reestructuración empresarial. Son los esfuerzos que hacen las empresas o las instituciones, para cambiar significativamente la estructura existente para aumentar eficiencia, lograr mayor flexibilidad ante cambios futuros, sanear la empresa para encarar una nueva estrategia.

Sensibilidad social. Capacidad de una empresa para relacionar las políticas y operaciones con el ambiente, para que éstas sean beneficiosas tanto para la organización como para la sociedad.

Tecnología. Suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre cómo hacer las cosas. Es conocimiento para producir.

Universidad virtual. Es la educación a distancia, ignorando la ubicación geográfica a través de la implantación de la tecnología de información, vía Internet, una persona puede participar en múltiples equipos de trabajo a larga distancia.

Ventaja Comparativa. Es su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc. de los que dispone la empresa, y del que carecen sus competidores o que lo tienen en menor medida, que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.

Ventaja Competitiva. Debe partirse del criterio de la fusión de la gerencia general con las áreas de la producción y la comercialización del producto, y a partir de esto, debe propenderse a sobresalir en todos los procesos y no sólo en uno de ellos, en el entendimiento que, si así ocurriera, entonces, se habrá alcanzado una clara ventaja competitiva sobre las restantes empresas.