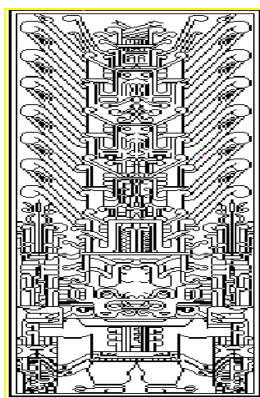


**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



## **INFORME FINAL**

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EFICAZ  
PARA LA COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL  
DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN EL PERÚ”**

**PRESENTADA POR EL MAESTRO:**

**SERGIO MANUEL JUÁREZ CHIRINOS**

**PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.**

**LIMA- PERÚ**

**2014**

**DEDICATORIA:**

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos.

Por el apoyo permanente.

En mi desarrollo profesional.

**SERGIO MANUEL JUÁREZ CHIRINOS**

## **AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

**DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

**DR. MARINO ENRIQUE BLANCO GÁLVEZ**

**DRA. GINA CORAL TEJADA ESTRADA**

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor:

**DR. JUAN RAÚL MOGROVEJO ARÓSTEGUI**

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**SERGIO MANUEL JUÁREZ CHIRINOS**

## **RESUMEN:**

La tesis denominada: “LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN EL PERÚ”; cuyo problema se encuentra identificado en la falta de competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas. Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿La planeación estratégica podrá facilitar la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú? Ante la problemática, se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: La planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, mediante la información para la toma de decisiones oportunas. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Identificar los componentes de la planeación estratégica que podrán facilitar la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú. La investigación es básica o pura; del nivel descriptivo-explicativo; se utilizó los métodos descriptivo e inductivo. El diseño es el no experimental. La población estuvo compuesta por 20,000 personas y la muestra estuvo compuesta por 377 personas. El tipo de muestreo aplicado es el muestreo probabilístico. Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fueron las encuestas. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación, comprensión de gráficos. Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual, proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con SPSS. El resultado más importante es que el 95 por ciento de los encuestados acepta que la planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas en el Perú.

**Palabras claves:** Planeación estratégica, competitividad institucional, acreditación institucional; universidades públicas.

**SERGIO MANUEL JUÁREZ CHIRINOS**

**SUMMARY:**

The thesis entitled: "STRATEGIC PLANNING AS AN EFFECTIVE TOOL COMPETITIVENESS AND INSTITUTIONAL ACCREDITATION PUBLIC UNIVERSITIES INPERU", whose problem is identified in the lack of competitiveness and institutional accreditation of public universities. This problem is expressed in the following question: Strategic planning can facilitate competitiveness and institutional accreditation of public universities in Peru? Faced with the problem, the solution proposed by the formulation of the hypothesis: Strategic planning facilitates competitiveness and accreditation of public universities in Peru, using the information for timely decision making. This work has been directed to the following objective: Identify the components of strategic planning that will facilitate competitiveness and accreditation of public universities in Peru. The research is basic or pure-explanatory descriptive level, we used descriptive and inductive methods. The experimental design is not. The population consisted of 20,000 people, and the sample consisted of 377 people. The sampling probability sampling is applied. The techniques used for data collection were surveys. The instrument used was the questionnaire. We applied the following techniques of analysis: document analysis, investigation, data reconciliation, tabulation, graphical understanding. We applied the following data processing techniques: sorting and classification, manual record, computerized process with Excel and SPSS computerized process. The most important result is that 95 percent of respondents agree that facilitates strategic planning and institutional accreditation competitiveness of public universities in Peru.

Keywords: strategic planning, institutional competitiveness, institutional accreditation, public universities.

**SERGIO JUÁREZ CHIRINOS MANUEL**

**RESUMO:**

A tese intitulada: "O planejamento estratégico como uma ferramenta eficaz competitividade e universidades públicas acreditação institucional no Peru", cujo problema é identificado na falta de competitividade e acreditação institucional das universidades públicas. Este problema se expressa na seguinte pergunta: O planejamento estratégico pode facilitar a competitividade e acreditação institucional das universidades públicas no Peru? Diante do problema, a solução proposta pela formulação da hipótese: planejamento estratégico facilita a competitividade e credenciamento de universidades públicas no Peru, usando as informações para a tomada de decisão em tempo útil. Este trabalho foi direcionado para o seguinte objetivo: Identificar os componentes de um planejamento estratégico que vai facilitar a competitividade e credenciamento de universidades públicas no Peru. A pesquisa é básica ou puro-explicativo nível descritivo, foram utilizados métodos descritivos e indutivo. O delineamento experimental não é. A população constou de 20 mil pessoas, ea amostra foi composta por 377 pessoas. A amostragem a probabilidade de amostragem é aplicado. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram inquéritos. O instrumento utilizado foi o questionário. Foram aplicadas as seguintes técnicas de análise: análise de documentos, a investigação, a reconciliação de dados, tabulação, compreensão gráfica. Foram aplicadas as seguintes técnicas de processamento de dados: triagem e classificação, registro manual, processo informatizado com o Excel e SPSS processo informatizado. O resultado mais importante é que 95 por cento dos entrevistados concordam que facilita o planejamento estratégico e competitividade acreditação institucional das universidades públicas no Peru.

Palavras-chave: planejamento estratégico, a competitividade institucional, acreditação institucional, as universidades públicas.

**SERGIO JUÁREZ CHIRINOS MANUEL**

### **SOMMARIO:**

La tesi dal titolo: "La pianificazione strategica come strumento efficace competitività e accreditamento istituzionale università pubbliche in Perù", il cui problema è identificato nella mancanza di competitività e di accreditamento istituzionale delle università pubbliche. Questo problema si esprime nella seguente domanda: La pianificazione strategica può facilitare la competitività e l'accREDITamento istituzionale delle università pubbliche in Perù? Di fronte al problema, la soluzione proposta dalla formulazione delle ipotesi: la pianificazione strategica facilita la competitività e l'accREDITamento delle università pubbliche in Perù, utilizzando le informazioni per prendere decisioni tempestive. Questo lavoro è stato diretto al seguente obiettivo: Identificare i componenti di pianificazione strategica che faciliteranno la competitività e l'accREDITamento delle università pubbliche in Perù. La ricerca è di base o pura esplicativa livello descrittivo, abbiamo usato metodi descrittivi e induttivi. Il disegno sperimentale non è. La popolazione era formata da 20.000 persone, e il campione era composto di 377 persone. Il campionamento probabilistico di applicazione del campionamento. Le tecniche utilizzate per la raccolta dei dati sono stati sondaggi. Lo strumento utilizzato è stato il questionario. Abbiamo applicato le seguenti tecniche di analisi: analisi di documenti, la ricerca, la riconciliazione dei dati, tabulazione, comprensione grafica. Abbiamo applicato le seguenti tecniche di trattamento dei dati: ordinamento e di classificazione, registrazione manuale, processo computerizzato con Excel e SPSS processo computerizzato. Il risultato più importante è che il 95 per cento degli intervistati concordano sul fatto che facilita la pianificazione strategica e la competitività accREDITamento istituzionale delle università pubbliche in Perù.

Parole chiave: la pianificazione strategica, la competitività istituzionale, l'accREDITamento istituzionale, università pubbliche.

**SERGIO JUÁREZ CHIRINOS MANUEL**

## INTRODUCCIÓN:

La investigación titulada: **“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN EL PERU”** se ha desarrollado en el marco del nuevo Reglamento de grados de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal y el proceso científico generalmente aceptado.

El **Capítulo I**, se refiere al **planteamiento del problema** y dentro del mismo se considera los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición precisa de las variables.

El **Capítulo II**, contiene el **marco teórico de la investigación**. Específicamente se refiere a las teorías generales y específicas sobre el tema. Dentro de las teorías específicas está el tratamiento de las teorías de la planeación estratégica; competitividad y acreditación institucional y, universidades públicas en el Perú. También en este capítulo presenta el marco conceptual de la investigación y la hipótesis.

El **Capítulo III**, está referido al **método** y dentro del mismo se trata el tipo de investigación, diseño de investigación, estrategia de la prueba de hipótesis, variables de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procesamiento; y, análisis de datos.

El **Capítulo IV**, está referido a la presentación de **resultados** y dentro de ello se presenta el análisis de los resultados y la contrastación de hipótesis.

El **Capítulo V**, presenta la **discusión** y específicamente se realiza la discusión de los resultados, la presentación de conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Finalmente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la matriz de consistencia y la encuesta realizada.

**SERGIO MANUEL JUÁREZ CHIRINOS**



**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA  
COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS  
UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN EL PERÚ”.**

**ÍNDICE**

Dedicatoria	05
Agradecimiento	06
Resumen	07
Abstract	08
Introducción	11

**CAPÍTULO I:  
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Antecedentes de la investigación	12
1.2 Planteamiento del problema	20
1.2.1. Descripción de la problemática	20
1.2.2. Estructuración del problema	22
1.3 Objetivos de la investigación	23
1.3.1. Objetivo principal	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4 Justificación e importancia de la investigación	23
1.4.1. Justificación metodológica	23
1.4.2. Justificación teórica	24
1.4.3. Justificación práctica	25
1.4.4. Importancia de la investigación	25
1.5 Alcances y limitaciones	26
1.6 Definición de variables	27
1.6.1. Variable independiente	27
1.6.2. Variable dependiente	27

1.6.3. Variable interviniente	27
-------------------------------	----

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1. Teorías generales relacionadas con la investigación	28
2.1.1. Teoría general de la administración	28
2.1.2. Teoría general de la planeación	33
2.1.3. Teoría general de la administración financiera gubernamental	35
2.1.4. Teoría general de las universidades	38
2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema	46
2.2.1. <b>Planeación estratégica</b>	46
2.2.1.1. Teorías sobre planeación estratégica	46
2.2.1.2. Diagnóstico institucional	50
2.2.1.3. Perspectivas institucionales	58
2.2.1.4. Plan estratégico institucional	67
2.2.2. <b>Competitividad y acreditación institucional</b>	76
2.2.2.1. Teorías sobre competitividad institucional	76
2.2.2.2. Teorías sobre acreditación institucional	80
2.2.2.3. Economía y eficiencia institucional	86
2.2.2.4. Efectividad institucional	88
2.2.2.5. Mejora continua institucional	89
2.2.3. <b>Universidades públicas del Perú</b>	91
2.3. Marco conceptual de la investigación	100
2.3.1. Conceptos de planeación estratégica	100
2.3.2. Conceptos de competitividad y acreditación institucional	106
2.3.3. Conceptos sobre universidades públicas	114

2.4.	Hipótesis de la investigación	120
2.4.1.	Hipótesis principal o alternativa	120
2.4.2.	Hipótesis secundarias	120

### **CAPÍTULO III:**

#### **MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipo de la investigación	121
3.2.	Nivel de la investigación	121
3.3.	Métodos de la investigación	121
3.4.	Diseño de investigación	122
3.5.	Estrategia de prueba de hipótesis aplicada	122
3.6.	Operacionalización de las variables de la investigación	124
3.7.	Población de la investigación	125
3.8.	Muestra de la investigación	125
3.9.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	126
3.10.	Técnicas de procesamiento de datos	127
3.11.	Técnicas de análisis de datos	127

### **CAPÍTULO IV:**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1.	Análisis de la encuesta realizada	129
4.2.	Contrastación de la hipótesis propuesta	151

**CAPÍTULO V:****DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1.Discusión de los resultados obtenidos	160
5.2.Conclusiones	166
5.3.Recomendaciones	168
5.4.Referencias bibliográficas	171

**ANEXOS**

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	176
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	177
Anexo No. 3: Validación del instrumento por experto.	185
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento establecida por experto.	192

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los antecedentes son los siguientes:

Barreiros (2012)<sup>1</sup>; señala que se están presentando cambios en el entorno, en donde aspectos políticos, climáticos, sociales está en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas por esto, y es cuando deben realizar una planificación estratégica que les servirá como una herramienta fundamental, para estar preparados y establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta la empresa. También podemos mencionar cambios que se producen en la tecnología, con la comunicación, en donde las empresas deben estar actualizadas a medida que van evolucionando estos aspectos, actualmente las empresas que tiene mejor rendimiento son las que tienen sistemas avanzados de comunicación de información, ya que además implementan técnicas y procedimientos para la utilización de estos sistemas.

La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio. El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. La calidad en el servicio es también una parte importante del éxito de las empresas, el cómo

---

<sup>1</sup> Barreiros Carrera Adriana Elizabeth (2012) “Planificación estratégica para la promoción de la competitividad empresarial. El caso de la Empresa kawa Motors”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Central del Ecuador-Facultad de Ciencias Administrativas.

lograrlo, es algo que hay que planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de la Elaboración del Plan Estratégico, así los clientes preferirán a una empresa no solo por su producto, servicio o sus precios sino por el trato que reciben.

La propuesta de la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Kawa Motors S.A. ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial. Es así que el diseño de esta investigación se lo ha dividido en 5 capítulos: en donde el primer capítulo tratara sobre los aspectos que intervienen en la organización y situaciones de las empresas, también abarca un acercamiento al marco teórico respecto de la planificación estratégica, su conceptualización, la importancia de su estudio, su evolución y la gestión empresarial. En el segundo capítulo se lleva a cabo un diagnóstico organizacional, mediante el cual se analiza varios aspectos y situaciones relacionadas con la empresa, y a través de varias herramientas e instrumentos, se identifican los puntos fuertes y débiles que tiene “Kawa Motors S.A.”, así como también las oportunidades y amenazas que le brinda el entorno; todo esto con la finalidad de desarrollar la matriz de estrategias. Para el capítulo tres, partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional se define la propuesta planteada para la Empresa “Kawa Motors S.A.”, esto es, implantar una estructura organizacional que permita apreciar las funciones y responsabilidades de cada área y una estructura por procesos que optimice al máximo la utilización de los recursos con los que cuenta la empresa; dar un direccionamiento estratégico a través de la definición de la misión, visión, principios, objetivos, valores rectores, políticas y estrategias a fin de poder diseñar el plan operativo anual y el mapa estratégico para cinco años de gestión. El trabajo también define aquellas unidades que forman parte de la gestión empresarial y por ende afianzan la propuesta planteada en el tercer capítulo, para lo cual se utiliza herramientas de gestión como pueden ser: La Comunicación Efectiva Empresarial, Liderazgo participativo, La Motivación Laboral, El Balanced Score Card. Para finalizar en el trabajo se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado durante todo el proceso de investigación y que contribuirán un aporte para mejorar la empresa.

Alzamora (2012)<sup>2</sup>; señala que existen tres niveles de acreditación: i) La acreditación de instituciones en su conjunto; ii) La acreditación de planes de estudios o programas académicos; y, iii) La acreditación de títulos y grados(o certificación) para el ejercicio laboral de conocimientos, habilidades, experiencias y valores de las personas que cursaron un programa académico, para garantizar el ejercicio confiable de la profesión, y en muchos casos, la equivalencia de los grados entre profesionales de distintos países. La acreditación para el ejercicio profesional se refiere a la certificación de individuos. Por otra parte, algunos países y agrupaciones profesionales consideran que, si bien la certificación de profesionales graduados y posgraduados es importante, son imprescindibles los tres ámbitos de la acreditación, ya que da mayor credibilidad profesional el que un individuo certificado provenga de un programa acreditado que se encuentre funcionando en una institución acreditada.

Por otro lado también se distingue los siguientes niveles de acreditación: i) Acreditación de instituciones (perfil general de una universidad, de un instituto tecnológico una escuela normal; ii) Acreditación de programas (de medicina, ingeniería civil ciencias contables y financieras); iii) Acreditación de personas (certificación, profesionales). Tomando como referencia los niveles mencionados podemos entender que la acreditación de instituciones y de programas académicos exige evaluar tanto los insumos, como los procesos y los resultados obtenidos. Los procesos de acreditación que se afirma en el documento pueden alcanzar mayor solidez e integración en la medida en que se puede asociar, reforzar y retroalimentar la evaluación de individuos, de programas académicos y de las instituciones.

Yalado (2005)<sup>3</sup>, indica que ha elaborado un modelo de diagnóstico estratégico de acuerdo a un enfoque de planeación estratégica para educación superior, basado principalmente en los lineamientos teóricos y percepciones de expertos en planeación estratégica universitaria y educación superior; marco contextual y normativo vigentes; marco referencial sobre modelos de diagnóstico estratégico utilizados en universidades públicas nacionales e internacionales, y de acuerdo a la opinión de informantes claves como directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, egresados para mejorar el Plan Estratégico de desarrollo de la UNASAM. El objetivo principal del Diagnóstico institucional, es visualizar, detectar y

---

<sup>2</sup> Alzamora Carrión, José Henry (2012) “Proceso de acreditación en la formación profesional de los estudiantes de Ciencias Financieras y contables de las Universidades de Lima. Presentada para optar el Grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima \_Perú.

<sup>3</sup>Yalado Méndez Rosario (2005) “Propuesta de un Modelo de Diagnóstico Estratégico para la Universidad Nacional de Ancash “Santiago Antúnez de Mayolo”. Ancash. Edición a cargo de la UNASAM.

explicar la situación actual de una organización, con sus síntomas, problemas y causas ó con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de igual manera debe incidir en los factores externos (Políticos, Legales, Sociales, Demográficos, Tecnológicos, etc.) con repercusiones en las distintas áreas que influyan con ella, y plantear las conclusiones y recomendaciones para conducir a una empresa a un estado, meta u horizonte de acción ideal. Normalmente deben ejecutarse los siguientes pasos: 1). Diagnóstico. 2). Planteamiento de Conclusiones - Recomendaciones y Soluciones - Plan Maestro (Pueden fijarse Proyectos, Sub Proyectos, Módulos y otros). 3). Implantación del Plan (Prioridades y Puesta en Marcha). 4). Evaluación y 5). Seguimiento. Como podrá verse, esta misma metodología se asemeja a la de un médico; que diagnostica, plantea la mejora o intervención, se implementa, se evalúa y se logra llevar un seguimiento.

Hernández (2004)<sup>4</sup>, indica y concluye que la administración financiera está orientada a viabilizar la gestión de los fondos de las universidades públicas, conforme al plan estratégico y las disposiciones de ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes como el presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad, sobre la base de principios que enmarcan la administración financiera como transparencia, legalidad, eficiencia y eficacia. El plan estratégico, una vez aprobado, es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

---

<sup>4</sup> Hernández Celis, Domingo (2004) "La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas". Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor.



Sotomayor (2005)<sup>5</sup>, propone un modelo de plan estratégico que contiene la visión, misión, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes e indicadores de impacto, resultado y producto. El proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos institucionales. La planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización. De hecho, según un estudio realizado por Bain & Company<sup>6</sup>, la técnica de gestión más utilizada en el año 2000 es el plan estratégico (76%). Sin embargo, su práctica no está igualmente extendida en todas las empresas que precisan de ella. En efecto, la realidad nos demuestra que el porcentaje de las empresas que planifican su estrategia a largo plazo es todavía escaso, a pesar de haber zonas como, donde más del 60% de las empresas mayores de 50 empleados dice utilizar esta herramienta.

Monrroy (2010)<sup>7</sup>, presenta un modelo que contiene el Diagnóstico, Perspectivas a mediano y largo plazo, Objetivos estratégicos, Acciones, Indicadores y Recursos necesarios para la gestión óptima de la Beneficencia Pública de Lima Metropolitana. La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes interno y externo de incluso la próxima semana y mucho menos de los años por venir. En consecuencia, debemos elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles. Algunos de estos pronósticos servirán como supuestos para otros planes. El término estrategia tiene muchos usos. Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. La esencia de las políticas es la discrecionalidad. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos

---

<sup>5</sup> Sotomayor Almeida, Juan (2005) “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas”. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.

<sup>6</sup> La más utilizada por la muestra internacional de directivos que utiliza esta empresa de consultoría española (SPRI, 2002).

<sup>7</sup> Monrroy Ayme, Juan (2010) “Planeamiento estratégico en el Sector Público”. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.

elegidos. El principio de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa. Para ser efectivas, las estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones. Las tácticas son los planes de acción para la ejecución de las estrategias. Éstas deben apoyarse en tácticas efectivas. Los diversos insumos organizacionales (personas, capital, habilidades administrativas, habilidades técnicas, etc.) incluidos los insumos meta, son necesarios para comenzar el proceso.

Gómez 2012)<sup>8</sup>; señala que cualquier ciudadano tiene la responsabilidad de influir en su entorno y construir un mejor país; aún más los doctores, que cuentan con las herramientas, la responsabilidad de desarrollar temas medulares en una sociedad tan compleja como la colombiana, donde si bien se puede citar la frase popular de “está todo por hacerse”, muchos en su intento de adoptar y adaptar las experiencias exitosas de países desarrollados, no tienen en cuenta el contexto, historia y realidad de este lado del hemisferio, y logran introducir algunos componentes que no necesariamente contribuyen al desarrollo del país. A partir de lo anterior este trabajo de grado se realiza en un sector poco explorado en Colombia: “Las agrupaciones artísticas”. Las actuales dinámicas empresariales responden a un modelo globalizado, donde es indispensable contar con herramientas y estrategias más versátiles, integrales, eficaces y efectivas que respondan a las nuevas y aceleradas necesidades del público consumidor. Empresas de todos los sectores, incluidas las instituciones culturales, han logrado no solo sobrevivir, sino a su vez aprovechar y capitalizar los nuevos retos del mundo globalizado. Es por esto que el siguiente trabajo de grado, a través de la construcción de un plan estratégico, pretende lograr mejoras en la Asociación Nacional de Música Sinfónica – Orquesta Sinfónica Nacional de Colombia, entidad encargada de promover el género sinfónico en el territorio nacional.

Desarrollar estrategias y acciones en una entidad como una orquesta sinfónica, responde a la necesidad de generar nuevas dinámicas, intereses y motivaciones en una sociedad golpeada por la violencia, donde no sólo es necesario invertir en el blindaje de una seguridad con un cuerpo armado fuerte, sino en fortalecer las razones que derriben las bases del conflicto. Por

---

<sup>8</sup> Gómez García-Herreros Andrea (2012) La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica. Presentada para optar el Grado de doctor en Administración de la Pontificia Universidad Javeriana de Santa fe de Bogotá- Colombia.

un lado, el fortalecimiento de las bases culturales de una sociedad, le arranca de las manos, potenciales candidatos a los diferentes flagelos que pueden azotar a un país. Por otro lado, transforma el imaginario y los límites de la inversión del tiempo libre, cada vez más absorbido por una saturación de ofertas contenidas en las parrillas de los medios de comunicación audiovisual. Las expresiones artísticas, cumplen entre sus funciones esta labor de coraza social, por eso se hace necesario generar herramientas que permitan hacer de estos proyectos grandes empresas con trayectoria, reconocimiento internacional y competitividad en el mercado.

Rodríguez (2012)<sup>9</sup>; señala que su investigación es el estudio sobre la planeación estratégica y su aplicación en la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L., que le permite demostrar que su aplicación eleva el nivel de competitividad dentro de su área de influencia; además se realizó una evaluación estratégica a través de la implementación de indicadores de gestión, cuyos resultados se muestran a continuación. La planeación estratégica es un proceso que consta de una serie de pasos a partir de la elaboración de un diagnóstico organizacional. El presente estudio aplicó las metodologías: el marco lógico a través del análisis de problemas e involucrados y el análisis FODA de la cooperativa (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). En ese mismo contexto para los análisis de participación y de problemas participaron directivos, personal y asociados de la cooperativa, aplicándose la técnica de grupos focales y como resultado, se llegó a determinar que el problema principal que afecta a la cooperativa es la baja rentabilidad (1.28% sobre activos), debido principalmente a las siguientes causas: alta morosidad (15%), baja colocación de créditos (13% sobre activos netos), y altos gastos operativos (24.5% sobre promedio de activos). De igual manera se procedió a elaborar el análisis FODA; una de las fortalezas es una alta captación de ahorros con su producto líder: “Cuenta Maravilla”; una debilidad son los indicadores financieros mostrados anteriormente; una oportunidad supone que la cooperativa pueda federarse, mientras que una amenaza es la falta de confianza de algunas personas en la comunidad. Estas dos metodologías para realizar diagnóstico determinaron la situación en que se encuentra la cooperativa y por consiguiente la preocupación de la administración en encontrar las solución a los problemas.

---

<sup>9</sup> Rodríguez Flores Mario Guillermo (2012) “La planeación estratégica para la competitividad. Caso: “Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada”. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad de San Carlos de Guatemala-Facultad de Ciencias Económicas-Escuela de Estudios de Postgrado-Doctorado.

Por otro lado, con la participación de directivos y la gerencia de la cooperativa se procedió a definir la visión para los próximos 5 años donde resalta que se desea ser líderes a nivel regional; de igual forma, con la incorporación de asociados y personal se procedió a elaborar la misión, la cual es “Proveer servicios financieros para el mejoramiento económico social y cultural de los asociados y sus familias, usuarios y población en general, sin ánimo de lucro individual, con base en la ayuda mutua y cooperación, practicando el código de ética y valores” y al mismo tiempo se definieron los valores institucionales: a.) responsabilidad; b) obediencia; c) veracidad; d) sinceridad; e) generosidad y f) tenacidad, los cuales servirán de base para el desarrollo ético de la organización. .

Luego se establecieron los objetivos estratégicos: a) Aumentar la rentabilidad a un mínimo de 3.5% del promedio de activos; b) reducir los gastos de operación a un 5% del promedio de activos c) Aumentar la colocación de créditos a un 60% de los activos totales, d) Reducir la morosidad a un 5%; e) Aumentar la captación de ahorro y aportaciones entre un 70 y 80% de los activos totales; f) Promover los productos y servicios financieros; g) Conformar alianzas estratégicas con otras organizaciones h) fortalecer el departamento de recursos humanos; i) Implementar el sistema de informática, con la característica principal que fueran medibles y se extrajeron del árbol de objetivos. Estos objetivos financieros se tomaron como base de los indicadores estándar de las cooperativas federadas a nivel nacional, ya que al no contar con suficientes registros consistentes de los estados financieros no se podía realizar una proyección. Para alcanzar los objetivos estratégicos, la cooperativa necesita de estrategias que se puedan aplicar en determinadas situaciones teniendo la opción de escoger entre posiciones genéricas (liderazgo de costos, diferenciación y focalización), posiciones estratégicas (necesidad, variedad o acceso al cliente) ò herramientas como las 5 fuerzas de Porter (rivalidad entre competidores, entrada de nuevos competidores, productos y servicios sustitutos, poder de los proveedores, poder de los compradores), la cual sirve para medir la competitividad de una organización. Se elaboró además el cronograma institucional donde se identificaron las actividades, los recursos, las fechas y los responsables de ejecutar dicho plan, para los próximos 5 años a (partir del 2010 hasta el 2,014). Por último, se propuso el programa de inversiones que incluyó los proyectos de impacto en los cuales la cooperativa planifica invertir para beneficio de sus asociados, siendo estos: una lotificación, canchas de papi-fútbol, sucursales de la cooperativa; y, construcción y alquiler de locales comerciales. Lo importante de alcanzar los objetivos financieros es que los resultados se vayan dando periódicamente, por lo que se seleccionó el método Balanced Scorecard, que es una herramienta que permite traducir la visión expresada a través de estrategias, en términos y

objetivos específicos para todos los niveles de la organización, los cuales se deben medir por medio de indicadores. En este método se elaboró un mapa estratégico donde se definieron cuatro perspectivas: a) la financiera; b) la de los clientes; la de procesos internos; y d) la de aprendizaje y desarrollo. A partir de estas perspectivas, se establecieron una serie de indicadores, los cuales deben monitorearse constantemente con el fin de alcanzar las metas propuestas. Finalmente, el estudio logró determinar que la cooperativa presenta ventajas comparativas como lo son: a.) su ubicación; b) la gasolinera propiedad de la cooperativa; c) contabilidad al día; y, d) atractivas tasas de interés. Y puede adquirir una serie de ventajas competitivas como la aplicación de las teorías que en este trabajo se proponen como el aprovechamiento del cluster en que está inmersa, el diamante de la competitividad, la cadena de valor, etc. Como resultado se determinó que las causas de un alto indicador de morosidad es: a) un deficiente análisis de créditos; b) los altos gastos de operación se deben a: i) sanciones de la Superintendencia de Administración Tributaria; ii) alta rotación de personal y por consiguiente pago de prestaciones laborales; iii) pago de servicios profesionales; y, c) poco otorgamiento de créditos por iliquidez debido a: activos extraordinarios ociosos, los cuales no son fáciles de vender y por lo tanto no se cuenta con los recursos necesarios para poner a trabajarlos.

Entre las principales conclusiones se dispone de una serie de estrategias a utilizar y que su aplicación depende de las ventajas que se quiera tener sobre la competencia, por lo que es necesario realizar un monitoreo, el cual debe ser periódico y no solo al final, ya que si no se va en la dirección correcta se puede tomar las acciones correctivas necesarias. En ese mismo contexto se concluyó que las alianzas estratégicas son fundamentales para el crecimiento de la cooperativa, por lo que deben estar fundamentadas en el cluster al que pertenece la cooperativa, con el compromiso ganar-ganar. Finalmente se recomienda que los proyectos de impacto previo a su autorización deban contar con los estudios necesarios, a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad, para reducir la incertidumbre y vulnerabilidad garantizando así el éxito de los mismos, porque se pretende beneficiar a los asociados.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El problema se encuentra en la falta de competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, lo cual afecta su continuidad en el mercado. Al respecto se han identificado

los siguientes síntomas: Falta de eficiencia al no racionalizarse ni aprovecharse adecuadamente los recursos; Falta de economía al existir compras onerosas y no aprovecharse en forma adecuada; falta de efectividad al no lograrse las metas y objetivos; También se ha determinado deficiencia de los procedimientos operativos, administrativos, contables y control interno que no facilitan el logro de las metas y objetivos.

Los hechos o situaciones producidas por la existencia de los síntomas antes indicados son los siguientes: Aplicación desarticulada de políticas, estrategias, procesos y procedimientos que no facilitan la competitividad; No se ejecuta eficientemente el diagnóstico institucional dentro del marco de la planeación estratégica, que permita visualizar claramente cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tiene la institución; Falta de un seguimiento continuado, preciso y eficiente de la información necesaria que permita no dejar de lado nunca las perspectivas a mediano y largo plazo para saber si se están cumpliendo las metas, objetivos, misión y visión institucional; No se dispone de información de la programación multianual que permita identificar los objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos, acciones permanentes o temporales, en el marco de la planeación estratégica institucional; No se dispone de información sobre indicadores de impacto, indicadores de resultado e indicadores de producto, en el marco de la planeación estratégica institucional; Presentación de información financiera, económica y patrimonial en forma incorrecta; lo que lleva a una toma de decisiones, que no facilita la competitividad, Inadecuada planeación de actividades, organización de los recursos, toma de decisiones oportunas, descoordinación entre los recursos, actividades y dependencias; y, por ultimo carecer de un control interno eficiente que facilite la gestión y se enlace con las metas y objetivos institucionales que se persigue.

Por otro lado, las situaciones que podrían darse si se siguen presentando los síntomas antes indicados son las siguientes: Las universidades públicas, algunas más que otras, no aprovecharían las fortalezas y oportunidades que le permitan cumplir sus metas, objetivos que son elementos trascendentes en el marco de la planeación estratégica; Dichas entidades no tendrían un marco de referencia propicio sobre el cual pueda fundamentar el proceso de toma de decisiones para el logro de metas y objetivos institucionales. La situación problemática no permitiría la existencia de un ambiente de mejora continua, innovación y creatividad institucional. Las universidades públicas no podrían acreditarse.

Las acciones por las cuales es posible anticiparse y controlar las situaciones identificadas son las siguientes: Es necesario aplicar la planeación estratégica, como base para tener un diagnóstico actualizado y poder realizar una programación multianual que permita formular y especialmente medir el logro de las metas, objetivos institucionales; Es necesario contar con políticas institucionales, estrategias para concretar las políticas, tácticas o acciones de corto plazo e indicadores de impacto, resultados y producto que puedan ser medidos y faciliten información válida para lograr las metas y objetivos institucionales; Es necesario contar con la planeación estratégica como base para la adecuada gestión institucional: planeación, organización, dirección, coordinación y control; Es necesario evaluar las actividades, funciones y actividades institucionales, como base para lograr las metas y objetivos institucionales; Es necesario que los responsables de la gestión institucional ejecuten en forma efectiva la planeación estratégica para lograr las metas y objetivos.

### **1.2.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **PROBLEMA GENERAL:**

**¿La planeación estratégica podrá facilitar la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú?**

#### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

- 1) ¿El diagnóstico institucional podrá facilitar la efectividad institucional de las universidades públicas del Perú?
- 2) ¿El establecimiento de perspectivas institucionales podrá facilitar la mejora continua en las universidades públicas del Perú?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar los componentes de la planeación estratégica que podrán facilitar la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1) Identificar y evaluar los factores favorables y adversos del entorno y ambiente interno mediante el diagnóstico institucional y utilizar dicha información para facilitar la efectividad en las universidades públicas del Perú.
- 2) Establecer las perspectivas institucionales que podrán facilitar la mejora continua en las universidades públicas del Perú.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

#### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

En este trabajo en primer lugar se ha identificado la problemática existente en la falta de competitividad, sobre dicha problemática se han formulado las soluciones a través de las hipótesis; luego se ha establecido los propósitos que persigue el trabajo por intermedio de los objetivos. Todos estos elementos se han formado en base a las variables e indicadores de la investigación. Todo lo anterior tiene el sustento en una metodología de investigación que identifica el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra a aplicar; así como también las técnicas e instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información.



### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, mediante la información para la toma de decisiones oportunas. La planeación estratégica es la llave para el aseguramiento de los logros institucionales.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para el logro de sus metas y objetivos; para la economía, eficiencia y efectividad; para el crecimiento y bienestar a mediano y largo plazo; y, especialmente para la competitividad. Se ha demostrado que si los gerentes definen el plan estratégico de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué nivel de servicios estamos y en qué nivel de servicios deberíamos estar?; ¿Quiénes son nuestros usuarios y que nivel de satisfacción están obteniendo? Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización: Propicia el desarrollo al establecer métodos de utilización racional de los recursos; Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina; Prepara a la institución para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito; Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas; Condiciona a la entidad al ambiente que lo rodea; Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo; Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades; Las decisiones se basan en hechos y no en emociones; Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación; Proporciona los elementos para llevar a cabo el control; Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la institución; Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo; Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Sin planes estratégicos, los administradores, gerentes, rectores, no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los

sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil.

La planeación estratégica efectiva está engarzada con lo que hace y desea lograr la institución; busca racionalizar recursos, lograr la misión, trabajar en equipo, delegar autoridad, viabilizar todo el quehacer institucional, lograr la acreditación institucional y encamina a la institución hacia la competitividad, siendo este el nivel donde la institución se impone a otras instituciones por sus servicios de calidad.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Este trabajo debería ser aplicado en las universidades públicas del Perú en tanto sus autoridades así lo determinen, por cuanto lo que se busca es utilizar una herramienta como la planeación estratégica para lograr la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú, entendida esta como tener un servicio educativo que sobresale frente a otras entidades del mismo tipo.

#### **1.4.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo permitirá que las universidades públicas del Perú:

- a) Dispongan de un proceso de gestión adecuadamente planificado, organizado, dirigido, coordinado y controlado que permita cumplir metas, objetivos y misión institucional.
- b) Permitirá contar con un control interno eficaz, es decir engarzado con los objetivos y misión institucional; y no desarticulado y separado del proceso de gestión
- c) Permitirá que las universidades públicas concreten sus políticas, estrategias, tácticas, metas, objetivos, acciones permanentes y temporales y logre los indicadores de impacto, resultado y producto de mucha utilidad para una gestión institucional óptima.
- d) Permitirá contar con evaluaciones previas, simultáneas y posteriores de los recursos y actividades para una gestión óptima de la institución
- e) Facilitará el planeamiento táctico y estratégico, la organización estructural y funcional, la dirección táctica y estratégica para una toma de decisiones efectiva, el trabajo en equipo creando las sinergias necesarias y cerrar el circuito con un control eficaz y de mucha utilidad para la gestión.

- f) Permitirá retroalimentar la gestión institucional mediante la evaluación de metas y objetivos.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **DELIMITACIÓN ESPACIAL:**

Este trabajo se desarrollará en las universidades públicas del Perú. Específicamente las ubicadas en Lima Metropolitana.

### **DELIMITACIÓN TEMPORAL:**

Esta investigación cubrirá el período del año 2008 hasta la actualidad.

### **DELIMITACIÓN SOCIAL:**

La investigación permitirá establecer relaciones sociales con la comunidad universitaria de las universidades públicas de Lima Metropolitana.

### **DELIMITACIÓN TEÓRICA:**

En esta investigación tratará las siguientes teorías:

- Planeación estratégica
- Competitividad y acreditación institucional
- Universidades públicas del Perú.

## **1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES**

### **1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:**

La planeación estratégica es la previsión de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades institucionales en el marco de las metas, objetivos y misión.

### **1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE: -**

La competitividad institucional, es la cualidad que puede lograr una entidad al imponerse a su competencia. En la práctica es un proceso que abarca la economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional. Es el corolario de los esfuerzos de los responsables de la gestión institucional.

La acreditación institucional es el nivel de cumplimiento de estándares establecidos en las normas por parte de las escuelas, facultades y universidades públicas.

### **1.6.3. VARIABLE INTERVINIENTE:**

Las universidades públicas son entidades educativas del estado que tienen como misión la formación de profesionales con sólidos conocimientos que puedan insertarse al mercado en las mejores condiciones. Se rigen por la Constitución Política del Perú, su Ley de constitución y organización; Estatuto y Reglamento General.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA**

##### **2.1.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

Según Stoner (2011)<sup>10</sup>, la administración permite planear los recursos y actividades en forma anticipada, organizar las dependencias y funciones que deben realizar las personas, dirigir las decisiones sobre los distintos aspectos institucionales, coordinar las actividades para lograr las metas, objetivos, misión y visión institucional, así como controlar lo realizado frente a lo planificado; también permite retroalimentar todo lo actuado para facilitar la competitividad institucional. Para llegar a lo anterior, la administración ha pasado por el tratamiento de muchas teorías.

La Teoría clásica o Escuela de la administración se desarrolló en EE.UU. durante los gobiernos de los presidentes T. Roosevelt y Wilson. En este contexto nace la escuela de la teoría clásica. Esta Escuela se divide en cuatro corrientes principales, estas distintas escuelas tratan de establecer principios de aplicación universal, analizando la naturaleza y estructura de la Administración: i) Escuela de administración científica: Alrededor del 1900 encontramos a empresarios que intentan dar a sus teorías una base científica. Los ejemplos incluyen a "Science of management" de Henry Towne de 1890, "La Administración científica" de Frederick Winslow Taylor (1911), "El estudio aplicado del movimiento" de Frank y Lillian Gilbreth (1917). En 1912 Yoichi Ueno introdujo el Taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas en crear el "estilo Japonés de Administración". Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford el fundador de la Ford Motor Company; ii) Escuela de administración clásica: Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro "Administración Industrial y General": Subordinación de

---

<sup>10</sup>Stoner, Freeman Gilbert (2011) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

intereses particulares, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Centralización, Jerarquía, División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Remuneración personal, Orden, Equidad, Estabilidad y duración del personal en un cargo, Iniciativa, Espíritu de equipo; iii) La Escuela Empirológica de Ernest Dale, plantea que la Administración no debe basarse solo en la experiencia práctica que enunciaron los iniciadores de la Administración, sino que se deben realizar investigaciones para cada caso en particular y en un determinado momento; también plantean la enseñanza por medio de casos reales; iv) La Escuela burocrática, en la cual el sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos. Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

Según Chiavenato (2010)<sup>11</sup>, la escuela de relaciones humanas, surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Esto hizo que aumentara el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia los Recursos humanos de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología. La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne. Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia. Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales. Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos. Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Según Chiavenato (2010)<sup>12</sup>, la Escuela Estructuralista, analiza las relaciones que tienen las organizaciones con el sistema social que las rodea; estudia los intercambios y las influencias del contexto en la organización; también estudia los grupos formales e informales dentro de las organizaciones y cómo influye el contexto en estos. Como principales protagonistas de esta escuela tenemos a Ralf Dahrendorf, Renate Maintz y Amitai Etzioni.

Según Chiavenato (2010)<sup>13</sup>, la Escuela Conductista de la Administración, que comprende: i) Escuela psicológica o Teoría Conductista, cuyos mentores: Abraham Maslow, Douglas McGregor y Herzberg, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis que llamó la Teoría X y la Teoría Y. Mientras que Herzberg planteó distintos elementos y factores que motivan, desmotivan o no motivan al factor humano dentro de la organización. Él explicó que todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero de no estar lo podrán desmotivar; ii) La Teoría Desarrollo organizacional.

Según Chiavenato (2010)<sup>14</sup>, la Escuela Sistemática de la Administración, que comprende: i) Escuela Matemática: Esta escuela manifiesta que la toma de decisión es un proceso y por lo tanto este puede ser traducido a formulas matemáticas; realiza modelos matemáticos aplicados a la solución de los problemas administrativos. Esta escuela se divide en dos

---

<sup>12</sup>Ibídem.

<sup>13</sup>Ibídem.

<sup>14</sup>Ibídem.



ramas: -La Cibernética donde se destacan Norbert Wiener, y Arturo Rosenblueth; - Los investigadores Operacionales, donde se aplican modelos matemáticos de Programación lineal, Teoría de colas, etc.; ii) Escuela Situacional o Contingencial: Este enfoque plantea que el administrador está influenciado por la situación y circunstancias que lo rodean, pero plantea que este a su vez puede influir en estas situaciones por medio de la decisión administrativa que toma. Se destacan autores como Hall, Harold Koontz, Weihrich; iii) Teoría de los sistemas: El contexto en el que se desarrolla la teoría de los Sistemas, es el de la Guerra Fría. La teoría general de sistemas o teoría de sistemas (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX. Las Organizaciones Como Sistemas: Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes; iv) Escuela de Toma de Decisiones. Esta escuela manifiesta que la ejecución administrativa se lleva a cabo por medio de una decisión; afirman que los administradores necesitan saber cómo tomar decisiones, y necesitan saber con exactitud como tomar decisiones mediante procesos lógicos. Cuenta entre sus principales estudiosos a Howard Raiffa de Harvard.

Según Chiavenato (2010)<sup>15</sup>, la Escuela de Administración Estratégica, surge en la década de 1980 y según Henry Mintzberg tiene dos enfoques: el normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; por otro lado el enfoque descriptivo se refiere a como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que surgen de sus actividades.[2] Los pioneros en esta disciplina fueron Peter Drucker quien manifestó el pensamiento estratégico mediante unas simples preguntas, ¿Cual es nuestro negocio?, ¿donde estamos? y ¿donde queremos estar?, por lo tanto definir a que se dedica(diagnostico), definir donde se

---

<sup>15</sup>Ibídem.

quiere llegar (visión) y definir los caminos para poder llegar (como). El otro pionero fue Igor Ansoff quien desarrolló una serie de estrategias de cómo conquistar nuevos mercados (Matriz de Ansoff). Otro importantísimo autor es Michael Porter quien desarrolló estrategias competitivas (Estrategias genéricas de Porter) y una serie de matrices de análisis industrial, Análisis Porter de las cinco fuerzas, La Cadena de valor, etc.

### **2.1.2. TEORÍA GENERAL DE LA PLANEACIÓN**

Interpretando a Johnson & Scholes (2010)<sup>16</sup>, la planeación en las organizaciones tiene una larga historia, que se remonta a finales del Siglo XIX. Su evolución está estrechamente ligada a la evolución del pensamiento administrativo. La administración como disciplina científica ha variado enormemente a lo largo del tiempo incorporando e integrando aportaciones de múltiples áreas de conocimiento. Los enfoques actuales del estudio de la administración nos conducen al concepto de Administración Estratégica como nuevo sistema de dirección que supone una concepción global de la administración subordinando todas las decisiones al éxito potencial de la organización. La planeación en este contexto asume una función esencial como proceso de optimización de los siguientes factores; respecto al entorno, competitividad y costo, respecto al producto, diseño, diferenciación y calidad y respecto a la organización, “valor” de recursos humanos y de la cultura organizacional. La necesidad de efectuar la planeación estratégica en las organizaciones se agudiza en las últimas décadas en las que se pone de manifiesto la conveniencia de anticipar, prever y controlar su devenir, en un entorno de aceleración de cambio, de desarrollo de factores de inercia en estructuras y condicionamientos y de agudización de las incertidumbres del entorno.

La sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. Por tanto, la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro. No es el mismo tipo de interés en el futuro que tienen los videntes, que sólo tratan de predecirlo. El sabio trata de controlarlo.

La palabra previsión de prever: (ver anticipadamente), implica la idea de anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual

---

<sup>16</sup> Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2010) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.

sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base para la planeación. La previsión es un concepto de la planeación que define las condiciones futuras de un proyecto y fija el curso concreto de acción a seguir. Gotees dijo: planear es “hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”, equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción. La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más. De ésta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En otras palabras la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no en el futuro buscado. El planeamiento en el más puro sentido de su concepto, va más allá de todas las funciones de organizar, controlar, coordinar, dotar y dirigir el personal de la empresa.

Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactoria. En la actualidad, así como en un futuro próximo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza. Sin embargo, existen ciertas normas de carácter generalmente aceptable. Podemos tratar de determinar las posibilidades de planeación, encontrar la filosofía adecuada para enfocarla, tener una idea respecto a la mejor forma de organizarla y sistematizarla, así como los mejores métodos, técnicas y herramientas que se les pueden integrar.

La ciencia que se relaciona con la planeación se ha desarrollado rápidamente en época reciente. No obstante, incluso la mejor planeación de que seamos capaces, requiere la misma cantidad de arte que de ciencia, siempre deben estar implícitos ambos aspectos. La contribución principal de los científicos a la planeación no consistiría en el desarrollo y uso de las técnicas e instrumentos correspondientes, sino más bien en la sistematización y organización del proceso de planeación y, por consiguiente, en el mejor conocimiento y evaluación del mismo.

### **2.1.3. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL**

Interpretando a Toso (2012)<sup>17</sup>, la administración financiera gubernamental contiene todos los lineamientos para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las finanzas de las entidades del Estado, como en este caso, las universidades públicas. Al respecto, Según la Ley No. 28112 – Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público la Administración Financiera del Sector Público se regula por la presente Ley, por las leyes de los sistemas que la conforman, por sus normas complementarias y supletoriamente por la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. La Administración Financiera del Sector Público está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las entidades y organismos encargados de su administración conforme a Ley. La Administración Financiera del Sector Público está orientada a viabilizar la gestión de los fondos públicos, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes, según las medidas de política económica establecidas, en concordancia con la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y el Marco Macroeconómico Multianual. Son principios que enmarcan la Administración Financiera del Estado la transparencia, la legalidad, eficiencia y eficacia. El Presupuesto Público asigna los fondos públicos de acuerdo con las prioridades de gasto determinadas para el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el marco del Planeamiento Estratégico de las entidades del Sector Público y la disponibilidad de ingresos programada. Las entidades del Sector Público sólo pueden ejecutar ingresos y realizar gastos conforme a Ley. Cualquier demanda adicional no prevista se atiende únicamente con cargo a las asignaciones autorizadas en el respectivo Presupuesto Institucional. El Tesoro Público centraliza, custodia y canaliza los fondos y valores de la Hacienda Pública. El Endeudamiento Público permite obtener financiamiento externo e interno para atender parte de los requerimientos establecidos en el Presupuesto del Sector Público, acorde con la capacidad de pago del país o de la entidad obligada. La Contabilidad Pública consolida la información presupuestaria y patrimonial de las entidades y organismos del Sector Público para mostrar el resultado integral de la gestión del Estado a través de la Cuenta General de la República. La Administración Financiera del

---

<sup>17</sup> Toso, Kelo (2012) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.

Sector Público se sujeta a la regla de la centralización normativa y descentralización operativa en un marco de integración de los sistemas que la conforman.

La Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

La Administración Financiera del Sector Público está constituida por sistemas, con facultades y competencias que la presente Ley y demás normas específicas les otorga, para establecer procedimientos y directivas necesarios para su funcionamiento y operatividad, conforme a lo dispuesto en el primer párrafo del artículo siguiente.

La autoridad central de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de Hacienda quien establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman, sobre la base de las propuestas que formule el Comité de Coordinación a que se refiere el artículo 8 de la presente Ley. Los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público y sus respectivos órganos rectores, son los siguientes: a. Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección Nacional del Presupuesto Público; b. Sistema Nacional de Tesorería: Dirección Nacional del Tesoro Público; c. Sistema Nacional de Endeudamiento: Dirección Nacional del Endeudamiento Público, y, d. Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección Nacional de Contabilidad Pública.

La Unidad Ejecutora constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades y organismos del Sector Público, con el cual se vinculan e interactúan los órganos rectores de la Administración Financiera del Sector Público. Para efectos de la presente Ley, se entenderá como Unidad Ejecutora, aquella dependencia orgánica que cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: a. Determine y recaude ingresos; b. Contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; c. Registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; d. Informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; e. Recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o, f. Se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda. El Titular de cada entidad propone al Ministerio de Economía y Finanzas, para su autorización, las Unidades Ejecutoras que considere necesarias para el logro de sus objetivos institucionales.

Los órganos rectores de la Administración Financiera del Sector Público deben velar por que el tratamiento de la documentación e información que se exija a las entidades sea de uso múltiple, tanto en la forma y contenido como en la oportunidad de los mismos, y se evite la

duplicidad de esfuerzos y uso de recursos humanos, materiales y financieros que demanda cumplir con los requerimientos de cada uno de los sistemas. La normatividad, procedimientos y demás instrumentos técnicos específicos de cada sistema integrante deben ser de conocimiento previo de los órganos rectores de los otros sistemas, antes de su aprobación y difusión, con la finalidad de asegurar su adecuada coherencia con la normatividad y procedimientos de los demás sistemas, en el marco de la política establecida por la autoridad central de la Administración Financiera del Sector Público, asegurándose la integridad en su formulación, aprobación y aplicación. Las Unidades Ejecutoras deben asegurar que los aspectos relacionados con el cumplimiento y aplicación de la normatividad emitida por los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público y con el tratamiento de la información correspondiente, se conduzcan de manera coherente y uniforme, evitando la superposición o interferencia en la operatividad de los procesos de cada sistema.

El registro de la información es único y de uso obligatorio por parte de todas las entidades y organismos del Sector Público, a nivel nacional, regional y local y se efectúa a través del Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP) que administra el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Comité de Coordinación. El SIAF-SP constituye el medio oficial para el registro, procesamiento y generación de la información relacionada con la Administración Financiera del Sector Público, cuyo funcionamiento y operatividad se desarrolla en el marco de la normatividad aprobada por los órganos rectores.

El Sistema Nacional de Presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

Se rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad. El Sistema Nacional de Presupuesto está integrado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran fondos públicos, las mismas que son las responsables de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que emita el órgano rector. La Dirección Nacional del Presupuesto Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto y dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, en el marco de lo establecido en la presente Ley, Directivas Presupuestarias y disposiciones complementarias.

El Presupuesto del Sector Público es el instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual y es aprobado por el Congreso de la República. Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.

El Sistema Nacional de Tesorería es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. Se rige por los principios de unidad de caja y economicidad. El Sistema Nacional de Tesorería está integrado por la Dirección Nacional del Tesoro Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran dichos fondos, las mismas que son responsables de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que emita el órgano rector. La Dirección Nacional del Tesoro Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, en el marco de lo establecido en la presente Ley, directivas e instructivos de Tesorería y disposiciones complementarias.

#### **2.1.4. TEORÍA GENERAL DE LAS UNIVERSIDADES**

Interpretando a Robbins & Coulter (2011)<sup>18</sup>, una universidad es un agente económica, una entidad, una organización que necesita planificarse, organizarse, dirigirse, coordinarse y controlarse para que sus recursos sean adecuadamente utilizadas en las actividades que le toca llevar a cabo para cumplir sus metas, objetivos, misión y visión institucional. Al respecto se tiene que universidad (del latín universitas,-atis) es un establecimiento o conjunto de unidades educativas de enseñanza superior e investigación. Se puede ubicar en uno o varios lugares llamados campus. Otorga grados académicos y títulos profesionales. Surgida en la antigüedad, adopta su nombre en la Edad Media europea y se extiende con las colonias de Europa. En la actualidad se observan varios modelos: islámica, inglesa, francesa, española, estadounidense, alemana, latinoamericana, japonesa, china, etc.

**Las universidades más antiguas:** Muchas civilizaciones antiguas tuvieron centros de altos estudios. En China se encuentra la más antigua universidad registrada, la Escuela Superior (Shang Hsiang) imperial durante el período Yu (2257 a. C. - 2208 a. C.). La actual

---

<sup>18</sup>Robbins Stephen & Coulter Mary (2011) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

Universidad de Nankín se remonta a la Academia Central Imperial de Nanking, fundada en el año 258. La Universidad de Hunan (Changsha) es continuidad, incluso geográfica, de la Academia Yuelu fundada en el 976.

La Universidad de Takshashila, fundada en Taxila (Pakistán) alrededor del siglo VII a. C., entregaba títulos de graduación. La Universidad de Nalanda, fundada en Bihar (India), alrededor del siglo V a. C., también entregaba títulos académicos y organizaba cursos de post-grado. En Grecia, Platón fundó la Academia en el año 387 a. C.

Las universidades persas y árabes: Las universidades persas y árabes parecen ser origen de la universidad moderna. Durante el siglo IV y finales del V funcionan las famosas Escuelas de Edesa y Nísibis, fundadas por sirios cristianos (nestorianos), comunidades de maestros dedicadas a la exégesis bíblica. En 489, los cristianos nestorianos son expulsados del Imperio bizantino, liderados por Nestorio Patriarca de Jerusalén, se trasladan a Persia. Allí son bien recibidos para establecer la Escuela de Medicina de Gondishapur, que se hará famosa en todo el mundo.

En 529 Justiniano I cierra la Academia de Atenas, para lograr la unidad religiosa en los centros de estudios del Imperio romano. Entre 637 y 651 los musulmanes árabes derrotan al Imperio persa de los sasánidas y se apoderan de Gondishapur. A finales del siglo VIII la Escuela de Gondishapur se traslada a Bagdad, donde se reorganizará como el Bayt al Hikma, "la Casa de la Sabiduría", para traducir obras científicas de médicos y filósofos griegos como Aristóteles, Hipócrates, Galeno y Dioscórides.

En el siglo VIII aparecen los hospitales, que se vinculan con las escuelas de medicina, creándose un sistema laico, tolerante y riguroso que dará fama mundial a aquellos establecimientos. Nace el college, futuro sistema de los altos estudios estadounidenses. Existen registros de los estrictos exámenes y numerosos cursos de la Escuela de Medicina de El Cairo.

Algunas de las más famosas universidades fueron:

Universidad de Bagdad (Bayt al Hikma, a fines del siglo VIII): allí enseñó e investigó el famoso sabio Al-Razi (Rhazes) (865-925).

Universidad de Samarcanda: contaba con un importante observatorio.



Universidad al-Karaouine en Fez (Marruecos): fundada en 859, aún en actividad. Allí enseñó Maimónides, Al-Idrisi y Hasan binMuhammed al-Wazzan al-Fasi (León el Africano), entre otros.

Universidad de Damasco: con su Escuela de Medicina en 1158 es el centro científico de Siria.

Universidad de El Cairo (Al-Azhar, 988): funcionó sin interrupción hasta nuestros días. Allí enseñó también Maimónides (1135-1204) eIbnJaldún (1332-1406), entre otros.

A fines de la Edad Media, en el África subsahariana de la mano del Islam, se fundan universidades como las del Reino de Songhai, con capitales en Gao y Tombuctú.

Las universidades árabes decaen cuando Córdoba cae en poder de los castellanos en 1236, y Bagdad bajo los mongoles en 1258. Sin embargo ello no impide que allí aparezca IbnJaldún (1332-1406), el primer sociólogo de la historia y profesor de las universidades al-Karaouine y al-Azhar.

Entre las aún existentes están: al-Karaouine, en la ciudad de Fez (Marruecos), fundada en 859, la de Hunan (Changsha, China), en 976 y la de Al-Azhar (El Cairo, Egipto), en 988.

**La universidad europea:** En el Sur de Italia, la Escuela Médica Salernitana (Salerno) nacida en el siglo IX actualizó la medicina clásica. En 1088 se inicia la Universidad de Bolonia (la especialidad fue derecho, véase Glosadores), y se enseña medicina. Por entonces nacen universidades a lo largo y ancho de Europa. Las primeras fueron:

Universidad de Ohrid (Reino de Bulgaria, actual Macedonia) S. IX;

Universidad de Bolonia (Italia) en 1089, que recibe el título de Universidad en 1317;

Universidad de Oxford (Inglaterra) en 1096;

Universidad de París (Francia) en 1150, que recibe el título de Universidad en 1256;

Universidad de Módena (Italia) en 1175;

Universidad de Cambridge (Inglaterra) alrededor de 1208;

Universidad de Palencia (España) en 1208, precursora de la Universidad de Valladolid;

Universidad de Salamanca (España) en 1218 (su origen fue unas Escuelas de la Catedral cuya existencia puede rastrearse ya en 1130 y es la primera de Europa que ostentó el título de Universidad por el edicto de 1253 de Alfonso X de Castilla y León);

Universidad de Padua (Italia) en 1223;

Universidad de Nápoles Federico II (Italia) en 1224 (más antigua universidad estatal y laica del mundo);

Universidad de Valladolid (España), siglo XIII (posible resultado del traslado de la Universidad de Palencia en torno a 1240);

Universidad de Coímbra (Portugal) en 1290;

Universidad de Lleida (España) en 1300;

Universidad de Perugia (Italia) en 1308.

Universidad de Salamanca, el segundo centro de estudios generales más antiguo de habla hispana (1218). Serán comunidades de maestros y estudiantes.

En la Edad Media europea, la palabra universidad (en latín *universitas*) designaba un gremio corporativo. Tanto podía ser la universidad de los zapateros como la universidad de los herreros. Cuando se decía “Universidad de Salamanca”, por ejemplo, no era más que una simple abreviatura de la “Universidad de los maestros y estudiantes de Salamanca”.

La universidad es un conglomerado formado por la facultad de artes (filosofía), la facultad de derecho (canónico y civil), la facultad de medicina y la facultad de teología. La originalidad de esta asociación gremial, tan diferente a las otras, suscitó ardientes críticas ya en sus inicios.

La Universidad de Cambridge, por ejemplo, crea su primera cátedra de investigación científica en 1794, pese a que los Principio Matemática de Newton fueron escritos más de un siglo antes, en 1687. John Locke, en su obra *Pensamientos acerca de la educación* (1693), cuestiona la enseñanza que imparte la Universidad de Oxford y las universidades europeas, desaconseja contenidos como el latín, por inútil, y promueve en cambio como "absolutamente necesario" las cuentas y teneduría de libros. Darcy Ribeiro señala que en la universidad europea germinan con lentitud los avances científicos y cambios culturales de la revolución industrial y la sociedad tecnológica del siglo XVIII.

Las universidades estadounidenses:

Algunas universidades estadounidenses utilizan la denominación college (Boston College, Dartmouth College, Canisius College, etc.) o Instituto (Instituto de Tecnología de Massachusetts, Instituto de Tecnología de Georgia, Instituto de Tecnología de California, etc.) en vez de Universidad.

Tras la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), Estados Unidos es una superpotencia y ante el declive temporal de Europa miles de intelectuales y científicos alemanes emigran. Actualmente reúne algunas de las mejores universidades del mundo; por su gran poder económico atrae ilustrados profesionales de cualquier país, la llamada "fuga de cerebros" (braindrain). Las ciencias naturales e informáticas se dan a alto nivel, en institutos como el MIT de Massachusetts, de gran rentabilidad. Se piensa que la investigación en aspectos sociales, artísticos, literarios, sufre de abandono.

Las universidades Latinoamericanas: Las primeras universidades americanas fueron creadas por la Corona Española en la etapa colonial (ver universidades en América Latina anteriores a 1810). Ni Inglaterra ni Portugal, ni las otras potencias coloniales menores, fundaron universidades en América.

En América latina, la primera universidad fundada oficialmente, de acuerdo a la normativa jurídica impuesta por la monarquía española, fue la Real y Pontificia Universidad de San Marcos, en Lima, Perú. Es la actual Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Fue fundada por "cédula real" el 12 de mayo de 1551. Además es considerada la más antigua del continente en mantener un funcionamiento continuo desde el siglo XVI y desde el siglo XVII, el 8 de agosto de 1621, actual Universidad Nacional de Córdoba (UNC), el 27 de marzo de 1624, actual Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX), el 31 de enero 1676, actual Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) que también mantienen funcionamiento continuo. La segunda universidad fundada por la corona española fue la Real y Pontificia Universidad de México, fundada el 21 de septiembre de 1551, actualmente extinta.

Además de las ya mencionadas, en Santo Domingo, se constituyó la Universidad de Santo Tomás de Aquino. Esta fue aprobada por bula el 28 de octubre de 1538. Sin embargo no fue reconocida oficialmente por la corona española. Sería recién el 26 de mayo de 1747 que se fundaría oficialmente por "cédula real". Según algunos historiadores la universidad fue cerrada, y según otros extinguida, en 1824. La actual Universidad Autónoma de Santo

Domingo, abierta oficialmente en 1914, reclama su sucesión. El tema es aun materia de controversia historiográfica.

También cabe mencionar a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que fue creada por el papa Inocencio XII dado en Roma, Santa María La Mayor el 1º de marzo de 1692, se autorizó otorgar los grados de Bachiller, Licenciado, Maestro y Doctor. El documento papal fue ratificado por el rey Carlos II, mediante Real Cédula denominada EXEQUÁTUR, dada en Madrid el 1º de junio de 1692. Tuvo como primer rector al Dr. Juan de Cárdenas y Céspedes, y el primer grado académico conferido fue el de Doctor en Teología a Pedro de Oyardo, el 30 de octubre de 1696. Es la segunda universidad en funcionamiento continuo desde su fundación más antigua del Perú, después de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El modelo fue el de las universidades de España (Salamanca, Alcalá de Henares), pero las universidades coloniales son semieclesiásticas y cerradas (jesuitas, dominicos, franciscanos, carmelitas, agustinos); sus criterios de pertenencia y métodos perduran sin cambios por dos siglos. Los aspectos actuales nacen con la Reforma Universitaria de 1918, extendida por toda América Latina. Serán focos de resistencia social y política frente a las dictaduras que años después asolarán el continente.

Brasil no tuvo universidades en la época colonial. La Reforma Universitaria ha sido una influencia fuerte, pero hay diferencias importantes con otras universidades de Latinoamérica. En Brasil hay más de 2,600 colegios y universidades de todo el país, figura entre público y privado.

Bolivia contó en la colonia con gran cantidad de centros de enseñanza, el más importante la UMRP de San Francisco Xavier de Chuquisaca. Bolivia guarda íntima relación con las universidades latinoamericanas por convenios científicos como el Convenio Andrés Bello.

Chile: La Universidad de Chile es una universidad pública y tradicional de Chile, considerada compleja por su gran extensión investigativa en las diversas áreas del conocimiento, creada por ley el 18 de noviembre de 1842 e instalada el 17 de septiembre de 1843. Su Casa Central y la mayoría de sus dependencias se encuentran ubicadas en la ciudad de Santiago de Chile. En 1888 se funda la Universidad Católica de Chile (actual PUC) que se convirtió en la segunda Universidad en importancia del país, para 1919 se funda la Universidad de Concepción en la actualidad cuenta con mas de 22.000 estudiantes

en tres sedes, el campus central se ubica en ciudad de Concepción convirtiéndose en uno de sus hitos arquitectónicos y urbanísticos.

Otra de las grandes universidades es la Universidad Técnica Federico Santa María, que atrae estudiantes del más alto nivel de diversas latitudes. En la actualidad, cuenta con más de doce mil estudiantes en sus programas de pregrado y postgrado y cursos de postítulo y carreras vespertinas.

Siglo XXI: Internet y las nuevas tecnologías de la información cambiaron la creación de conocimiento, la difusión y la economía. Desde principios del año 2000, miles de personas participan en diversos proyectos: iniciativas como Debian GNU/Linux, el Open Directory Project, la Enciclopedia Wikipedia, bancos de proyectos de software, cultura y arte libres, entre muchos otros. La tradición quedó rezagada, por sus conceptos de disciplina, dependencia de organismos nacionales e internacionales, y el puro interés mercantil. En este contexto, surgen nuevas universidades como Universidad Hebrea Internacional; Universidad Libre de México; Université Tangente y UniversitéPirate, en Francia; GöteborgsAutonomaSkolas; Free University of Los Angeles; Copenhagen Free University; Wikiversidad de la Fundación Wikimedia; Informal University in Foundation; Universidad Libre de Chile; Universidad Nómada en España; Toronto Anarchist Free University; Manoa Free University; Universidade Autónoma do Atlántico, entre otras.

En estas nuevas instituciones existe una forma más comunitaria y libre de crear información de dominio público, al calor de redes sociales como Internet.

En el Perú, la Ley Universitaria No. 23733, establece que las Universidades están integradas por profesores, estudiantes y graduados. Se dedican al estudio, la investigación, la educación y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección sociales. Tienen autonomía académica, normativa, administrativa y económica dentro de la ley. La norma en mención establece que las Universidades organizan su régimen de gobierno de acuerdo con la Ley y sus Estatutos, atendiendo a sus características y necesidades. El gobierno de las Universidades y de las facultades se ejerce por la Asamblea Universitaria, El Consejo Universitario, el Rector y el Consejo Universitario y Decano de cada Facultad. La Ley Universitaria, establece, que son recursos económicos de las Universidades. i) Las asignaciones provenientes del Tesoro público; ii) Los ingresos por concepto de leyes especiales; y, iii) Los ingresos propios.

Cada Universidad pública elabora su proyecto de presupuesto anual y lo remite a la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), quien lo presenta y sustenta ante el Poder ejecutivo.

Las asignaciones presupuestales de cada Universidad son determinadas por el Poder Legislativo, sobre la base de las propuestas y la información recibida.

La Ley Universitaria establece que las Universidades Públicas están sujetas al Sistema Nacional de Control. La Asamblea Nacional de Rectores puede ordenar la práctica de auditorías destinadas a velar por el recto uso de los recursos de las Universidades. Dentro de los seis meses de concluido un período presupuestal, las Universidades Públicas rinden cuenta del ejercicio a la Contraloría General, informan al Congreso y publican gratuitamente en el Diario Oficial el balance respectivo.

Las universidades organizan su régimen de gestión o gobierno de acuerdo con la Ley Universitaria, Estatuto, Reglamento Interno y otras normas relacionadas.

La gestión o gobierno se ejerce por la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rector, el Concejo de Facultad y los Decanos.

Para cada componente la Ley establece su composición y sus atribuciones.

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

Los recursos económicos de las universidades provienen de asignaciones del Tesoro Público, ingresos por concepto de leyes especiales y los ingresos propios.

Las universidades públicas deben planear adecuadamente sus actividades, organizar los recursos disponibles, dirigir técnicamente la operatividad, coordinar y controlar las funciones y actividades; por tanto es necesario tomar en cuenta los distintos aspectos doctrinarios respecto a este importante aspecto de la gestión.

Cada universidad organiza y establece su régimen académico por Facultades, Escuelas y Departamentos académicos de acuerdo con sus características y necesidades. Las universidades cuentan con servicios y oficinas académicas, administrativas y de asesoramiento, cuya organización determinan sus Estatutos garantizando su racionalización y eficiencia. Están a cargo de funcionarios nombrados por el Consejo Universitario o propuesta por el Rector.

## **2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA**

### **2.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.2.1.1. TEORÍAS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Interpretando a Johnson & Scholes (2010)<sup>19</sup>, la planeación estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos de acción) y corto plazo (planes operativos). La planeación estratégica es un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones e instituciones. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de propósitos para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo tomar las medidas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. El proceso de planeación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Para Koontz & O'Donnell (2010)<sup>20</sup>, la planeación estratégica es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeación

---

<sup>19</sup> Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2010) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.

<sup>20</sup> Koontz Harold & Ciry O'Donnell (2010) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La planeación estratégica, como proceso, consiste en la definición de la orientación a largo plazo de una compañía, establecimiento de determinados objetivos de desempeño, desarrollo de estrategias para alcanzarlos, a la luz de todas las circunstancias externas e internas relevantes, y ejecución de los programas de acción elegidos. En consecuencia, podemos señalar que la Planeación Estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios. Mediante el Planeamiento Estratégico se desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

El planeamiento estratégico no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una organización o institución. Sin embargo permite el desarrollo de una visión compartida del camino que debe seguir la organización para alcanzar las metas que se ha propuesto y ello posibilita concentrar los esfuerzos y la creatividad de los miembros de la organización en alcanzar dichas metas. En principio esta, visión de futuro debe contemplar dos aspectos: Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.; Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.



Interpretando a Steiner (2010)<sup>21</sup>, la planeación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la organización. Una de las funciones instrumentales de la planeación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la entidad o empresa? Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta? Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva? Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario un claro sentido de lo que es la misión permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?• Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias? El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Podemos decir que en líneas generales el Planeamiento Estratégico: Mejora el desempeño de la organización; Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones; Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones

Interpretando a Villajuana (2012)<sup>22</sup>, la planeación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las organizaciones y las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los productos y servicios, lo que provoca

<sup>21</sup> Steiner George (2010) Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

<sup>22</sup> Villajuana, Pedro (2012) Administración estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA.

en muchos casos, que éstas actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. La planeación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos. Se pueden identificar otras razones para emprender un proceso de planeamiento estratégico en el seno de una organización: El planeamiento estratégico permite a una organización responder a una necesidad de trascendencia de la misma, para extender su viabilidad y contribución social en el tiempo; El planeamiento estratégico es también un proceso que permite despertar y movilizar las pasiones, emociones y los deseos de compromiso con una causa, de las personas que laboran en una organización; El proceso de planeamiento estratégico también permite focalizar o priorizar los asuntos u objetivos estratégicos principales que desea alcanzar una organización, descartando lo subsidiario o menos importante; El planeamiento estratégico también facilita la identificación o clarificación del propósito, finalidad, razón de ser y los mandatos fundamentales que debe cumplir una organización para satisfacer a sus accionistas o clientes prioritarios y desarrollar actividades para cumplirlos, lo que a su vez contribuye a asegurar la supervivencia de la organización; Un plan estratégico es también una excelente forma de motivar y unir al personal de una organización en torno a una estrategia de consenso; Un plan estratégico facilita también el entendimiento entre las personas de una organización, al clarificar objetivos, prioridades y cursos de acción, así como precisar áreas de resultados e indicadores de desempeño; Finalmente, el contar con un plan estratégico permite que las comunicaciones entre los miembros de una organización sean más fluidas y efectivas, precisamente debido a que las voluntades están orientadas a objetivos y resultados bien definidos. El proceso facilita el establecimiento de espacios para desarrollar “conversaciones profundas y sostenidas” sobre temas de interés estratégico para la organización.

Analizando a Robbins & Coulter (2011)<sup>23</sup>, el proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases: La Fase Filosófica: expresada en su declaración de los valores estratégicos, la visión y la misión. La Fase Analítica: que consiste en el análisis del entorno general y del sector industrial, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas; y el análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas

---

<sup>23</sup>Robbins Stephen & Coulter Mary (2011).Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización. La Fase Operativa: que consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. La Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación: que básicamente consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables. Estas cuatro fases interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de las fortalezas y debilidades se realizan respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes de la fase analítica adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario un claro sentido de lo que es la misión permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarios para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

#### **2.2.1.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Analizando a Interpretando a Villajuana (2012)<sup>24</sup>, fundamentalmente el diagnóstico institucional es una herramienta de análisis del contexto en el cual la organización pública prevé que existen condicionantes que juegan a favor y en contra de la implementación de la visión y la misión institucional. De allí que el diagnóstico puede formularse antes de la misión y visión y contrastar su validez después de ese momento.

---

<sup>24</sup>Villajuana, Pedro (2012) Administración estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA.

También es válido -hasta recomendable- hacer el diagnóstico después de la formulación de las categorías estratégicas más importantes pues facilita el análisis de viabilidad de la visión institucional. En esta línea es recomendable preguntarse acerca de la factibilidad de alcanzar el propósito formulado, con los estándares de calidad establecidos y en el período de tiempo definido. Para fines metodológicos, se reconoce ahora que es de gran importancia perfilar el diagnóstico institucional en dos momentos: 1. El análisis macrocontextual o análisis externo; y, 2. El análisis microcontextual o análisis institucional propiamente dicho. Ambos tipos de análisis permitirán a la entidad contar con un panorama claro y específico para formular las estrategias en cada una de las perspectivas y determinar necesidades claras de ajuste al marco estratégico.

**El Análisis Macro contextual o Externo**, es conocido como el análisis PEST-LM en función a las variables que utiliza: Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal y Medioambiental. En función de las características de los mandatos de la entidad, suele ser necesario hacer todo el análisis o excluir alguna categoría. Por ejemplo una entidad con mayor carácter normativo probablemente excluya la variable medioambiental (salvo que ese sea su mandato), en tanto que una entidad territorial, como un Gobierno Municipal necesariamente requerirá un análisis de todas las categorías. El análisis externo tiene particular importancia en la configuración de la estrategia institucional como un escenario en el que la entidad reconoce con mayor claridad los puntos en los cuales afecta o se ve afectada por el entorno y también la forma en la que puede afectar en un mayor grado ese entorno. La base del análisis suele orientarse al entorno general de la entidad, considerando que como cualquier sistema, existen relaciones entre los entornos que involucran a la entidad e interacciones que configuran líneas de acción. El entorno general es amplio en cuanto a la focalización que hace y tienen implicaciones de mediano y largo plazo para las estrategias a diseñarse. Estas implicaciones están usualmente sobreentendidas que van más allá de la influencia directa de la organización – por ejemplo, el rol del gobierno central y la legislación sobre el desarrollo económico local. El entorno general es dividido en sub-categorías o segmentos que permiten focalizar los aspectos principales del entorno general en el diagnóstico institucional. Las categorías no son mutuamente excluyentes –las líneas entre las categorías son fluidas-, por tanto, factores, actores y temas claves pueden atravesar varios de los elementos al mismo tiempo. Las organizaciones, en general, no operan en el vacío, y la llave para una administración estratégica exitosa y efectiva reside en tomar decisiones que habilitan acciones, mismas que se corresponden de manera positiva con el contexto en el cual, finalmente, tales decisiones generará efectos concretos.

En líneas generales se entiende por *contexto político* a las instituciones políticas, ideología, actores políticos concretos, etc. El *contexto económico* hace referencia a las variables macro y microeconómicas clave, la situación económica del país, de la región, del municipio, la tasa de inflación, etc. En tanto que el *contexto social* se refiere a variables relativas con el comportamiento social, la necesidad de participación, la incidencia de movimientos sociales, patrones culturales, etc. El *contexto legal* hace referencia al mandato legal que tiene relación con la entidad. Finalmente el *contexto medioambiental* se relaciona con preservación, calidad del entorno ecológico y también la regulación medioambiental. Las variables pueden ampliarse en función de los límites que se hayan definido.

**Análisis o Diagnóstico Institucional:** El análisis externo analiza el entorno general, en tanto que el diagnóstico institucional se concentra en el entorno operativo e interno. Sin perjuicio de los avances ya efectuados en términos de oportunidades y amenazas, el entorno operativo toma en cuenta esos avances que están en el contexto global, el contexto del país. El contexto operativo también genera *oportunidades* y *amenazas*. La diferencia es que éste se encuentra en el entorno más cercano a la entidad: otras entidades del mismo nivel, actores extra institucionales en el mismo marco en el cual la entidad actúa, etc. En el contexto operativo la entidad tiene alguna capacidad de influencia, desde luego, mayor que en el entorno general. El entorno interno determina las fortalezas y oportunidades y es mayormente controlable por la entidad. Por definición, una *fortaleza* es aquella que permite capturar oportunidades del entorno operativo y general o defender a la entidad de las amenazas en dichos entornos. Una *debilidad* es aquella que impide a la entidad capturar oportunidades en los entornos señalados y también no defiende a la entidad de las amenazas. El diagnóstico institucional es una lectura crítica del entorno de una entidad a partir de las percepciones que tienen los miembros de la misma y que de ser posible deben ser corroborados acudiendo a fuentes de información verificable. El diagnóstico institucional se ocupa de fijar la posición de base de la entidad con relación a su gestión y resultados. Siguiendo a Roveré<sup>1</sup>, este momento se caracteriza por “la necesidad que tiene el actor social (sujeto y/u objeto de la planificación) de percibir, en forma global o panorámica, qué es lo que está sucediendo, desde su perspectiva auto referencial. Es al mismo tiempo, el momento de percibir, quién o quiénes están por detrás de la problemática que se enfrenta, ya que sus intervenciones sobre la realidad, incluyendo la suya propia, explican en parte cómo es que la situación llegó ahí”

Cuando el diagnóstico institucional utiliza variables sistémicas, se traduce en un diagnóstico sistémico.

En la práctica, la construcción del Diagnóstico Institucional se debe cumplir los siguientes pasos:

**Analizar el entorno operativo e identificar oportunidades y amenazas (aquí me quedo, trabaja como el tema anterior).** Todas las instituciones públicas tienen dos tipos de entornos en los que actúan y también se ven notablemente influenciados.

**El primer entorno** denominado general involucra a todas las entidades sin excepción. Los eventos que aquí se suceden están más allá del control de la entidad. Los cambios socioculturales, políticos, económicos y tecnológicos que ocurren en el mundo son ejemplos. Todas las entidades públicas y privadas tienen un mismo entorno general.

**El segundo entorno** es denominado operativo, en el que la institución desarrolla sus actividades. El mismo, influencia directamente a la entidad y aunque los eventos de este entorno siguen siendo mucho más grandes que las reales posibilidades de trabajo de la propia institución, ésta tiene una gran oportunidad de ejercer control sobre algunos de sus sucesos y a partir de aquí, de algunos eventos del entorno general. Cada entidad pública o privada es influenciada por un entorno operacional distinto. Aunque algunos elementos, eventos y fuerzas sean compartidos con el entorno general, ambos entornos nunca serán idénticos. La combinación de elementos (fuerzas, eventos y/o actores) del entorno general y el operativo configuran el presente y las futuras actividades de la institución, generando un entorno externo relevante. Este entorno está compuesto por muchos actores / stakeholders / socios: presentes y potenciales usuarios, aliados estratégicos y opositores.

En este caso, se debe identificar las principales oportunidades (O) y amenazas (A) que surgen en el entorno de influencia directa e indirecta. Muchas de las O y A se refieren a tendencias que se perciben en términos de los ámbitos económico, social, tecnológico e institucional.

Se recomienda la utilización de la técnica de lluvia de ideas, de donde se espera se genere un espacio de máximo 10 elementos a fin que el diagnóstico sea manejable.

Para facilitar este análisis, previamente se debe coleccionar un conjunto de datos y compartirlo en el taller en el que se desarrolle la elaboración del diagnóstico.

## **DIAGNÓSTICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL (CARACTERIZACIÓN GENERAL – ANÁLISIS DE HECHOS Y TENDENCIAS)**

### **EL ENTORNO MUNDIAL UNIVERSITARIO**

La universidad es una de las instituciones más importantes de la sociedad, cuya trascendencia se iguala con la del propio Estado. De este modo, la organización universitaria se ha ido transformando de manera constante a lo largo del tiempo, sin embargo, sus funciones, tal y que sin importar los orígenes de ésta, se han mantenido perdurables con el discurrir de los tiempos. De un lado, está el “culto al saber”, implícito reconocimiento del sentido práctico del conocimiento que cultiva la academia. Y de otro, la raíz educacional o formativa de la universidad moderna.

Sin embargo, son conocidas las visiones de la universidad agotada o aquella otra de la universidad en ruinas, o esta de la universidad global. En una y en otra aún no conoce cuál ha de ser el ingrediente o la porción exacta de investigación y ciencia que debe considerarse, tal vez por ello la propia “Magna Charta Universitatum” haya querido solo referirse a este controversial tema de forma únicamente relacional, cuando describe a la academia como una institución autónoma, encargada de la difusión de conocimientos y de proveer de la educación y formación necesarias que contribuyan al respecto de los grandes equilibrios del entorno natural y de la vida. En cuyo substrato subyace, como afirma Lay, “una investigación de alta calidad”, y que hoy más que nunca, bajo la consabida tesis de la globalización, esta-la investigación-tiene una oportunidad estratégica para el futuro no solo del país, sino también de la propia universidad.

Para empezar, la universidad enfrenta un proceso de cambio y adecuación a las nuevas condiciones del entorno social. Este nuevo escenario se caracteriza por el vertiginoso avance del desarrollo tecnológico y científico, el aumento logarítmico de los conocimientos científicos y la mundialización de estos a través de Internet. A pesar que la investigación no es patrimonio exclusivo de la universidad, y por el contrario ha penetrado con gran intensidad en las empresas, la industria, la salud, la agricultura, la defensa, etc.; hechos que no hacen sino corroborar la necesidad de establecer políticas de fomento para volverla a instaurar en el medio universitario.

De lo dicho anteriormente, se desprende que hay un escenario de cambio ineludible para la universidad. El mero hecho de competir o de introducir nuevos patrones de enseñanza hace que la visión clásica sobre ella se modifique. En primer lugar, la renovación constante de conocimientos, obliga a que la universidad invierta, tanto en el acceso a esta nueva información como en la generación de conocimientos. En segundo lugar, la distribución del conocimiento, demanda que se modifique las tradicionales formas de enseñanza. De cierto modo vamos hacia una “mutación”, si cabe el término, de la naturaleza del servicio docente. Y en tercer lugar, el surgimiento de la educación continua, que vuelve a definir los horizontes formativos de la universidad, tanto en su escala de tiempo como en la magnitud de los servicios prestados, los cuales no se agotan en el post grado. Finalmente, está el asunto de la flexibilización del régimen académico.

Tendrá que tomarse en cuenta que las universidades, en el mundo, son requeridas para ejercer el liderazgo moral, intelectual y tecnológico, capaz de conducir en cada país el desarrollo humano y sostenible<sup>10</sup>, a partir de la libertad de elegir y ser elegidos para conducir sus organizaciones y sociedades con el pleno respecto a los derechos humanos. Además de la libertad para acceder al empleo digno y a las posibilidades de crear sus propias empresas facilitando su acceso a los activos productivos, el conocimiento y sobre todo la posibilidad de establecer diversas formas de asociación para lograr la competitividad en el mercado nacional e internacional. Y el acceso a los servicios sociales básicos como la salud integral y la seguridad social, la educación de calidad, la vivienda adecuada, debidamente saneada y la seguridad ciudadana. Con esto último tiene relación la libertad de acceder a programas de protección social que impidan el abandono en las situaciones de enfermedades endémicas, emergencias por desastres, conflictos y guerras civiles, violencia política y genocidios. Y consiguientemente la conservación y preservación de la naturaleza para asegurar que la calidad de vida sea superior en las futuras generaciones. Estas funciones son enfocadas en el contexto de cambios profundos con las que la universidad debe establecer relaciones como: La transfronterización de los mercados, la hegemonía de la economía de mercado; el surgimiento de nuevos actores sociales; la universalización de la democracia representativa y participativa; y la necesidad de respetar la diversidad cultural.

## **EL ENTORNO NACIONAL UNIVERSITARIO**

América Latina se encuentra en el tránsito hacia una tercera reforma de la educación superior. Las Universidades de los países con bajo nivel de desarrollo como el Perú, muestran, en la



mayoría de los casos, restricciones pedagógicas y administrativas para ajustarse a los nuevos procesos de cambio que se traducen en la internacionalización de la educación superior.

El Perú se ubica todavía en la segunda reforma, pese que estamos en la fase de agotamiento de la segunda revolución industrial, la crisis fiscal crónica de los estados nacionales por efectos de la deuda externa y el cuestionamiento cada vez más severo de las políticas neoliberales. En este periodo, las universidades estatales tampoco son funcionales a las reformas estructurales del “Consenso de Washington” como el peruano transfiere gradualmente las funciones de formación profesional al sector privado con la expectativa de alcanzar mayor eficiencia en el cumplimiento de su función. En el caso del Perú, inclusive se mantienen elementos que corresponden a la primera reforma, muchos de los cuales están ocasionando la pérdida de calidad en la enseñanza y además la autoexclusión de sus necesarias relaciones funcionales con la empresa privada y el mercado nacional e internacional. Ante la universidad peruana, se abre la gran oportunidad de integrarse a la tercera reforma, especialmente en lo siguiente: a. la internacionalización con la convergencia de universidad y redes inter-universitarias internacionales, mediante la cual se produce una programación curricular conjunta, libre movilidad entre investigadores docentes y estudiantes entre las universidades consorciadas. b. Establecimiento de estándares internacionales de calidad que superen las barreras propias de las distorsiones de la primera y segunda reforma universitaria que han impedido a la fecha la acreditación externa y permanente de la calidad. c. Integración de las universidades a los mecanismos de creación, apropiación y generalización de innovaciones científico tecnológicas. d. La adopción de las TICs para la innovación en la calidad de la enseñanza mediante el uso de las Universidades a distancia, el Internet, las tele-conferencias, la TV, la radio, las bibliotecas virtuales y la robótica, que permiten a los docentes y estudiantes lograr una comunidad educativa virtual y multiplicar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Esta tendencia de cambio tiene su asidero en el surgimiento, de lo que se denomina como la “quinta revolución tecnológica”, que se sustenta en el vertiginoso desarrollo de la micro-electrónica, la biotecnología y con ella la ingeniería genética, la explotación de nuevas energías, y nuevos materiales. Cambios que además van acompañados de profundas transformaciones en los patrones de integración comercial y económica. En el campo de la micro-electrónica, se plantean por ejemplo novedosas aportaciones a los pronósticos del clima, la anticipación del riesgo en catástrofes naturales, o el monitoreo de cambios ambientales que afectan a las ciudades y las zonas agropecuarias e inclusive naturales. Todo

esto hace presagiar el surgimiento de especialidades ambientales renovadas en el manejo de desastres, teledetección, una nueva climatología, a la que muchos ya califican como info-climatología. En síntesis las clásicas profesiones basadas en las ciencias de la tierra y del ambiente, se imbricaran dando lugar a nuevas ramas de la ingeniería ambiental con sugestivas aplicaciones de las TIC. En ese contexto, otro aspecto a considerar es la incorporación de nuevas aplicaciones electrónicas a la solución de los problemas urbanos, hecho que hace presagiar el advenimiento de una nueva arquitectura, más natural, con soluciones eficientes en cuanto al uso de energía, luz, agua y bienestar. Un segundo campo es la bio-tecnología, una ciencia de insospechadas oportunidades para el Perú, dada su enorme biodiversidad. Sin duda se fortalecerá primero, y luego transformaran, en su esencia, las antiguas especialidades de agronomía, zootecnia, las cuales se irán integrando al mundo de la transformación y gestión de unidades de negocios o eco-negocios, que constituyen el nuevo paradigma de la economía mundial. Sin embargo, la bio-tecnología posibilitará, dadas los nuevos términos de intercambio entre el norte y el sur, que se amplíen las opciones de especialización profesional en ciencias de la conservación, donde la Gestión de Alta Montaña, la Ingeniería de la Conservación o la Ingeniería de restauración de ecosistemas se vuelvan en opciones profesional inevitables en el primer cuarto del siglo. La biotecnología, tiene además una aplicación energética, que tiene sentido con el surgimiento de nuevas técnicas de reciclaje, en particular con el aprovechamiento de la biomasa y su conversión en energía renovable y bio-combustible. Por ello, diversos institutos especializados suelen afirmar que se está vertebrando una nueva ingeniería del reciclaje o del re-uso, con menciones en bio-energía y bio-combustible. A la par de esta nueva ingeniería, otras especialidades aplicativas como la Ingeniería de transportes, la arquitectura y la ingeniería civil, verán sensiblemente alterados sus contenidos, no solo como resultado de la nuevas fuentes de energía, sino también como consecuencia del uso de nuevos materiales: fibras ópticas, cerámicas, fibras de carbón y vidrio, nuevos cementos, nuevas aleaciones, metales amorfos, metalurgia de polvo, compuestos poli-materiales, polímeros, semiconductores, etc.

La oferta académica tendera a ser más amplia, y posiblemente vaya borrando las barreras, que erróneamente separan a la educación superior universitaria de la educación superior tecnológica.

### **2.2.1.3. PERSPECTIVAS INSTITUCIONALES**

Interpretando a Villajuana (2012)<sup>25</sup>, las perspectivas institucionales son aquellos anhelos que buscan lograr las instituciones con el propósito de acreditarse y lograr competitividad. En este contexto se fijan varios como los siguientes:

#### **Visión**

La Visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro en el marco de la temática que le compete al Pliego Presupuestario. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo y en la imagen objetivo de la propia institución. Para su definición se recomienda responder a las siguientes interrogantes: i) Cómo se contribuye al bienestar nacional; ii) Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios, iii) Qué queremos ser en el futuro y, iv) Cómo se puede lograr ese futuro.

“La Universidad Nacional Federico Villarreal” será una comunidad académica acreditada bajo estándares globales de calidad, posicionada internacionalmente, y al servicio del desarrollo humano sostenible.

#### **Misión**

La Misión equivale a enunciar explícitamente la razón de la existencia del Pliego Presupuestario, debe reflejar lo que es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión. La declaración de misión debe responder a las siguientes interrogantes: i) Quiénes somos, ii) Qué buscamos, iii) Porqué lo hacemos y iv) Para quienes trabajamos.

“La Universidad Nacional Federico Villarreal” tiene por misión, la formación de la persona humana, y el fortalecimiento de la identidad cultural de la nación, fundado en el conocimiento científico y tecnológico, en correspondencia con el desarrollo humano sostenible.

#### **Declaración de principios**

---

<sup>25</sup>Villajuana, Pedro (2012) Administración estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA.

La Universidad Nacional Federico Villarreal, en su que hacer académico, de investigación, extensión cultural, se guía por:

- La búsqueda de la verdad, la justicia social, la solidaridad, la libertad y la confraternidad, propiciando la afirmación de los valores nacionales, éticos, morales y cívicos de la Nación.
- La búsqueda de la paz, la tolerancia, la independencia y el respeto a la autoridad legítimamente elegida;
- La defensa de la democracia, la libertad de pensamiento, el pluralismo, la solidaridad y la vinculación e integración permanente con la realidad nacional, política, económica y social del Perú;
- El ejercicio de la autonomía, sobre la base del autogobierno universitario con participación estudiantil, de la democracia institucional, de la libertad de enseñanza, de la vinculación con la cultura universal, de la relación interinstitucional y cooperación interuniversitaria; y del servicio a la comunidad nacional.
- La búsqueda de un sistema educativo moderno con igualdad en el acceso, sin discriminación que propicie la formación integral y continua de la persona humana.

## **PRIORIDADES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**

### **EN EL ÁMBITOACADÉMICO**

#### **A) MEJORA DE LA CALIDAD ACADÉMICA**

- Potenciar el desarrollo integral de la formación profesional, que incorpore las competencias y valores humanos demandados por la sociedad, en general, y las empresas e instituciones, en particular.
- Incentivar la transformación de la labor docente, como tutor, orientador, dinamizador, y facilitador, incorporando el principio de corresponsabilidad del alumno en el proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Renovar los procesos de enseñanza/aprendizaje, y los medios a utilizarse, para una mejora sostenible de la calidad de la formación académica que brindamos.

**B) FORTALECER LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

- Contribuir, de forma decisiva, a la generación de nuevos conocimientos, mejora de la calidad de vida y progreso económico y social.
- Constituir un sistema de financiamiento, con contra partes nacionales y extranjeras, que avale la investigación, y estimule el desarrollo de tecnologías para dar respuesta a los problemas que afectan a la sociedad.
- Propiciar la construcción de alianzas estratégicas con empresas e instituciones, a través de proyectos conjuntos y oferta de servicios de investigación, para el desarrollo de tecnologías y conocimientos pertinentes con las demandas de la sociedad y el desarrollo nacional.

**C) VITALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA**

- Impulsar la virtualización de la enseñanza de pre y post grado, constituyendo un nuevo proyecto de formación universitaria, basado en el uso intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones.

**D) LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNFV**

- Promover, con especial interés estratégico, la internacionalización como una condición y una garantía de calidad y un objetivo de desarrollo, tanto en el ámbito de la docencia, la formación continua como en la investigación.
- Propiciar programas de movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, participando en redes y consorcios nacionales y extranjeros, ampliando y reforzando las relaciones ya establecidas con universidades y otras instituciones.
- Favorecer el carácter internacional de currículo, de la actividad docente y de investigación, para facilitar el desarrollo de polos de excelencia, promoviendo la creación de sinergias en actividades socioeconómicas, culturales y de cooperación al desarrollo.

- Expandir las capacidades tecnológicas de la Universidad, en cuanto a la informática y la comunicación se refiere, para incrementar la oferta de cursos, seminarios, maestrías y doctorados virtuales y semi presenciales a través de la red, en alianza con contrapartes internacionales de reconocida trayectoria.

## **EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

### **A) IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD**

- Constituir un sistema de calidad en el ámbito universitario, asociado a la mejora en sus funciones fundamentales: formación e investigación; y de gestión.
- Implantar un modelo de gestión, propio de la Universidad, basado en la participación de docentes, alumnos y graduados, que mejore sustancialmente el ambiente académico para la mejor realización de su misión como institución.
- Propiciar un nuevo diseño organizacional, plural con órganos de decisión y gestión, próximos a los administrados y adecuados a las diferentes necesidades territoriales, sociales, institucionales y empresariales del país.

### **B) LOGRAR UNA FINANCIACIÓN ESTABLE Y SOSTENIBLE**

- Constituir un sistema de financiación eficiente, estable y de elevada responsabilidad social.
- Ampliar las fuentes de financiamiento, potenciando las capacidades generadoras de recursos de la Universidad, con participación de socios estratégicos nacionales e internacionales para financiar de manera preferente la investigación.
- Mejorar los ratios de inversión para dotar a la Universidad de condiciones básicas e idóneas para el desarrollo de la función de formación y de investigación, en estándares de acreditación.

### **C) PROMOVER LA AUTOMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN CON TIC(s)**

- Constituir un sistema de gestión, automatizado, inteligente, simplificado, eficiente, y pertinente con las exigencias de la enseñanza e investigación universitaria de calidad.
- Impulsar la automatización de los principales sistemas de gestión académica y administrativa, bajo el principio de simplificación y estandarización de procedimientos, y consiguiente disminución de los costos de transacción.

- Propiciar la integración de los sistemas de gestión académicos y administrativos para la disminución de costos y tiempos, elevando sus eficiencia, eficacia y productividad.

## **EN EL ÁMBITO DE LA POLÍTICA UNIVERSITARIA**

### **A) PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN LA ESCENA NACIONAL**

- Promover y garantizar la presencia activa de la Universidad en todos los asuntos de interés nacional, con visión crítica al servicio del desarrollo humano sostenible.
- Constituir redes y consorcios inter-institucionales para analizar políticas públicas, iniciativas económicas y sociales que impacten en el desarrollo nacional, el bienestar social o en el ambiente, propiciando y fortaleciendo además las capacidades locales y regionales para la formulación de proyectos.

### **B) PRIORIZAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL PERTINENTE CON EL DESARROLLO**

- Re-estructurar la oferta académica de la Universidad de manera pertinente con el desarrollo nacional y regional, así como de las demandas de la sociedad, integrando de manera armoniosa los diferentes niveles de formación profesional.
- Constituir un sistema de certificación técnica de las habilidades, destrezas y cualidades de los diferentes agentes económicos del país, fortaleciendo su competitividad en el terreno nacional e internacional. Fortalecer la política cultural y humanística que incida en los diferentes actores sociales del país, favoreciendo su participación en actividades y proyectos culturales y de desarrollo.

### **C) CONSTRUIR UNA NUEVA RELACIÓN UNIVERSIDAD/EMPRESA/ESTADO**

- Impulsar la constitución del trinomio universidad/empresa/estado para el fomento de la investigación y desarrollo, renovación de los sistemas de generación de conocimientos y la difusión del avance tecno-científico.
- Fomentar las relaciones de cooperación e integración en proyectos de formación o de investigación con empresas, públicas y privadas, nacionales o extranjeras, para la construcción de espacios de acción conjunta.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES**

Los objetivos son los propósitos o fines esenciales que una entidad pretende alcanzar para lograr la misión que se ha propuesto en el marco de su estrategia. Un Objetivo Estratégico General constituye un propósito en términos generales que se asocia principalmente a un Programa dentro de la clasificación funcional vigente. Los Objetivos Estratégicos Generales son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión del Sector. Por lo tanto estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

### **Objetivos estratégicos generales de la UNFV:**

#### **Objetivo 1:**

Lograr una formación de calidad pertinente con el proceso de desarrollo sostenible y en armonía con el entorno social y ambiental.

#### **Objetivo 2:**

Lograr una gestión eficiente y eficaz que permita dar un buen soporte a los procesos que involucren la formación, investigación y extensión.

#### **Objetivo 3:**

Difundir los valores culturales que caracterizan nuestra identidad nacional, así como la presencia de la universidad en los diferentes procesos de institucionalización como autoridad académica de la sociedad.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS**

Son propósitos en términos específicos en que se divide un objetivo general, se asocian principalmente a un Subprograma dentro de la clasificación funcional vigente y comprende un conjunto de acciones permanentes y temporales. Los Objetivos Estratégicos Específicos son, por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.



Objetivos estratégicos específicos de la UNFV:

**Objetivo 1:**

Renovar los procesos de enseñanza-aprendizaje que garantice la formación integral de profesionales.

**Objetivo 2:**

Desarrollar una política de investigación y transferencia de conocimientos que sitúe a la universidad en una posición de excelencia.

**Objetivo 3:**

Implementar un sistema de calidad institucional.

**Objetivo 4:**

Adecuar la oferta de las acciones formativas a las necesidades del entorno y del desarrollo estratégico del país.

**Objetivo 5:**

Impulsar las relaciones entre la universidad, empresas y Estado.

**Objetivo 6:**

Potenciar el papel de la universidad como motor del progreso social y cultural del entorno.

**Objetivo 7:**

Desarrollar una política de internacionalización.

**Objetivo 8:**

Lograr un modelo de gestión eficiente y sostenible.

**Objetivo 9:**

Fortalecer las acciones orientadas al bienestar integral de la población estudiantil.

**Objetivo 10:**

Ampliar y modernizar la infraestructura física, como soporte a las actividades académicas, de investigación y proyección social.

### **ACCIONES PERMANENTES O TEMPORALES:**

Son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos.

#### **Acciones Permanentes:**

Son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes. Representan la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios.

#### **Acciones Temporales:**

Representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente. Es preciso recordar que dada la naturaleza de los planes a formular, sólo debe consignarse las principales acciones permanentes y temporales, las cuales se asocian a la categoría funcional programática de actividad o proyecto respectivamente, y que en el caso de esta última, constituye un proyecto de inversión pública (PIP) o en su defecto un conglomerado que consolida un conjunto de PIP menores, los cuales deben necesariamente seguir el ciclo de proyectos establecido en la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. El resto de acciones temporales y permanentes se considerarán en un rubro genérico denominado **Otros**, en el cual se consignará el monto estimado de recursos necesarios solamente, no siendo necesario determinar indicadores.

### **INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y

proveen la base para el seguimiento de su desempeño. Por lo general para medir una cadena estratégica representada por Lineamientos de Política - Objetivos Generales – Objetivos Específicos - Acciones Permanentes y Temporales, se utilizan indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la entidad.

### **Indicadores de Impacto:**

Se asocian a los Lineamientos de Política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo. Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre una determinada visión. La Visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro en el marco de la temática que le compete al Pliego Presupuestario. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo y en la imagen objetivo de la propia institución. Para su definición se recomienda responder a las siguientes interrogantes: i) Cómo se contribuye al bienestar nacional; ii)Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios, iii) Qué queremos ser en el futuro y, iv) Cómo se puede lograr ese futuro.

“La Universidad Nacional Federico Villarreal” será una comunidad académica acreditada bajo estándares globales de calidad, posicionada internacionalmente, y al servicio del desarrollo humano sostenible.

### **Misión**

La Misión equivale a enunciar explícitamente la razón de la existencia del Pliego Presupuestario, debe reflejar lo que es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión. La declaración de misión debe responder a las siguientes interrogantes: i) Quiénes somos, ii) Qué buscamos, iii) Porqué lo hacemos y iv) Para quienes trabajamos.

“La Universidad Nacional Federico Villarreal” tiene por misión, la formación de la persona humana, y el fortalecimiento de la identidad cultural de la nación, fundado en el conocimiento científico y tecnológico, en correspondencia con el desarrollo humano sostenible.

### **Declaración de principios**

La Universidad Nacional Federico Villarreal, en su que hacer académico, de investigación, extensión cultural, se guía por:

- La búsqueda de la verdad, la justicia social, la solidaridad, la libertad y la confraternidad, propiciando la afirmación de los valores nacionales, éticos, morales y cívicos de la Nación.
- La búsqueda de la paz, la tolerancia, la independencia y el respeto a la autoridad legítimamente elegida;
- La defensa de la democracia, la libertad de pensamiento, el pluralismo, la solidaridad y la vinculación e integración permanente con la realidad nacional, política, económica y social del Perú;
- El ejercicio de la autonomía, sobre la base del autogobierno universitario con participación estudiantil, de la democracia institucional, de la libertad de enseñanza, de la vinculación con la cultura universal, de la relación interinstitucional y cooperación interuniversitaria; y del servicio a la comunidad nacional.
- La búsqueda de un sistema educativo moderno con igualdad en el acceso, sin discriminación que propicie la formación integral y continua de la persona humana.

### **RECURSOS NECESARIOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN.**

Es el presupuesto estimado que expresa monetariamente el plan. Es un costeo con un nivel de detalle razonable que da cuenta de la cantidad y costo de las acciones permanentes y temporales que será necesario ejecutar para lograr los objetivos programados dentro del plan multianual establecido. Estos recursos deben ser programados anualmente al interior de cada uno de los cinco (5) años del plan.

#### **2.2.1.4. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

Analizando a Terry (2000)<sup>26</sup>, el planeamiento estratégico mejora el desempeño de la Organización. Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una organización. La historia y los grandes líderes nos han enseñado que una visión atractiva sobre el futuro puede tener un efecto muy estimulante en las personas. También se ha recogido alguna evidencia en torno a que las organizaciones que han desarrollado un plan estratégico, sean ellas grandes o pequeñas, tienen un mejor desempeño que las que no lo han hecho. El planeamiento estratégico permite pensar en el futuro, visualizar nuevas

---

<sup>26</sup> Terry, George R. (2000) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.

oportunidades y amenazas, enfocar la misión y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovativa de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones. Las organizaciones e instituciones enfrentan una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado. Entre otros, están generalmente sujetas a restricciones financieras, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, y otros. La planeación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas. Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones. Una buena planeación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejorar las habilidades de administración, entre otras. En la actualidad, es fácil ver que en los países desarrollados, y también en el Perú, muchas organizaciones e instituciones de servicios públicos tienden a desarrollar normalmente planes estratégicos, lo que poco a poco se constituye en la forma habitual de identificar el futuro deseado, emprender acciones, monitorear el progreso y tomar medidas basadas en las condiciones cambiantes.

Interpretando a Toso (2011)<sup>27</sup>, los planes estratégicos institucionales (PEI) son planes estratégicos similares a los planes estratégicos sectoriales multianuales (PESEM), difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada pliego presupuestario. La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece.

La elaboración del PEI es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, o Programación, o la que haga sus veces e involucra a las unidades ejecutoras que conforman el pliego presupuestario. Para la elaboración del PEI, se debe convocar a reuniones de trabajo del Pliego con sus Unidades Ejecutoras que, por la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la Institución, estando todos los convocados obligados a participar en dichas reuniones. La elaboración de los PEI y sus programas multianuales de inversión pública (PMIP) incluye la definición de objetivos y lineamientos,

---

<sup>27</sup> Toso, Kelo (2012) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.

en concordancia con las atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario y Unidades Ejecutoras que lo integran para, según su Misión institucional, alcanzar la Visión que se propone lograr como Institución integrante de un determinado Sector. En esta etapa, los Pliegos Presupuestarios y sus Unidades Ejecutoras cuantifican sus objetivos y acciones en términos físicos y monetarios y la estrategia y cursos de acción que adoptarán para alcanzarlos. Es necesario establecer un orden de prelación entre cada uno de los objetivos y acciones que cada Pliego se fije.

El PEI será por definición, una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificados. La fase de formulación del PEI se efectuará en estrecha coordinación con la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPMSP), utilizándose los formatos que se han preparado con la finalidad de facilitar el proceso de registro de los PEI. Cada Representante Institucional y el titular del Pliego, son responsables por la formulación del PEI en los plazos previstos en la presente directiva. Los PEI son el resultado del proceso de reflexión estratégica y aportan a las Instituciones una serie de objetivos y ventajas como, identificar problemas y riesgos que, a corto, mediano y largo plazo, pueden tener gran repercusión en ella. Asimismo, ayudan a la búsqueda y detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de Unidades Ejecutoras que conforman los Pliegos Presupuestarios. Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura: 1. Diagnóstico; 2. Perspectivas a Mediano y Largo Plazo.

Según la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)<sup>28</sup>; se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) destinado a conducir y desarrollar la planificación concertada como instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el objetivo estratégico de desarrollo integrado del país. Norma la finalidad, naturaleza, ámbito, relaciones, organización y las funciones de los órganos que lo conforman en el marco de la Constitución Política del Perú y la ley. Para efectos de la presente norma se entenderá como Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico al conjunto de órganos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar la planificación concertada

---

<sup>28</sup> LEY N° 28522- Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); emitida en CONCORDANCIAS con el D.S. N° 001-2006-ED (Aprueban Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021).

como instrumento técnico de gobierno, orientador y ordenador de acciones necesarias para lograr el desarrollo integral del país. Se rige por las normas, métodos y los procedimientos que establece el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico descentralizado tiene por **finalidad** conducir y organizar la participación de los diversos organismos del sector público, para que junto con el sector privado se formule y realice el monitoreo de los planes y objetivos estratégicos de desarrollo en los niveles nacional, regional y local. El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico dentro de una perspectiva fundamentalmente descentralizada tiene como **objetivos**: a) Proponer los objetivos estratégicos del desarrollo sustentable y descentralizado del país, así como las prioridades del gasto, de la inversión pública, privada y de la cooperación internacional, de modo que no se comprometa la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las necesidades actuales. b) Definir una visión nacional de futuro compartida. c) Articular e integrar coherente y concertadamente los planes de desarrollo estratégico y los planes de desarrollo institucional de los tres niveles de gobierno. d) Proporcionar las orientaciones, métodos, instrumentos y capacitaciones necesarias para el planeamiento estratégico. e) Realizar el seguimiento y evaluación de la gestión estratégica basada en resultados que permita asegurar la modernización de la gestión gubernamental para que contribuya a alcanzar los objetivos trazados e informar al país sobre el avance de su cumplimiento. f) Promover la cooperación y el acuerdo entre los sectores público y privado para la formulación de estrategia y ejecución de programas. g) Formular los planes estratégicos prospectivos y efectuar su evaluación periódica. El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico comprende: a) Los órganos del Poder Ejecutivo, de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales con responsabilidad y competencia en el planeamiento estratégico, con salvaguarda de su autonomía. b) Los órganos de planificación de los Organismos Reguladores y los de las empresas del Estado de propiedad del Gobierno Nacional, de los Gobiernos Regionales o Locales; y, el de Essalud, con salvaguarda de sus autonomías. El sector privado participa en el proceso de planeamiento estratégico a través del Foro del Acuerdo Nacional, del Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), de los Consejos Consultivos Sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Consejos de Coordinación Local Provincial y Distrital, en los niveles correspondientes. Los partidos y movimientos políticos participan en el proceso de planeamiento estratégico a través del Foro del Acuerdo Nacional y el Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Los procesos de planificación estratégica del Poder Legislativo, de los órganos del Poder Judicial, Organismos

Constitucionalmente Autónomos y el Sistema Electoral guardan armonía con los objetivos estratégicos del desarrollo nacional, con salvaguarda de sus autonomías constitucionales. Con tal fin, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) aporta los métodos, coordina y apoya sus procesos de planeamiento estratégico. Son órganos integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico: a) El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); b) Las dependencias referidas en los literales a) y b) del artículo 4 de la Ley. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico es el órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Los órganos del Sistema mantienen relación técnica y funcional con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico en las materias de su competencia y están obligados a dar cumplimiento de los objetivos, lineamientos y directivas que emita. La relación técnico-funcional no da lugar a una relación jerárquica o administrativa de los órganos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico tiene las siguientes funciones: **Funciones Generales:** a) Conducir el proceso de construcción de una visión compartida y concertada del futuro del país, en un marco unitario y descentralizado; b) Formular el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional coordinando y concertando con los demás niveles de gobierno conformantes del Sistema; c) Brindar asistencia y asesoría al Presidente de la República, al Presidente del Consejo de Ministros, a los Presidentes de los Gobiernos Regionales y a los Alcaldes en la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos de desarrollo nacional, regional, provincial y distrital, respectivamente. d) Conducir el proceso de planeamiento estratégico de manera concertada y emitir las directivas para la formulación de los planes estratégicos multisectoriales, sectoriales, regionales y municipales concertados, asegurando que respondan a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional; así como desarrollar, difundir y capacitar en el empleo de métodos e instrumentos afines; e) Desarrollar instrumentos para asegurar la consistencia de las políticas: económica, financiera, social, espacial, ambiental e institucional para un desarrollo sostenible, armónico, equitativo y equilibrado, con el objeto de contribuir a la gobernabilidad democrática del país; f) Participar en la elaboración del marco macroeconómico multianual de responsabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas; g) Promover y orientar, según el caso, la formación y capacitación de recursos humanos para la formulación de políticas públicas, planeamiento estratégico prospectivo y en materia de seguimiento y evaluación estratégica basada en resultados, en todos los niveles de gobierno; h) Someter para aprobación del Consejo de Ministros el Plan Estratégico para el Desarrollo Nacional que contiene los objetivos,



lineamientos de política, prioridades y medidas de orden estratégico de la política de desarrollo del país; e, i) Promover la generación de sinergias entre la actividad privada y pública. **Funciones Específicas:** En la prospección: j) Orientar y desarrollar estudios estratégicos, identificar tendencias internacionales, riesgos, contingencias, oportunidades y plantear opciones estratégicas para concertar el desarrollo del país, así como participar en la formulación de políticas de integración económica internacional del país; y, k) Identificar escenarios estratégicos futuros sobre la base de estudios prospectivos y realizar el análisis integral de la realidad del país y de su entorno, que contribuyan a un mejor diagnóstico, conocimiento y comprensión de los problemas nacionales, convocando las capacidades de investigación y propuesta de los centros académicos y de investigación nacionales. En la coordinación: l) Promover y concertar la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con los diversos poderes del Estado, los niveles de gobierno, la sociedad civil, los partidos y movimientos políticos; m) Canalizar las iniciativas del sector privado y articular sus requerimientos de apoyo estatal en coherencia con las líneas de desarrollo estratégico; n) Coordinar la formulación de planes multisectoriales, sectoriales y territoriales; a) ñ) Aportar estudios técnicos al Acuerdo Nacional e impulsar el desarrollo de mecanismos de planeamiento concertado y presupuesto participativo en el ámbito sectorial, regional y local; o) Apoyar la elaboración de políticas de carácter multisectorial y su armonización con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional; y, p) Coordinar con el Consejo de Seguridad Nacional los objetivos de seguridad nacional, que tienen relación con el desarrollo nacional. En el Seguimiento y Evaluación: q) Conducir el Subsistema de Seguimiento y Evaluación de la gestión estratégica del Estado que es parte del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico en relación con los planes, objetivos, medidas, programas y proyectos prioritarios de desarrollo, en coordinación con los sectores del Poder Ejecutivo, niveles descentralizados de gobierno, sector privado, partidos políticos y movimientos regionales, e informar al Presidente de la República, al Consejo de Ministros y al Congreso de la República a través de la Comisión correspondiente, sobre su avance y cumplimiento; r) Informar y rendir cuenta periódicamente al Presidente de la República, al Consejo de Ministros y al Congreso de la República a través de su Comisión correspondiente, sobre la situación económica, social, ambiental e institucional; s) Preparar el Informe Semestral de la Gestión del Desarrollo para el Presidente del Consejo de Ministros, el que hace de público conocimiento el avance en el cumplimiento de los objetivos, medidas, programas y proyectos estratégicos de desarrollo; y, t) Las demás que la ley le asigne. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es un Organismo Público

Descentralizado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros que reporta al Presidente de la República. El Consejo Directivo es el órgano máximo de decisión del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Está conformado por personal con amplia solvencia moral, destacada y reconocida trayectoria profesional y acreditada experiencia en planeamiento estratégico. Está integrado por: a) El Presidente del CEPLAN, quien lo preside; b) Un representante del Presidente del Consejo de Ministros; c) Un representante del Ministro de Economía y Finanzas; d) El Presidente del Consejo Nacional de Descentralización - CND, o su representante; e) Dos representantes técnicos de los Gobiernos Regionales; f) Un representante técnico de las Municipalidades Provinciales; g) Un representante técnico de las Municipalidades Distritales; h) Un representante técnico de los Colegios Profesionales; i) Un representante técnico de los sectores productivos y empresariales; j) Un representante del Secretario Técnico del Acuerdo Nacional; k) Un representante técnico de cada partido político con capacidad profesional debidamente acreditada siempre que tenga como mínimo más del cinco por ciento (5%) de votos válidos en las últimas elecciones generales.

Según la Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006<sup>29</sup>. Esta directiva establece las orientaciones generales de trabajo para que cada uno de los pliegos presupuestarios que constituyen los 26 sectores institucionales de la administración pública. Los objetivos de la esta norma son las siguientes: i) Ser una guía metodológica para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) asegurando su apropiada articulación entre sí y con los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM). ii) Armonizar los Objetivos Estratégicos Sectoriales identificados en los PESEM con los Objetivos Estratégicos Institucionales identificados en los PEI. iii) Garantizar que la correcta identificación en los PEI de los Objetivos Estratégicos Institucionales, permita su adecuado cumplimiento a través de la priorización de sus Acciones Permanentes y Temporales y los recursos que éstas requieren para su implementación. La finalidad es establecer las pautas metodológicas, los lineamientos de carácter operativo y las responsabilidades funcionales que demanda la elaboración de los

---

<sup>29</sup> La Directiva para la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006, aprobada por Resolución Ministerial No. 399-2001-EF/10. Esta norma es la que da inicio formal a la planeación estratégica en el sector público. Esta Directiva se formuló en base al Decreto Supremo No. 187-2001-EF Publicado el 28.07.2001: aprueba los elementos para el Plan Estratégico Nacional 2002-2006.

PEI 2002-2006 que se desprenden de los PESEM, y que cada pliego presupuestario debe remitir a la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPMSP) del Ministerio de Economía y Finanzas para su revisión y evaluación consistente con el Marco Macroeconómico Multianual y la Ley de Prudencia y Transparencia. Esta norma indica que de acuerdo al artículo 55° de la Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, los Presupuestos Institucionales de los Pliegos Presupuestarios se articulan con la Programación Estratégica Sectorial que les corresponde desde una perspectiva de mediano y largo plazo. Asimismo, según lo establecido en el artículo 10° de la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, los Programas Multianuales de Inversión Pública (PMIP) se desarrollan en concordancia con los PESEM.

Analizando a toso (2012)<sup>30</sup>; la Programación Estratégica Multianual es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales del Estado. Se basa en la capacidad de observación, anticipación y adaptación de una entidad, frente a los desafíos y oportunidades que generan, tanto el entorno externo, como su realidad interna, asegurando el mejor cumplimiento de sus funciones. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, seguir el progreso y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones teniendo como referencia las metas preestablecidas. La Programación Estratégica Multianual, es una manera de enfrentar y resolver los problemas críticos de las entidades del sector público, y se refleja en la formulación y ejecución de los PESEM, PMIP y los PEI, se formulan en términos de objetivos, medibles, verificables, cuantificados en términos de costos y resultados esperados, y que se integran en un Plan Estratégico Nacional, acorde con la disponibilidad global de recursos establecida en el escenario macroeconómico previsto. Cada entidad del Sector Público, dentro de su ámbito de competencia, implementa su Programación Estratégica Multianual a través de los planes operativos y sus correspondientes presupuestos institucionales anuales. Los PEI son Planes Estratégicos similares a los PESEM, difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada Pliego Presupuestario. La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece. La elaboración del PEI es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y

---

<sup>30</sup> Toso, Kelo (2012) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.

Presupuesto, o Programación, o la que haga sus veces e involucra a las Unidades Ejecutoras que conforman el pliego presupuestario. Para la elaboración del PEI, se debe convocar a reuniones de trabajo del Pliego con sus Unidades Ejecutoras que, por la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la Institución, estando todos los convocados obligados a participar en dichas reuniones. La elaboración de los PEI y sus PMIP incluye la definición de objetivos y lineamientos, en concordancia con las atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario y Unidades Ejecutoras que lo integran para, según su Misión institucional, alcanzar la Visión que se propone lograr como Institución integrante de un determinado Sector. En esta etapa, los Pliegos Presupuestarios y sus Unidades Ejecutoras cuantifican sus objetivos y acciones en términos físicos y monetarios y la estrategia y cursos de acción que adoptarán para alcanzarlos. Es necesario establecer un orden de prelación entre cada uno de los objetivos y acciones que cada Pliego se fije. El PEI será por definición, una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificados.

La fase de formulación del PEI se efectuará en estrecha coordinación con la DGPMSP, utilizándose los formatos que se han preparado con la finalidad de facilitar el proceso de registro de los PEI. Cada Representante Institucional y el titular del Pliego, son responsables por la formulación del PEI en los plazos previstos en la presente directiva. La Programación Multianual de Inversión Pública, es un proceso mediante el cual cada Pliego Presupuestario determina el conjunto de Proyectos de Inversión Pública que se encuentran en la etapa de pre inversión e inversión, a ser evaluados o ejecutados, dentro del marco de las políticas y prioridades establecidas por el Sector al cual pertenece y que se encuentran expresadas en el PESEM. Las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) o quienes hagan sus veces, elaboran los PMIP como parte integrante de los PEI. Cabe recordar que Proyecto de Inversión Pública es toda intervención limitada en el tiempo que implique la aplicación de recursos públicos con el fin de ampliar, mejorar y modernizar la capacidad productora de bienes o prestadora de servicios, cuyos beneficios son independientes de los de otros proyectos; y que la Oficina de Programación e Inversiones, o quien haga sus veces, tiene la responsabilidad de elaborar el Programa Multianual de Inversiones y velar por el cumplimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública. Los PMIP que se consideren en la formulación de los PEI, debe comprender adicionalmente lo siguiente: i) Debe abarcar el periodo para el cual se hace el PEI, independientemente del plazo de ejecución de los proyectos de inversión. ii) Debe considerar no sólo los proyectos de inversión que se

encuentren en etapa de ejecución o preinversión, si no también aquellos proyectos de inversión a nivel de perfil con una estimación de los recursos necesarios. Los PEI son el resultado del proceso de reflexión estratégica y aportan a las Instituciones una serie de objetivos y ventajas como, identificar problemas y riesgos que, a corto, mediano y largo plazo, pueden tener gran repercusión en ella. Asimismo, ayudan a la búsqueda y detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de Unidades Ejecutoras que conforman los Pliegos Presupuestarios. Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura: 1. Diagnóstico; 2. Perspectivas a Mediano y Largo Plazo; 3. Programación Multianual.

El Plan Estratégico Multianual determina la dirección que debe seguir un Pliego Presupuestario para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas las Instituciones y actores involucrados.

El PEI es liderado por el Titular del Pliego o por quien éste delegue, siendo responsable solidario del diseño, ejecución e implementación del PEI. El Análisis Estratégico: Está conformado por la formulación de la Visión, la Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos.

La Implementación Estratégica: Toma como punto de partida los Objetivos Estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Son las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes a ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general preestablecidos. Prioridades: Son los objetivos a atenderse en primer lugar, los cuáles deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales.

## **2.2.2. COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

### **2.2.2.1. TEORÍAS SOBRE COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL**

Interpretando a Robbins & Coulter (2011)<sup>31</sup>, la competitividad institucional es un concepto que hace referencia a la capacidad de las instituciones de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. La Competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales,

---

<sup>31</sup>Robbins Stephen &Coulter Mary (2011). Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Para Koontz & O'Donnell (2010)<sup>32</sup>, competitividad institucional significa un beneficio sostenible para la empresa o institución. Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los servicios educativos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de: La estructura de la institución, las estrategias, la competencia entre instituciones, las condiciones y los factores de la demanda, los servicios de apoyo asociados. La calidad total es la estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de

---

<sup>32</sup>Koontz / O'Donnell (2010) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Interpretando a Robbins & Coulter (2011)<sup>33</sup>, la competitividad institucional es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. La competitividad depende especialmente de la calidad e innovación del producto; del nivel de precios que depende de la productividad y de la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la calidad del producto, la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor. La calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que el cliente satisfecho nos vuelve a comprar (en organizaciones mercantiles) o vota, colabora y paga sus impuestos o donativos con gusto (para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social). La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Una mayor productividad redundará en una mayor capacidad de producción a igualdad de costos, o un menor costo a igualdad de producto. Un costo menor permite precios más bajos o presupuestos menores. El servicio como componente de la competitividad, es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización. Imagen: Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costes declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes. Una

---

<sup>33</sup>Robbins Stephen & Coulter Mary (2011) . Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.



condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

Según Sallenave (2011)<sup>34</sup>, la competitividad institucional es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto. Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercado, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de bienes y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad. Las ventajas son los elementos que permiten tener mayor productividad en relación a los competidores. Las ventajas se pueden clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas. Las ventajas comparativas surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía. Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la

---

<sup>34</sup>Sallenave, Jean Paul (2011) Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Editorial: Norma

inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.

#### **2.2.2.2. TEORÍAS SOBRE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

Es el procedimiento mediante el cual el CONEAU<sup>35</sup> reconoce formalmente que la carrera profesional universitaria cumple con los estándares de calidad previamente establecido por él, como consecuencia del informe de evaluación satisfactorio presentado por la entidad evaluadora, debidamente verificado por el CONEAU. La acreditación es el reconocimiento formal de la calidad demostrada por una carrera profesional universitaria, otorgado por el Estado, a través del órgano operador correspondiente, según el informe de evaluación externa emitido por una entidad evaluadora, debidamente autorizada, de acuerdo con las normas vigentes.

Para lograr la acreditación, que tiene una duración de tres años, la carrera demuestra en su informe final de autoevaluación, debidamente verificado por la entidad evaluadora y el CONEAU, que ha alcanzado los estándares del Modelo de Calidad que el CONEAU ha establecido.

Para que una carrera profesional universitaria pueda iniciar el proceso de acreditación deberá cumplir los siguientes requisitos: 1) La Universidad que oficialmente presenta la carrera debe estar registrada en la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y tener la autorización de funcionamiento definitivo vigente. 2) La carrera profesional debe tener la autorización de funcionamiento oficial de la Universidad a la que pertenece. 3) La carrera profesional tiene que tener por lo menos una promoción de egresados con 02 años de antigüedad.

El proceso de acreditación consta de las siguientes etapas: a) Etapa previa al proceso de Acreditación. La etapa previa al proceso de Acreditación contiene información sobre las actividades preliminares de autoevaluación, que realiza la carrera profesional, como informar al CONEAU del inicio de sus actividades y de la designación de su comité interno a fin que este Órgano Operador, brinde capacitación sobre la metodología de autoevaluación de su modelo, establecido con fines de acreditación; b) Autoevaluación: La autoevaluación con fines de acreditación, es el proceso mediante el cual la universidad, o sus carreras, reúnen y

---

<sup>35</sup> Consejo de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación superior universitaria - CONEAU: Órgano operador del SINEACE, encargado de definir los criterios, indicadores y estándares de medición para garantizar en las universidades públicas y privadas niveles aceptables de calidad, así como alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

analizan información sobre sí misma, la contrasta con sus propósitos declarados y el Modelo de Calidad que contiene los estándares aprobados por el CONEAU. Como parte de la mejora continua, la autoevaluación es un proceso cíclico, internamente participativo, externamente validado, con criterios y procedimientos de evaluación pertinentes, explícitos y aceptados, con los que se facilita la identificación de acciones correctivas para alcanzar, mantener y mejorar niveles de calidad.

La preocupación por la calidad de la enseñanza en general y de la enseñanza de la medicina en particular cumplió un siglo, nace en 1904 cuando la Asociación Médica Americana (AMA) creó su Concejo y estableció los criterios para la acreditación de facultades de medicina, convenciendo a la Fundación Carnegie para que encargara al profesor e investigador Abraham Flexner un estudio sobre la situación de la enseñanza de la medicina en Estados Unidos y Canadá. Flexner, realizó el estudio, comparando los elementos constitutivos de una Escuela o Facultad de Medicina, evaluando a 155 de ellas en los Estados Unidos y Canadá. Evaluó los aspectos relacionados a: Currículo, Estudiantes, Cuerpo Docente, Infraestructura, Organización Administrativa y Académica, equipamiento, Compromiso con la Institución, Metodología y otros aspectos que hoy son los elementos de toda Acreditación. El Informe Flexner demostró, que gran parte de las escuelas de Medicina evaluadas eran un fiasco, algunas hasta otorgaban títulos por correo. El resultado de la aplicación de las sugerencias del informe fue la reducción drástica de escuelas de medicina en un lapso de 12 años, las que quedaron cambiaron completamente, mejorando. A partir de ahí, comenzaron las Juntas de Certificación para Médicos Especialistas, que dieron origen en 1981 al The Accreditation Council for Graduate Medical Education (ACGME) responsable por la acreditación de los programas de entrenamiento para los post – títulos (CGME), cuya misión es mejorar la Calidad de la Salud Pública en los Estados Unidos y Liaison Committee on Medical Education (LCME) que es un órgano de acreditación de programas educativos en las Escuelas de Medicina en los Estados Unidos y el Canadá. En Latinoamérica, la acreditación lleva poco tiempo, alrededor de veinticinco años, existiendo organismos nacionales encargados de establecer los estándares o indicadores paramétricos en casi todos los países. Definiremos algunos términos en su momento como paso previo al tema que nos compete: “La Calidad es la adecuación del ser y del quehacer de la educación superior, a su debe ser”. Autoevaluación (selfassessment). “Es un proceso participativo interno de análisis estructurado y reflexivo que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados, de una institución o programa de educación superior”. Cuando la

autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador.

La evaluación es un componente esencial de cualquier esfuerzo que se haga para producir algo de valor, así como para poder adoptar una buena decisión. Las funciones principales de la evaluación<sup>1</sup> - están dirigidas, fundamentalmente, a: Validar y hacer explícitos unos valores; Examinar planes, acciones y logros; Comprobar e interpretar los logros de un programa o tarea; Perfeccionar un programa o curso de acción; Guiar el aprendizaje de los educandos; Mejorar los procesos educacionales; Establecer procesos de certificación; Obtener información válida para tomar mejores decisiones; Proteger a la población.

Los aspectos a evaluar están incluidos en tres grandes niveles estructurales: Supra estructura: Conjunto de intencionalidades, visión, misión, concepciones y modelos educativos, perfiles de egreso, académicos y resultados; Estructura: Organización de la Investigación, de la Docencia, la Difusión y la Vinculación y de los sujetos que realizan dichas actividades, e Infraestructura: Recursos, mobiliarios, materiales, de equipos, de servicios, financieros y condiciones de trabajo. En estos niveles, están incluidos todos los aspectos constitutivos y los procesos de las instituciones y de los programas, que deben ser evaluados en razón del concepto de calidad, el cual sale a la luz mediante la acreditación. Acreditación (quality assurance y validation). Proceso complejo multifactorial de aseguramiento de la calidad de una institución o de un programa educativo que se basa en una evaluación previa de los mismos. El proceso es llevado a cabo por una agencia externa a las instituciones de educación superior. La acreditación reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada. Da fe pública de la calidad. Tanto el proceso de autoevaluación con el consiguiente de mejora continua de la calidad, son procesos complejos, que involucran a todos los miembros de la comunidad universitaria, sus procesos y a la comunidad a la que servimos, ¿Porque los realizamos, porque Acreditamos? Porque: Las instituciones formadoras de recursos humanos, universidades, tienen el compromiso con la sociedad de entregarles profesionales de la más alta calidad humana, científico-técnica y ética. Cuál es su razón de ser. La medicina tiene como objeto de trabajo al ser humano. La Sociedad a través del Estado, derivan gran parte de sus recursos para mantener a las universidades estatales y a los servicios de salud, los cuales incrementan sus costos en alrededor del 30% por la presencia de los alumnos y docentes; Los padres de familia o los propios alumnos invierten grandes sumas de dinero para su formación; Las universidades ofrecen programas con determinada característica que hacen que unos se diferencien de los otros, así lo expresan e inducen a los postulantes a una u otra institución.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE, fue introducido en el marco legal peruano a través de los artículos 14, 15 y 16 de la Ley General de Educación – 28044, pero su regulación específica se ha dado a través de la Ley 28740 publicada el 23 de mayo de 2006. Esta última Ley establece los principios, finalidad y, funciones del Sistema, así como los aspectos generales de su organización interna. Del contenido de la norma se desprende que el SINEACE es un organismo público descentralizado cuyo adecuado funcionamiento permitirá desencadenar procesos fundamentales para la mejora de la calidad del Sistema Educativo Peruano.

El SINEACE tiene la finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. Esta finalidad se cumple a través de las diversas funciones que le han sido asignadas al organismo, muchas de las cuales descansan en procesos voluntarios, tercerizados o funciones que son ejercidas por otras instancias públicas (como es la autorización de funcionamiento de las instituciones educativas). De todo ello podemos deducir, que la finalidad máxima del SINEACE será cumplida en la medida en que este nuevo organismo público descentralizado realice con eficacia una labor fundamentalmente articuladora de las funciones que ejerce directamente, con las que ejercen otras instancias públicas y, esté alerta a los resultados de otras funciones que sean ejercidas por actores privados, emitiendo opinión cuando guarden vinculación con la calidad de las instituciones educativas o la formación profesional.

La Ley establece que el SINEACE cuenta con un Consejo Superior y tres órganos operadores: uno encargado de cumplir las funciones respecto de la educación básica y técnico productiva (IPEBA); otro encargado de cumplir las funciones respecto de la educación superior tecnológica y pedagógica (CONEACES) y, un tercero, encargado de cumplir las funciones respecto de la educación superior universitaria (CONEAU). Cada uno de estos órganos operadores tienen una conformación basada en una propuesta multisectorial y los miembros de su Consejo Directivo tienen un perfil técnico establecido por la Ley y que debe ser detallado en el Reglamento. Cabe precisar que una vez designados los miembros de los órganos operadores, éstos son independientes de la entidad que los propuso y sólo pueden ser removidos por causales legales. De ahí que la eficacia del SINEACE dependerá, en un alto grado, de la idoneidad de las personas que compongan sus órganos operadores. El ente máximo del Sistema lo constituye el Consejo Superior, el cual está integrado por los tres

Presidentes de los órganos operadores antes mencionados y tiene por función primordial articular el Sistema. Los órganos operadores, por ser los entes especializados, se ocuparán de la regulación de los temas técnicos propios de la etapa o sub-etapa educativa que le corresponda.

El SINEACE nace en un momento de profunda crisis de calidad de nuestro Sistema Educativo, afirmar ello no constituye una novedad para nadie pues sobran los documentos, artículos y comentarios, escritos por personas de mucha trayectoria y experiencia en el mundo de la educación, que manifiestan su preocupación por los bajos niveles de comprensión de lectura que alcanzan nuestros escolares o la mala formación técnica o profesional que demuestran nuestros jóvenes. La gran cantidad de instituciones educativas de dudosa calidad que generan, periódicamente, un mar de técnicos y profesionales con muy pocas posibilidades de satisfacer las necesidades del mercado son: el terror de los padres de familia y la pesadilla de los empleadores y de la sociedad en general. Las acciones de las autoridades para modificar este panorama son evidentemente insuficientes por lo que el caos y la insatisfacción social van en un alarmante incremento. Paralelamente a esta penosa situación, se aprecian destacables esfuerzos de diversas instituciones y de la sociedad civil por contrarrestar estos escenarios negativos, exponiendo experiencias exitosas y ofreciendo alternativas formativas de calidad o mecanismos que les permitan a las instituciones educativas existentes mejorar su calidad. Lamentablemente, estos esfuerzos aún son minoría y su limitada cobertura nos obliga a seguir buscando la llamada “calidad con equidad”.

La amplitud del radio de acción del SINEACE sumada a la participación voluntaria de los actores en los procesos de acreditación de instituciones y certificación de competencias traslada a la comunidad, en gran medida, la responsabilidad de la velocidad, seriedad y trascendencia con la que se desencadenen los procesos encomendados al SINEACE. No obstante lo ambicioso que sea el mandato del SINEACE, consideramos que ninguna institución pública ni privada puede, por sí sola, garantizar calidad del servicio educativo. Esta aspiración se dificulta aún más si tenemos en cuenta los escasos recursos materiales con los que normalmente funcionan las entidades públicas en el Perú. En nuestra opinión, esta circunstancia lejos de constituir una excusa para justificar de antemano, el retraso en el cumplimiento de los objetivos asignados al SINEACE debe significar, muy por el contrario, una motivación para que la sociedad en su conjunto se aliste a cumplir comprometidamente con la parte que le corresponda, es decir: vigilancia ciudadana en el cumplimiento del marco legal por parte de las instituciones educativas de nuestro entorno, promoción y difusión de

experiencias exitosas protagonizadas por las diversas instituciones vinculadas a las actividades del SINEACE, reconocimiento de méritos, denuncia de infracciones y actos contrarios a la ética que resulten relevantes, comunicación de propuestas que vinculen la educación con la comunidad, entre otros. Debemos ser conscientes que gran parte de los problemas que aquejan a nuestra sociedad se agudizan o mantienen a causa no sólo de la desidia de algunas autoridades, sino también, de la indiferencia que proviene de la comunidad. La calidad educativa no es la excepción a esta afirmación y todos debemos sentirnos responsables de ella. En consecuencia, esperamos que el SINEACE inicie actividades, en breve, y lo haga abriendo sus puertas a la población e instituciones interesadas. Con ello, se fortalecerá la oportunidad que desde siempre hemos tenido todos, de contribuir a la superación de la crisis de calidad educativa en beneficio de las futuras generaciones de nuestro país.

### **2.2.2.3. ECONOMÍA Y EFICIENCIA INSTITUCIONAL**

Interpretando a Godstein., Nolan y Pfeiffer (2010)<sup>36</sup>, la economía institucional en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales la entidad adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. Si el auditor se centra en la economía será importante definir correctamente los gastos. Esto a menudo es un problema. Algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo definiendo los costos en términos de número de empleados, cantidad de insumos utilizados, costos de mantenimiento, etc. Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la institución y la toma de decisiones respecto al producto, precios, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para fabricar o adquirir insumos, métodos de producción, inversiones de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la empresa. El tratamiento económico de las operaciones proporcionan una guía útil para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones administrativos no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas

---

<sup>36</sup>Godstein Leonard D., Timothy M. Nolan, William Pfeiffer (2010) Planeación Estratégica Aplicada. México. Mc Graw Hill

condiciones supuestas que limitan los resultados. La economicidad de las operaciones, se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivariantes; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables

Interpretando a Godstein., Nolan y Pfeiffer (2010)<sup>37</sup>, la eficiencia, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. Las entidades podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta. La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia. La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad. El auditor también podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos. Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar cómo se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la empresa. Ello significa estudiar la empresa auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo. La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregado por las entidades

---

<sup>37</sup> *Ibíd.*



y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las empresas van a ser racionales si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de servicios. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

#### **2.2.2.4. EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**

Interpretando a Chiavenato (2010)<sup>38</sup>, la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual la entidad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio. Si un auditor se centra en la efectividad, deberá comenzar por identificar las metas de los programas de la entidad y por operacionlizar las metas para medir la efectividad. El adjetivo “eficacia” proviene del latín *efficax* (eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado), cuyo significado en castellano es “hacer o lograr”, de acuerdo con el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, eficacia significa “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Dicho término hace énfasis a los resultados, promueve el hacer las cosas correctas y sobretodo en lograr objetivos sin importar el costo o el uso o mal uso de los recursos. Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, toma en cuenta la calidad del producto y le deja el problema del cómo obtenerlo a la otra variable de la función efectividad, la que llamamos eficiencia. Desde el punto de vista de la empresa, especialmente

---

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

en los más altos niveles jerárquicos, la eficacia es de una importancia única, de hecho, en la formulación de su Planificación Estratégica, al tratar de darle respuesta al ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Para qué?, el enfoque que necesariamente debe prevalecer, tanto en la formulación de los objetivos como en la formulación de las estrategias, es el de la eficacia.

La base para alcanzar la efectividad institucional es lograr los objetivos institucionales que vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzarse con relaciónal crecimiento, posicionamiento, rentabilidad, sobrevivencia o desarrollo de la organización o unidad estratégica, expresado cualitativamente, como resultado principalmente, del análisis estratégico, de la visión del futuro y de la creatividad de los estrategas. Responde a la pregunta ¿Qué queremos lograr? Por su parte, las metas estratégicas son la afinación del objetivo estratégico, pues es la cuantificación y ubicación en el tiempo de los objetivos estratégicos. Responde a la pregunta ¿Cuánto queremos lograr y para cuando?

Teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión, resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una misión que sea capaz de mover a las personas a ser parte activa de lo que será la razón de ser de la empresa u organización. La misión es lo que pretende y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes cautivos, de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. La misión es el propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas". Asimismo, la misión es la finalidad pretendida o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La misión equivale a enunciar explícitamente la razón de la existencia del pliego presupuestario, debe reflejar lo que es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión.

### **2.2.2.5. MEJORA CONTÍNUA INSTITUCIONAL**

Interpretando a Chiavenato (2010)<sup>39</sup>; la mejora del proceso de gestión está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La mejora de la gestión, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. La mejora de la gestión, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Gestión óptima, es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma. Cuando el proceso de gestión alcanza el estándar a continuación, puede considerarse que está en mejora. La gestión puede considerarse en mejora si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su mejora es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la mejora. La determinación de si una gestión está en mejora o no y su influencia en la institución, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes del Control Interno: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. El funcionamiento eficaz de la gestión y el control, proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse. Cuando los

---

<sup>39</sup> Chiavenato, Idalberto (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

responsables de la gestión se preocupan por hacer correctamente las cosas se esta transitando por la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia efectividad (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles) y cuando busca los mejores costos y mayores beneficios está en el marco de la economía. La eficiencia, eficacia y economía no van siempre de la mano, ya que una entidad puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque seria mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia para optimizar la gestión.

### **2.2.3. UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL PERÚ**

De acuerdo con el Estatuto la Universidad Nacional Federico Villarreal es una entidad educativa autónoma, de origen comunal, al servicio del país, integrada por profesores, alumnos y graduados, dedicada al estudio e investigación, a la creación y aplicación científica y tecnológica, enseñanza, transmisión y difusión del conocimiento para la formación de humanistas, científicos, investigadores, profesionales y docentes.

La Universidad Nacional Federico Villarreal, es una persona jurídica de derecho público interno, creada por Ley N° 14692 del 30 de octubre de 1963; se rige por la Constitución Política del Perú, por la Ley Universitaria, su Estatuto y sus Reglamentos.

#### **Principios de la Universidad Nacional Federico Villarreal:**

- a) La búsqueda de la verdad, la justicia social, la solidaridad, la libertad y la confraternidad, la afirmación de los valores nacionales, éticos, morales y cívicos.
- b) La búsqueda de la paz, la tolerancia, la no discriminación, la independencia y el respeto a la autoridad legítimamente elegida.
- c) La defensa de la democracia, la libertad de pensamiento, el pluralismo, la solidaridad y compromiso con el pueblo peruano, la humanidad, y la vinculación e integración permanente con la realidad nacional, política, económica y social del Perú.
- d) El ejercicio de la autonomía universitaria, del autogobierno con participación estudiantil, de la democracia institucional, de la libertad de enseñanza, de la

vinculación con la cultura universal, de la relación interinstitucional y cooperación interuniversitaria; y del servicio a la comunidad nacional.

- e) El cumplimiento a las normas que garantizan la gratuidad de la enseñanza.

### **Fines de la Universidad Nacional Federico Villarreal:**

Los fines son los siguientes:

- a) La formación integral de la persona humana, considerando los aspectos ético, físico, social, intelectual, profesional y estético.
- b) La proyección y extensión universitaria en la comunidad local, regional y nacional para promover su desarrollo integral.
- c) La conservación, acrecentamiento y transmisión de la cultura universal con sentido crítico y creativo, afirmando los valores nacionales.
- d) La creación intelectual, artística, científica, tecnológica y la investigación que preferentemente se oriente al desarrollo del país.
- e) El fortalecimiento de la conciencia de nacionalidad y de soberanía, el aprecio por nuestra historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales; valoración de las tradiciones y las especificidades multiculturales y pluriraciales de nuestro país.
- f) La promoción del valor de la justicia, la observancia de la Ley y la igualdad de los individuos ante ésta. Asimismo, el respeto por los derechos humanos y a la libertad de las personas.
- g) El impulso del conocimiento y la difusión de la cultura universal y sobre todos los valores que constituyen patrimonio cultural de la nación.
- h) El desarrollo de actitudes solidarias en los individuos para crear conciencia sobre la preservación del bienestar físico y psicológico de las personas y del respeto a las instituciones y a la dignidad humana.
- i) La promoción de la defensa de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.
- j) La U.N.F.V., para el mejor cumplimiento de sus principios y fines: a) Puede crear nuevas sub sedes y filiales a nivel nacional de acuerdo a las necesidades y su plan de desarrollo; b) Puede establecer fuera de su sede, institutos y/o centros de

investigación científica, de producción de bienes y/o prestación de servicios, de experimentación y de aplicación.

### **Profesores**

La Docencia en la Universidad Nacional Federico Villarreal es carrera pública reconocida por la Constitución y la Ley. Está integrada por: a) Profesores ordinarios; b) Profesores contratados; c) Profesores extraordinarios. Es inherente a la docencia en la Universidad, la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente, la producción intelectual, la proyección social y la extensión universitaria. Para el ejercicio de la docencia ordinaria en la U.N.F.V, es obligatorio poseer grado académico de doctor o maestro o título profesional, uno u otro conferido por una Universidad del país o revalidado según Ley. El uso indebido de grados o títulos acarrea la separación de la Universidad y la responsabilidad civil y penal correspondientes.

La admisión a la carrera docente en condición de Profesor Ordinario se hace por concurso público de méritos de capacidad docente o por oposición, de acuerdo al siguiente procedimiento: a) El Consejo de Facultad propone la convocatoria a concurso público para ocupar las plazas presupuestadas de los profesores ordinarios. El Decano solicita la ratificación de dicho acto al Consejo Universitario; b) Las calificaciones para el Concurso de las respectivas plazas se hacen con una tabla de evaluación, elaborada por una Comisión propuesta por el Vice Rectorado Académico y aprobada por el Consejo Universitario. En el concurso por oposición se incluye la sustentación pública; c) Además de los requisitos establecidos por Ley, en la tabla de evaluación se da prioridad a los siguientes aspectos: Ejercicio profesional; Experiencia y cumplimiento en docencia universitaria en la U.N.F.V.; Experiencia en docencia universitaria en otras Universidades u organismos nacionales e internacionales; Investigación; Grados Académicos y Título Profesional Universitario; publicaciones; Otros considerados en el Reglamento respectivo; d) La Comisión de Evaluación, designada por el Consejo de Facultad, está integrada por tres profesores principales de los cuales uno por lo menos debe ser del Departamento Académico correspondiente. Dicha Comisión implementará y evaluará el proceso respectivo y con la aprobación del Consejo de Facultad, el Decano eleva al Consejo Universitario la nómina de ganadores del concurso para su ratificación o rectificación; e) El Consejo Universitario proclama a los ganadores del concurso y lo hace público.

**Profesores ordinarios, contratados y de los jefes de práctica y ayudantes:**

Los profesores ordinarios comprenden las categorías de Principal, Asociado y Auxiliar. Los distintivos son medalla dorada y cinta guinda para el profesor Principal; medalla dorada y cinta azul para el profesor Asociado, y medalla dorada y cinta verde para el profesor Auxiliar. Para ser nombrado Profesor Principal se requiere: Haber desempeñado cinco (5) años de labor docente en la categoría de Profesor Asociado y cumplir con los requisitos de la evaluación correspondiente en concordancia con el presente Estatuto. Poseer el grado académico de Doctor o Maestro. Haber realizado trabajos de investigación y publicaciones relacionados con su especialidad. Haber ganado el concurso público de méritos y prueba de capacidad docente o de oposición convocado para la provisión de la plaza correspondiente. Por excepción, podrán concursar a esta categoría, profesionales que no integran los cuadros docentes y que tengan reconocida labor de investigación científica, con más de diez (10) años de ejercicio profesional y que cumplan con los requisitos. Los profesores Principales son nombrados por un período de siete (7) años. A su vencimiento son ratificados o separados de la docencia por el Consejo Universitario, previo proceso de evaluación y aprobación por el Consejo de Facultad respectivo.

Para ser nombrado Profesor Asociado se requiere: Haber desempeñado tres (3) años de docencia universitaria en la categoría de Profesor Auxiliar y cumplir con los requisitos de la evaluación correspondiente. Poseer Grado Académico de Doctor o Maestro o Título Profesional conferidos por las Universidades del país o revalidado según Ley. Acreditar trabajos de investigación y publicaciones en su especialidad. Haber ganado el concurso público de méritos y prueba de capacidad docente o de oposición convocado para la provisión de la plaza correspondiente. Los profesores asociados son nombrados por un período de cinco (5) años lectivos. A su vencimiento son ratificados, promovidos o separados de la docencia por el Consejo Universitario, previo proceso de evaluación y aprobación por el Consejo de la Facultad respectivo.

Para ser nombrado Profesor Auxiliar se requiere: a) Tener tres (3) años de experiencia en las actividades preliminares a la carrera docente o en el ejercicio de la docencia universitaria o cinco (5) años de experiencia en el ejercicio profesional; b) Poseer el grado Académico de Doctor o Maestro o Título Profesional conferido por las Universidades del país o revalidado según Ley; c) Haber ganado el concurso público de méritos y prueba de capacidad docente o de oposición convocado para la provisión de la plaza respectiva. Los profesores auxiliares son nombrados por un período de tres (3) años lectivos. A su vencimiento son ratificados, promovidos o separados de la docencia por el Consejo Universitario, previo proceso de

evaluación y aprobación por el Consejo de la Facultad respectiva. La promoción, ratificación o separación de la docencia de los profesores ordinarios se realiza previa citación y audiencia del profesor para su evaluación personal y permanente. Las evaluaciones que corresponden a ratificación se efectuarán en los períodos establecidos para cada categoría y se efectúan teniendo en cuenta: el cumplimiento y eficiencia en la carga lectiva y no lectiva asignada al docente. La producción y la capacitación extra universitaria del profesor se consideran en la tabla de evaluación pertinente. Participan en estos procesos la Comisión de Evaluación y el Departamento Académico respectivo, corresponde al Consejo de Facultad formular la propuesta del caso al Consejo Universitario para su ratificación. Los profesores ordinarios de carrera con 20 años de servicios reconocidos en la docencia universitaria en la U.N.F.V. y los profesores principales ratificados en dos oportunidades, en su categoría, son ratificados automáticamente. El Rector, Vice Rectores, Decanos y el Director de la Escuela Universitaria de Post Grado, son ratificados automáticamente cuando les corresponda serlo durante su mandato. Los profesores contratados prestan servicios a plazo determinado y en las condiciones estipuladas en el respectivo contrato. Las Facultades, con aprobación del Consejo Universitario, podrán contratar profesores para prestar servicios a tiempo completo y realizar labores no lectivas.

Para ser contratado, se exigen los mismos títulos o grados requeridos para los profesores ordinarios. Los años de servicios acumulados como contratado son computables como experiencia docente. Los profesores son contratados por un periodo máximo de tres años, pudiendo la Universidad resolver el contrato, a solicitud del Decano y acuerdo del Consejo de Facultad. Cuando el servicio académico lo requiera, se podrá contratar por un periodo menor, sin que ello implique la pérdida de los beneficios sociales a que tiene derecho el profesor. La U.N.F.V. contrata a los Jefes de Prácticas y designa a los Ayudantes de Cátedra y de Laboratorio, previo concurso de méritos organizado por la Facultad respectiva. Realizan labor preliminar a la carrera docente. Corresponde al Decano proponer al Consejo de Facultad, la contratación de Jefes de Prácticas y Ayudantes para cubrir las vacantes que se produzcan en el ciclo ya iniciado. Para ser contratado como Jefe de Práctica se requiere: a) Grado académico de Bachiller o Título Profesional de nivel universitario; b) Haber ganado el concurso de méritos y/o de oposición; Para ser designado como Ayudante de Cátedra, Laboratorio, Gabinete o Taller se requiere: a) Sobresalir en los estudios de la asignatura figurando entre sus 10 primeros alumnos; b) Ser alumno de uno de los dos últimos años o su equivalente en semestres o egresado en la especialidad; c) Haber ganado el



concurso de méritos y/o de oposición. El personal cesante puede ser contratado para prestar servicios no personales de carácter independiente en labores vinculadas con la investigación.

### **Régimen de gobierno:**

El gobierno de la Universidad Nacional Federico Villarreal y de sus Facultades es ejercido por: a) La Asamblea Universitaria; b) El Consejo Universitario; c) El Rector; y, d) El Consejo y Decano de cada Facultad.

Son autoridades de la Universidad: a) El Rector; b) Los Vice-Rectores; c) Los Decanos de las Facultades y el Director de la Escuela Universitaria de Post Grado.

### **Gobierno de las facultades:**

El Gobierno de la Facultad corresponde al Consejo de Facultad y al Decano que lo preside. El Consejo de Facultad está integrado por el Decano, seis (6) Profesores representantes de los Principales, cuatro (4) Asociados, dos (2) Auxiliares, seis (6) representantes de los Estudiantes, y un (1) representante de los Graduados en calidad de supernumerario. El Decano es elegido por el Consejo de Facultad entre los Profesores Principales de la Facultad, miembros o no del Consejo, mediante el voto de la mitad más uno de los miembros del Consejo. De ser elegido el Decano entre los miembros del Consejo de Facultad se incorpora a ese organismo el accesitario Profesor Principal. Las Facultades son las unidades fundamentales de organización, investigación científica, formación académica y profesional, proyección social y extensión universitaria. Están integradas por profesores, estudiantes y graduados. Imparten una o más disciplinas o carreras de acuerdo con el currículo y los currículos elaborados por ellas a través de su(s) Escuela(s) Profesional(es).

### **Administración central:**

La Administración Central de la Universidad, cuenta con Órganos de Asesoramiento, Apoyo y Supervisión Académico y Administrativo, Gestión y Desconcentrados dependientes del Rectorado, Vice Rectorado Académico y Vice Rectorado Administrativo, respectivamente. Tiene la siguiente estructura:

### **ÓRGANOS DE INSPECCIÓN Y CONTROL**

- Órgano de Control Institucional.

### **ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO**

- Oficina Central de Planificación.
- Oficina Central de Asesoría Jurídica.
- Oficina Central de Relaciones Nacionales e Internacionales y Cooperación Técnica.

### **ÓRGANOS DE APOYO ACADÉMICO ADMINISTRATIVO**

- Secretaría General.
- Oficina Central de Comunicaciones e Imagen Institucional
- Oficina Central de Bienestar Universitario.
- Oficina Central de Investigación.
- Oficina Central de Admisión.
- Oficina Central de Registros Académicos y Centro de Cómputo.
- Oficina Central de Asuntos Académicos.
- Centro Universitario de Cómputo e Informática.
- Instituto de Recreación, Educación Física y Deportes.
- Instituto de Idiomas
- Oficina de Autoevaluación y Acreditación.

### **ÓRGANOS DE GESTIÓN**

- Oficina Central Económico Financiera.
- Oficina Central de Recursos Humanos.
- Oficina Central de Logística y Servicios Auxiliares.
- Oficina Central de Infraestructura y Desarrollo Físico.

### **ÓRGANOS DESCONCENTRADOS**

- Escuela Universitaria de Post Grado.
- Escuela Universitaria de Educación a Distancia.

- Centro Universitario de Producción de Bienes y Prestación de Servicios.
- Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social.
- Centro Pre Universitario Villarreal CEPREVI.
- Centro Cultural Federico Villarreal.

La administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal posee una estructura al servicio de las actividades académicas y responde con eficiencia a tales propósitos. El personal administrativo de la Universidad está sujeto al régimen de los servidores públicos. Con excepción del personal que presta servicios en centros de producción de bienes y/o de prestación de servicios que se rigen por la legislación correspondiente.

Son deberes del personal administrativo los establecidos por Ley y los Reglamentos de la Universidad. Son derechos del personal administrativo los establecidos por Ley y los Reglamentos de la Universidad.

El personal obrero de la U.N.F.V., se rige por las Leyes laborales vigentes.

La Universidad organiza y actualiza el Escalafón del Personal Administrativo, teniendo en cuenta los dispositivos legales pertinentes.

El personal administrativo que sigue estudios universitarios en cualquier Facultad, sólo podrá hacerlo fuera de sus respectivos horarios de trabajo señalados por la Universidad, bajo responsabilidad. Asimismo, no pueden prestar servicios en la Facultad donde siguen estudios; en caso de presentarse esta incompatibilidad, la Universidad procederá a su reubicación. Los funcionarios y servidores administrativos de la U.N.F.V., podrán ejercer la docencia universitaria a tiempo parcial por un máximo de 10 horas, sin ausentarse de su servicio más de seis (6) horas semanales dentro de su jornada laboral. No podrán integrar órgano de gobierno de la Universidad ni desempeñar cargos directivos docentes. Los servidores administrativos que promuevan, participen o colaboren en las comisiones de actos de violencia, que ocasionen daños materiales y/o personales que alteren el normal desarrollo de las actividades académicas, estudiantiles y administrativas, que utilicen los ambientes o instalaciones de la Universidad con fines distintos a sus propios fines, serán separados de la Universidad previo debido proceso sin perjuicio de las acciones civiles y/o penales a que haya lugar.

### **Régimen económico:**

El Estado proporciona a la Universidad Nacional Federico Villarreal los recursos económicos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de sus fines. La U.N.F.V., constituye pliego presupuestal de organismo descentralizado autónomo. El Rector es el titular del pliego. En ejercicio de su autonomía, la Universidad elabora su presupuesto y administra sus bienes, promueve su desarrollo y aplica los fondos que le destina el Estado, así como los recursos directamente recaudados por ella, al cumplimiento de sus fines, dentro de los límites que impone la Ley. Son sus recursos económicos: a) Las transferencias provenientes del Tesoro Público, de acuerdo a su asignación presupuestal; b) Los ingresos que se le asignen por conceptos de Leyes especiales; c) Los ingresos directamente recaudados por los servicios prestados por sus órganos desconcentrados; d) Las rentas o excedentes de los Centros de Producción de Bienes y/o de Prestación de Servicios; e) Las utilidades que perciba por las operaciones financieras; f) Las donaciones legales y las adjudicaciones que reciba; g) Los recursos provenientes de sus exámenes de admisión, matrículas, traslados, certificados; y otras tasas educacionales.

El Presupuesto de la U.N.F.V., se formula teniendo como base al ordenamiento legal vigente y de conformidad a directivas expresas. El Presupuesto Anual, se organizará de manera interna y complementaria en: Administración Central; Facultades; Órganos Desconcentrados; El pliego del Presupuesto General es aprobado por el Consejo Universitario, contando para ello con el dictamen favorable de la Comisión de Presupuesto de dicho Consejo, sobre la base de la programación y evaluación realizados por la Oficina Central de Planificación.

La Unidad Ejecutora registrará, incorporará y elaborará las correspondientes notas presupuestales, solicita la transferencia oportuna de las partidas presupuestadas del Tesoro Público a la U.N.F.V., a través de la Oficina Central de Planificación. Para coordinar la eficiente y adecuada ejecución presupuestal, anualmente se conformará un Comité de Caja, que será presidido por el Jefe de la Unidad Ejecutora y lo integrarán los Decanos de las Facultades, cuya participación es indelegable. El Comité de Caja tendrá las siguientes funciones: a) Tomar conocimiento de las asignaciones trimestrales previstas; b) Aprobar la propuesta de programación presupuestal trimestral que eleve la Oficina Central de Planificación o quien haga sus veces; c) Aprobar las solicitudes de ampliación de calendario

que requiera el pliego; d) Aprobar la priorización del gasto mensual, conforme al calendario de compromisos; e) Otras que le asigne su propio reglamento.

Constituye Patrimonio de la Universidad: los bienes inmuebles y muebles, materiales y equipos que le pertenecen y los de cualquier tipo que se adquieran en el futuro. La gestión patrimonial corre a cargo de una unidad especializada, para cuyo fin se adecuará conforme a Ley. Dicha unidad depende del Vice Rectorado Administrativo y es la encargada de llevar el registro y control patrimonial. Los procedimientos de enajenación de bienes consideran el mismo marco legal.

La Universidad adquiere bienes mediante los procedimientos establecidos por la correspondiente Ley de Adquisiciones y Prestaciones del Estado y su Reglamento.

La Universidad a través de las Facultades y/o de la Administración Central crea y pone en funcionamiento Unidades de Producción de Bienes y/o Prestación de Servicios y promoverá la formación de otras personas jurídicas como Empresas Universitarias para su beneficio, las cuales se rigen por la Ley, el presente Estatuto y su propio Reglamento, el cual será aprobado por el Consejo Universitario. Para tales fines, la Universidad podrá asociarse con otras personas jurídicas. La Universidad participa del: Fondo de Ayuda al Profesional, Fondo de Desarrollo y Promoción Universitaria y de la Corporación Financiera Universitaria, conforme a Ley.

El Comité de Administración de Fondos de Asistencia y Estimulo (CAFAE) de la Universidad, se rige por su propio Reglamento.

La Universidad está exonerada de todo tributo fiscal y municipal, creado o por crearse, conforme a Ley. Goza de franquicia postal y telegráfica. Las actividades culturales, artísticas y deportivas que ella organiza están exoneradas de todo impuesto. La exoneración de los tributos a la importación se limita sólo a los bienes necesarios para el cumplimiento de sus fines.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. CONCEPTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Planeación:**

Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor, y para ello se generarán “n” alternativas de solución, estas se evaluarán entre sí para conocer sus ventajas y desventaja, posteriormente se escogerá la mejor.

**Plan:**

Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.

**Programa:**

Es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.

**Ideal:**

Son resultados y estados que nunca pueden ser alcanzados, pero podemos aproximarnos.

**Objetivo:**

Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

**Meta:**

Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

**Estrategia:**

Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

**Táctica:**

Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competitivo y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades. Los objetivos de la empresa indican en que posición quiere estar; la estrategia se ocupa de un plan general para alcanzar los objetivos, el camino que se propone seguir; la táctica precisa los movimientos específicos, indica los medios determinados que

habrá de utilizar, dicho en otras palabras, la táctica tiene que quedar establecida, presupuestada y programada.

### **Políticas:**

Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

### **Diagnóstico:**

El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.

### **Pronóstico:**

Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será esta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.

### **Control:**

Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo.

### **Planes Estratégicos Institucionales – PEI:**

Los PEI son Planes Estratégicos similares a los PESEM, difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada Pliego Presupuestario. La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece. La elaboración del PEI es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, o Programación, o la que haga sus veces e involucra a las Unidades Ejecutoras que conforman el pliego presupuestario. Para la elaboración del PEI, se debe convocar a reuniones de trabajo del Pliego con sus Unidades Ejecutoras que, por la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la Institución, estando todos los

convocados obligados a participar en dichas reuniones. La elaboración de los PEI y sus PMIP incluye la definición de objetivos y lineamientos, en concordancia con las atribuciones y responsabilidades del Pliego Presupuestario y Unidades Ejecutoras que lo integran para, según su Misión institucional, alcanzar la Visión que se propone lograr como Institución integrante de un determinado Sector.

En esta etapa, los Pliegos Presupuestarios y sus Unidades Ejecutoras cuantifican sus objetivos y acciones en términos físicos y monetarios y la estrategia y cursos de acción que adoptarán para alcanzarlos. Es necesario establecer un orden de prelación entre cada uno de los objetivos y acciones que cada Pliego se fije. El PEI será por definición, una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificados.

### **Programación Multianual de Inversión Pública:**

Es un proceso mediante el cual cada Pliego Presupuestario determina el conjunto de Proyectos de Inversión Pública que se encuentran en la etapa de pre inversión e inversión, a ser evaluados o ejecutados, dentro del marco de las políticas y prioridades establecidas por el Sector al cual pertenece y que se encuentran expresadas en el PESEM. Las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI) o quienes hagan sus veces, elaboran los PMIP como parte integrante de los PEI. Cabe recordar que Proyecto de Inversión Pública es toda intervención limitada en el tiempo que implique la aplicación de recursos públicos con el fin de ampliar, mejorar y modernizar la capacidad productora de bienes o prestadora de servicios, cuyos beneficios son independientes de los de otros proyectos; y que la Oficina de Programación e Inversiones, o quien haga sus veces, tiene la responsabilidad de elaborar el Programa Multianual de Inversiones y velar por el cumplimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública. Los PMIP que se consideren en la formulación de los PEI, debe comprender adicionalmente lo siguiente: i) Debe abarcar el periodo para el cual se hace el PEI, independientemente del plazo de ejecución de los proyectos de inversión; ii) Debe considerar no sólo los proyectos de inversión que se encuentren en etapa de ejecución o preinversión, si no también aquellos proyectos de inversión a nivel de perfil con una estimación de los recursos necesarios.

### **Estructura de los Planes Estratégicos Multianuales:**

Los PEI son el resultado del proceso de reflexión estratégica y aportan a las Instituciones una serie de objetivos y ventajas como, identificar problemas y riesgos que, a corto, mediano y largo plazo, pueden tener gran repercusión en ella. Asimismo, ayudan a la búsqueda y



detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de Unidades Ejecutoras que conforman los Pliegos Presupuestarios. Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura:

- Diagnóstico: Caracterización general; Identificación de la situación sectorial e institucional. Análisis de hechos y tendencias
- Perspectivas a Mediano y Largo Plazo: Visión y Misión Institucional; Prioridades institucionales; Lineamientos de Política Institucional
- Indicadores para la medición del desempeño a nivel de Impacto al final del periodo del Plan.

### **El Análisis Estratégico:**

Está conformado por la formulación de la Visión, la Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos.

### **Implementación Estratégica:**

Toma como punto de partida los Objetivos Estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Son las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes a ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general preestablecidos.

### **Prioridades:**

Son los objetivos a atenderse en primer lugar, los cuáles deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales.

### **Diagnóstico:**

Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se sitúa y al análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos cinco años, sobre la base de una Matriz de Diagnóstico que refleje: i) Situación encontrada, ii) Acciones emprendidas, iii) Resultados esperados y iv) Resultados obtenidos. Para la elaboración de la Matriz de Diagnóstico debe considerarse el análisis del entorno general y específico. El Entorno General incluirá el análisis de los factores que le correspondan en: i) lo económico, ii) lo geográfico, iii) lo demográfico, iv) lo

político, v) lo legal, vi) lo social, vii) lo cultural, viii) lo tecnológico y ix) cualquier otro factor que se considere pertinente. El Entorno Específico incluirá la definición de: i) Quiénes son sus usuarios/beneficiarios, ii) Cuáles son los principales colaboradores, iii) Otras entidades públicas o privadas que prestan servicios similares.

**Análisis FODA:**

Una forma práctica de identificar la problemática así como de evaluar las condiciones favorables y adversas por las que se está pasando, es el análisis FODA, el cual permite identificar y evaluar los factores favorables o adversos del entorno y del ambiente interno. El análisis FODA permite analizar los cambios del medio externo en términos de Amenazas y Oportunidades así como del medio interno en términos de Fortalezas y Debilidades. Una vez lograda la identificación de las debilidades y fortalezas, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el análisis combinado de ambas, expresado en una Matriz, puede proporcionar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

**Oportunidades:**

Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

**Amenazas:**

Son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

**Fortalezas:**

Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

**Debilidades:**

Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece e impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

### **Las Perspectivas a Mediano y Largo Plazo - La Visión y la Misión:**

La Visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro en el marco de la temática que le compete al Pliego Presupuestario. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo y en la imagen objetivo de la propia institución. Para su definición se recomienda responder a las siguientes interrogantes: i) Cómo se contribuye al bienestar nacional, ii) Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios; iii) Qué queremos ser en el futuro y, iv) Cómo se puede lograr ese futuro.

## **2.3.2. CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

### **Acción colectiva:**

Iniciativa de un grupo motivado por un objetivo compartido para producir un bien colectivo o bien común.

### **Costos de transacción:**

Son los costos que supone medir aquello que se está transando y supervisar en cumplimiento de acuerdos. En general no existen definiciones precisas de este concepto, pero se reconoce que son los costos asociados a establecer, supervisar y hacer cumplir contratos

### **Competitividad:**

La capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población.

### **Diamante de la competitividad:**

Modelo desarrollado por Michael Porter que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y a la vez identificar la manera como los países

puede desarrollar su competitividad. Este modelo puede aplicarse también en espacios más reducidos como las regiones al interior de un país. En el diamante de Porter se analizan las relaciones de cuatro atributos: a) las condiciones de los factores, b) las condiciones de la demanda, c) los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo, d) las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con la e) casualidad) y el f) rol del Estado

### **Equidad:**

Principio ético que establece que un sistema es equitativo cuando las partes que se encuentran en este, reciben el mismo trato. En los negocios la definición de la equidad está dada por el principio de “ganar – ganar”.

### **Globalización:**

Según el Banco Mundial la globalización “es un cambio general que está transformando a la economía mundial... que se refleja en vinculaciones internacionales cada vez más amplias e intensas del comercio y las finanzas y el impulso universal hacia la liberación del comercio y los mercados de capital por la creciente internacionalización, y por un cambio tecnológico que está erosionando con rapidez las barreras del comercio internacional de bienes y servicios y la movilidad del capital”.

### **Sostenibilidad:**

Principio que garantiza una mejor calidad de vida para todas las personas, en el presente y para las generaciones futuras mediante la integración de tres factores: desarrollo económico, protección del ambiente y responsabilidad social.

### **Tecnologías limpias:**

Las tecnologías limpias son una opción amigable con el ambiente que permiten reducir la contaminación sobre el aire, suelo y agua y la generación de desechos, además de aumentar la eficiencia del uso de recursos naturales como el agua y la energía. Permite generar beneficios económicos, optimizando costos y mejorando la competitividad de los productos

### **Ventaja competitiva:**

Una entidad tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Algunas fuentes de ventajas competitivas son: elaborar productos con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales o diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia

**Administración por objetivos (APO):**

Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos alcanzados.

**Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):**

Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual. La metodología FODA surge como reacción a los procedimientos metodológicos de la planificación normativa de los años 1960 -1970, la cual resultaba muy lenta y costosa al poner demasiado énfasis en abarcar de manera cuasi científica el máximo de detalles de la realidad.

**Balance de gestión integral (BGI):**

Es un instrumento técnico de carácter público a través del cual una institución presenta y difunde los resultados de su gestión anual. La importancia de este Balance radica en que su objetivo es ser un instrumento de cuenta pública.

**Benchmarking:**

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

**Buena práctica:**

Es una experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativos que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

**Cadena de mando:**

Conjunto de relaciones de dirección y subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más operativos, con el objetivo de lograr una adecuada coordinación entre niveles.

**Cadena de valor:**

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

**Calidad del servicio:**

La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

**Calidad total:**

Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización.

**Carta ciudadana:**

La Carta Ciudadana es un instrumento de interacción entre la ciudadanía y un organismo de gobierno que brinda espacio para: a) la entrega de información oportuna, pertinente y veraz, b) la transparencia en la gestión pública c) el control ciudadano de la gestión pública, d) el mejoramiento continuo de la gestión gubernamental.

**Control de gestión:**

Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

**Cuadro de mando integral:**

Es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

**Definiciones estratégicas:**

Herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

**Desarrollo organizacional:**

Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.

**Economía:**

Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

**Eficacia:**

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

**Eficiencia:**

Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

**Efectividad:**

Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

**Evaluación del desempeño:**

Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.

**Factores críticos de éxito:**

Corresponden a aquellas actividades o procesos de trabajo que son lo suficientemente importantes como para aplicarles el proceso de benchmarking.

**Gestión estratégica del conocimiento:**

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

**Gestión financiera del Estado:**

Comprende el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos financieros y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del Estado.

**Gestión por resultados:**

Puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

**Gobierno electrónico:**

El concepto de “Gobierno Electrónico” incluye todas aquellas actividades basadas en las modernas tecnologías informáticas, en particular Internet, que el Estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos y proveer a las acciones del gobierno de un marco de mayor transparencia.

**Indicadores de desempeño o de gestión:**

Herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por una institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.



**Nueva gestión pública:**

Es un enfoque de comprensión, análisis y abordaje de los problemas de la Administración Pública mediante la introducción de herramientas del management con una marcada orientación hacia la eficiencia, eficacia y efectividad en la solución de los problemas enfrentados.

**Outplacement:**

Desvinculación programada o asistida de un individuo desde una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a una nueva actividad.

**Outsourcing:**

Herramienta de gestión que busca externalizar todos aquellos servicios o productos en que la organización no es especialista, o que no le es eficiente generar internamente.

**Participación ciudadana:**

Proceso por el cual los ciudadanos/as y las comunidades organizadas se involucran en los formulación, implementación y monitoreo de los programas y políticas públicas.

**Planificación estratégica:**

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

**Política pública:**

Constituyen un curso de acción estable adoptado por el estado o el gobierno con el objeto de resolver un área de problemas públicos relevantes a través de un proceso en que actualmente suelen participar otros agentes económicos o sociales, como entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, agencias transnacionales e incluso otros gobiernos.

**Proceso:**

Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

**Productos estratégicos o relevantes:**

Corresponden a una definición agregada de los bienes y servicios que la institución o Servicio ofrece como respuestas a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o subcontratación.

**Reingeniería:**

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos al interior de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Responsabilización:**

Traducción de la voz inglesa accountability, que hace referencia a los arreglos institucionales utilizados para la rendición de cuentas en la gestión pública.

**Sistema de información:**

Conjunto de medios que permiten recolectar, clasificar, integrar, procesar, almacenar y difundir información interna y externa que la organización necesita para tomar decisiones en forma eficiente y eficaz.

**Toma de decisiones:**

Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.

### **2.3.3. CONCEPTOS SOBRE UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

**Composición de las universidades:**

Las Universidades están integradas por profesores, estudiantes y graduados. Se dedican al estudio, la investigación, la educación y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección social. Tienen autonomía académica, normativa y administrativa dentro de la ley.

**Fines de las Universidades:**

- a) Conservar, acrecentar y transmitir la cultura universal con sentido crítico y creativo afirmando preferentemente los valores nacionales; b) Realizar investigación en las humanidades, las ciencias y las tecnologías, y fomentar la creación intelectual y artística;
- b) Formar humanistas, científicos y profesionales de alta calidad académica, de acuerdo con las necesidades del país, desarrollar en sus miembros los valores éticos y cívicos, las actitudes de responsabilidad y solidaridad social y el conocimiento de la realidad nacional, así como la necesidad de la integración nacional, latinoamericana y universal;
- c) Extender su acción y sus servicios a la comunidad, y promover su desarrollo integral, y,
- d) Cumplir las demás atribuciones que les señalen la Constitución, la Ley y su Estatuto.

**Principios de las universidades:**

- a) La búsqueda de la verdad, la afirmación de los valores y el servicio a la comunidad;
- b) El pluralismo y la libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra con lealtad a los principios constitucionales y a los fines de la correspondiente Universidad; y
- c) El rechazo de toda forma de violencia, intolerancia, discriminación y dependencia.

**Régimen académico y administrativo de las universidades:**

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 disciplinas o carreras, según la afinidad de sus contenidos y objetivos, y de acuerdo con los currículos elaborados por ellas. Cada Universidad regula las relaciones de sus Facultades con las demás unidades académicas dentro del espíritu de la ley. Los Departamentos Académicos son unidades de servicio académico, 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. La Universidad que dispone de los docentes, instalaciones y servicios necesarios, puede organizar una Escuela de Post-Grado o secciones de igual carácter en una o más Facultades, destinadas a la formación de docentes universitarios, especialistas e investigadores. Sus estudios conducen a los grados de Maestro y de Doctor. Su creación requiere el pronunciamiento favorable de la Asamblea Nacional de Rectores.

### **Organización estructural de la Universidad:**

Las Universidades cuentan con servicios y oficinas académicas, administrativas y de asesoramiento, cuya organización determinan sus Estatutos garantizando su racionalización y eficiencia. Están a cargo de funcionarios nombrados por el Consejo Universitario a propuesta del Rector.

Las Universidades tienen un Secretario General designado por el Consejo Universitario a propuesta de Rector, quien actúa como Secretario de dicho Consejo y de la Asamblea Universitaria, con voz pero sin voto. El Secretario General es fedatario de la Universidad y con su firma certifica los documentos oficiales.

### **Estudios y Grados**

El régimen de estudios lo establece el Estatuto de cada Universidad, preferentemente mediante el sistema semestral, con currículo flexible y por créditos. Los estudios profesionales, los de segunda especialidad, los de Post-Grado, se realizan en las Facultades. Los primeros están precedidos por un ciclo de cultura general, cuya duración y orientación son establecidos por cada universidad. Estos estudios también se realizan en las Facultades. La educación física, el cultivo del arte y la cooperación social son actividades que fomenta la Universidad en los estudiantes, con tendencia a la obligatoriedad. Su práctica regulada puede alcanzar valor académico. Cada Universidad señala los requisitos para la obtención de los grados académicos y de los títulos profesionales correspondientes a las carreras que ofrece. Para tener acceso a los estudios de post-grado se necesita poseer el grado académico de Bachiller, o título profesional si aquel no existe en la especialidad, además de los requisitos que fijan los Estatutos y Reglamentos internos. Sólo las Universidades otorgan los grados académicos de Bachiller, Maestro y Doctor. Además otorgan en nombre de la Nación, los

títulos profesionales de Licenciado y sus equivalentes que tienen denominación propia así como los de segunda especialidad profesional. Cumplidos los estudios satisfactoriamente se accederá automáticamente al Bachillerato. 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 cuatro semestres 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. Las Universidades están obligadas a mantener sistemas de evaluación interna para garantizar la calidad de sus graduados y profesionales. Ofrecen servicios de orientación psicopedagógica y de asesoría a sus estudiantes.

### **Gobierno de las Universidades**

Las Universidades organizan su régimen de gobierno de acuerdo con la presente ley y 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; y **d)** El Consejo y el Decano de cada Facultad.

### **PROFESORES**

Es inherente a la docencia universitaria la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente y la producción intelectual. Los Profesores son: Ordinarios, Extraordinarios y Contratados. Los Profesores Ordinarios son de las categorías siguientes: Principales, Asociados y Auxiliares.

### **Estudiantes**

Son estudiantes universitarios quienes han aprobado el nivel de educación secundaria, han cumplido con los requisitos establecidos para su admisión en la Universidad y se han matriculado en ella. El Estatuto de cada Universidad establece el procedimiento de admisión y el régimen de matrícula al que pueden acogerse los estudiantes. Los estudiantes extranjeros no requerirán de visa para la matrícula pero sí, para su posterior regularización.

### **Graduados:**

Son graduados quienes, habiendo terminado los estudios correspondientes, han obtenido en la Universidad un grado académico o título profesional con arreglo a ley y al Estatuto de la Universidad. Los graduados de cada Universidad, registrados en sus respectivos padrones, son convocados por ella para el ejercicio del derecho de participación en sus organismos de gobierno, de forma y proporción establecidas en la presente ley, y de acuerdo a lo que regula el Estatuto correspondiente. Las Universidades mantienen relación con sus graduados con fines de reciproca contribución académica, ética y económica.

### **Investigación**

La investigación es función obligatoria de las Universidades, que la organiza y conduce libremente. Igual obligación tienen los profesores como parte de su tarea académica en la forma que determine el Estatuto. Su cumplimiento recibe el estímulo y el apoyo de su institución. Las Universidades mantienen permanentemente relación entre sí y con las entidades públicas y privadas que hacen labor de investigación, a fin de coordinar sus actividades. Son órganos regulares de investigación humanística, científica y tecnológica, apoyadas económicamente por los organismos del Estado creados para fomentar la investigación en el país, así como por el aporte de entidades privadas sea este voluntario o legal; dan preferencia a los asuntos y proyectos de interés nacional y regional; participan en los organismos encargados de formular la política nacional de ciencia y tecnología. Las Universidades publican anualmente un resumen informativo de los trabajos de investigación realizados. Las Universidades cooperan con el Estado realizando, por iniciativa propia o por encargo de éste, de acuerdo con sus posibilidades, estudios, proyectos e investigaciones que contribuyan a atender los problemas de la región o del país.

### **Extensión y proyección universitaria:**

Las Universidades extienden su acción educativa a favor de quienes no son sus estudiantes regulares; en tal sentido, organizan actividades de promoción y difusión de cultura general y estudios de carácter profesional, que pueden ser gratuitos o no, y que pueden conducir a una certificación. Establecen relación con las instituciones culturales, sociales y económicas con fines de cooperación, asistencia y conocimiento recíprocos. Participan en la actividad educativa y cultural de los medios de comunicación social del Estado. Prestan servicios profesionales en beneficio de la sociedad y regulan estas acciones en su Estatuto de acuerdo con sus posibilidades y las necesidades del país, con preferencia por las regionales que corresponden a su zona de influencia. Cada Universidad, con la finalidad de atender a la

formación que requiere los estudios en ella, puede crear un Centro o Centros Pre-Universitarios, cuyos alumnos ingresan a ella previa comprobación de asistencia, rigurosa y permanente evaluación y nota aprobatoria. Su organización y funcionamiento es determinada por el Estatuto y Reglamentos de la respectiva Universidad.

### **Personal administrativo y de los servicios**

El personal administrativo y de los servicios de las Universidades Públicas está sujeto al régimen de los servidores públicos, con excepción del dedicado a labores de producción, que se rige por la legislación laboral respectiva. El personal administrativo y de los servicios de las Universidades privadas se rige por la legislación del trabajador privado. El personal administrativo al servicio de las Universidades públicas con título grado universitario, tiene derecho a que se le reconozca de abono hasta cuatro años, por concepto de formación profesional, al cumplir quince años de servicios efectivos los varones y doce y medio las mujeres, siempre que estos servicios no sean simultáneos con otros prestados al Sector Público. El personal administrativo y de los servicios de cualquier Universidad puede asociarse libremente de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución y la Ley. La Universidad promueve y lleva a cabo, cursos de capacitación y de especialización en favor de su personal. Cada Universidad organiza el escalafón de su personal.

### **Bienestar universitario**

La Universidades ofrecen a sus miembros y servidores, dentro de sus posibilidades, programas y servicios de salud, bienestar y recreación, y apoyan los que surjan de su propia iniciativa y esfuerzo. Fomentan sus actividades culturales, artísticas y deportivas. La Editorial Universitaria y las Olimpiadas Universitaria quinquenales son objeto de su especial atención. Asimismo, atienden con preferencia la necesidad de libros y materiales de estudio de los profesores y estudiantes mediante procedimientos y condiciones que faciliten su uso o adquisición.

### **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; y, **c)** Los ingresos propios.

#### **Coordinación entre las universidades:**

Los Rectores de las Universidades públicas y privadas constituyen La Asamblea Nacional de Rectores cuyos fines son el estudio, la coordinación y la orientación general de las actividades universitarias en el país, así como de su fortalecimiento económico y de su responsabilidad con la comunidad nacional. En el ámbito regional de los Rectores constituyen Consejos Regionales. La Asamblea Nacional de Rectores elige a su Presidente y aprueba el Reglamento General de la Coordinación Interuniversitaria en que se precisan las atribuciones, organización y actividades de sus órganos. La aprobación y modificación del Reglamento General requiere más de la mitad de los votos de los miembros de la Asamblea.

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL O ALTERNATIVA**

**La planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, mediante la información para la toma de decisiones oportunas.**

### **2.4.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS**



- 1) El diagnóstico institucional facilita la efectividad de las universidades públicas del Perú, mediante la información del entorno y ambiente interno que facilita el logro de las metas y objetivos.
- 2) Las perspectivas institucionales facilitan la mejora continua en las universidades públicas del Perú; mediante la información para el logro de la misión y visión institucional

## **CAPÍTULO III:**

### **MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es básica o pura. Todos los aspectos son teorizados, sin embargo pueden ser aplicados por las universidades públicas del Perú para alcanzar competitividad y acreditación institucional

### **3.2.NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describe la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional. Luego se explica la forma como la planeación estratégica facilita la competitividad en las universidades públicas del Perú

### **3.3.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación ha utilizado los siguientes métodos:

#### **Descriptivo:**

Para describir todos los aspectos relacionados con la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú

#### **Inductivo:**

Para inferir la planeación estratégica en la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú. También para inferir los resultados de la muestra en la población.

#### **Deductivo:**

Para sacar las conclusiones de la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú

### **3.4.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño es el plan o estrategia que se ha desarrollado para obtener la información requerida en la investigación.

El diseño ha sido el No Experimental.

El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.

En este diseño se observaron la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú, tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

### **3.5. ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS**

La estrategia que se ha seguido es la siguiente:

- 1) En primer lugar se definió el número de personas a ser encuestadas.
- 2) En segundo lugar se estableció como parámetro el margen de error del trabajo.
- 3) En tercer lugar se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación
- 4) A continuación se aplicó el cuestionario de encuesta, el mismo que contiene preguntas sobre las variables e indicadores del tema de investigación.
- 5) Luego se recibió los resultados de la encuesta. Dichos resultados fueron ingresados al software SPSS a nivel de variables. El sistema está diseñado para trabajar con la información ingresada, al respecto puede facilitar la información a nivel de tablas, en gráficos y otras formas.
- 6) De esta forma el sistema ha proporcionado la tabla de estadísticos, correlación, regresión, anova y coeficiente.
- 7) En estas tablas hay varios elementos que se pueden analizar, sin embargo el más importante es el grado de significancia que se compara con el margen de error propuesto por la investigadora. Si el grado de significancia es menor que el margen de error, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis principal del trabajo.
- 8) En este trabajo la tabla de correlación, anova y coeficientes ha permitido obtener un grado de significancia menor que el margen de error propuesto inicialmente; con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis principal del trabajo, de acuerdo a procedimientos estadísticos generalmente aceptados.

### 3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	NR DE ITEM	RELACIÓN
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  X. Planeación estratégica	X.1. Diagnóstico institucional	Grado del diagnóstico institucional	Alto, Medio, Bajo	3	X- Y- Z  X.1, Y.1, Z  X.2, Y.2, Z
	X.2. Perspectivas institucionales	Grado de logro de las perspectivas institucionales	Alto, Medio, Bajo	3	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Y. Competitividad y acreditación institucional	Y.1. Efectividad institucional	Grado de efectividad institucional	Alto, Medio, Bajo	3	
	Y.2. Mejora continua institucional	Grado de mejora continua institucional	Alto, Medio, Bajo	3	
<b>Entes intervinientes.</b>  Z. Universidades públicas del Perú.					

Fuente: Modelo de investigación desarrollado

### 3.7. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población de la investigación estuvo conformada por 20,000 personas de la Comunidad Universitaria (autoridades, funcionarios, docentes, no docentes, estudiantes y egresados de las universidades públicas del Perú).

### **DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN**

<b>COMPONENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Autoridades universitarias	100	0.50
Funcionarios de las universidades	500	2.50
Docentes universitarios	5,000	25.00
No docentes universitarios	5,000	25.00
Estudiantes universitarios	4,700	23.50
Egresados universitarios	4,700	23.50
<b>TOTAL</b>	<b>20,000</b>	<b>100</b>

Fuente: Diseño propio

### **3.8.MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

La muestra estuvo compuesta por 377 personas de la Comunidad Universitaria de la Universidad Nacional Federico Villarreal (autoridades, funcionarios, docentes, no docentes, estudiantes y egresados de las universidades públicas del Perú). Se tomó a esta Universidad por el apoyo que nos facilitaron sus autoridades.

El tipo de muestreo aplicado es el muestreo probabilístico.

La fórmula generalmente aceptada en estadística que se ha utilizado es aquella para poblaciones menores a 100,000.

$$n = \frac{(p.q)Z^2.N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

**Donde:**

<b>n</b>	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
<b>P y q</b>	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
<b>Z</b>	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
<b>N</b>	El total de la población 20,000 considerando solamente a aquellas personas que han manifestado su voluntad de participar
<b>EE</b>	Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 0.05

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 20,000) / (((0.05)^2 \times 19,999) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$\mathbf{n = 377}$$

**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

<b>COMPONENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>SUB TOTAL</b>
Autoridades universitarias	03	12	0.50	3.18%
Funcionarios de las universidades	09		2.50	
Docentes universitarios	94	365	25.00	96.82%
No docentes universitarios	94		25.00	
Estudiantes universitarios	88		23.50	
Egresados universitarios	89		23.50	
<b>TOTAL</b>		<b>377</b>		<b>100.00%</b>

Fuente: Diseño propio

**TABLA DE DISTRIBUCIÓN DETALLADA DE GRAN PARTE DE LA MUESTRA**

<b>FACULTADES</b>	<b>DOCEN- TES</b>	<b>NO DO- CENTES</b>	<b>ESTU- DIANTES</b>	<b>EGRE- SADOS</b>	<b>CANT TOTAL</b>	<b>% TOTAL</b>
ADMINISTRACIÓN	7	7	6	6		
CIENCIAS ECONÓMICAS	7	7	6	6		
CIENCIAS FINANCIERAS Y CONTABLES	7	7	6	7		
CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICA	5	5	5	5		
CIENCIAS SOCIALES	5	5	5	5		
DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA	7	7	6	6		
EDUCACIÓN	6	6	5	5		
INGENIERÍA CIVIL	5	5	4	4		
HUMANIDADES	5	5	5	5		
INGENIERÍA ELECTRÓNICA E INFORMÁTICA	5	5	5	5		
INGENIERÍA GEOGRÁFICA, AMBIENTAL Y ECOLÓGICA	5	5	5	5		
INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS	5	5	5	5		
MEDICINA	5	5	5	5		
OCEANOGRAFÍA	5	5	5	5		
ODONTOLOGÍA	5	5	5	5		
PSICOLOGÍA	5	5	5	5		
TECNOLOGÍA MEDICA	5	5	5	5		
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>365</b>	<b>96.82%</b>

Fuente: Diseño propio



### 3.9.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Encuestas.-** Se aplicó al personal de la muestra para obtener sus respuestas en relación a la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.
- 2) **Toma de información.-** Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.
- 3) **Análisis documental.-** Se utilizó para evaluar la relevancia de la información sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios.-** Han contenido las preguntas sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú. Dichas preguntas son de carácter cerrado por el poco tiempo que disponían los encuestados para responder sobre la investigación. También contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.
- 2) **Fichas bibliográficas.-** Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.

- 3) **Guías de análisis documental.**- Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.

### 3.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.**- Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú, en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual.**- Se aplicó para digitar la información sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.
- 3) **Proceso computarizado con Excel.**- Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS.**- Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.

### 3.11. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.

- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores fueron conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa fue ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizaron los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos sobre la planeación estratégica; y, la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú.

## **CAPÍTULO IV:**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 4.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

**TABLA No. 1:**

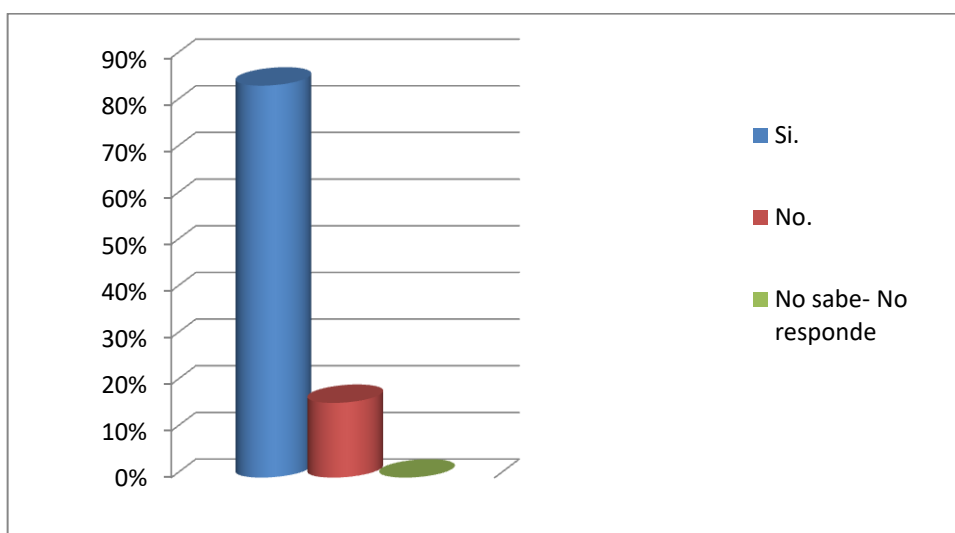
¿Se puede aceptar que la planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que debe seguir las universidades públicas del Perú para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas los elementos involucrados?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	328	87.00
2	No.	49	16.00
3	No sabe- No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRÁFICO No 1:**

¿Se puede aceptar que la planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que debe seguir las universidades públicas del Perú para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas los elementos involucrados?



Fuente: Encuesta realizada

**TABLA No. 2:**

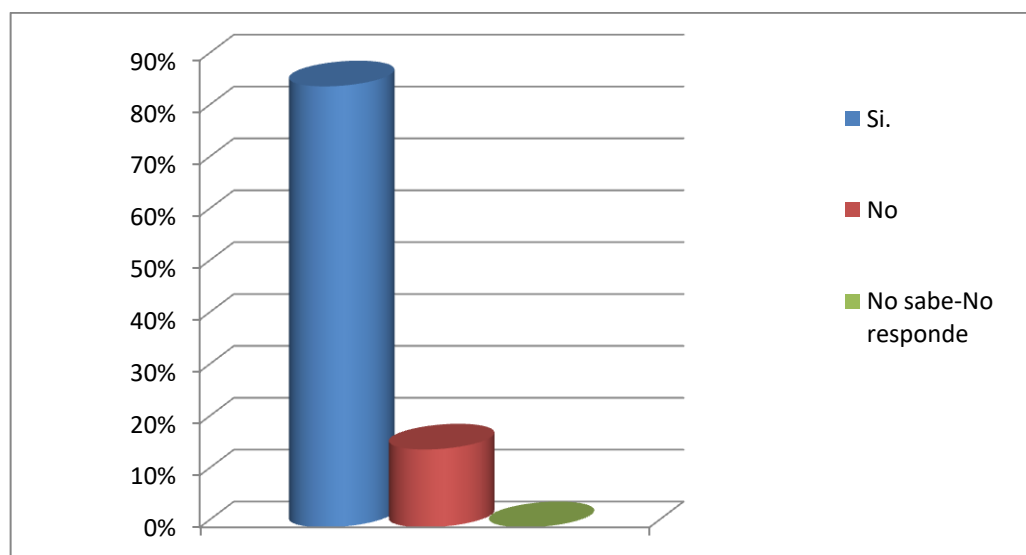
¿Se puede aceptar que la planeación estratégica comprende el diagnóstico, perspectivas a mediano y largo plazo y la programación multianual de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	332	88.00
2	No	45	15.00
3	No sabe-No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRAFICO NR 2:**

¿Se puede aceptar que la planeación estratégica comprende el diagnóstico, perspectivas a mediano y largo plazo y la programación multianual de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada

**TABLA No. 3:**

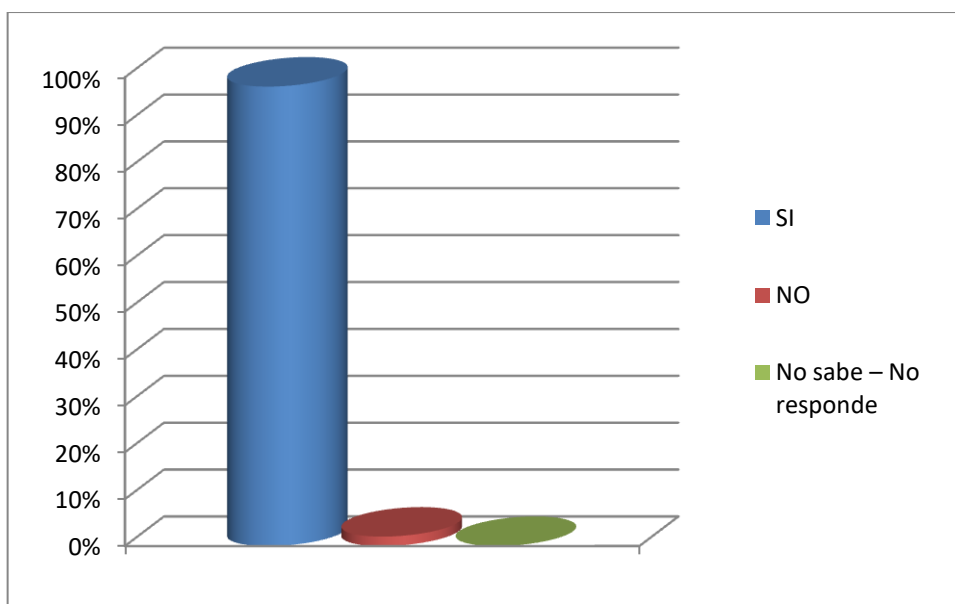
¿El diagnóstico en el marco de la planeación estratégica es el análisis de la situación respecto al entorno y las características internas. Comprende una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	362	96.00
2	No	15	2.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 3:**

¿El diagnóstico en el marco de la planeación estratégica es el análisis de la situación respecto al entorno y las características internas. Comprende una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 4:**

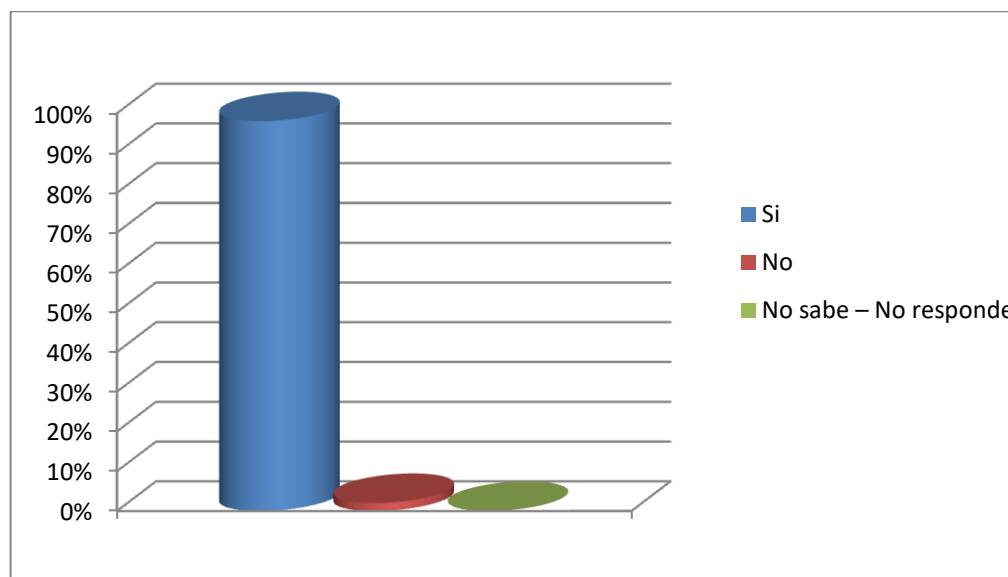
¿El diagnóstico se obtiene aplicando el análisis FODA, el cual permite los cambios del medio externo en términos de amenazas y oportunidades y el análisis del medio interno en términos de fortalezas y debilidades de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	362	96.00
2	No	15	2.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRÁFICO No.4:**

¿El diagnóstico se obtiene aplicando el análisis FODA, el cual permite los cambios del medio externo en términos de amenazas y oportunidades y el análisis del medio interno en términos de fortalezas y debilidades de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada



**TABLA No. 5:**

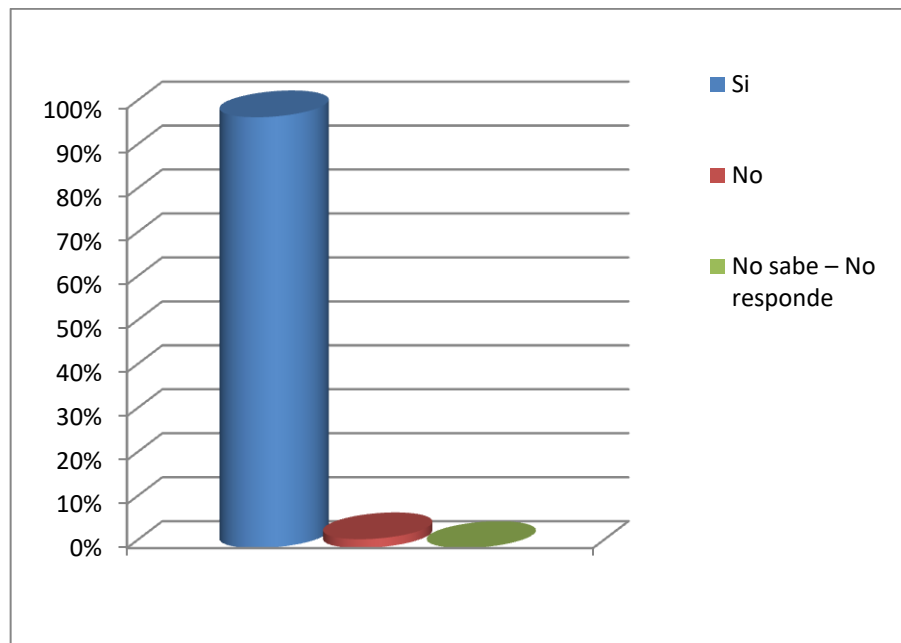
¿La planeación estratégica está compuesta por un conjunto de acciones temporales y permanentes que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	362	96.00
2	No	15	2.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 5:**

¿La planeación estratégica está compuesta por un conjunto de acciones temporales y permanentes que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 6:**

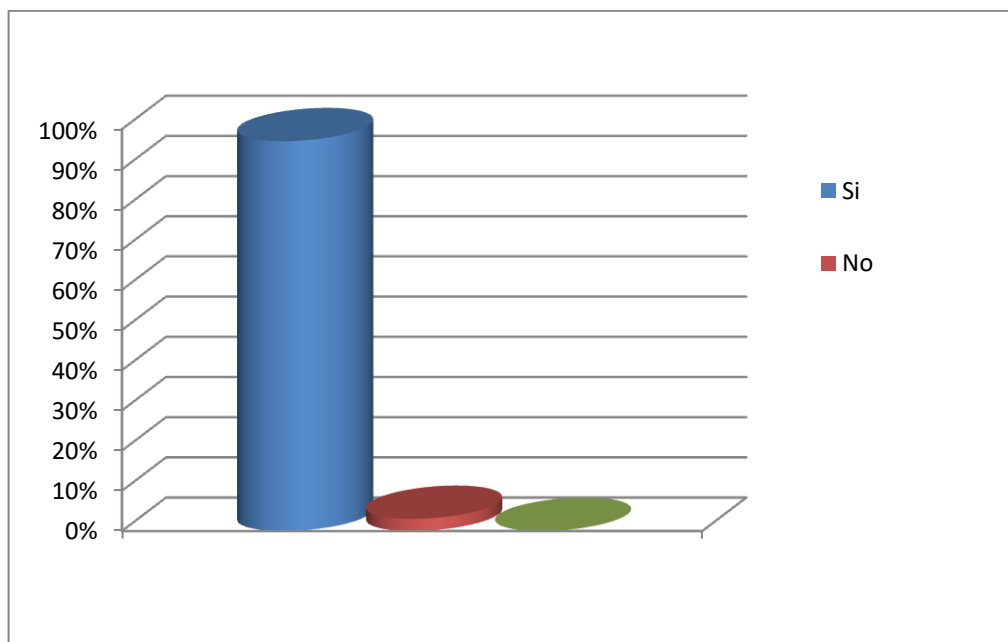
¿La planeación estratégica está compuesta por los objetivos específicos y objetivos generales de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	366	97.00
2	No	11	3.00
3	No sabe – No contesta	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 6:**

¿La planeación estratégica está compuesta por los objetivos específicos y objetivos generales de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 7:**

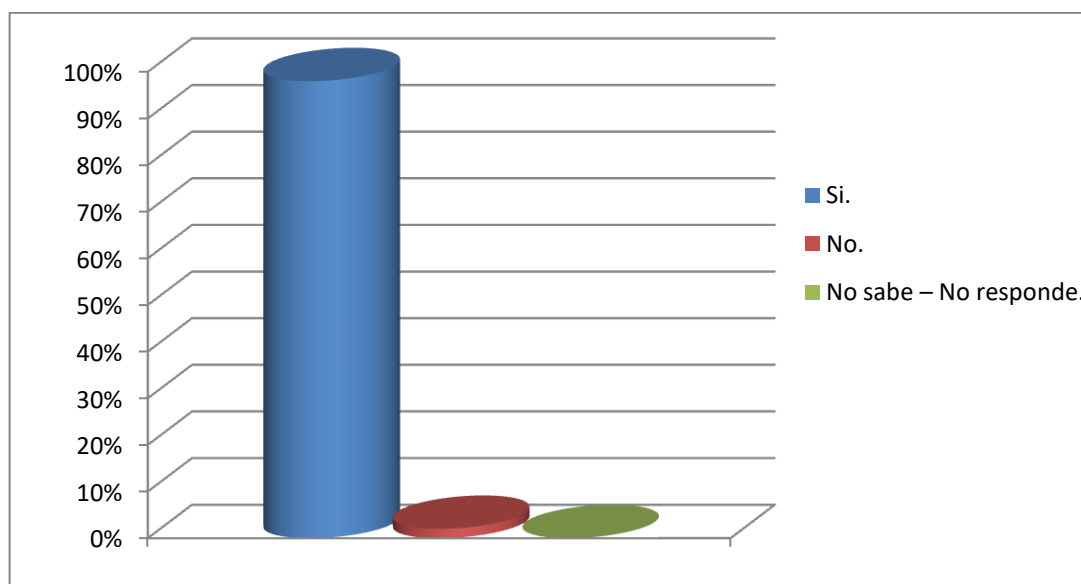
¿La planeación estratégica contiene las perspectivas de mediano y largo plazo orientadas a lograr la misión y visión de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	369	98.00
2	No.	08	2.00
3	No sabe – No responde.	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRUPO No. 7:**

¿La planeación estratégica contiene las perspectivas de mediano y largo plazo orientadas a lograr la misión y visión de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 8:**

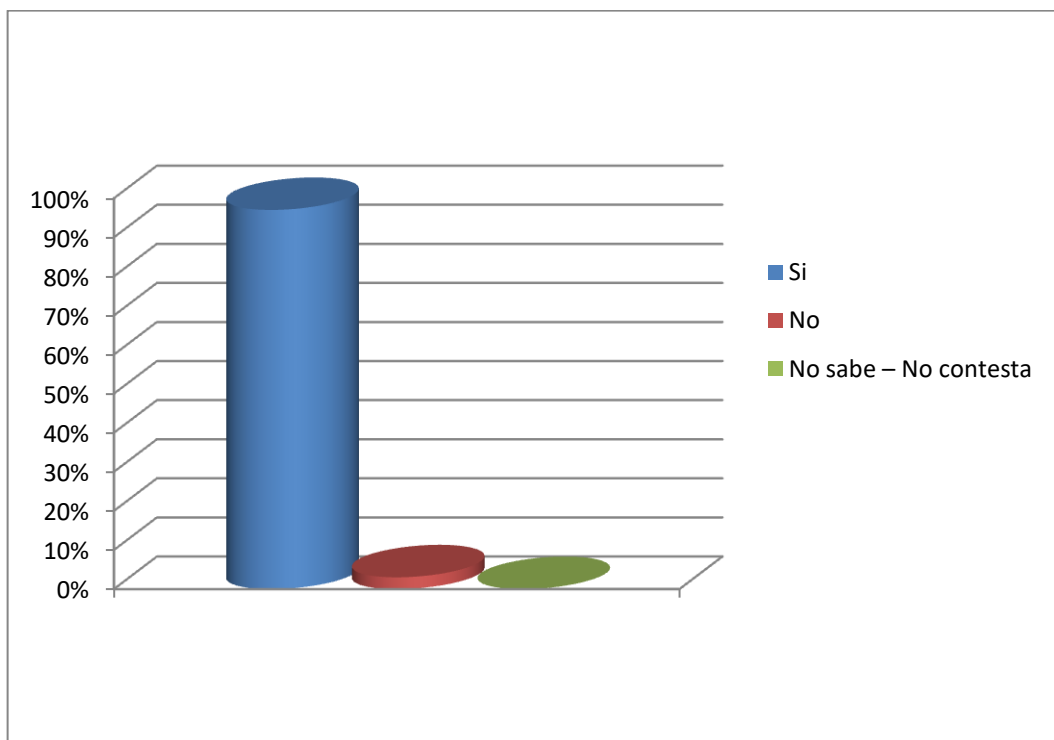
¿La planeación estratégica contiene los programas, actividades y procesos que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	366	97.00
2	No	11	3.00
3	No sabe – No contesta	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 8:**

¿La planeación estratégica contiene los programas, actividades y procesos que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 9:**

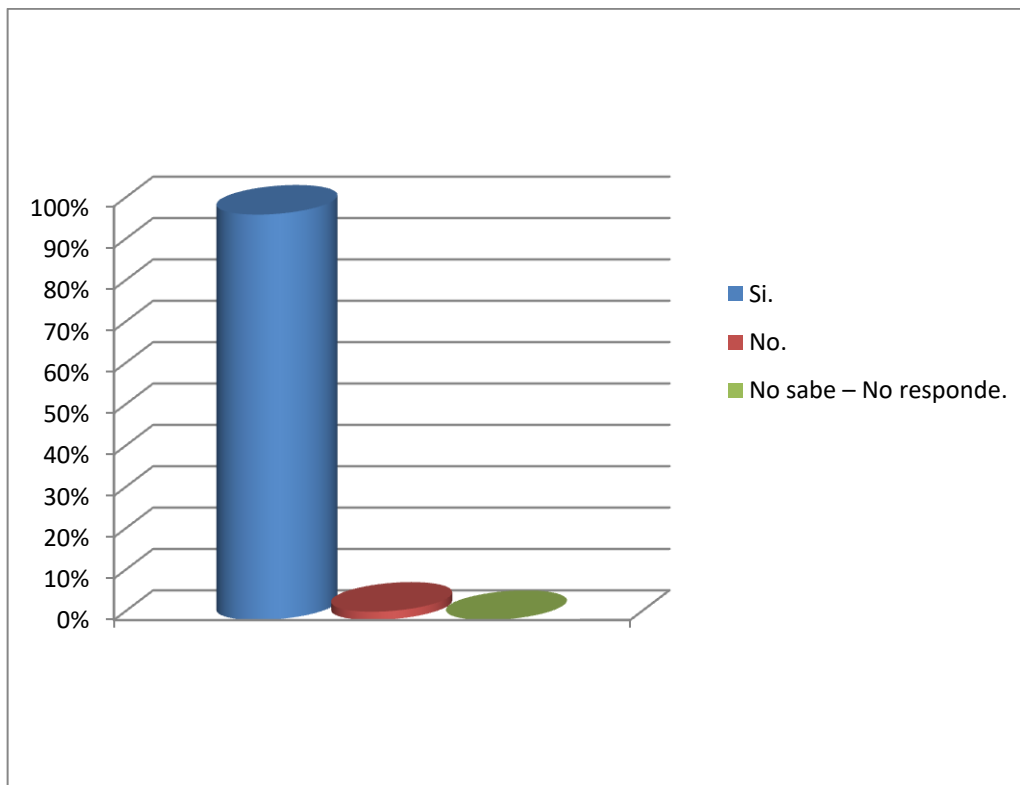
¿La planeación estratégica contiene el presupuesto de ingresos y gastos por todo concepto de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	362	96.00
2	No.	15	2.00
3	No sabe – No responde.	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRUPO No. 9:**

¿La planeación estratégica contiene el presupuesto de ingresos y gastos por todo concepto de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 10:**

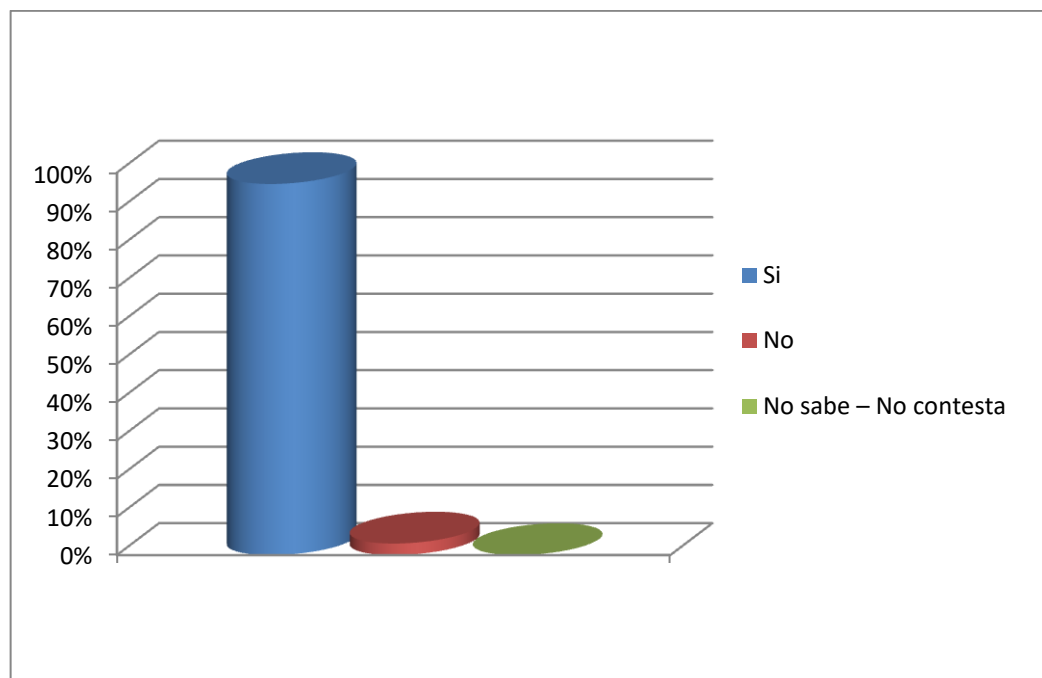
¿Se puede aceptar que la formulación, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica facilita la competitividad de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	366	97.00
2	No	11	3.00
3	No sabe – No contesta	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 10:**

¿Se puede aceptar que la formulación, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica facilita la competitividad de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 11:**

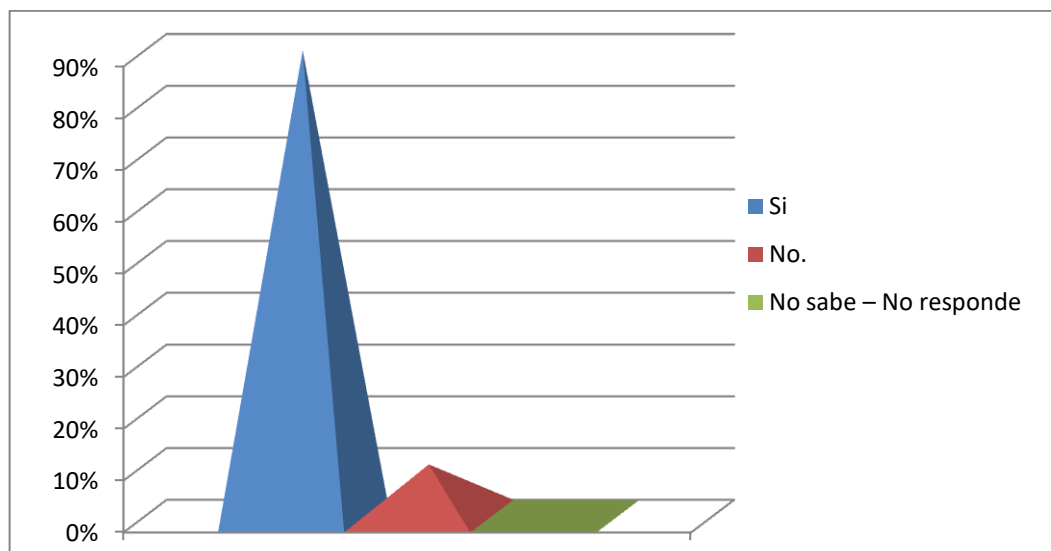
¿La economía se refiere a la adquisición de bienes y servicios para de las universidades públicas del Perú a los menores costos para sacarle el máximo beneficio?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	339	90.00
2	No.	38	10.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 11:**

¿La economía se refiere a la adquisición de bienes y servicios para de las universidades públicas del Perú a los menores costos para sacarle el máximo beneficio?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 12:**

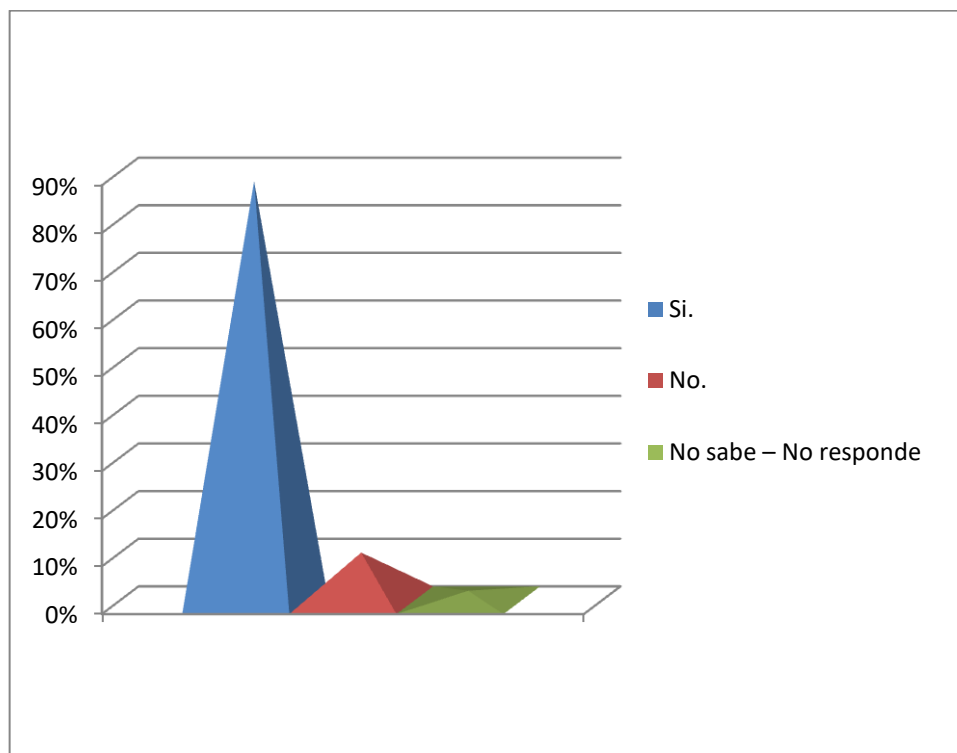
¿La eficiencia es la utilización racional de los recursos humanos, materiales y financieros de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	343	91.00
2	No.	34	10.00
3	No sabe – No responde	07	2.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 12:**

¿La eficiencia es la utilización racional de los recursos humanos, materiales y financieros de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.



**TABLA No. 13:**

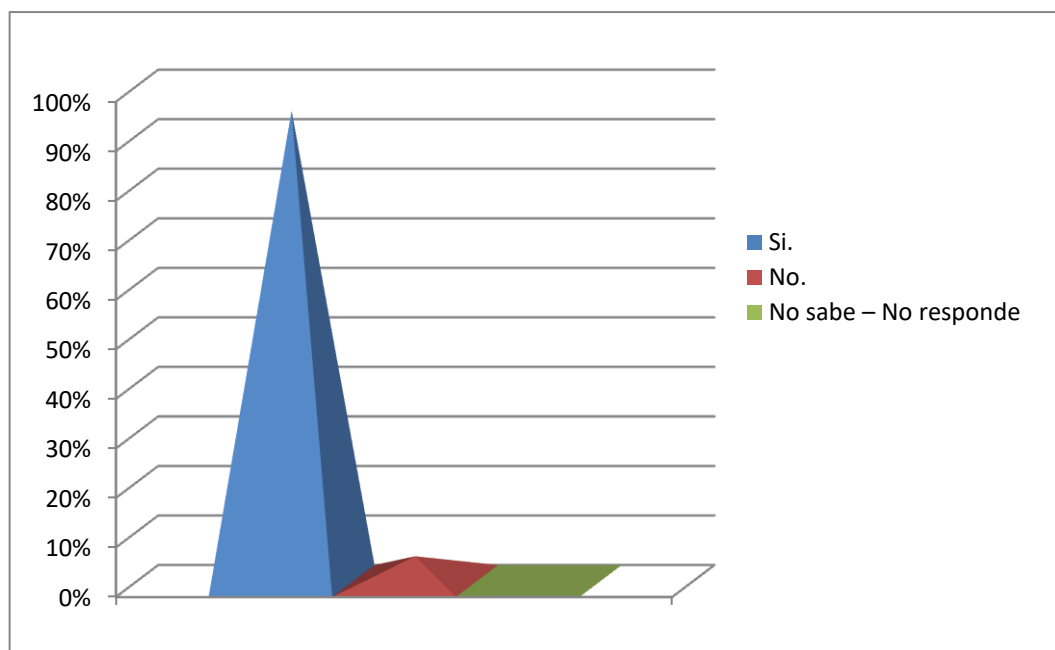
¿La eficiencia es el logro de los resultados previstos con los recursos disponibles de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	358	95.00
2	No.	19	5.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 13:**

¿La eficiencia es el logro de los resultados previstos con los recursos disponibles de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 14:**

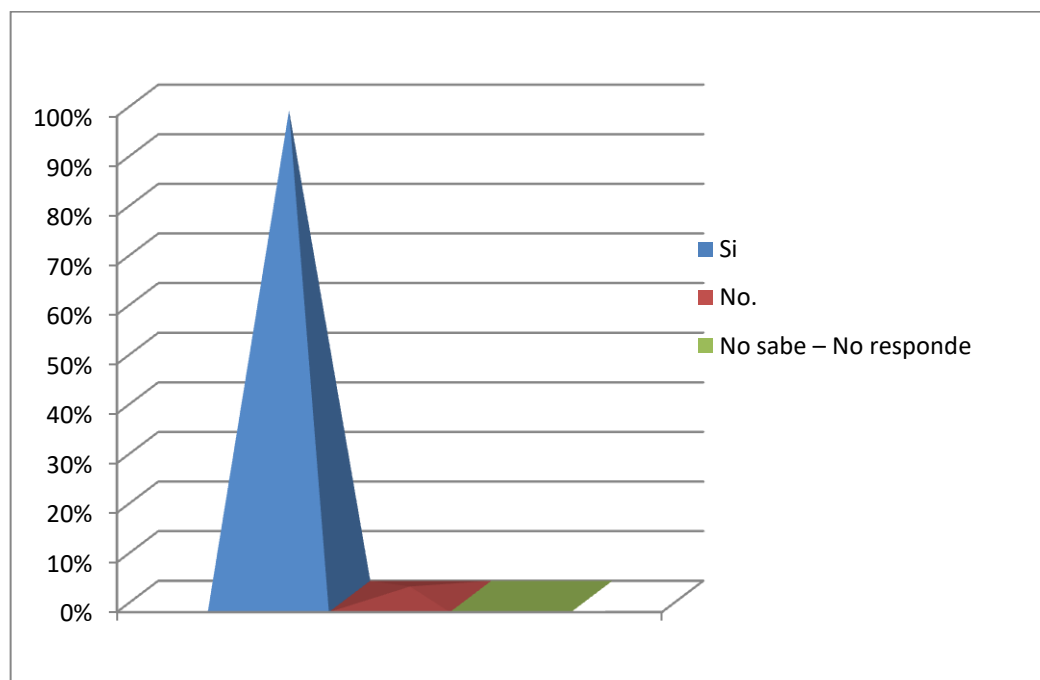
¿La efectividad considera el logro de las metas, objetivos y misión de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si	369	98.00
2	No.	08	2.00
3	No sabe – No responde	00	0.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 14:**

¿La efectividad considera el logro de las metas, objetivos y misión de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 15:**

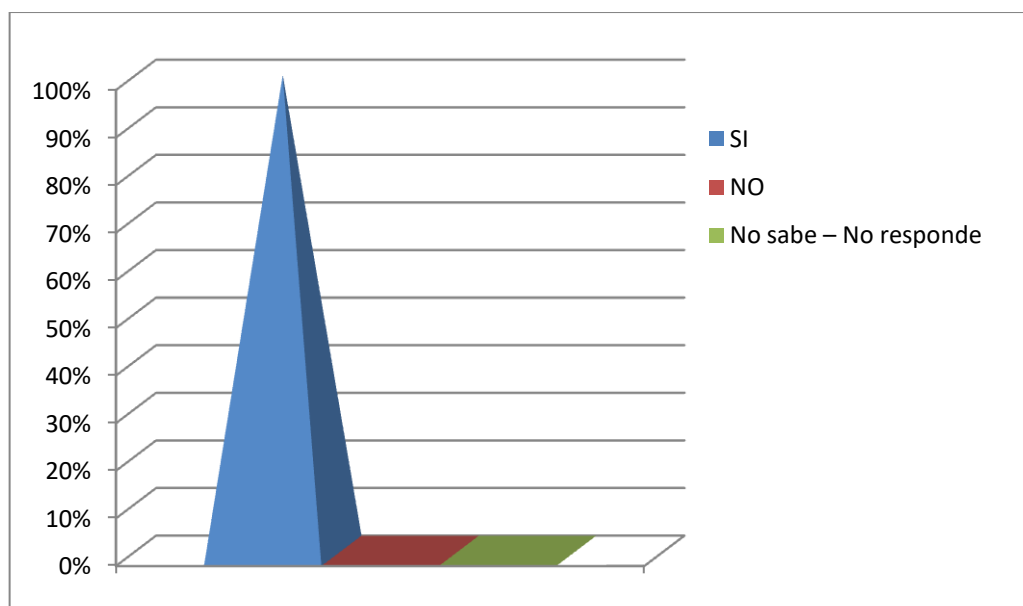
¿Los indicadores para la medición del desempeño son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	369	98.00
2	No.	08	00.00
3	No sabe- No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 15:**

¿Los indicadores para la medición del desempeño son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 16:**

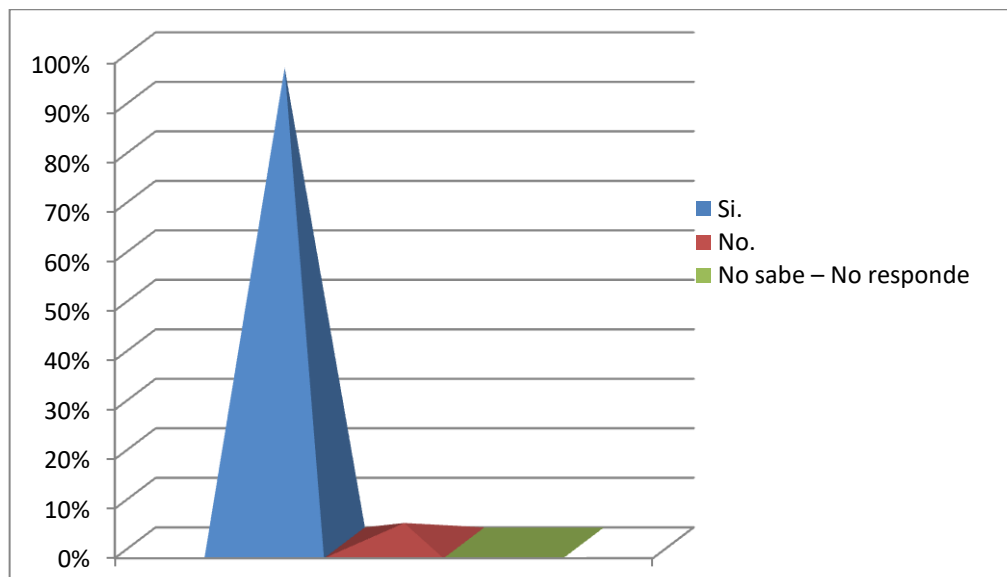
¿La cadena estratégica está representada por lineamientos de política, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes y temporales, se utilizan indicadores de impacto, resultado y producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de una entidad?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	362	96.00
2	No.	15	4.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 16**

¿La cadena estratégica está representada por lineamientos de política, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes y temporales, se utilizan indicadores de impacto, resultado y producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de una entidad?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 17:**

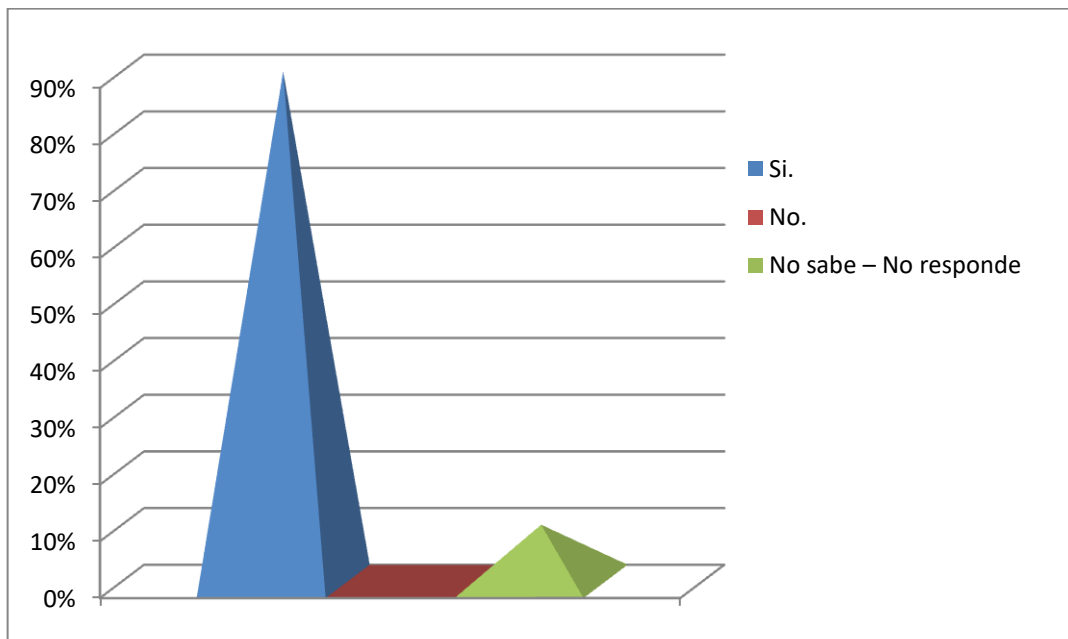
¿La certificación de los trabajadores, docentes y no docentes, facilitará la competitividad de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	339	90.00
2	No.	00	00.00
3	No sabe – No responde	38	10.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 17:**

¿La certificación de los trabajadores, docentes y no docentes, facilitará la competitividad de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 18:**

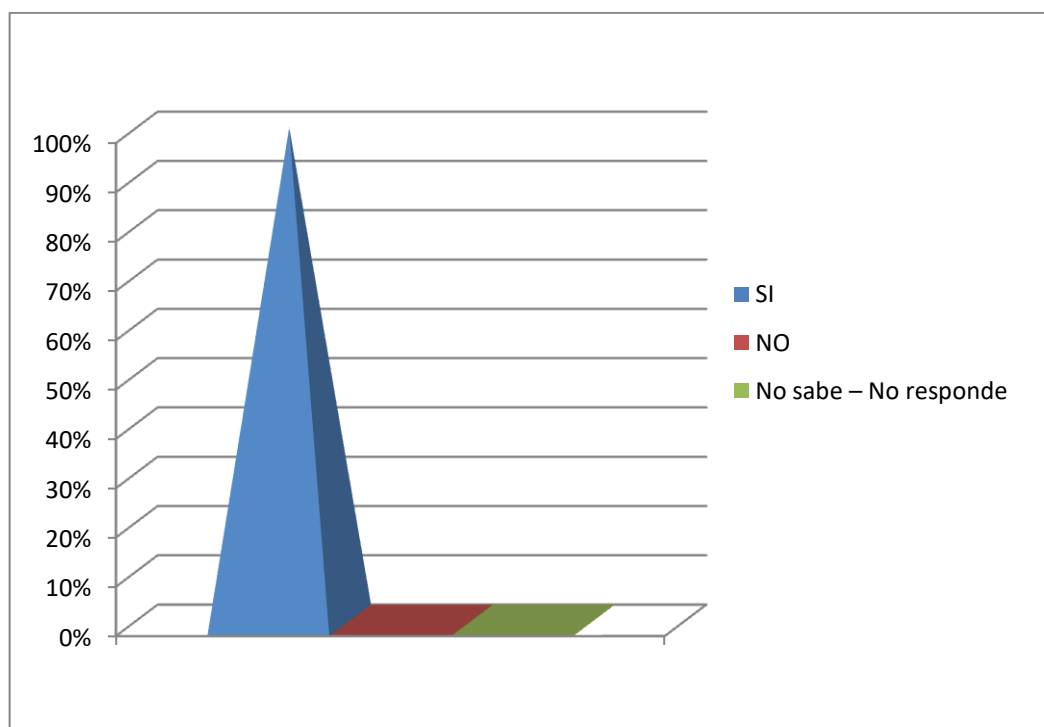
¿La acreditación de las facultades facilitará la competitividad de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	366	97.00
2	No.	11	00.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 18:**

¿La acreditación de las facultades facilitará la competitividad de las universidades públicas del Perú?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 19:**

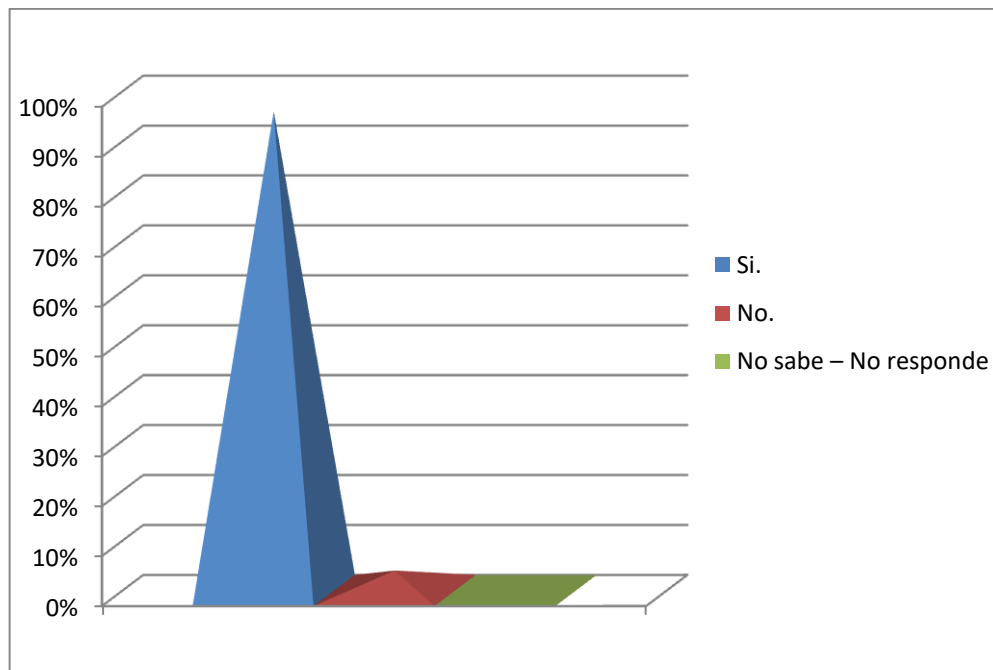
¿La acreditación de las universidades públicas del Perú facilitará su competitividad y contribuirá a generar confianza ciudadana?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	362	96.00
2	No.	15	4.00
3	No sabe – No responde	00	00.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 19**

¿La acreditación de las universidades públicas del Perú facilitará su competitividad y contribuirá a generar confianza ciudadana?



Fuente: Encuesta realizada.

**TABLA No. 20:**

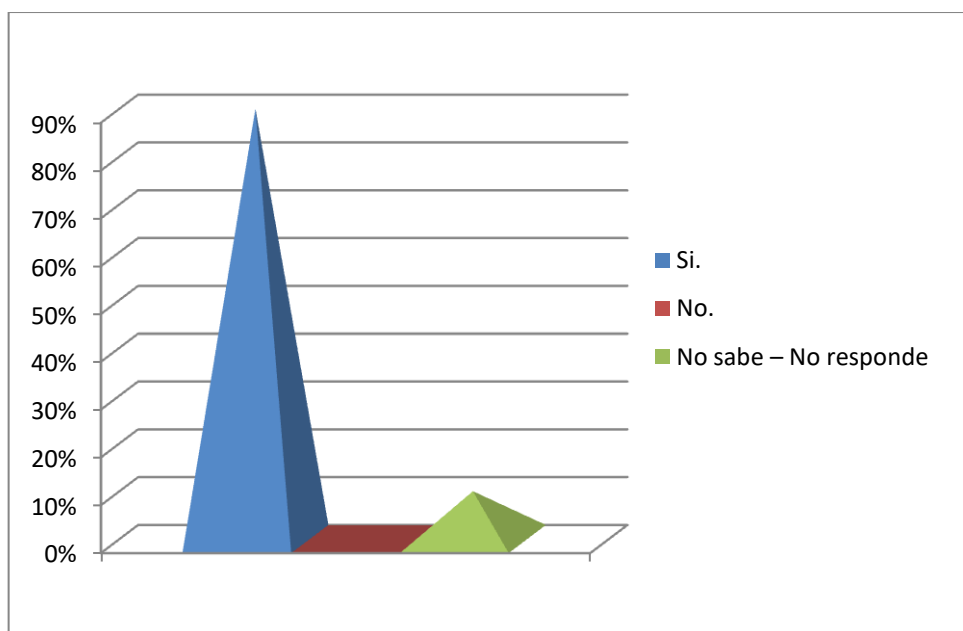
¿La competitividad es el grado en que las universidades públicas del Perú se imponen a otras instituciones similares del ámbito nacional e internacional?

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Si.	339	90.00
2	No.	00	00.00
3	No sabe – No responde	38	10.00
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRÁFICO No. 20:**

¿La competitividad es el grado en que las universidades públicas del Perú se imponen a otras instituciones similares del ámbito nacional e internacional?



Fuente: Encuesta realizada.



## 4.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS PROPUESTA

Para iniciar la contrastación de la hipótesis, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

### **Hipótesis Alternativa:**

**H1:** La planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, mediante la información para la toma de decisiones oportunas.

En cambio la hipótesis nula es la siguiente:

**H0:** La planeación estratégica NO facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, mediante la información para la toma de decisiones oportunas.

### **CONTRASTACIÓN ESTADÍSTICA:**

La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.00%, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contrastación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos de una u otra forma explican la forma como es posible confirmar una hipótesis.

En este trabajo se ha utilizado el software SPSS por su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos.

Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de las variables: Independiente y dependiente.

La variable independiente es **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** y la variable dependiente es **COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**.

Los resultados del Sistema SPSS, son los siguientes:

**TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

<b>ESTADÍSTICOS</b>		<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.</b>
Muestra	Válidos	377	377
	Perdidos	000	000
Media		92.86	95.00
Mediana		97.00	96.00
Moda		98.00	98.00
Desviación típica.		6.39	4.43
Varianza		40.81	19.67
Mínimo		84.00	88.00
Máximo		98.00	100.00

Fuente: Encuesta realizada

### **ANÁLISIS DE LA TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

La media o valor promedio de la variable independiente es 92.86% en cambio la media o promedio de la variable dependiente es 95.00%. Lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo.

La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 6.39% para la variable independiente y 4.43% para la variable dependiente, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos;

siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

**TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:**

<b>VARIABLES DE LA INVESTIGACION</b>	<b>INDICADORES ESTADÍSTICOS</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.</b>
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Correlación de Pearson	100%	<b>79.40%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>3.30%</b>
	Muestra	377	377
<b>COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.</b>	Correlación de Pearson	<b>79.40%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>3.30%</b>	
	Muestra	377	377

Fuente: Encuesta realizada

**ANÁLISIS DE LA TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:**

Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia.

La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación.  $R$  = Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de  $R$  varía de -1 a 1.

El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que  $R$  se aproxima a 1, es más grande la relación entre los datos, por lo tanto  $R$  (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.

El coeficiente de correlación se clasifica de la siguiente manera:

**Correlación valor o rango:**

- |              |                           |
|--------------|---------------------------|
| 1) Perfecta  | 1) $R = 1$                |
| 2) Excelente | 2) $R = 0.9 \leq R < 1$   |
| 3) Buena     | 3) $R = 0.8 \leq R < 0.9$ |
| 4) Regular   | 4) $R = 0.5 \leq R < 0.8$ |
| 5) Mala      | 5) $R < 0.5$              |

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 0.794, es decir 79.40%, lo cual indica correlación directa (positiva), regular, por tanto aceptable.

La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra  $p$ .

El valor de  $p$  es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la  $p$ , es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de  $p$  menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras aceptamos con un valor de  $p = 0.05$ , que podemos estar equivocados en un 5.00%.

**Ahora en base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia ( $p$ ), igual a 3.30%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo**

con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables.

Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, si no a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado; todo lo cual queda consolidado con la tabla de regresión.

#### **TABLAS DE REGRESIÓN DEL MODELO:**

##### **VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS:**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>  <b>COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.</b>	0	estadístico

Fuente: Encuesta realizada.

#### **RESUMEN DEL MODELO DE LA INVESTIGACION:**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	79.40%	93.10%	75.70%	2.95%

Fuente: Encuesta realizada.

### ANÁLISIS DE LA TABLA DE REGRESIÓN:

La Regresión como la correlación son dos técnicas estadísticas que se pueden utilizar para solucionar problemas comunes en los negocios financieros. Muchos estudios se basan en la creencia de que es posible identificar y cuantificar alguna Relación Funcional entre dos o más variables, donde una variable depende de la otra variable.

Se puede decir que Y depende de X, en donde Y y X son dos variables cualquiera en un modelo de Regresión Simple. "Y es una función de X", entonces:  $Y = f(X)$

Como Y depende de X. Y es la variable dependiente y X es la variable independiente.

En el Modelo de Regresión es muy importante identificar cuál es la variable dependiente y cuál es la variable independiente.

En el Modelo de Regresión Simple se establece que Y es una función de sólo una variable independiente, razón por la cual se le denomina también Regresión Divariada porque sólo hay dos variables, una dependiente y otra independiente y se representa así:  $Y = f(X)$ . En esta fórmula "Y está regresando por X". La variable dependiente es la variable que se desea explicar, predecir. También se le llama REGRESANDO ó VARIABLE DE RESPUESTA. La variable Independiente X se le denomina VARIABLE EXPLICATIVA ó REGRESOR y se le utiliza para EXPLICAR Y.

En el estudio de la relación funcional entre dos variables poblacionales, una variable X, llamada independiente, explicativa o de predicción y una variable Y, llamada dependiente o variable respuesta, presenta la siguiente notación:  $Y = a + bX + e$ . Donde:

a= es el valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y.

b=es el coeficiente de regresión poblacional (pendiente de la línea recta)

e=es el error

La regresión es una técnica estadística generalmente aceptada que relaciona la variable dependiente **COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL** con la información suministrada por otra variable independiente **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**.

El cuadro del Modelo presenta el Coeficiente de correlación lineal corregido 75.70%, el cual, pese al ajuste que le da el sistema, significa una correlación muy aceptable.

El Modelo o Tabla de Regresión también nos proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal ( $R^2$  = 93.10%. De acuerdo al coeficiente de determinación obtenido el modelo de regresión explica que el 93.10% de la variación total se debe a la variable independiente: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** y el resto se atribuye a otros factores; lo cual tiene lógica, por cuanto además de este instrumento hay otros elementos que pueden incidir en la variable dependiente **COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**.

El Modelo también presenta el valor del Coeficiente de Correlación ( $R$ ), igual al 79.40%, que significa una correlación buena en el marco de las reglas estadísticas generalmente aceptada.

Finalmente la Tabla de Regresión presenta el Error típico de Estimación, el mismo que es igual al 2.95%. Dicho valor es la expresión de la desviación típica de los valores observados respecto de la línea de regresión, es decir, una estimación de la variación probable al hacer predicciones a partir de la ecuación de regresión. Es un resultado que favorece al modelo de investigación desarrollado, debido a que está por debajo del margen de error considerado del 5.00%.

**TABLA DE ANÁLISIS DE VARIANZA-ANOVA (b):**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	74.431%	1	74.431%	8.542%	3.30%
	Residual	43.569%	5	8.714%		
	Total	118.000%	6			

Fuente: Encuesta realizada

### **ANÁLISIS DE LA TABLA ANOVA:**

Para entender esta tabla, en primer lugar tenemos que tener claro lo que es la varianza.

La varianza es una característica de la muestra que cuantifica su dispersión o variabilidad en relación del valor promedio. La varianza tiene unidades al cuadrado de la variable. Su raíz cuadrada positiva es la desviación típica.

Ahora, ANOVA, son las siglas de Análisis de la Varianza y la misma es una técnica estadística que sirve para decidir / determinar si las diferencias que existen entre las medidas de las variables son estadísticamente significativas. El análisis de varianza, es uno de los métodos estadísticos más utilizados y más elaborados en la investigación moderna. La técnica ANOVA se ha desarrollado para el análisis de datos en diseños estadísticos como el presente.

La Tabla ANOVA, presenta los siguientes resultados: Suma de cuadrados, Grados de libertad, Media cuadrática, Estadístico “F” y el Valor de significancia. El estadístico “F” es el cociente entre dos estimadores diferentes de la varianza. Uno de estos estimadores se obtiene a partir de la variación existente entre las medias de regresión. El otro estimador se obtiene a partir de la variación residual. La Tabla de ANOVA, recoge una cuantificación de ambas fuentes de variación (sumas de cuadrados), los grados de libertad (gl) asociados a cada suma de cuadrados y el valor concreto adoptado por cada estimador de la varianza muestral (media cuadrática: se obtiene dividiendo las sumas de cuadrados entre sus correspondientes grados de libertad). Ahora, el cociente entre estas dos medias cuadráticas nos proporciona el valor del Estadístico “F”, el cual aparece acompañado de su correspondiente nivel crítico o nivel de significación observado. El valor del estadístico F:



8.542, que si bien no es muy alto, sin embargo es representativo para la predicción del modelo lineal.

Luego tenemos el Valor sig = 3.30%. Ahora comparando el margen de error del 5.00% propuesto y el valor de significancia,  $p=3.30\%$ , tenemos que este último es menor. Por tanto, de acuerdo a la doctrina estadística generalmente aceptada, se concreta en el rechazo de la hipótesis nula y en la aceptación de la hipótesis del investigador. Lo que de otro modo, significa también que se acepta el modelo obtenido a partir de la muestra considerada.

**TABLA DE COEFICIENTES (a):**

Modelo	Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	43.80%	17.55%		2.50%	3.50%
	COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	55.10%	18.90%	79.40%	2.92%	3.30%

Fuente: Encuesta realizada

#### **ANÁLISIS DE LA TABLA DE COEFICIENTES:**

Por último tenemos el Coeficiente de Regresión, que en un modelo de regresión lineal presenta los valores de “a” y “b” que determinan la expresión de la recta de regresión  $Y = a + bX$ .

Esta tabla proporciona las siguientes columnas: Coeficientes no Estandarizados, Coeficientes Estandarizados, el valor de “t” y el Grado de Significancia.

Es necesario estimar los coeficientes de regresión estandarizados o coeficientes beta, lo que permite que los coeficientes sean más comparables. El coeficiente estandarizado o coeficiente beta indica el peso relativo de cada variable, sin importar la unidad de medida en que se encuentren expresadas.

En la tabla el coeficiente de regresión estandarizado para la variable dependiente: **COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL** está vacío porque el estándar está dado justamente por dicha variable, en cambio el Coeficiente para la variable independiente: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** es 79.40%. Lo cual indica el peso que tiene dicha variable sobre la variable dependiente.

Luego en relación con el Coeficiente no estandarizado, se tiene dos sub-columnas, una para el Valor de cada variable en el contexto del modelo (B) y otra para el error típico. Luego, el valor de la variable dependiente **COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL** es 43.80%, el mismo que es significativo, para los fines de la investigación, de acuerdo a convenciones generalmente aceptadas de la ciencia Estadística.

La tabla también presenta la columna “t”, el mismo que es un estadístico que se obtiene de dividir el coeficiente no estandarizado entre su error típico. El mismo que es favorable al Modelo.

La columna de mayor relevancia está referida al Grado de significancia, que el sistema SPSS, lo presenta como sig. El grado de significancia se compara con el denominado margen de error propuesto, en el presente caso: 5.00% y se establece la contrastación de la hipótesis.

El valor del Grado de significancia obtenido en la tabla, para el caso de la variable dependiente **COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL** es 3.30%, luego este valor es menor que el margen de error del 5.00% propuesto, entonces se concluye que a un nivel de significancia del 3.30% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

En el caso de la Variable Independiente **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** se tiene que el valor de  $p = 3.50\%$ , al igual que en el caso anterior, también es menor que el margen de

error del 5.00% propuesto por el investigador; por tanto se concluye que a un nivel de significancia propuesto del 3.50% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

## **CAPÍTULO V:**

### **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1.DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

- 1) Según la Tabla No. 1, se puede apreciar que el 87% de los encuestados acepta que se puede aceptar que la planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que debe seguir las universidades públicas del Perú para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas los elementos involucrados. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Rodríguez Flores Mario Guillermo (2012) “La planeación estratégica para la competitividad. Caso: “Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada”. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad de San Carlos de Guatemala-Facultad de Ciencias Económicas-Escuela de Estudios de Postgrado-Doctorado.
- 2) Según la Tabla No. 2, el 88% de los encuestados acepta que se puede aceptar que la planeación estratégica comprende el diagnóstico, perspectivas a mediano y largo plazo y la programación multianual de las universidades públicas del Perú. Este resultado es

similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Rodríguez Flores Mario Guillermo (2012) “La planeación estratégica para la competitividad. Caso: “Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada”. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad de San Carlos de Guatemala-Facultad de Ciencias Económicas-Escuela de Estudios de Postgrado-Doctorado.

- 3) Según la Tabla No. 3, el 96% de los encuestados acepta que el diagnóstico en el marco de la planeación estratégica es el análisis de la situación respecto al entorno y las características internas. Comprende una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Rodríguez Flores Mario Guillermo (2012) “La planeación estratégica para la competitividad. Caso: “Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada”. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad de San Carlos de Guatemala-Facultad de Ciencias Económicas-Escuela de Estudios de Postgrado-Doctorado.
  
- 4) Según la Tabla No. 4, el 96% de encuestados acepta que el diagnóstico se obtiene aplicando el análisis FODA, el cual permite los cambios del medio externo en términos de amenazas y oportunidades y el análisis del medio interno en términos de fortalezas y debilidades de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Gómez García-Herreros Andrea (2012) La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica. Presentada para optar el Grado de doctor en Administración de la Pontificia Universidad Javeriana de Santa fe de Bogotá- Colombia.
  
- 5) Según la Tabla No. 5, el 96% de los encuestados acepta que la planeación estratégica esta compuesta por un conjunto de acciones temporales y permanentes que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Gómez García-Herreros Andrea (2012) La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional

de música sinfónica. Presentada para optar el Grado de doctor en Administración de la Pontificia Universidad Javeriana de Santa fe de Bogotá- Colombia.

- 6) Según la Tabla No. 6, el 97% de los encuestados acepta que la planeación estratégica está compuesta por los objetivos específicos y objetivos generales de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Gómez García-Herreros Andrea (2012) La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica. Presentada para optar el Grado de doctor en Administración de la Pontificia Universidad Javeriana de Santa fe de Bogotá- Colombia.
- 7) Según la Tabla No. 7, el 98% de los encuestados acepta que la planeación estratégica contiene las perspectivas de mediano y largo plazo orientadas a lograr la misión y visión de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Gómez García-Herreros Andrea (2012) La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica. Presentada para optar el Grado de doctor en Administración de la Pontificia Universidad Javeriana de Santa fe de Bogotá- Colombia.
- 8) Según la Tabla No. 8 el 97%, considera que la planeación estratégica contiene los programas, actividades y procesos que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Hernández Celis, Domingo (2004) “La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas“. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor.
- 9) Según la Tabla No. 9, el 96% de los encuestados, acepta que la planeación estratégica contiene el presupuesto de ingresos y gastos por todo concepto de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Hernández Celis, Domingo (2004) “La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas“.

Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor.

- 10) Según la Tabla No. 10, el 97% de los encuestados acepta que se puede aceptar que la formulación, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica facilita la competitividad de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Hernández Celis, Domingo (2004) “La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas”. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor.
- 11) Según la Tabla No. 11, el 90% de los encuestados acepta que la economía se refiere a la adquisición de bienes y servicios para de las universidades públicas del Perú a los menores costos para sacarle el máximo beneficio. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Barreiros Carrera Adriana Elizabeth (2012) “Planificación estratégica para la promoción de la competitividad empresarial. El caso de la empresa kawa Motors”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Central del Ecuador-Facultad de Ciencias Administrativas.
- 12) Según la Tabla No. 12, el 91% de los encuestados acepta que la eficiencia es la utilización racional de los recursos humanos, materiales y financieros de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Barreiros Carrera Adriana Elizabeth (2012) “Planificación estratégica para la promoción de la competitividad empresarial. El caso de la empresa kawa Motors”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Central del Ecuador-Facultad de Ciencias Administrativas.
- 13) Según la Tabla No. 13, el 95% de los encuestados acepta que la eficiencia es el logro de los resultados previstos con los recursos disponibles de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Barreiros Carrera Adriana Elizabeth (2012) “Planificación estratégica para

la promoción de la competitividad empresarial. El caso de la empresa kawa Motors”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Central del Ecuador-Facultad de Ciencias Administrativas.

- 14) Según la Tabla No. 14, el 98% de los encuestados considera estima que la efectividad considera el logro de las metas, objetivos y misión de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Alzamora Carrión, José Henry (2012) “Proceso de acreditación en la formación profesional de los estudiantes de Ciencias Financieras y contables de las Universidades de Lima. Presentada para optar el Grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima \_Perú.
- 15) Según la Tabla No. 15, el 98% de los encuestados acepta que los indicadores para la medición del desempeño son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Alzamora Carrión, José Henry (2012) “Proceso de acreditación en la formación profesional de los estudiantes de Ciencias Financieras y contables de las Universidades de Lima. Presentada para optar el Grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima \_Perú.
- 16) Según la Tabla No. 16, el 96% de los encuestados acepta que la cadena estratégica está representada por lineamientos de política, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes y temporales, se utilizan indicadores de impacto, resultado y producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de una entidad. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Alzamora Carrión, José Henry (2012) “Proceso de acreditación en la formación profesional de los estudiantes de Ciencias Financieras y contables de las Universidades de Lima. Presentada para optar el Grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima \_Perú.
- 17) Según la Tabla No. 17, el 90% de los encuestados acepta que la certificación de los trabajadores, docentes y no docentes, facilitará la competitividad de las universidades

públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Sotomayor Almeida, Juan (2005) “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas “.Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.

18) Según la Tabla No. 18, el 97% de los encuestados, contesta que la acreditación de las facultades facilitará la competitividad de las universidades públicas del Perú. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Sotomayor Almeida, Juan (2005) “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas “.Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.

19) Según la Tabla No. 19, el 96% de los encuestados acepta que la acreditación de las universidades públicas del Perú facilitará su competitividad y contribuirá a generar confianza ciudadana. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Sotomayor Almeida, Juan (2005) “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas “.Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.

20) Según la Tabla No. 20, el 90% de los encuestados acepta que la competitividad es el grado en que las universidades públicas del Perú se impone a otras instituciones similares del ámbito nacional e internacional. Este resultado es similar, aunque en un contexto no necesariamente igual, al presentado por Rodríguez Flores Mario Guillermo (2012) “La planeación estratégica para la competitividad. Caso: “Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada”. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad de San Carlos de Guatemala-Facultad de Ciencias Económicas-Escuela de Estudios de Postgrado-Doctorado.



## **5.2.CONCLUSIONES**

- 1) La planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, mediante la información para la toma de decisiones oportunas.
- 2) El diagnóstico institucional facilita la efectividad de las universidades públicas del Perú, mediante la información del entorno y ambiente interno que facilita el logro de las metas y objetivos.
- 3) Las perspectivas institucionales facilitan la mejora continua en las universidades públicas del Perú; mediante la información para el logro de la misión y visión institucional
- 4) La planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que deben seguir las universidades públicas del Perú para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas los elementos involucrados.

- 5) La planeación estratégica comprende el diagnóstico, perspectivas a mediano y largo plazo y la programación multianual de las universidades públicas del Perú.
- 6) La eficiencia es el logro de los resultados previstos con los recursos disponibles de las universidades públicas del Perú.
- 7) La efectividad considera el logro de las metas, objetivos y misión de las universidades públicas del Perú.
- 8) La cadena estratégica está representada por lineamientos de política, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes y temporales, se utilizan indicadores de impacto, resultado y producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de las universidades públicas del Perú.
- 9) La competitividad es el grado en que las universidades del Perú se imponen a otras instituciones similares del ámbito nacional e internacional

### **5.3.RECOMENDACIONES**

- 1) Se exhorta aceptar que la planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que deben seguir las universidades públicas del Perú para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todas los elementos involucrados. En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.
- 2) Se exhorta que la planeación estratégica comprende el diagnóstico, perspectivas a mediano y largo plazo y la programación multianual de las universidades públicas del Perú. La planeación estratégica propicia el desarrollo de las universidades públicas al establecer métodos de utilización racional de los recursos; reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro; prepara a la entidad para hacer frente

a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito; mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas; condiciona a la entidad al ambiente que lo rodea; establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo; reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades; las decisiones se basan en hechos y no en emociones; promueve la eficiencia al eliminar la improvisación; proporciona los elementos para llevar a cabo el control; al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la entidad; disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo; permite a las autoridades evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

- 3) Se exhorta aceptar que la planeación estratégica contiene los programas, actividades y procesos que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú. La planeación estratégica para que sea efectiva debe ser original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes; conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección; establecer un marco de referencia general para toda la organización; manejar información fundamentalmente externa; afrontar mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación, normalmente cubrir amplios períodos; no define lineamientos detallados; su parámetro principal es la efectividad.
- 4) Se exhorta aceptar que la planeación estratégica contiene el presupuesto de ingresos y gastos por todo concepto de las universidades públicas del Perú. Lo que se busca es planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado; controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas; coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral. El presupuesto se basa en la planeación que es conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización; organización, que es estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad; coordinación, que es buscar equilibrio entre los diferentes departamentos y

secciones de la empresa; dirección, que es guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados; y, control, que es medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y busca correctivos en las variaciones.

- 5) Se exhorta aceptar que la formulación, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú. Toda entidad diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.
- 6) Se exhorta aceptar que la eficiencia institucional es el logro de los resultados previstos con los recursos disponibles de las universidades públicas del Perú. La eficiencia es la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos con el mismo. La eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. La eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos en la competitividad y acreditación universitaria.
- 7) Se exhorta aceptar que la efectividad institucional considera el logro de las metas, objetivos y misión de las universidades públicas del Perú. Los recursos humanos, materiales y financieros deben orientarse a lograr las metas, objetivos y misión institucional. Las actividades, funciones, procesos y procedimientos de la institución deben orientarse al logro de la competitividad y acreditación de las universidades públicas.

- 8) Se exhorta aceptar que la cadena estratégica está representada por lineamientos de política, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes y temporales, se utilizan indicadores de impacto, resultado y producto, los cuales en conjunto permiten medir el grado de competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú.
  
- 9) Se exhorta aceptar que la competitividad y la acreditación institucional es el grado en que las universidades públicas del Perú se imponen a otras instituciones similares del ámbito nacional e internacional. La universidad pública debe orientar todos sus esfuerzos para hacer las cosas mejor que otras universidades públicas y privadas. La Universidad pública tiene que certificar a sus trabajadores y acreditar todas y cada una de sus facultades para alcanzar competitividad frente a otras entidades del mismo tipo.

#### **5.4.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**(En orden de aparición en el documento)**

- 1) Barreiros Carrera Adriana Elizabeth (2012) “Planificación estratégica para la promoción de la competitividad empresarial. El caso de la empresa kawamotors”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Central del Ecuador-Facultad de Ciencias Administrativas.
  
- 2) Alzamora Carrión, José Henry (2012) “Proceso de acreditación en la formación profesional de los estudiantes de Ciencias Financieras y contables de las Universidades de Lima. Presentada para optar el Grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima \_Perú.
  
- 3) Yalado Méndez Rosario (2005) “Propuesta de un Modelo de Diagnóstico Estratégico para la Universidad Nacional de Ancash “Santiago Antúnez de Mayolo”. Ancash. Edición a cargo de la UNASAM.

- 4) Hernández Celis, Domingo (2004) “La Administración Financiera en el logro de los planes estratégicos de las Universidades Públicas“. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad San Martín. Lima. Edición a cargo del autor.
- 5) Sotomayor Almeida, Juan (2005) “Propuesta estratégica para la gestión eficaz de las Universidades Públicas “.Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.
- 6) La más utilizada por la muestra internacional de directivos que utiliza esta empresa de consultoría española (SPRI, 2002).
- 7) Monroy Ayme, Juan (2010) “Planeamiento estratégico en el Sector Público“. Presentado en la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Edición a cargo del autor.
- 8) Gómez García-Herreros Andrea (2012) La planeación estratégica como herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica. Presentada para optar el Grado de doctor en Administración de la Pontificia Universidad Javeriana de Santa fe de Bogotá- Colombia.
- 9) Rodríguez Flores Mario Guillermo (2012) “La planeación estratégica para la competitividad. Caso: “Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada”. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad de San Carlos de Guatemala-Facultad de Ciencias Económicas-Escuela de Estudios de Postgrado-Doctorado.
- 10) Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2010) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- 11) Chiavenato, Idalberto (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

- 12) Koontz Harold & Ciry O'Donnell (2010) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.
- 13) Steiner George (2010) Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- 14) Stoner, Freeman Gilbert (2011) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- 15) Robbins Stephen & Coulter Mary (2011) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- 16) Terry, George R. (2000) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.
- 17) Villajuana, Pedro (2012) Administración estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA.
- 18) Villajuana, Pedro (2012) Administración estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA.
- 19) Álvarez Pedroza, Alejandro (1998) Comentarios a la Ley y reglamento de Contrataciones y Adquisiciones del estado. Segunda edición. Fimart S.A. Editores & Impresores.
- 20) Andrade, Simón (2012) Planificación de Desarrollo. Lima. Editorial Rodhas.
- 21) LEY N° 28522- Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); emitida en CONCORDANCIAS con el D.S. N° 001-2006-ED (Aprueban Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021).
- 22) Toso, Kelo (2012) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.



- 23) Sallenave, Jean Paul (2011) Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Editorial: Norma
- 24) Johnson Gerry & Scholes, Kevan (2010) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- 25) Godstein Leonard D., Timothy M. Nolan, William Pfeiffer (2010) Planeación Estratégica Aplicada. México. Mc Graw Hill
- 26) Evans, James & Lindsay, William (2010) Administración y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
- 27) Ibídem.
- 28) Chiavenato, Idalberto (2010) Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.
- 29) Toso, Kelo (2012) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines.
- 30) Robbins Stephen & Coulter Mary (2011) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- 31) Sallenave, Jean Paul (2011) Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Editorial: Norma
- 32) Sallenave, Jean Paul (2011) Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Editorial: Norma
- 33) Sallenave, Jean Paul (2011) Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Editorial: Norma

- 34) Argandoña Dueñas, Marco Antonio (2012) Nuevo enfoque de la auditoria Financiera, Presupuestal y de Gestión Gubernamental. Lima. Marketing Consultores S.A. Volumen I y II.
- 35) Sallenave, Jean Paul (2011) Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Editorial: Norma
- 36) Koontz Harold & Cyril O'Donnell (2010) Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las condiciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.
- 37) Consejo de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación superior universitaria - CONEAU: Órgano operador del SINEACE.

**ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN EL PERÚ”.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MÉTODO
<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> ¿La planeación estratégica podrá facilitar la competitividad y acreditación institucional de las universidades públicas del Perú?  <b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b>  3) ¿El diagnóstico institucional podrá facilitar la efectividad institucional de las universidades públicas del Perú?  4) ¿El establecimiento de perspectivas institucionales podrá facilitar la mejora continua en las universidades públicas del Perú?	<b>OBJETIVO GENERAL:</b>  Identificar los componentes de la planeación estratégica que podrán facilitar la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú.  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>  1) Identificar y evaluar los factores favorables y adversos del entorno y ambiente interno mediante el diagnóstico institucional y utilizar dicha información para facilitar la efectividad en las universidades públicas del Perú.  2) Establecer las perspectivas institucionales que podrán facilitar la mejora continua en las universidades públicas del Perú.	<b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b>  La planeación estratégica facilita la competitividad y acreditación de las universidades públicas del Perú, mediante la información para la toma de decisiones oportunas.  <b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</b>  1. El diagnóstico institucional facilita la efectividad de las universidades públicas del Perú, mediante la información del entorno y ambiente interno que facilita el logro de las metas y objetivos.  2. Las perspectivas institucionales facilitan la mejora continua en las universidades públicas del Perú; mediante la información para el logro de la misión y visión institucional	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>X. Planeación estratégica</b>  <b>DIMENSIONES:</b> X.1. Diagnóstico institucional X.2. Perspectivas institucionales  <b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>Y. Competitividad y acreditación institucional.</b>  <b>DIMENSIONES:</b> Y.1. Efectividad institucional Y.2. Mejora continua institucional  <b>VARIABLE INTERVINIENTE</b>  <b>Z. Universidades públicas del Perú.</b>	Esta investigación es de tipo básica o pura (no experimental)  La investigación será del nivel descriptivo-explicativo.  En esta investigación se utilizará los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo  El diseño que se aplicará será el no experimental.  La población de la investigación estará conformado por 20,000 personas La muestra estará compuesta por 377 personas Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.  Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán son las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.  Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizarán serán los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.  Se aplicará las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.  Se aplicará las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos

## **ANEXO NO. 2:**

### **ENCUESTA**

#### **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR**

Trabajo de investigación: “LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS EN EL PERU”.

- **AUTOR** : Sergio Manuel Juárez Chirinos
- **ENTIDAD ACADÉMICA** : Universidad Nacional Federico Villarreal
- **NIVEL ACADÉMICO** : Doctorado
- **ESPECIALIDAD** : Administración
- **MARGEN DE ERROR ASUMIDO** : 5%
- **LUGAR DE APLICACIÓN** : Lima- Perú.
- **No. DE ENCUESTADOS** : 377
- **GRUPO DE ENCUESTADOS** : Comunidad Universitaria-UNFV.
- **FECHA DE INICIO DE ENCUESTA** : 02. 01.2013
- **FECHA DE TÉRMINO DE ENCUESTA** : 31.01. 2013
- **LUGAR DE APLICACIÓN** : Lima- Perú.
- **TIPO DE PREGUNTAS** : Cerradas
- **NÚMERO DE PREGUNTAS** : 20

**PREGUNTAS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:**

1. ¿Se puede aceptar que la planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que debe seguir las universidades públicas del Perú para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto, debiendo comprender a todos los elementos involucrados?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe- No responde	

2. ¿Se puede aceptar que la planeación estratégica comprende el diagnóstico, perspectivas a mediano y largo plazo y la programación multianual de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No	
3	No sabe-No responde	

3. ¿El diagnóstico en el marco de la planeación estratégica es el análisis de la situación respecto al entorno y las características internas. Comprende una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No responde	

4. ¿El diagnóstico se obtiene aplicando el análisis FODA, el cual permite los cambios del medio externo en términos de amenazas y oportunidades y el análisis del medio interno en términos de fortalezas y debilidades de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No responde	

5. ¿La planeación estratégica está compuesta por un conjunto de acciones temporales y permanentes que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No responde	

6. ¿La planeación estratégica está compuesta por los objetivos específicos y objetivos generales de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No contesta	

7. ¿La planeación estratégica contiene las perspectivas de mediano y largo plazo orientadas a lograr la misión y visión de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	No.	
2	Si.	
3	No sabe – No responde.	

8. ¿La planeación estratégica contiene los programas, actividades y procesos que debe llevar a cabo las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No contesta	

9. ¿La planeación estratégica contiene el presupuesto de ingresos y gastos por todo concepto de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde.	

10. ¿Se puede aceptar que la formulación, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica facilita la competitividad de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No	
3	No sabe – No contesta	

**PREGUNTAS SOBRE COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL PERU:**

11. ¿La economía se refiere a la adquisición de bienes y servicios para de las universidades públicas del Perú a los menores costos para sacarle el máximo beneficio?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si	
2	No.	
3	No sabe – No responde	



12. ¿La eficiencia es la utilización racional de los recursos humanos, materiales y financieros de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	No.	
2	Si.	
3	No sabe – No responde	

13. ¿La eficiencia es el logro de los resultados previstos con los recursos disponibles de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	No.	
2	Si.	
3	No sabe – No responde	

14. ¿La efectividad considera el logro de las metas, objetivos y misión de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

15. ¿Los indicadores para la medición del desempeño son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

16. ¿La cadena estratégica está representada por lineamientos de política, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes y temporales, se utilizan indicadores de impacto, resultado y producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de una entidad?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

17. ¿La certificación de los trabajadores, docentes y no docentes, facilitará la competitividad de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

18. ¿La acreditación de las facultades facilitará la competitividad de las universidades públicas del Perú?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

19. ¿La acreditación de las universidades públicas del Perú facilitará su competitividad y contribuirá a generar confianza ciudadana?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

20. ¿La competitividad es el grado en que las universidades públicas del Perú se impone a otras instituciones similares del ámbito nacional e internacional?

NR	ALTERNATIVAS	RPTA
1	Si.	
2	No.	
3	No sabe – No responde	

**ANEXO No. 3:****VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO.**

La validación del instrumento tendrá como estándar un valor mayor igual al 75%.

1) ¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?:

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
Instrumento 1					X	
Instrumento 2					X	
Instrumento 3					X	
Instrumento 4					X	
Instrumento 5					X	
Instrumento 6					X	
Instrumento 7					X	
Instrumento 8					X	
Instrumento 9				X		
Instrumento 10					X	
Instrumento 11					X	
Instrumento 12					X	
Instrumento 13					X	
Instrumento 14					X	

Instrumento 15					X	
Instrumento 16					X	
Instrumento 17					X	
Instrumento 18					X	
Instrumento 19					X	
Instrumento 20					X	

- 2) ¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?:

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
Instrumento 1					X	
Instrumento 2					X	
Instrumento 3					X	
Instrumento 4					X	
Instrumento 5					X	
Instrumento 6			X			
Instrumento 7					X	
Instrumento 8					X	
Instrumento 9					X	
Instrumento 10					X	
Instrumento 11					X	
Instrumento 12					X	
Instrumento 13					X	
Instrumento 14					X	
Instrumento 15					X	
Instrumento 16					X	
Instrumento 17					X	
Instrumento 18					X	

Instrumento 19					X	
Instrumento 20					X	

- 3) ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?:

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
Instrumento 1						X
Instrumento 2						X
Instrumento 3						X
Instrumento 4						X
Instrumento 5						X
Instrumento 6						X
Instrumento 7						X
Instrumento 8						X
Instrumento 9						X
Instrumento 10						X
Instrumento 11						X
Instrumento 12						X
Instrumento 13						X
Instrumento 14						X
Instrumento 15						X
Instrumento 16						X
Instrumento 17						X
Instrumento 18						X

Instrumento 19						X
Instrumento 20						X

4) ¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?:

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
Instrumento 1					X	
Instrumento 2					X	
Instrumento 3					X	
Instrumento 4					X	
Instrumento 5					X	
Instrumento 6					X	
Instrumento 7					X	
Instrumento 8					X	
Instrumento 9					X	
Instrumento 10					X	
Instrumento 11					X	
Instrumento 12			X			
Instrumento 13					X	
Instrumento 14					X	
Instrumento 15					X	
Instrumento 16					X	
Instrumento 17					X	
Instrumento 18					X	
Instrumento 19					X	

Instrumento 20					X	
----------------	--	--	--	--	---	--

5) ¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?:

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
Instrumento 1				X		
Instrumento 2				X		
Instrumento 3				X		
Instrumento 4				X		
Instrumento 5				X		
Instrumento 6				X		
Instrumento 7				X		
Instrumento 8				X		
Instrumento 9				X		
Instrumento 10				X		
Instrumento 11				X		
Instrumento 12				X		
Instrumento 13				X		
Instrumento 14				X		
Instrumento 15			X			
Instrumento 16				X		
Instrumento 17				X		
Instrumento 18				X		



Instrumento 19				X		
Instrumento 20				X		

- 6) ¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?:

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>85</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
Instrumento 1				X		
Instrumento 2				X		
Instrumento 3				X		
Instrumento 4				X		
Instrumento 5				X		
Instrumento 6				X		
Instrumento 7				X		
Instrumento 8				X		
Instrumento 9			X			
Instrumento 10				X		
Instrumento 11				X		
Instrumento 12				X		
Instrumento 13				X		
Instrumento 14				X		
Instrumento 15				X		
Instrumento 16				X		
Instrumento 17				X		

Instrumento 18				X		
Instrumento 19				X		
Instrumento 20				X		

### RESUMEN:

Después de revisado el instrumento del Plan de Tesis, denominado: “LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS EN EL PERU”, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?				X		
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?				X		

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 75%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto:

DOCENTE ASESOR

**ANEXO No. 04:**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO ESTABLECIDA POR EXPERTO**  
**ACADÉMICO.**

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: “LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA COMPETITIVIDAD Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES PUBLICAS EN EL PERU”, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores. Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo. En este sentido, el término confiabilidad del instrumento es equivalente a los de estabilidad y predictibilidad de los resultados que se lograrán. Esta es la acepción generalmente aceptada por los investigadores, lo cual es posible de lograr en este trabajo de investigación. Otra manera de aproximarse a la confiabilidad del instrumento es preguntarse: ¿Hasta dónde los resultados que se obtendrán con el instrumento constituirán la medida verdadera de las variables que se pretenden medir? Esta acepción del término confiabilidad del instrumento es sinónimo de seguridad; la misma que es factible de lograr con el instrumento de este trabajo de investigación. Existe una tercera posibilidad de enfocar la confiabilidad del instrumento; ella responde a la siguiente cuestión: ¿cuánto error está implícito en la medición del instrumento? Se entiende que un instrumento es menos confiable en la medida que hay un mayor margen de error implícito en la medición. De acuerdo con esto, la confiabilidad puede ser definida como

la ausencia relativa de error de medición en el instrumento; es decir, en este contexto, el término confiabilidad es sinónimo de precisión. En este trabajo se ha establecido un margen de error del 5% que es un porcentaje generalmente aceptado por los investigadores; lo que le da un nivel razonable de precisión al instrumento.

La confiabilidad del instrumento también puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las variables. Es lo que se denomina la confiabilidad de consistencia interna u homogeneidad. En este trabajo se tiene un alto grado de homogeneidad.

Determinada la confiabilidad del instrumento por el experto:

DOCENTE ASESOR