

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO ESPECIAL
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ARICA – CHILE



**“DISEÑO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
PARA EL SISTEMA UNIVERSITARIO PRIVADO DE LA
REGIÓN AREQUIPA 2017-2022”**

**TRABAJO FINAL DE INTEGRACIÓN DE
CONOCIMIENTOS PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**ALUMNA:
ELISA ANGÉLICA PAURO ASILLO**

**PROFESOR GUÍA:
ERNESTO LEO ROSSI**

**ARICA – CHILE
2017**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	11
1.1. Título de Tesis	11
1.2. Origen del Tema	11
1.3. Formulación del Problema	12
1.4. Justificación	13
1.5. Objetivos.....	14
1.5.1. Objetivo General.....	14
Definir el proceso de Dirección estratégico para la formulación del plan estratégico del sistema universitario privado de la Región Arequipa 2017-2022	14
1.5.2. Objetivos Específicos	14
1.6 Metodología	15
1.6.1 Diagnostico de la Situación Actual	15
1.6.2 Plantear la visión, misión y los objetivos estratégicos	15
1.6.3 Desarrollar el Diagnóstico Interno, Externo y competitivo del Sistema.....	15
1.6.4 Formulación y selección de estrategias.....	16
1.6.5 Establecer los indicadores de control para las estrategias seleccionadas	16
1.7 Limitaciones de Estudio	16
CAPITULO II: MARCO TEORICO	18
2.1. Conceptualización de tópicos clave. Definiciones.....	18
2.1.1. Planeación estratégica	18

2.1.2. Etapas de Dirección Estratégica.....	19
2.1.3. Estrategia	24
2.1.4. Indicadores de Gestión.....	25
2.1.6. Educación universitaria en el Perú.	26
2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores	33
2.3. Análisis Crítico (por parte de los alumnos) (*).....	34
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.....	36
3.1. Antecedentes del sistema universitario privado de la Región Arequipa	36
3.2. Estructura del sistema	38
3.3. Objetivos estratégicos.....	39
3.4. Servicios ofrecidos.....	40
3.5. Localización (antecedentes específicos del área).....	40
3.6. El diagnostico organizacional (incluye análisis interno- externo)....	41
3.7. Problemática que presenta. (Análisis crítico).....	44
CAPITULO IV: PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL SUPRA	45
4.1. Diseño de la Misión, visión y Objetivos estratégicos.....	45
4.1.1. Visión.....	45
4.1.2. Misión	45
4.1.3. Valores	46
4.1.4. Código de ética.....	46
4.2. Diagnóstico de la situación actual.....	47
4.2.1 Análisis del entorno PESTE.....	47
4.2.2 Análisis del Microentorno o Industria.	55
4.2.3 Matriz EFE.....	62
4.2.4 Análisis interno AMOFHIT	63
4.2.5. Matriz EFI	75

4.2.6 El sistema Universitario Privado de la Región Arequipa y sus Referentes	75
4.2.7. Matriz PC y Matriz PR	77
4.3. Determinación de los objetivos estratégicos	78
4.4. El Proceso estratégico	79
4.4.3. Matriz PEYEA.....	81
4.4.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	84
4.4.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	85
4.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	86
4.4.6. Matriz CPE	88
4.4.7. Estrategias Retenidas y de Contingencia	88
4.4.8. Matriz de estrategias vs OLP.....	89
CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....	91
5.1 Diseño del Mapa Estratégico	91
5.2 Diseño del Cuadro de Mando Integral	92
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	98
FUTURO DEL SISTEMA SUPRA.....	99
REFERENCIAS	100
ANEXOS	103
Anexo 1: Estrategias vs Objetivos	103
Anexo 2: Total de alumnos de pre grado, por el aspecto principal que influyó para elegir la universidad	104
Anexo 3: Diferencia entre planeación estratégica y dirección estratégica	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Clasificación de las estrategias alternativas.....	24
Tabla 2	Diferencias de gobierno y representación, por tipología de universidades	30
Tabla 3	Número exacto de universidades en el Perú 2016	31
Tabla 4	Total de docentes universitarios que tienen estudios de postgrado concluidos	32
Tabla 5	Análisis comparativo de los Modelos Estratégicos.....	34
Tabla 6	Universidades Instaladas en Arequipa.....	37
Tabla 7	Arequipa: Participación en la Actividad (Población de 14 y más años de edad).....	42
Tabla 8	Porcentaje de Alumnos de Pre Grado, por Año Censal y Departamento donde Recibe sus Clases, Según Departamento donde Nacieron.....	43
Tabla 9	Perú: Fuentes de financiamiento de las Universidades	52
Tabla 10	Perú: Hogares con Acceso a TICs, 2014	54
Tabla 11	Perú: total de alumnos de pre grado, por tipo de institución educativa donde terminó la secundaria, según tipo y nombre de universidad.....	57
Tabla 12	Perú: total de alumnos de pre grado, por modalidad de ingreso a la universidad, según tipo y nombre de universidad	58
Tabla 13	Perú: total de alumnos de pre grado, por el aspecto principal que influyó para elegir la carrera profesional, según lugar donde recibe sus clases	59
Tabla 14	Arequipa: Institutos superiores y filiales de mayor preferencia en Arequipa.....	60
Tabla 15	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	62

Tabla 16 Número de Graduados y titulados, según universidad privadas, 2010–2013	66
Tabla 17 Docentes según Categoría alcanzada	72
Tabla 18 Ranking de la Universidades de la Región Arequipa	74
Tabla 19 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	75
Tabla 20 Posiciones en el ranking mundial de las universidades referenciales del SUPRA.....	76
Tabla 21 Matriz de perfil competitivo (MPC)	77
Tabla 22 Matriz de Perfil Referencial	77
Tabla 23 Matiz FODA	80
Tabla 24 <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	81
Tabla 25 Estrategias Generadas en la Matriz PEYEA del SUPRA	83
Tabla 26 Estrategias Generadas en la Matriz IE del SUPRA.....	85
Tabla 27 Estrategias Generadas en la Matriz de la Gran Estrategia	86
Tabla 28 Matriz de Decisión.....	87
Tabla 29 Estrategias Retenidas y de Contingencia del SUPRA	88
Tabla 30 Estrategias vs OLP	89
Tabla 31 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	90
Tabla 32 Tablero de Control Integrado	93
Tabla 33 Perspectiva Financiera.....	94
Tabla 34 Perspectiva del Cliente	94
Tabla 35 Aprendizaje y crecimiento	94
Tabla 36 Perspectiva Interna	95

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	19
<i>Figura 2.</i> Modelo estratégico de George Steiner	21
<i>Figura 3.</i> Modelo estratégico de Fred David	23
<i>Figura 4.</i> Estructura para transformar la estrategia en términos operativos..	25
<i>Figura 5.</i> Sistema de educación en el Perú	27
<i>Figura 6.</i> Sistema de educación Superior en el Perú.....	28
<i>Figura 7.</i> Marco legal del Sistema Universitario Peruano	29
<i>Figura 8.</i> Marco de Acreditación	31
<i>Figura 9.</i> La estructura de gobierno y las principales autoridades del Sistema Universitario Peruano.....	39
<i>Figura 10:</i> Servicios brindados por las universidades peruanas privadas (2014),.....	40
<i>Figura 11.</i> Variación promedio del PBI América Latina 2011-2021.....	50
<i>Figura 12.</i> Población Proyectada 2010, 2015, 2020 y 2025 (miles).....	53
<i>Figura 13.</i> Relaciones de influencia entre el SUPRA y los elementos del Diamante de Porter	56
<i>Figura 14.</i> Infraestructura de tres de las Universidades del SUPRA.....	67
<i>Figura 15.</i> Matriz PEYEA	83
<i>Figura 16.</i> Matriz Interna-Externa.	84
<i>Figura 17.</i> Matriz de la Gran Estrategia.	85
<i>Figura 18.</i> Mapa Estratégico del SUPRA.....	91

RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico de la Región Arequipa es producto de un proceso de planificación estratégica de las universidades privadas de la Región, el mismo que ha seguido un proceso de reconocer a los actores y sus estrategias individuales de las universidades que forman parte del sistema de las universidades privadas de Arequipa. Todo esto se ha empezado por la importancia que tiene la educación en los diferentes niveles, centrando el análisis a la Región Arequipa. En las páginas siguientes se presenta el producto de un proceso de reflexión y un análisis estratégico que sigue la metodología del proceso estratégico, basado en el modelo propuesto por Fernando D'Alessio (2008), usando las diferentes matrices que nos dan las estrategias sobre el sistema e incluyendo el Balanced Scorecard. Se han configurado la visión, misión, valores, políticas, ejes, objetivos estratégicos para la conducción del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa (SUPRA) en años venideros, destacaran las iniciativas que permitirán lograr los propósitos y el norte del Sistema consensuado por la comunidad universitaria, la sociedad, las empresas e instancias internacionales.

El diseño del proceso de dirección estratégica contempla la formulación del Plan Estratégico e incorpora a su vez, importantes consensos básicos sobre el futuro de las universidades pertenecientes al SUPRA que todos deseamos y que nuestra sociedad nos demanda. Este Plan debe ser utilizado para plasmar un eficiente estilo de gestión universitaria, con innovación, investigación y emprendimiento también, debe ser enriquecido y mejorado sistemáticamente y adecuado a las nuevas y dinámicas demandas externas e internas del Sistema. Se busca que pronto se formen líderes en docencia, investigación e innovación en mejora de la Región Arequipa y de la sociedad.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se busca mejorar la calidad de la educación universitaria peruana con la ley N°30220, en gran medida la oferta de profesionales de las universidades peruanas no está acorde a la demanda del mercado laboral, por lo cual es necesario adecuar las estructuras curriculares a las demandas existentes. Ya que las empresas buscan trabajadores pero no los hallan con las competencias y la formación que solicitan. Lo cual tiene impacto en la productividad de las empresas. Por lo antes mencionado se plantea formular un plan estratégico para mejorar el sistema educativo universitario privado de la región Arequipa 2017 – 2022, con el fin de estar en condiciones óptimas de competir en la economía globalizada.

El desarrollo del estudio de la presente tesis (trabajo de investigación) consta de cinco capítulos: en el capítulo uno se señala el origen y formulación del problema, además de la justificación, objetivos, metodología a desarrollar y las limitaciones de estudio. En el capítulo dos se describe el marco teórico conteniendo las definiciones relevantes para entender el proceso estratégico, el análisis comparativo de tres modelos estratégicos y el análisis crítico de los mismos. En el capítulo tres del marco referencial se desarrollan los antecedentes del sistema universitario privado de la región Arequipa, su estructura, objetivos estratégicos, diagnóstico organizacional y servicios que presta al mercado. En el capítulo cuatro se desarrolla la formulación del plan estratégico en sí; se establece la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización; el diagnóstico situacional; formulación de estrategias y elaboración de las matrices del proceso estratégico. En el capítulo cinco se presenta el diseño del Mapa estratégico y el diseño del cuadro de mando integral. Finalmente se brindan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía del presente trabajo de investigación.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título de Tesis

Diseño del Proceso de Dirección Estratégica para el Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa 2017-2022.

1.2. Origen del Tema

Durante los últimos años el Estado peruano ha buscado hacer frente a la crisis de la educación superior Universitaria en el Perú, por lo cual al cierre del año 2013, la Comisión de Educación del Congreso aprobó el dictamen de la nueva ley universitaria N°30220, la cual se promulgó el 08 de julio del 2014 y entrando en vigencia al día siguiente de su publicación, con el propósito garantizar la calidad de la educación universitaria. Ante la falta de una institución reguladora de la educación superior universitaria se creó la SUNEDU la misma que se encargará de supervisar la calidad de la educación, fiscalizará el uso de los recursos de las universidades y además de autorizar o denegar la creación de nuevas Universidades en el país.¹

Los consumidores y proveedores del producto de las universidades peruanas, demanda una educación universitaria de calidad, que brinde las herramientas necesarias para ser competitivos a nivel nacional e internacional, por lo mismo el dispositivo legal N°30220, simboliza una oportunidad, para pasar de la autorregulación a una regulación. En base a la actual articulación (coyuntura) de la nueva ley universitaria, nace la necesidad de elaborar un plan estratégico 2016 – 2022 para el Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa que permita

¹ Nueva Ley Universitaria: 10 puntos claves que debes conocer. (2014, 29 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/congreso/ley-universitaria-10-puntos-claves-que-debes-conocer-noticia-1718047>

realizar una efectiva planificación; iniciativa que surgió por interés propio con el fin de alcanzar la acreditación y calidad educativa de las universidades privadas de Arequipa de acuerdo a las necesidades del mercado.

1.3. Formulación del Problema

La mala calidad del sistema universitario peruano se manifiesta en distintos grados y bajo distintas formas, evidentemente (a) el bajo nivel académico se da por la poca preparación de los docentes (b) las matriculas numerosas, (c) programas de estudios desactualizados y poco flexibles, (d) insuficiencia en infraestructura y (e) limitación de recursos financieros. Afectando directamente a los recién egresados de las universidades para conseguir un empleo acorde a la carrera profesional estudiada y formar parte de la PEA ocupada.

La situación que actualmente se está viviendo en el mundo universitario, son las pocas posibilidades de insertarse a la oferta laboral en las empresas. Los empleadores frecuentemente se quejan por el desempeño deficiente de los egresados de las universidades. Lo que se ve reflejado en el salario que se percibe por los trabajos, es el precio que se paga por la inexperiencia o una mejor preparación.

Para mejorar la competitividad de cualquier país, una medida importante, es mejorar la calidad de la enseñanza universitaria. Un paso trascendental fue la promulgación de la Ley N°30220 primer hito en la reforma de la educación superior universitaria.

El desafío que se presenta es el de construir modelos de evaluación coherentes con un enfoque amplio de calidad, en el que los resultados de aprendizaje sean un elemento importante para la formulación e

implementación de políticas. Y de esta manera, poder acercarnos a las metas educativas propuestas como país y como región.²

Ante esta situación se ha optado por elaborar un plan estratégico del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa con estrategias que permitan estar acorde con las restricciones de la nueva ley universitaria y la Región Arequipa; Ya que su gestión educativa actual de las universidades privadas tiene poca variabilidad y diversidad.

1.4. Justificación

La calidad en los sistemas de educación superior universitaria es una problemática mundial hoy en día, Se busca garantizar la formación de profesionales competentes además elevar el nivel de investigación en las universidades peruanas y que estas generen conocimientos pertinentes.

Elevar la calidad de la enseñanza en las universidades privadas debe ser una prioridad estratégica para alcanzar la acreditación universitaria y dar solución a los problemas de los egresados y graduados de las universidades para conseguir un trabajo acorde a su profesión o para ser seleccionados por las empresas en el país y así promover el desarrollo sostenible.

Problemática que no solo se combate con la participación de los actores más representativos a ser llamados en el Perú (a) El Estado, (b) el sector Educación, (c) los gobiernos regionales y locales, (d) el sector privado, y (e) la sociedad civil; sino con proyectos y/o leyes que contribuyan a lograr la calidad de la Educación Universitaria y contar con profesionales competentes. La promulgación de la Ley Universitaria

² UNESCO (2008). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648S.pdf>

N°30220 constituye un primer hito en la reforma de la educación superior universitaria, que resulta esencial para empujar el crecimiento económico y mantener sostenible el desarrollo de nuestro país.³

Con la elaboración del plan estratégico del sistema universitario privado de la Región Arequipa, se pretende proponer una solución a la carencia de una educación de calidad en la enseñanza universitaria.

El estudio se fundamenta en la metodología de planificación estratégica que consiste en las siguientes etapas claramente definidas que son (1) formulación, (2) implementación y (3) evaluación y control.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Definir el proceso de Dirección estratégico para la formulación del plan estratégico del sistema universitario privado de la Región Arequipa 2017-2022

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa.
- Plantear la Visión, Misión y los objetivos estratégicos del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa.
- Desarrollar el Diagnóstico Interno, Externo y competitivo del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa.
- Formular y seleccionar las estrategias para alcanzar los objetivos del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa.

³ Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014, 01 julio). *Ley Universitaria*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/nota_02.php

- Establecer los indicadores de control para las estrategias seleccionadas

1.6 Metodología

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación el presente estudio se basa en la metodología de planificación estratégica. Por lo cual es un trabajo aplicativo.

1.6.1 Diagnostico de la Situación Actual

Se hará recolección de información del Sistema Universitario Privado peruano en cuanto a calidad de enseñanza, la investigación y servicios ofertados a través de un diagnóstico institucional en un escenario competitivo. Para lo cual se recurrirá a información secundaria. Seguidamente se realizara el procesamiento y análisis de la información obtenida.

1.6.2 Plantear la visión, misión y los objetivos estratégicos

La elaboración de la filosofía del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa, expresada en la misión, visión y valores.

1.6.3 Desarrollar el Diagnóstico Interno, Externo y competitivo del Sistema

Para el desarrollo del diagnóstico se aplicará el análisis PESTE a fin de identificar las oportunidades y amenazas, el análisis de las cinco fuerzas de M. Porter a fin de establecer el posicionamiento competitivo, el análisis AMOFHIT con la finalidad de determinar las

fortalezas y debilidades. Además, se elaborarán diversas matrices, como la EFE, EFI y PCM.

1.6.4 Formulación y selección de estrategias

Para la formulación de las estrategias se desarrollará diversas matrices como: FODA, PEYEA, Interna – Externa (IE) y Gran Estrategia (GE), basadas en los factores determinantes de éxito de las matrices EFE y EFI.

1.6.5 Establecer los indicadores de control para las estrategias seleccionadas

Para el diseño de indicadores de control se desarrollara el Balanced Scorecard propuesto por Norton & Kaplan (1996), Tablero que permite seguir la evolución de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.7 Limitaciones de Estudio

El sistema universitario privado de la Región Arequipa no cuenta actualmente con un plan estratégico, por lo mismo se debe tener en cuenta la disponibilidad de los actores del sistema a analizar para obtener antecedentes o referencias del mismo.

Esta investigación se limita al diseño del proceso de dirección estratégica con el fin de plantear y diseñar estrategias que coloquen al sistema universitario privado de la región Arequipa como el mejor en calidad universitaria.

Se puede presentar problemas para obtener información actualizada y sistematizada por ser un Sistema con gran cantidad de Universidades Privadas creadas en la Región Arequipa y las filiales que hoy se encuentran, además no existe la data disponible en internet.

El tiempo establecido de seis meses por la Universidad para desarrollar la investigación, es corto para obtener mayor información por la recargada agenda de los colaboradores de las Universidades de la Región Arequipa, que se consideran en el análisis competitivo y análisis interno, lo cual puede generar el retraso en la recopilación de la información. El presente estudio está delimitado como zona geográfica la ciudad de Arequipa.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Conceptualización de tópicos clave. Definiciones.

En este punto se abordan teóricamente los conceptos y definiciones que tienen alcance al presente estudio.

2.1.1. Planeación estratégica

A continuación se presenta algunas definiciones del planeamiento estratégico. El planeamiento estratégico es un proceso necesario en toda empresa que debe iniciar; estableciendo la visión, misión, y valores con los que cuenta una organización (D'Alessio, 2008). De acuerdo con Fred (2008) en su libro titulado "Concepto de Administración Estratégica." se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica y lo define como <<el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que conllevara a alcanzar sus objetivos a las empresas>>. Señala Steiner (2007), que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con la implantación de metas organizacionales, se establece las estrategias y políticas para alcanzar las metas y a través de planes de acción asegurar la realización de las estrategias y así alcanzar los fines deseados.⁴

La diferencia que existe entre planeación estratégica y dirección estratégica lo podemos ver en la tabla 39 (anexo 3) de la presente investigación.

⁴ Bojórquez, Martha. Pérez, Antonio. *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial.* Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 Abril-Junio 2013. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

2.1.2. Etapas de Dirección Estratégica

A continuación se describe brevemente tres modelos de planeación estratégica.

- a) Modelo Secuencial del Proceso Estratégico: El modelo propuesto por Fernando D'Alessio consta de tres etapas (1) formulación, (2) implementación y (3) evaluación y control; como se muestra en la figura 1, el cual inicia con el estudio de la situación actual, seguida por la definición de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; los cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización.

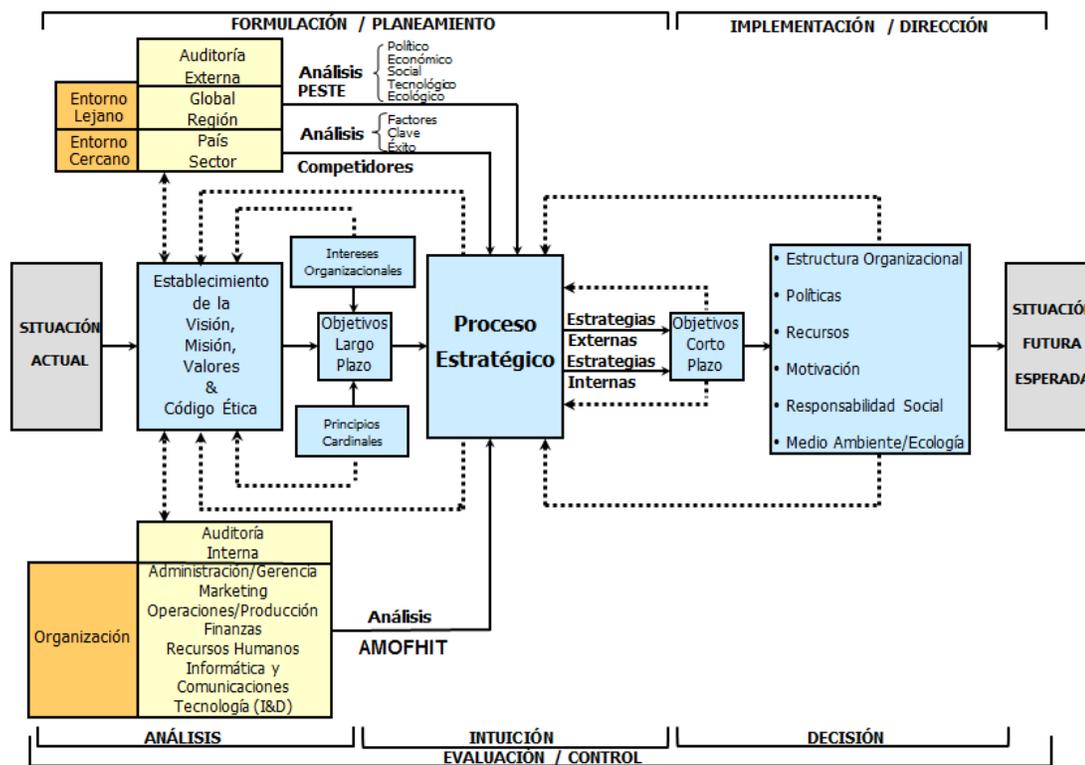


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Luego, se desarrolla la evaluación externa a través del estudio de las fuerzas del entorno PESTE. De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto de las oportunidades, las amenazas del entorno y cómo la

organización está actuando sobre estos factores. Del análisis del sector industrial a través del diamante de Porter se generan las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR); dicha evaluación permite identificar la situación de los competidores y de la organización en el sector industrial. Posteriormente, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización. Seguidamente se determinan los principales fines que la organización pretende alcanzar para tener éxito completo en los mercados en los que compete, y basados en la visión se establecen los OLP.

La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias. Para lo cual se hace un análisis previo, usando como herramientas cinco matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE; y (e) MGE. De estas matrices resultan una serie de estrategias alternativas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Una vez elegidas las estrategias retenidas se elabora la matriz de estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con ellas se podrán alcanzar los OLP. Finalmente se precisan los OCP y los recursos asignados a cada uno de estos.

b) Modelo estratégico de George Steiner

El proceso de Steiner se ha dividido en tres secciones principales: (1) premisas, (2) formulación de planes, y (3) implantación y revisión. Como se observa en la figura 2. Las premisas de planeación se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical.

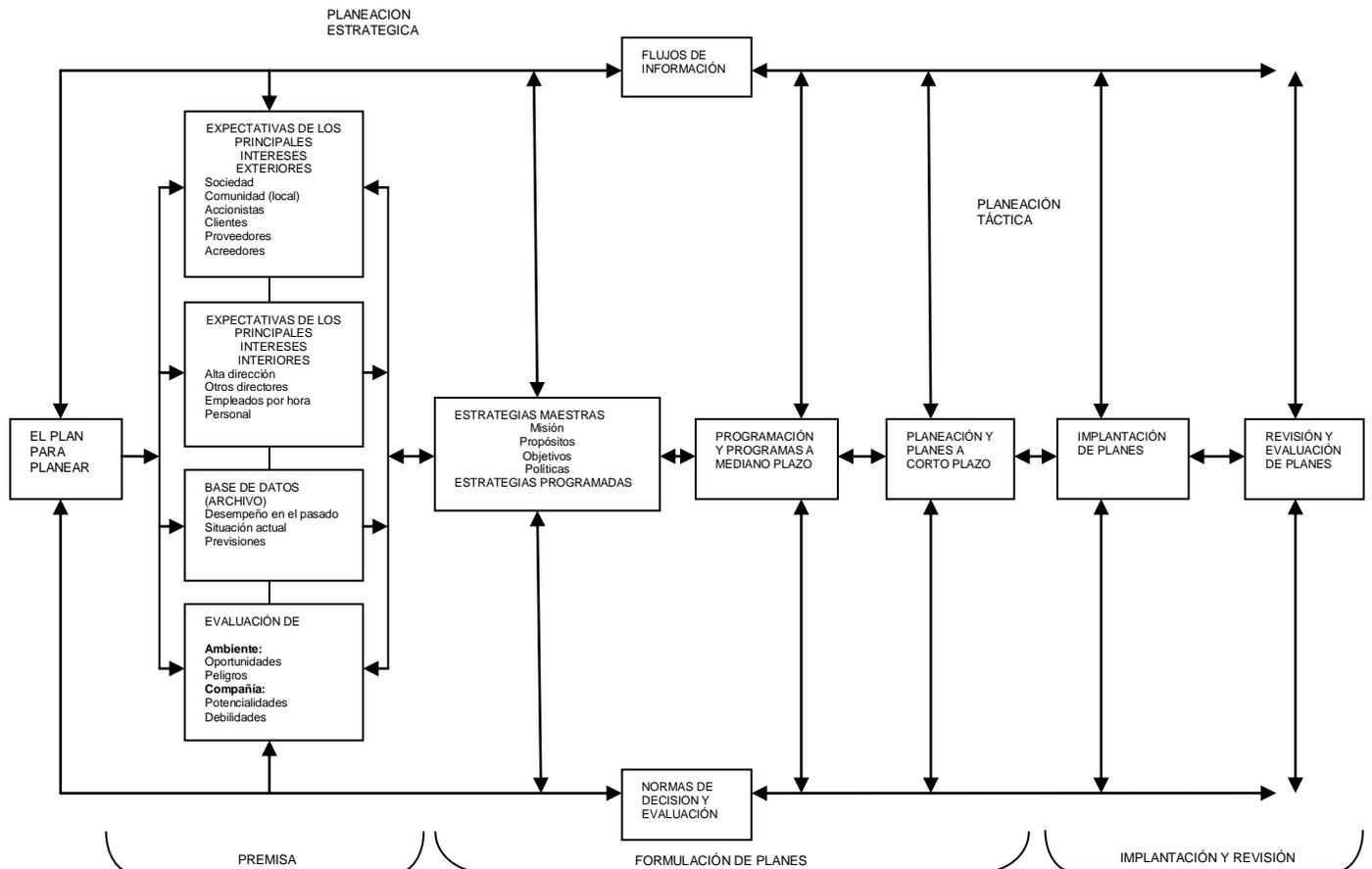


Figura 2. Modelo estratégico de George Steiner. Adaptado de “Modulo II Planeación estratégica, Diapositiva 19”, por A. Aguilar, 2012. Recuperado de <http://es.slideshare.net/abielaguilarreyna/planeacion-estrategica1-14958490>

Se encuentran las expectativas de los principales intereses externos e internos en la parte superior de los cuatro cuadros. La información acerca del desempeño pasado, la situación actual y futura está incluida en la BD archivo. Por último tenemos el cuadro de factores para determinar el análisis interno y externo. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas. En el proceso de implementación se incluye la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. En todo el proceso aplicar las normas de decisión y evaluación.

George Steiner identifica una clara diferencia entre los periodos de planeación, de tal manera que:

- El largo plazo requerirá de una planeación meramente estratégica donde se declara la misión de la empresa e identifica objetivos, políticas y estrategias que regirán en la organización
- El mediano plazo demandará de una planeación táctica para cada año, donde se representa la formulación, el detalle, coordinación e integración de los planes de las áreas funcionales para asignar recursos y ejecutar estos para alcanzar los objetivos.
- El corto plazo requerirá de una planeación operativa para ejecutar el proceso de planeación, previamente se realizan estudios específicos encaminados para obtener una perfecta ejecución de las actividades.

El modelo de Steiner (1996) para conseguir resultados óptimos contempla las consideraciones generales de: (1) Pruebas de factibilidad, (2) Organización para la implementación de la planeación. (3) Revisión y evaluación de los programas de planeación, y (4) Retroalimentación.⁵

c) Modelo de Gerencia Estratégica (Fred R. David)

Fred David fundamenta su modelo en el desarrollo de tres ejes claves: a) Formulación de Estrategias, b) Ejecución de Estrategia, y c) Evaluación de Estrategias.

Antes de iniciar el proceso de planeación estratégica Fred David propone identificar la misión actual de la empresa, sus objetivos y estrategias que utiliza.

⁵ Juan Rueda S. *Modelo conceptual de Steiner*. Tesis "Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de kaplan y norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá". Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>

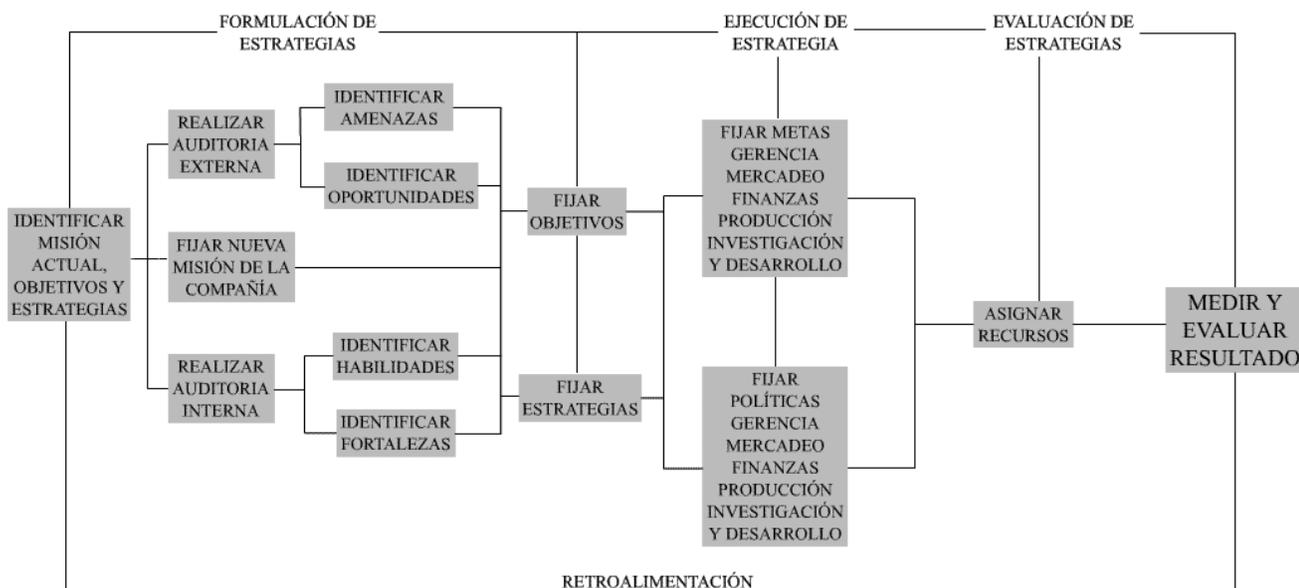


Figura 3. Modelo estratégico de Fred David. Adaptado de “Gerencia y Planeación estratégica”, por Cruz Lezama, 2007, Pág. 3. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>

El proceso de planeación estratégica propuesta por Fred se muestra en la Figura 3 el mismo que inicia con una auditoría externa para identificar las amenazas y las oportunidades. A continuación se realiza una auditoría interna para identificar debilidades y fortalezas. Posteriormente se fija la nueva misión de la compañía.

Con las auditorías mencionadas se obtienen los datos para elaborar las matrices MEF y MEFI que conformaría parte de la primera etapa denominada “entrada de datos” la misma que se forma de la siguiente manera: (a) Matriz de evaluación de factores internos, (b) Matriz de evaluación de factor externo, y (c) Matriz del perfil competitivo. Para la segunda etapa denominada “etapa comparativa” para la formulación de las estrategias se propone las técnicas (1) DOFA, (2) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEEA, (3) BCG. (4) MIE, y (5) MGE. La última etapa denominada “fase de las decisiones” constituida por una sola técnica que es la matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE).

2.1.3. Estrategia

Según D'Alessio las estrategias pueden clasificarse en tres grupos (1) Estrategias Genéricas, (2) Estrategias externas alternativas, y (3) estrategias internas específicas.

La estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente (Porter, 1982). Las tres estrategias genéricas planteadas por Porter son: (1) liderazgo en costos, (2) diferenciación, y (3) enfoque. A través de estas estrategias competitivas la empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas en un sector industrial en el que está presente y conseguir una ventaja competitiva sostenible respecto de la competencia. Las estrategias externas alternativas son aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida. Estrategias que se dividen en cuatro grupos los cuales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.
Clasificación de las estrategias alternativas

Estrategias externas alternativas		Modalidades estratégicas	
Integración	Vertical hacia adelante Vertical hacia atrás Horizontal	Alianza estratégica	
Intensivas	Penetración en el mercado Desarrollo de mercados Desarrollo de productos	Aventura conjunta	
Diversificación	Concéntrica Conglomerada Horizontal	Fusión	Horizontal Vertical Conglomerada
Defensivas	Aventura conjunta Atrincheramiento /Reducción Desposeimiento/ Desinversión Liquidación	Adquisiciones	Horizontal Vertical Relacionada

Nota: D'Alessio, F., El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, 2008

Las estrategias internas específicas se desarrollan al interior de la misma organización en paralelo con la ejecución de las estrategias externas.

2.1.4. Indicadores de Gestión

Kaplan y Norton (1992) revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto práctico para alinear la empresa hacia el logro de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. Para alcanzar los objetivos financieros se incorporo mediciones sobre los intangibles.

El Balanced ScoreCard es un sistema de Gestión, nuevo modelo de medición del desempeño desarrollado en 1990 por Norton y Kaplan. El Cuadro de Mando Integral agrega indicadores de desempeño que se encuentran relacionados con el futuro de la organización. Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y las estrategias de una organización; el tablero de control verifica y controla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: (a) perspectiva Financiera, (b) perspectiva del Cliente, (c) perspectiva del proceso interno, y (d) perspectiva de formación y crecimiento.

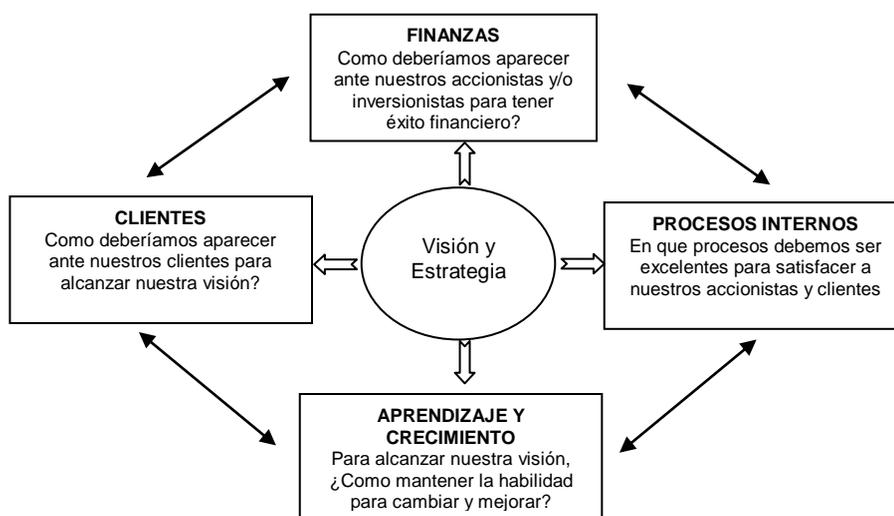


Figura 4. Estructura para transformar la estrategia en términos operativos. Adaptado Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan & David Norton. Recuperado de <http://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf>

2.1.6. Educación universitaria en el Perú.

La educación superior universitaria del siglo XXI enfrenta una serie de desafíos y problemas, producto del entorno cambiante y la globalización trayendo consigo los cambios que experimentan actualmente las universidades. La educación en el Perú no es ajena a esta situación y para insertarse en este escenario competitivo es que hoy debe superar la calidad de: (1) la enseñanza, (2) la investigación y (3) mejores servicios. En los sistemas universitarios privados de otros países algunos gozan de un reconocido prestigio, otros asumen el protagonismo de la educación superior, al igual que existe aquellos que no gozan de tanta popularidad, tan sólo alrededor de un 10% de universitarios se inclinan por esta opción. (Castillo J., 2005).

En el Perú según la encuesta de Datum la mayoría de peruanos prefieren la educación privada resultados obtenidos representan que el 71% considera que es mejor un colegio privado y el 55% prefiere una universidad particular (Perú 21, Feb. 2015).⁶

El proceso peruano de expansión de la educación superior universitaria se inició en los años 80, recién a partir del año 2000 despegó el crecimiento de la matrícula universitaria, a partir del D.L. N° 882 que faculta la iniciativa privada a formar instituciones educativas con fines de lucro, mas no necesariamente con calidad por lo que aumento el número de universidades privadas en el Perú. Generalmente asumimos que las pensiones de los alumnos y los ingresos por servicios académicos deben ser la fuente de recursos más importante para la financiación de las universidades privadas.

⁶ Pulso Perú: Mayoría de peruanos prefieren la educación privada. (2015,10 de febrero). *Peru21.pe*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/pulso-peru-mayoria-peruanos-prefieren-educacion-privada-2211569>

Las universidades parecen estar percatándose de que mientras más amplia y diversa sea su base de financiación, más sólida será su economía y con mayor independencia podrán cumplir con sus misiones. Entre las diversas fuentes alternativas de financiación de las universidades privadas se consideran los servicios a terceros, los aportes por fondos de investigación, las patentes e innovaciones, los “negocios” de las universidades y, por qué no, los aportes directos o indirectos de los gobiernos a las universidades. Todas estas fuentes de ingresos son variables, creciendo o decreciendo de acuerdo al entorno, al desarrollo económico de la sociedad en su conjunto, a las necesidades de empresas e instituciones, a la política tributaria, etc. (Castillo J., 2005)

En la figura 5, se puede apreciar cómo está organizado el sistema educativo peruano.

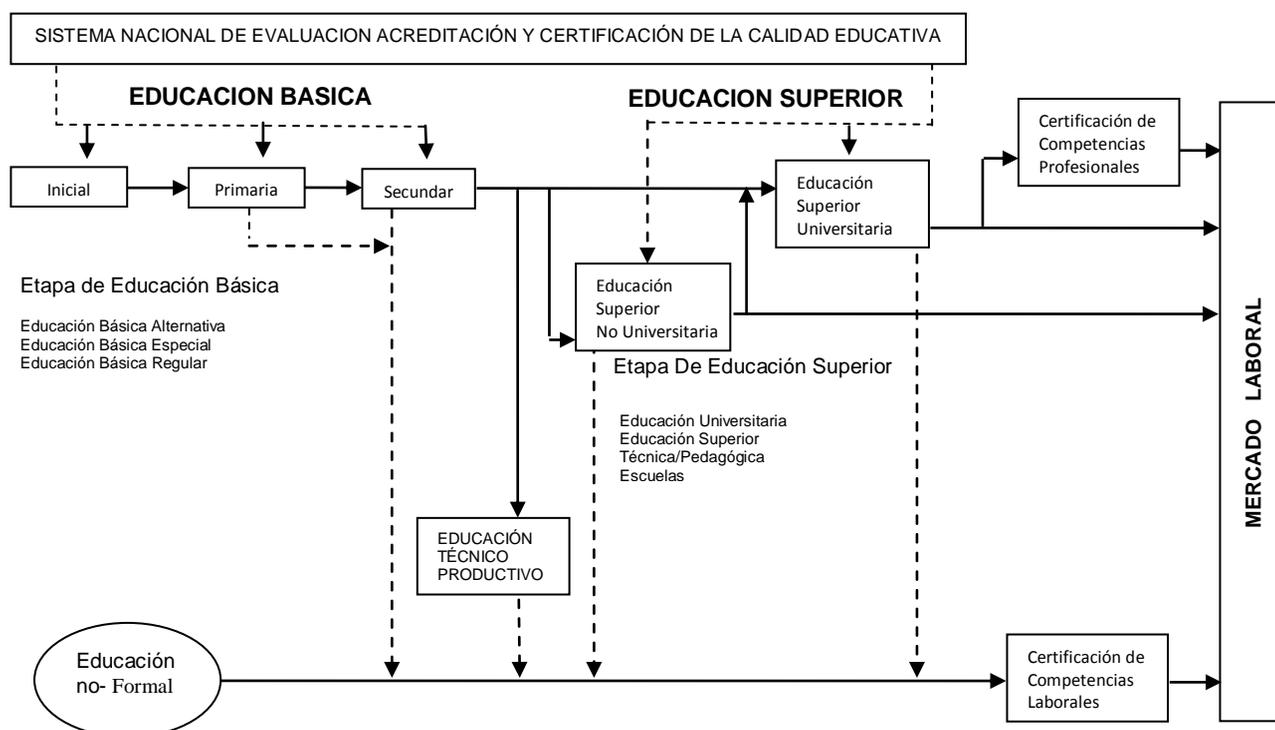


Figura 5. Sistema de educación en el Perú

Adaptado de “Informe sobre el Sistema de Educación Superior Universitaria del Perú 2009.

Las universidades peruanas e instituciones de educación superior no universitarias difieren enormemente en calidad académica, perfil del estudiante y profesional, tamaño e infraestructura. Hoy preocupa que los diversos niveles educativos (primaria, secundaria, instituciones educativas no universitaria y universitaria) no estén integrados.

Un aspecto grave en la educación universitaria, es la brecha que se observa entre la cantidad y la calidad de los egresados que las universidades lanzan al mercado laboral, lo que implica un fracaso social y económico de gran magnitud, al igual que el abismo entre la capacidad y necesidad de la actual economía de absorberlos de alguna manera. En la figura 6, se muestra en detalle la estructura del sistema de educación superior en el Perú.

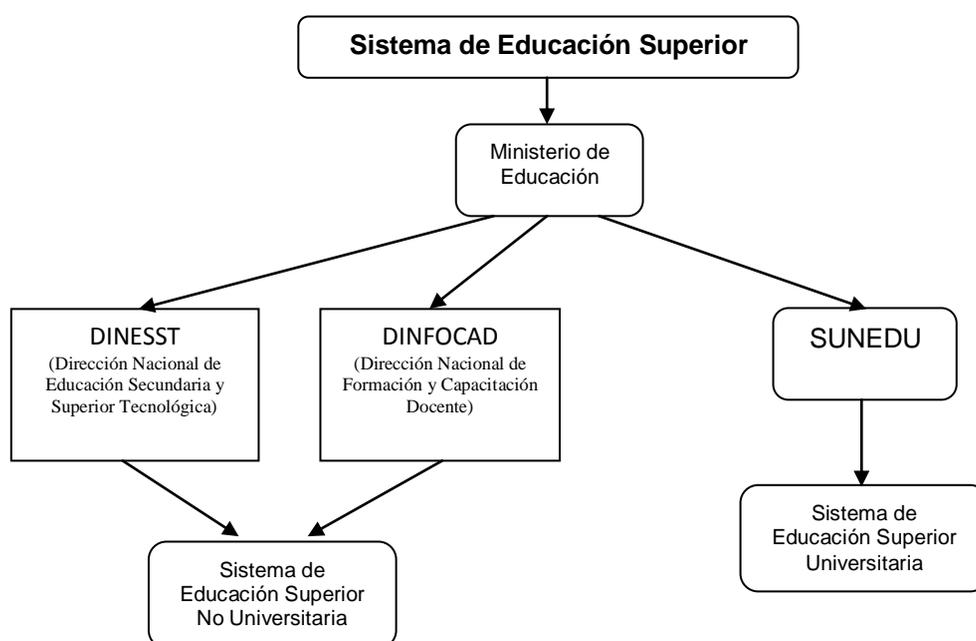


Figura 6. Sistema de educación Superior en el Perú
Adaptado de "Informe sobre el Sistema de Educación Superior Universitaria del Perú 2009.

El primer sistema de educación superior está formado por los Institutos Superiores: (a) Tecnológicos, (b) Pedagógicos (ISP) y (c) Artísticas, los cuales brindan una formación de 3 a 5 años de duración. El

segundo, constituido por las universidades públicas y privadas sin fines de lucro, que dependen de la SUNEDU organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación del Perú, con la finalidad de buscar el fortalecimiento económico y académico de las universidades y el cumplimiento de su responsabilidad para con la comunidad nacional”. Actualmente el Sistema Universitario peruano tiene como marco legal la Ley Universitaria N° 30220, en la figura 7 podemos ver el marco legal del sistema universitario peruano.

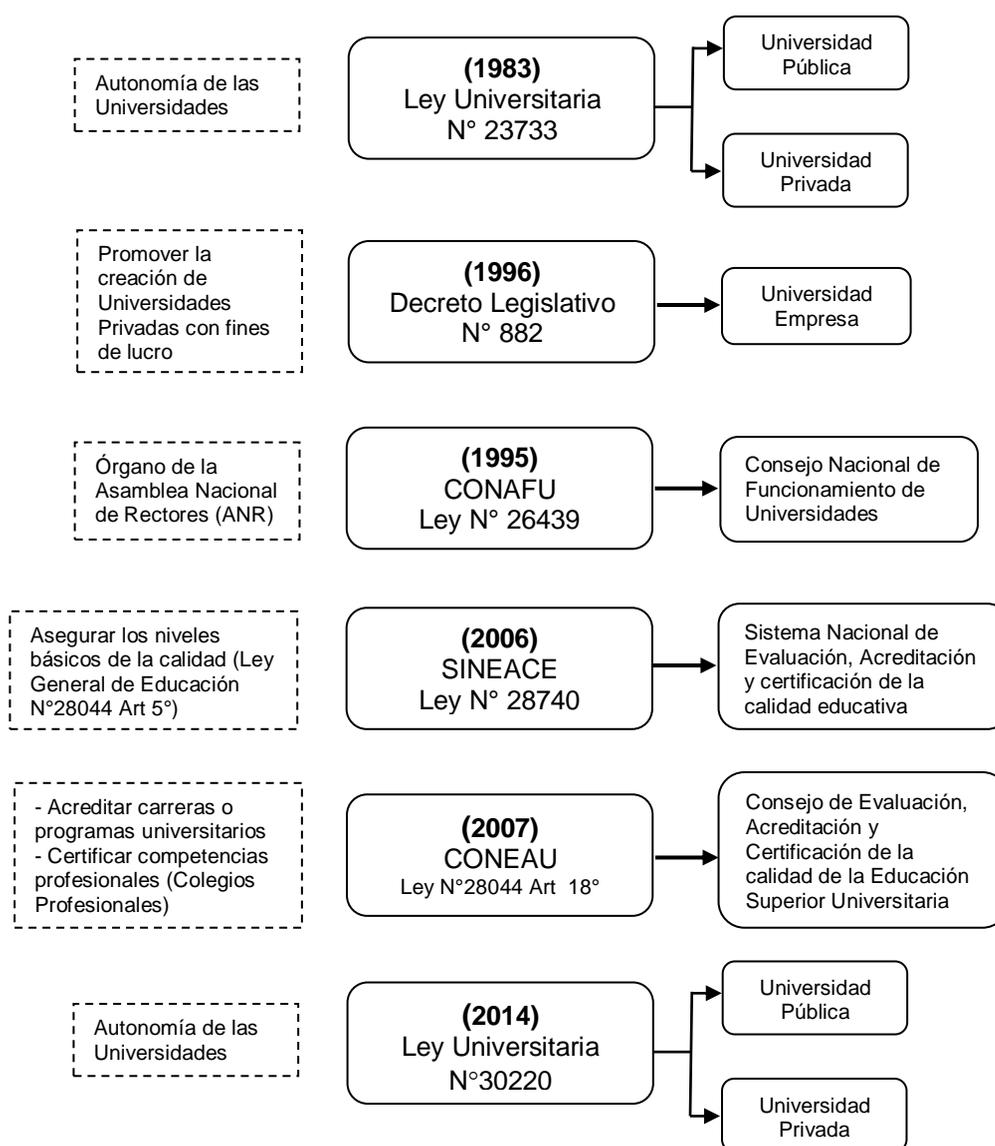


Figura 7. Marco legal del Sistema Universitario Peruano
Adaptado de "Informe Perú: Fotografía del Sistema Universitario Peruano", por DAPE-PUCP, 2009.

En el año 1996, un grupo de universidades privadas, se acoge desde esa fecha al decreto N° 882 y no a la Ley universitaria. De tal forma que existen tres tipos de universidades: (a) Públicas, (b) Privadas sin fines de lucro, y (c) Universidad-Empresa. La tabla 2, muestra las diferencias de gobierno y representación por tipo de universidad.

Tabla 2

Diferencias de gobierno y representación, por tipología de universidades

	Universidad Publica	Universidad Privada sin fines de lucro	Universidad Privada con fines de lucro
Marco legal	Ley N° 23733	Ley N° 23733	Decreto Legislativo N° 882
Sistema de Elección	Órgano máximo – Asamblea universitaria para la cual se elige a las autoridades por cada estamento: autoridades, representación de docentes ordinarios y representantes de alumnos	Pueden tener una representación diferente en número manteniendo siempre la representación de autoridades, docentes, alumnos y graduados	No eligen autoridades se designan Las autoridades no se eligen se designan

Nota. Tomado de “Informe Perú: Fotografía del Sistema Universitario Peruano”, por DAPE-PUCP, 2009.

En el 2005, se prohíbe la creación de nuevas filiales universitarias, fuera del ámbito departamental de su sede principal. Además hasta el 2006 se operó sin mecanismos de aseguramiento de la calidad en las universidades peruanas. En el nivel universitario, existen dos tipos de acreditación: a) Acreditación institucional especializada, por áreas, programas o carreras; b) Acreditación institucional integral. Como se muestra en la figura 8, el marco de acreditación de las universidades en el Perú.

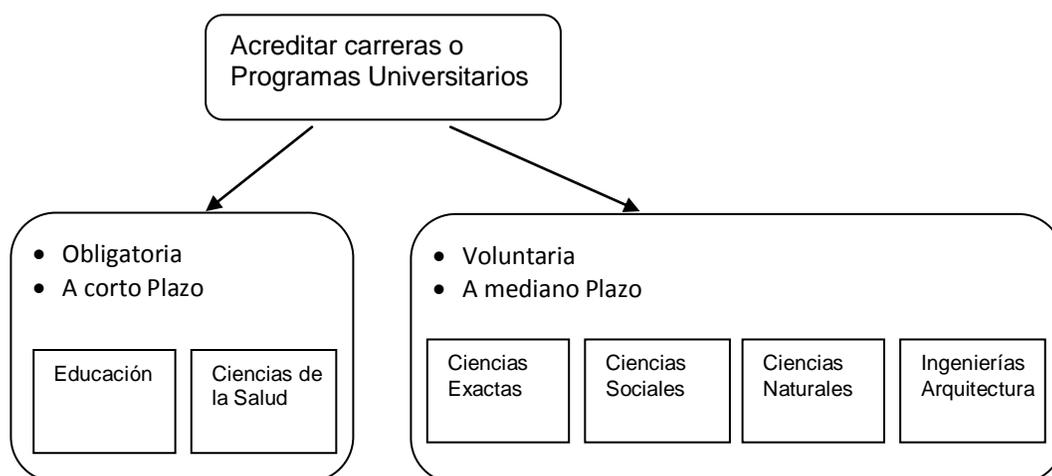


Figura 8. Marco de Acreditación

Adaptado de "Informe Perú: Fotografía del Sistema Universitario Peruano", por DAPE-PUCP, 2009

Al año 2016, en el Perú existen 142 universidades públicas y privadas (Ver tabla 3), de las que solo 76 cuentan con autorización definitiva y un rector en funciones. El resto, 66 poseen una autorización provisional que, en algunos casos, está vigente desde hace 10 años

Tabla 3

Número exacto de universidades en el Perú a diciembre del 2016

	Estatales	Privadas	Sub Totales
Autorización definitiva (institucionalizadas)	31	45	76
Autorización provisional	20	46	66
TOTAL	51	91	142

Nota: Tomado de "De las 142 universidades públicas y privadas solo 76 cuentan con rectores", por La Republica.pe (Abr., 2015). Recuperado de <http://larepublica.pe/30-04-2015/de-las-142-universidades-publicas-y-privadas-solo-76-cuentan-con-rectores>

La creciente tendencia de las universidades privadas en el Perú se empezó a partir de los años 90 creándose mayormente en el años 1996 al 2010 por Decreto Legislativo N° 882 por la demanda insatisfecha que existe. Hoy existen cantidad de universidades privadas, pero no calidad, si nos comparamos con universidades latinas y sus ubicaciones en ranking mundiales y continentales. Urgen

varias medidas para relanzar a la universidad peruana y lograr que se ubiquen entre los primeros temas en la agenda pública. La Tabla 4, muestra en grado académico de los docentes universitarios del Perú,

Tabla 4

Total de Docentes universitarios que tienen estudios de postgrado concluidos

Estudios de Posgrado Concluidos	Privadas		Publicas		TOTAL	
	%	Docentes	%	Docentes	%	Docentes
II Especialización	22.0%	5,428	15.6%	2,624	19.4%	8,052
Maestría	73.2%	18,097	78.7%	13,236	75.5%	31,333
Doctorado	4.8%	1,182	5.7%	961	5.2%	2,143
					100%	41,528

Nota. Adaptado de “Aspectos Socio Académicos y Laborales de los Docentes Universitarios”, por II CENAUN 2010. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/452/2011/02/II-CNU-2010.pdf>

La estructura curricular en pregrado, privilegia los cursos obligatorios disminuyendo el número de cursos electivos, lo que no permite a los estudiantes alinear sus preferencias profesionales y alcances a niveles de especialización aceptables.

La SUNEDU cuenta con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones (Ley 30220, Art. 12). El Consejo Directivo es el órgano máximo y de mayor jerarquía de la SUNEDU, además es responsable de aprobar políticas institucionales y de asegurar la marcha adecuada de la entidad (Ley 30220, Art. 17). Todos los miembros del Consejo Directivo son designados mediante resolución suprema refrendada por el Ministro de Educación. Según Art. 26 de la Ley N° 30220 las universidades

públicas se crean mediante ley y las universidades privadas se constituyen por iniciativa de sus promotores.

La SUNEDU es responsable del licenciamiento para el servicio educativo superior universitario, además de supervisar la calidad del servicio educativo universitario (Ley 30220, Art. 13). La autorización otorgada mediante el licenciamiento por la SUNEDU es temporal y renovable y tendrá una vigencia mínima de 6 (seis) años. La SUNEDU ejecuta sus funciones conforme a las políticas y planes nacionales y sectoriales aplicables y a los lineamientos del Ministerio de Educación.

La SUNEDU es la encargada de intervenir en todo conflicto o problema que pueda darse dentro de cualquier universidad del país.

En la mayoría de las universidades privadas se observa la mala praxis en los proceso de selección de estudiantes facilitando el ingreso sin mayor esfuerzo, ni competencia, dejando de lado el seleccionar a los más aptos. En el Art. 18 de la Constitución Política del Perú declara la autonomía de las universidades, quienes han mal interpretado esta y se han encapsulado sin dejar que las fiscalicen.

2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores

En el marco teórico se analizaron los modelos del proceso estratégico de tres autores, a continuación se presenta en síntesis un cuadro comparativo (Tabla 5) de las metodologías de los mismos, donde podemos visualizar las bondades para la mejor toma de decisión del modelo a desarrollar.

El modelo del planeamiento estratégico propuesto por D'Alessio (2008) de acuerdo al análisis comparativo, es el más apropiado para

lograr el objetivo planteado, ya que permitirá realizar un análisis a profundidad a través de las matrices desarrolladas en el proceso de formulación de las estrategias.

Tabla 5

Análisis comparativo de los Modelos Estratégicos

	Fernando D'Alessio	<u>George Steiner</u>	<u>Fred R. David</u>
Primera Etapa	FORMULACIÓN 1. Análisis de la situación actual 2. Definición de la misión, visión, valores y código de ética de la organización 3. Realización del diagnóstico situacional PESTE y AMOFHIT 4. Definición de los objetivos estratégicos 5. Definición de las estrategias específicas	PREMISAS DE PLANEACIÓN 1. Determinación de Intereses externos e internos 2. Información del desempeño pasado, la situación actual y el futuro 3. Evaluación de ambiente: Oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA 1. Identificar la misión actual, objetivos y estrategias 2. Realizar la auditoría interna y externa 3. Fijar la misión de la compañía 4. Identificar los factores internos (FD) y externos (OA) 5. Definición de los objetivos y estrategias
Segunda Etapa	IMPLEMENTACIÓN 1. Fijar la Estructura Organizacional 2. Establecer políticas y recursos	FORMULACIÓN DE PLANES 1. Definición de las estrategias maestras: misiones, propósitos, objetivos y políticas 2. Definición de las Estrategias programadas	EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA 1. Establecer metas 2. Fijar políticas
Tercera Etapa	EVALUACIÓN	IMPLANTACIÓN Y REVISIÓN	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Análisis Crítico (por parte de los alumnos) (*)

Se revisó en el marco teórico los modelos propuestos por los autores D'Alessio (2008), Fred (2008) y Steiner (2007) de los cuales se concluye que Fernando D'Alessio nos propone un modelo secuencial del proceso estratégico exceptuando la etapa de evaluación y control que retroalimenta

continuamente el proceso, modelo formado por tres etapas (1) Formulación donde se inicia con el enunciado de la visión, misión, los valores y el código de ética; (2) Implementación aquí se concluye con la revisión de las estrategias y todo lo que conlleve para el cumplimiento de las mismas; y (3) Evaluación y control de los resultados alcanzados. La etapa de formulación se encuentra en línea horizontal en este modelo y son requisitos indispensables en esta etapa el análisis y la intuición.

Mientras que en el modelo propuesto por Steiner, los diagramas de flujo operativo varían de acuerdo al tipo de empresa. El proceso de Steiner consta de tres etapas (1) premisas contiene los intereses externos e internos, la situación de la organización y los cuatro factores para elaborar el FODA; (2) formulación de planes es donde se definen las estrategias maestras; e (3) implantación y revisión proceso que incluye la evaluación y procesos de control. Las premisas de planeación se encuentran en línea vertical a diferencia del modelo secuencial de D'Alessio. En todo proceso es primordial la toma de decisión y evaluación según el modelo de Steiner.

El modelo propuesto por Fred David es un modelo global de un proceso de gerencia estratégica, el cual representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales al igual que el modelo de D'Alessio. El modelo de Fred está compuesto de tres etapas: (1) Formulación de las estrategias, iniciamos con un análisis interno y externo hasta la fijación de las estrategias; (2) ejecución de las estrategias es donde se fijan las metas, políticas y asignación de las estrategias; y (3) evaluación de las estrategias mide y analiza el resultado según lo planeado. Los procesos estratégicos de Fred David y Fernando D'Alessio son a la vez dinámicos y continuos, un cambio en cualquier componente genera una variación en uno o todos los demás componentes.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes del sistema universitario privado de la Región Arequipa

Arequipa es el segundo departamento con mayor PBI (2014) posicionándolo como uno de los más productivos del país, es alarmante el lento crecimiento de la población estudiantil, sobre todo en el nivel universitario y técnico productivo.⁷

En el año 1824 comienza el modelo universitario republicano, año en que se funda la Universidad Nacional de Trujillo, y le siguió la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa (1827) creada por decreto del general Antonio Gutiérrez de la Fuente.

El mencionado decreto considera *“debe haber Universidades en las Capitales de Departamento, como uno de los medios más eficaces de promover la instrucción pública, de la que depende en mucha parte el sostenimiento y seguridad de los derechos sociales”*.⁸

Por decreto supremo el 24 de marzo de 1917 se crea La Universidad Católica, la primera de carácter privado, universidad que en 1942 fue elevada al rango de Universidad Pontificia. Se crea la Universidad Católica de Santa María de Arequipa por el D.S. Nro. 024 del 6 de diciembre de 1961, la cual pasó a constituirse como la segunda universidad privada más antigua del Perú. La ciudad de Arequipa cuenta con la presencia de más de 15 universidades, como se puede ver en la tabla N°6, siendo solo una de ellas nacional además cuenta con 6 privadas con sede principal en la ciudad, el resto universidades son filiales de universidades privadas.

⁷ Producto bruto interno, según departamento: 2014. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

⁸ Revista Historia de la Educación Latinoamericana ISSN: 0122-7238, por Robles Ortiz, Elmer, Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/869/86900803.pdf>

Tabla 6

Universidades instaladas en Arequipa

	Universidad	Instalación	Sede	Dispositivo Legal	Ley / D.S
	UNIVERSIDADES NACIONALES				
4	San Agustín	1828	Arequipa	Acta de Fundación	Ley 23733
	UNIVERSIDADES PRIVADAS				
3	Católica de Santa María	1963	Arequipa	Decreto Supremo N° 24	Ley 23733
31	Católica San Pablo	2004	Arequipa	Res.N° 190-97-CONAFU	D.L. 882
71	Autónoma San Francisco	2010	Arequipa	Res.N° 196-2010 CONAFU	D.L. 882
77	La Salle	2012	Arequipa	Res.N° 402-2011 CONAFU	D.L. 882
67	Ciencias de la Salud	2012	Arequipa	Res.N° 155-2010 CONAFU	D.L. 882
80	Autónoma del Sur	2012	Arequipa	Res. N° 506-2011 CONAFU	D.L. 882
	Universidad Javier Prado	2012	Arequipa		D.L. 882
	FILIALES				
	Alas Peruanas	2004	Lima		D.L. 882
	José Carlos Mariátegui	2012	Lima		D.L. 882
	Néstor Cáceres Velásquez	2006	Puno		D.L. 882
	Tecnológica del Perú	2007	Lima		D.L. 882
	Privada San Pedro	2010	Chimbote		D.L. 882
	Los Ángeles de Chimbote	2009	Chimbote		D.L. 882
	Universidad del Mar	2009	Chile		

Nota: Adaptado de Educación Universitaria de Arequipa. Por Wikipedia (Feb. 2016). Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_en_la_ciudad_de_Arequipa

Quacquarelli Symonds (QS) ranking de las mejores 300 universidades para el año 2016 con un nuevo criterio de evaluación red internacional de investigación el mismo que complementa los 7 factores de excelencia establecidos en la clasificación, tales como la reputación académica y empresarial, la calidad de la investigación y la docencia y el impacto internacional de los hallazgos realizados, según Ronel Huayta.⁹ De las universidades arequipeñas, solo figura en este ranking la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA), que aparece en el puesto 201 y mantiene ese lugar que obtuvo desde el 2013. Lamentablemente en el ranking QS de las mejores 300 universidades de Latinoamérica no aparecen la Universidad Católica de Santa María (UCSM) ni la Universidad Católica San Pablo (UCSP).

⁹ El Pueblo (2016) ¿Las universidades de Arequipa aparecen en ranking de QS?. Recuperado de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/las-universidades-de-arequipa-aparecen-en-ranking-de-qs>

En Arequipa se percibe un mayor nivel relativo de la educación en relación con otras regiones. Sin embargo solo el 10% de la población posee nivel universitario completo y un 7% tiene educación universitaria incompleta o educación superior. El nivel educativo promedio es superior a la media nacional; el 10% de la población tiene estudios superiores, ya que cuenta con cinco universidades privadas, una nacional y cinco filiales de universidades privadas. Arequipa es el segundo departamento con el mayor Producto Bruto Interno (P.B.I) a nivel nacional.

3.2. Estructura del sistema

La actual estructura universitaria, no consiente niveles mínimos de relación entre las asignaturas del plan de estudios; ni coordinación entre departamentos académicos, programas profesionales y facultades, lo que trae duplicidad al impartir cursos obligatorios y básicos que son similares en las diferentes carreras profesionales o simplemente no se dan.

Los órganos de gobierno de las universidades Arequipeñas regidas por Ley Universitaria N° 23733, que se conforman mediante elección son: (a) Asamblea Universitaria, (b) Consejo Universitario,(c) Rector y Vicerrectores, (d) Consejo de Facultad, y (e) Decano.

Las Universidades privadas se organizan en Facultades (cada una con su Decano) y éstas en Programas Profesionales y Departamentos (cada una con su jefe). La estructura de gobierno y las principales autoridades del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa sin fines de lucro son como se muestra en la Figura 9.

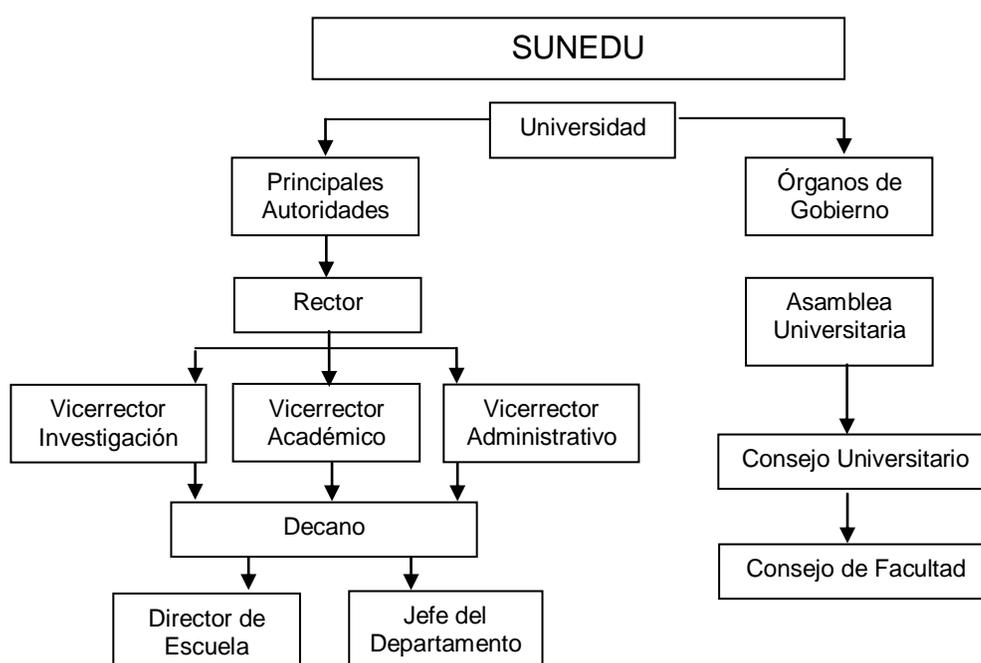


Figura 9. La estructura de gobierno y las principales autoridades del Sistema Universitario Peruano
Adaptado de "Informe Perú: Fotografía del Sistema Universitario Peruano", por DAPE-PUCP, 2009.

Cada Universidad está gobernada por su Rector, sus Vice Rectores (Académico, Investigación y Administrativo) y el Consejo Universitario, según las reglas definidas en sus Estatutos.

3.3. Objetivos estratégicos

El Sistema universitario peruano busca mejorar su rendimiento académico ofreciendo una educación de calidad, para llevar con éxito esta tarea, se tiene a la SUNEDU para verificar que el servicio educativo superior universitario ofrecido sea de calidad, además de supervisar que los beneficios tributarios a los que acceden las universidades se utilicen para fines educativos, asegurar la adecuación de gobierno y estatutos a la nueva Ley Universitaria, así como registrar los grados y títulos. El Art. 6 de la Ley N°30220 presenta los fines que la universidad debe cumplir.

3.4. Servicios ofrecidos

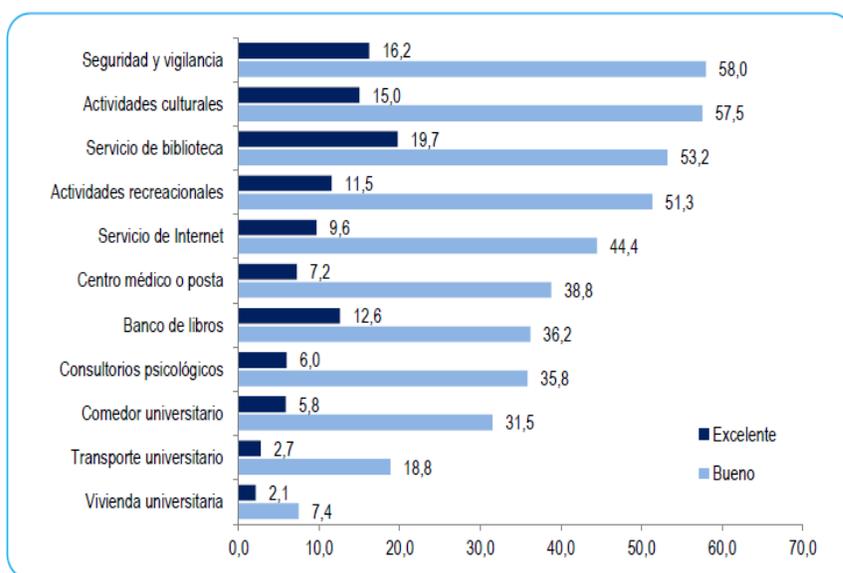


Figura 10: Servicios brindados por las universidades peruanas privadas (2014), Tomado de “servicios más destacados en la universidad pública y privada” recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf

Los egresados calificaron los servicios, infraestructura, competencias desarrolladas, capacitación y desempeño docente, así como de la atención del personal administrativo brindado por la universidad.

3.5. Localización (antecedentes específicos del área)

El sistema universitario privado tiene presencia en la Región Arequipa, con una población estudiantil que asciende a 749,596 personas, cifra que representan el 95.3 % de la población Arequipeña. En el año 2007 Arequipa, se constituye como la ciudad con mayor cantidad de universidades en el país después de la capital, y la ciudad con la tasa porcentual más alta en población universitaria a nivel nacional. El 15% de la población estudiantil de la ciudad de Arequipa cuenta con educación universitaria completa.

Actualmente la ciudad de Arequipa cuenta con más de 15 universidades, siendo solo una de ellas nacional y con sede principal en la ciudad junto con otras 6 (seis) privadas con sede principal en la ciudad, siendo la Universidad

Católica de Santa María la primera universidad privada en la ciudad, adicionalmente, en Arequipa se encuentran ubicadas sucursales de otras universidades privadas nacionales tanto del país como extranjeras.

3.6. El diagnostico organizacional (incluye análisis interno- externo)

En el Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa convergen factores internos y externos que definen las actuales condiciones del mismo.

Las universidades pertenecientes al sistema universitario en estudio están situadas en la ciudad de Arequipa, que está ubicada a 1,000 km. al sur de Lima, tiene una altura de 2,363 m.s.n.m. Ciudad que se encuentra en el corazón del sur del Perú. El 86% es población urbana, el 14% rural.

Arequipa cuenta con 528 km de costas en el Océano Pacífico y limita por el sur con Moquegua, por el este con Cusco, por el sureste con Puno, por el noreste con Apurímac, por el Norte con Ayacucho y por el noroeste con Ica.

La actividad productiva de la región Arequipa aporta el 5.2 por ciento del Producto Bruto Interno Nacional, siendo las actividades más importantes las de manufactura (18,5 por ciento), comercio (14,2%), agricultura (12,7%) y otros servicios (16,3 por ciento).

Estudios publicados por la prestigiosa revista América Economía en el año 2016 donde se ubican a tres ciudades peruanas en el ranking de mejores ciudades de Latinoamérica. En este estudio La capital peruana (Lima) en el ranking de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina. Se ubica en el puesto 8, Arequipa está en el puesto 29 y Trujillo en el 35.¹⁰

A partir de la promulgación del DL N° 882 de 1996, se han creado universidades privadas con una orientación empresarial y en forma masiva.

La creación de las universidades empresa se dio por las presiones de la

¹⁰ América Economía. *Mejores Ciudades para hacer Negocios 2016*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2016/>

demanda por educación universitaria, que el sector público no atendió a partir de 1980. En la Región Arequipa con este D.L N°882 se crearon seis universidades privadas hasta el 2012 y siete filiales. En el Perú por cuestiones rentistas se disminuye las exigencias académicas para la posesión de una certificación, incrementando el costo de la titulación creando universidades, filiales y posgrados carentes de estándares de calidad entre otros. Según Diaz J. (2005) señala que para varios analistas, el D.L N° 882 favorece un crecimiento desordenado y heterogéneo de la oferta educativa, sin mayor control de la calidad de la oferta de las universidades privadas, servicios que no responde a las necesidades y requerimientos que el mercado laboral y el país demandan.

El crecimiento de la demanda por educación superior obedece también a los incentivos económicos del mercado laboral. La región Arequipa muestra un índice de la población económicamente activa (PEA) alta en servicios; siendo de 41.8% en hombres y de 39.1% en mujeres, seguida de la rama extractiva donde la incidencia de mayor participación es de hombres con un 23.7% y de las mujeres un 16.5%. En la tabla 7, se encuentra los datos de la PEA según la participación por sexo.

Tabla 7

Arequipa: Participación en la Actividad (Población de 14 y más años de edad)

Participación en la actividad	PEA	PEA ocupada
Hombre	293,219	277,269
Mujer	194,541	184,458
Total	487,760	461,727

Nota: Adaptado de "Compendio Estadístico Regional 2011", por (INEI - 2011)

Evaluaciones realizadas en el mercado laboral urbano acerca del rendimiento de la educación superior, señalan que quienes adquirieron educación universitaria han experimentado mejores niveles de ingresos que quienes solo adquirieron educación básica.¹¹ La tasa de crecimiento por sexo en la región Arequipa es de 1.67% las mujeres y de un 1.55% los hombres. (INEI, 2011). El país necesita con urgencia un sistema eficaz de acreditación de la calidad de la educación ante la rápida expansión de la demanda y la oferta. Se tiene en la mira al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

La región Arequipa tiene que fortalecer el nivel educativo universitario para que el 13.4% que deciden estudiar en otro departamento disminuya. En la Tabla 8 se muestra la participación de los alumnos de pregrado que reciben sus clases en el mismo departamento que nacieron o en otro.

Tabla 8

Porcentaje de Alumnos de Pre Grado, por Año Censal y Departamento donde Recibe sus Clases, Según Departamento donde Nacieron

Departamento donde nacieron	AÑO 2010	
	En el mismo departamento	En otro departamento
Apurímac	61,1	39,0
Arequipa	86,6	13,4
Ayacucho	63,3	36,7
Cusco	75,7	24,3
Ica	72,4	27,6
Moquegua	57,5	42,6
Puno	81,8	18,2
Tacna	77,9	22,1

Nota: Adaptado de "II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010"

¹¹ Yamada (2014), *Educación superior e ingresos laborales: estimaciones paramétricas y no paramétricas de la rentabilidad por niveles y carreras en el Perú*, Repositorio Institucional de la Universidad el Pacífico. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/359>

3.7. Problemática que presenta. (Análisis crítico)

El sector en donde se desenvuelve el estudio del sistema universitario privado es la Región Arequipa, mercado en el cual las barreras de entrada son flexibles y están permitiendo el ingreso de competidores directos y potenciales, se ha generado una mayor demanda en la ciudad por un crecimiento significativo que experimento el mercado, de acuerdo con el análisis realizado. El actual sistema universitario privado de la Región difiere del objetivo establecido en la Ley N°30220, por lo que es necesario desarrollar un plan estratégico que ayude a cumplir con la finalidad planteada por el MINEDU en referencia a las universidades. Este aspecto es importante a considerar porque el mercado objetivo del sistema en estudio son los sectores A, B y C. además de tener la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con diferentes grupos empresariales.

La educación universitaria privada es un mercado importante para el crecimiento económico del país. En la región Arequipa se ha implementado un conjunto de instituciones universitarias ante los últimos cambios que se caracterizan por alcanzar altos estándares de calidad y de atención al cliente así como de ampliar la oferta y diversidad de los productos esto implica que las universidades pertenecientes al sistema universitario privado de la Región, inicien nuevos procesos de mejora y desarrollo institucional con la finalidad de cubrir la demanda de la población de egresados de las colegios con una diferenciación en calidad y otras necesidades del consumidor del producto del sistema y así evitar que los clientes prefieran otras opciones.

CAPITULO IV: PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL SUPRA

En este punto se presenta el proceso del plan estratégico para el Sistema Universitario Privado de la región Arequipa, el mismo que se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial

4.1. Diseño de la Misión, visión y Objetivos estratégicos

4.1.1. Visión

El presente Plan Estratégico busca esbozar una visión hacia el 2022. El mismo que establece las siete características que debe tener toda visión (D'Alessio 2008). Su formulación se basa en que la Región Arequipa actualmente es considerada un punto de encuentro que engrana diferentes actividades culturales a nivel global y en consistencia con lo anterior se ha declarado la visión en los siguientes términos:

“Al 2022, ser el primer eje integrador de la educación universitaria privada en Sud América con los más altos estándares en investigación e innovación con una visión social empresarial”.

4.1.2. Misión

El sistema Universitario privado de Arequipa en su misión expresa su compromiso con la sociedad. En consistencia con lo anterior se ha declarado la misión en los siguientes términos:

“Entidad inspirada en principios éticos, con visión emprendedora del entorno regional, nacional e internacional, basada en una gestión organizada en torno a proyectos de reingeniería que garantice la contribución al desarrollo de la región para lograr una sociedad más

justa y equitativa, formando líderes profesionales e investigadores de alto nivel con cultura innovadora y solidaria”.

4.1.3. Valores

Los valores constituyen la base de la cultura organizacional de la organización y afirman su presencia social.

- Búsqueda de la verdad
- Conducta ética en la gestión universitaria
- Sinceridad y Transparencia
- Compromiso con la calidad del servicio universitario y la sociedad
- Respeto por la dignidad de la persona
- Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo
- Rechazo a toda forma de violencia e intolerancia
- Justicia

4.1.4. Código de ética

De todos los colaboradores de las Universidades Privadas se busca, en el desarrollo de sus funciones un proceder apropiado. En todo momento, prevalezca el sentido de la decencia y de la moral. El éxito de las operaciones y la reputación del Sistema Educativo Universitario Privado están basados en los principios del rendimiento satisfactorio, conducta ética de los Asociados, fidelidad y cumplimiento con los valores institucionales.

De conformidad al Código de Ética, se espera que todos:

- Seamos honestos y dignos de confianza en todas nuestras relaciones.

- Velemos por el cumplimiento del código de ética en todas nuestras actividades
- Desempeñemos nuestras funciones y responsabilidades con altos estándares de calidad y servicio.
- Trabajemos con objetividad e integridad en bienestar de la comunidad universitaria.
- Brindemos formación integral de calidad, conectada con las necesidades del entorno social, cultural y productivo.
- El personal administrativo, docente de la universidad no aceptaran pagos, sobornos, regalos, ni propinas de los clientes y/o proveedores.
- Rechazar y condenar, en todos los casos, la práctica de la corrupción o soborno.
- Preservar el medio ambiente optimizando los recursos.

Estos principios éticos guiarán el accionar del sistema universitario privado en las decisiones diarias, el incumplimiento de alguno de ellos implica una sanción por parte de la instancia correspondiente.

4.2. Diagnóstico de la situación actual

4.2.1 Análisis del entorno PESTE

Es necesario analizar aspectos externos que afectan el sector universitario peruano, para lo cual se tuvo en cuenta los factores: (a) políticos y legales, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos, y (e) ecológicos; de los competidores y de la industria del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa.

A) Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).

a.1) Tendencia de la internacionalización de la educación

En el ámbito regional ocho universidades integran la Red Interuniversitaria del Sur (Redisur), el 13 de enero del 2017 los Rectores se reúnen en la ciudad de Arequipa y elaboran la propuesta de plan de trabajo 2017 en donde se destaca la cooperación universitaria y el programa de movilidad estudiantil y docente,¹² siendo una oportunidad de Internacionalización de la educación.

a.2) Centralización en Lima

El Perú es uno de los países con mayor centralización fiscal de América Latina. En Lima se concentra el: (a) 33% de las universidades, (b) 55% del PBI, (c) 57% de los estudiantes universitarios, (d) 85% de la inversión pública se decide en Lima (e) 97 % de los gastos estatales se deciden en Lima y (f) 80% de la inversión privada; lo que ha creado un profundo desequilibrio entre Lima y los demás departamentos. En la actualidad se ha centralizado las decisiones y recursos, en el Ministerio de Educación que norma en demasía y no cuenta con políticas sostenidas en el tiempo, el centralismo en Lima es una amenaza.

a.3) Mayor demanda de personal especializado

Las tres Universidades (a) pública, (b) privada sin fines de lucro, y (c) las creadas por el D.L. 882; modalidades universitarias que se establece en la ley universitaria N°30220 la misma que en su Art.18 dice “La educación universitaria tiene como fines la formación

¹² Rectores de universidades públicas y privadas del sur se reunirán en Arequipa, educacionenred.pe. Recuperado de <http://noticia.educacionenred.pe/2017/01/rectores-universidades-publicas-privadas-sur-se-reuniran-arequipa-112962.html>

profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica el Estado garantiza la libertad de cátedra y rechaza la intolerancia” (Cieza J. 2006). Siendo una oportunidad el Art. 18, para reclutar personal especializado.

a.4) Nivel de corrupción

En los diferentes sectores uno de los problemas del ámbito administrativo que es común en los países es la corrupción. Jesús Coa (2011) advirtió de los actos ilegales ocurridos en los procesos de contratación de los docentes en Arequipa; muchos de los casos no se denuncian como corresponde, ya que están involucrados no solo autoridades educativas de todo nivel, sino también los propios docentes, con el único fin de obtener un contrato; conclusión a la que se llegó con el trabajo realizado por la Red Nacional Anticorrupción Arequipa. Se considera el nivel de corrupción una amenaza para alcanzar la calidad universitaria. Por represalias que se podrían dar en futuros procesos, no se denuncian estos casos.

Según el Índice de Corrupción 2016 de Transparencia Internacional, el Perú ha descendido su puntuación a 35, lo que significa que los peruanos perciben un incremento de la corrupción en el sector público.

B) Fuerzas Económicas y Financieras (E)

b.1) Crecimiento Económico del Perú (PBI)

El INEI informo que la economía peruana creció 4.88% en mayo del 2016 (El comercio, 2016). Según proyecciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), determina que la economía de Perú ocupara el segundo lugar con mayor crecimiento

en la economía sudamericana con mayor expansión durante el 2016 con 4.4%, nos ubican solo por debajo de Bolivia, con un 4.5% (La República, 2016). El Perú podría crecer a un promedio de 6% anual en el periodo 2011- 2021, crecimiento que se considera una oportunidad para atraer nuevos inversionistas, siendo este un crecimiento mayor al de los países de la región como se puede ver en la Figura 11.

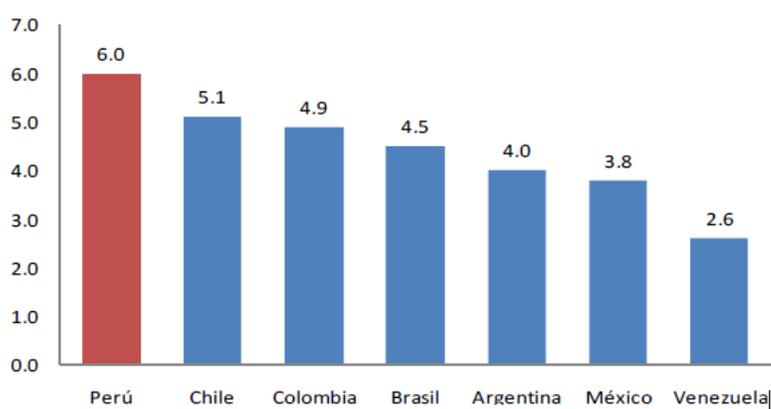


Figura 11. Variación promedio del PBI América Latina 2011-2021. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2012 -2014”, por MEF, 2011

b.2) Crisis internacional

Lo que pase con la evolución de la economía mundial impactará sobre nuestro país. Estableciendo para el gobierno, un entorno externo desfavorable la crisis actual. La caída de las exportaciones se debe al menor crecimiento económico mundial. La crisis internacional es una amenaza para el crecimiento económico del Perú¹³.

b.3) Estabilidad macroeconómica del Perú

Respecto a los incrementos en el gasto público se debe tener prudencia por lo antes indicado, por tanto la solidez macroeconómica

¹³ Lopez A. (2015). *Crisis económica financiera mundial y como afecta a la economía*. Recuperado de <http://analisis52dlopez.blogspot.pe/2015/12/crisis-economica-financieramundial-y.html>

nos permite compensar y disminuir el efecto de los ataques de la crisis, un factor que juega a favor del Perú, su estabilidad es ciertamente una oportunidad.

b.4) Disminución del riesgo país

El riesgo país peruano subió siete puntos básicos a 2.70 puntos porcentuales. Indicador financiero calculado por el banco de inversión JP Morgan que mide la confianza de los inversionistas en las finanzas nacionales. En tanto EMBI Latam fue de 4.40 puntos porcentuales (Gestión, 2016); factor que representa una oportunidad.

b.5) Inversión extranjera directa

La Inversión Extranjera Directa (IED) en Perú fue un 13% menos en el 2015 respecto al 2014, ante esta caída el Perú mostro dinamismo en otros sectores distintos a la minería, reporto CEPAL en el 2016; factor que representa una oportunidad.

b.6) La recesión europea

La crisis internacional afectará, a través de la disminución de las exportaciones hacia la Unión Europea por un canal directo y la consecuencia que la recesión Europea tiene sobre China por una vía indirecta. Las dos variables antes mencionadas se consideran una amenaza, para la economía peruana porque llevan a un crecimiento más lento de la misma, por lo cual debe diversificar sus mercados de destino.

b.7) Accesibilidad a créditos

Las universidades públicas y privadas ostentan una legítima demanda de crédito bancario por concepto de capital de trabajo, para financiar períodos cortos de iliquidez. Siendo el acceso a créditos una oportunidad para las universidades privadas. Sus mayores

necesidades de financiamiento se concentran en gastos de capital.

Se tienen algunas fuentes de financiamiento en la Tabla 9.

Tabla 9

Perú: Fuentes de financiamiento de las Universidades

	Financiamiento	Nº de Universitarios
	Los padres	569,182
	Sus hermanos	34,708
Pago realizado	Su conyugue	11,223
por:	Otros parientes	26,459
	Centro de trabajo	6,898
	Otros	2,073
	CONCYTEC	459
	OBEC	496
Becas otorgadas	Empresa privada	2,976
por	Organismos internacionales	621
	Otros	4799

Nota: Adaptado de "II Censo Nacional Universitario, 2010"

C) Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S)

c.1) El analfabetismo

El Perú es una nación multiétnica donde se observa en la actualidad hay una relativa mayoría mestiza. La tasa de analfabetismo permite conocer las dificultades de acceso a los servicios educativos que impide a la población aprender a leer y escribir. El analfabetismo en la Región Arequipa sigue teniendo un rostro predominantemente femenino y rural. Todas las regiones de la

Macrorregión Sur en el 2015 han presentado una mejora en la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años excepto Arequipa respecto al 2010.

El 4,7% de la población Arequipeña de 15 y más años es analfabeta tasa que se mantiene desde el 2012 y con tendencia a subir según el BCR (Julio, 2016). Constituyéndose este factor en una amenaza para el desarrollo social de la Región Arequipa. La región que presentó el menor porcentaje de analfabetismo fue Madre de Dios (3.8%), le siguieron Tacna (3.9%) y Arequipa (4.7%). El INEI informa que la PEA ascendió 15.9 millones esto impulsado por el crecimiento de la economía (Perú 21, 2016). Según Lavado (2016), en el Perú el desempleo no es un grave problema, sino el subempleo, pues el 40% de la PEA está trabajando en una actividad que no es la que estudió. En la Figura 12 se muestra la población proyectada 2010-2025

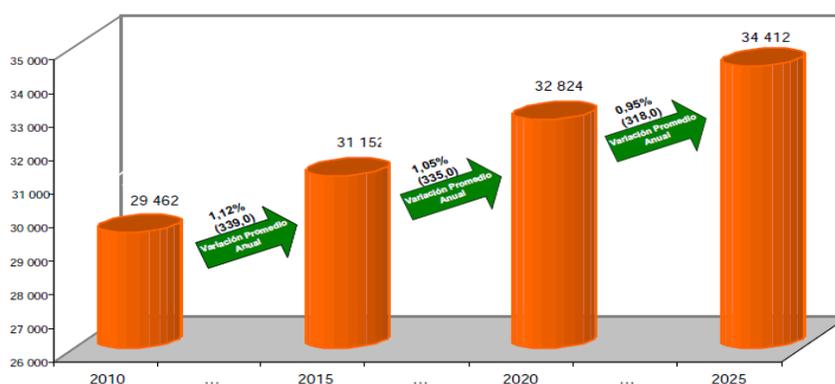


Figura 12. Población Proyectada 2010, 2015, 2020 y 2025 (miles). Tomado de "Perú: Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos" (INEI, 2010)

D) Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

d.1) Aumento del acceso a Internet

El acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el país ha venido creciendo constantemente. Según el INEI, en su Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) considera un hogar

con acceso a las TIC cuando este cuenta con al menos uno o todos de los siguientes servicios: (a) telefonía fija, (b) celular, (c) televisión por cable y (d) computadora e internet. El mayor acceso y el rápido avance de las TICs representan una oportunidad.

Según el INEI (2014) con relación a los egresados de las universidades el 90.1% cuentan con telefonía móvil y con telefonía fija el 61,1%. En cuanto a equipos informáticos el 77,3% tienen una computadora en casa, el 74,6% poseen una laptop y el 37,5% tienen Tablet. Sin embargo, por género; el 43.5% de la población masculina hace uso de Internet, mientras en la población femenina se reduce a 37.9%. (INEI, 2015).

Según el INEI (2015) el 83.8% de la población con educación universitaria en su mayoría son quienes hacen uso del servicio de internet, seguidos del 62.3% que tienen educación superior no universitario, el 39.9% educación secundaria y un 14.1% el nivel de educación primaria.

Tabla 10

Perú: Hogares con Acceso a TICs, 2014

	Perú		Arequipa
	2007 %	2014 %	2014 %
Servicios de información y comunicación			
Teléfono fijo	28.6	26.9	27.8
Telefonía celular	49.5	84.9	91.2
Conexión a internet	6.8	23.5	28.9
Conexión a TV por cable	12.4	35.9	30.6

Nota: Tomado de "INEI.- Encuesta Nacional de Hogares Anual, 2007"

Tomado de "Síntesis Estadística 2015- Arequipa"

Perú invierte en investigación y desarrollo (I+D) aproximadamente US\$380 millones, cifra que representa el 0.15% de su PBI, informó la

Cámara de Comercio de Lima. Solo el 2% de las empresas en Perú destinan sus recursos a I+D. Este porcentaje resulta insuficiente comparado con economías de similar nivel de progreso.

E) Fuerzas Ecológicas y ambientales

En el Índice de Desempeño Ambiental (EPI, 2016) que se ocupa de dos áreas (1) la protección de la salud y (2) la protección de los ecosistemas humanos; el Perú se ubica en el puesto 73. Con la planta de energía solar fotovoltaica existente en las pampas de Majes, Arequipa entra en la era de las plantas de energía limpia.

e.1) Arequipa como centro de desarrollo en el Sur del Perú

Arequipa es una de las tres principales ciudades del circuito turístico del Sur, en ella predomina las actividades industriales, comerciales y de servicio, constituyéndose en un importante centro productor a nivel nacional y por su notable actividad industrial (productos manufactureros y producción textil de exportación) ocupa el segundo lugar como la ciudad más industrializada del país, Arequipa mantiene estrechos vínculos comerciales con Chile, Bolivia y Brasil; países que están conectados a través del ferrocarril del sur y con el puerto de Matarani. Este crecimiento como centro de desarrollo en el Sur del país representa una oportunidad para Arequipa.

4.2.2 Análisis del Microentorno o Industria.

Porter (2009) señala que existen cinco fuerzas que permiten hacer el análisis del sector y determinar las consecuencias de rentabilidad. El modelo propuesto por Porter se muestra en la Fig. 13

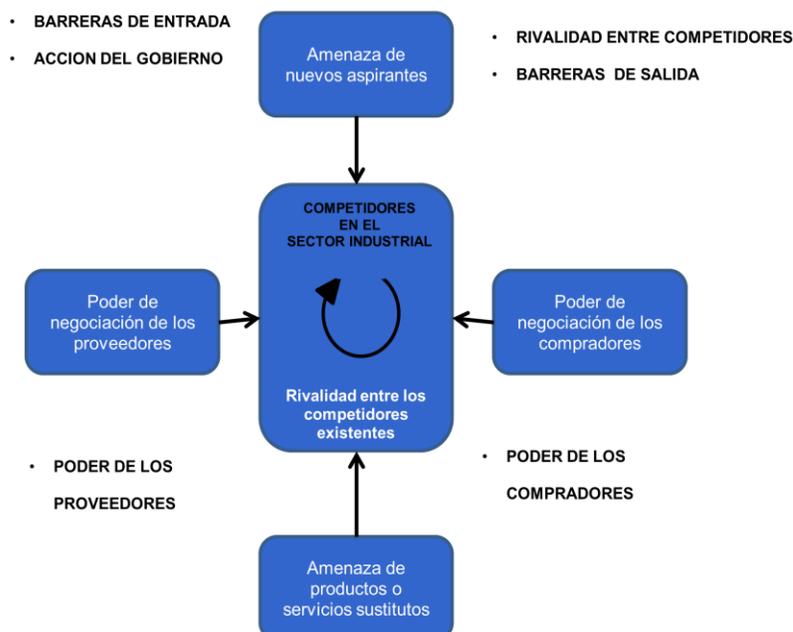


Figura 13. Relaciones de influencia entre el SUPRA y los elementos del Diamante de Porter. Adaptado de "Ser Competitivo", por Porter, 2009.

A) Poder de negociación de los proveedores

Las universidades en general son quienes tienen el mayor poder de negociación frente a sus proveedores, ya que la oferta de los insumos es bastante semejante y fácil de reemplazar. Se consideran como proveedores a todos aquellos que buscan un segundo título; estos son: (a) el sistema educativo secundario privado y público, (b) el sistema educativo técnico privado y público, (c) academias y centros preuniversitarios y (d) el mercado laboral.

a.1) Aumento de la población juvenil (16-24 años)

Según el Instituto de Gobierno y Desarrollo, las estadísticas locales precisan, que cuatro de cada 10 egresados de secundaria postulan a una universidad, y uno lo hace a un instituto superior. En el Perú, solo el 37% de los jóvenes entre 18 a 24 años sigue estudios de educación superior. (El Correo, 2017)¹⁴

¹⁴ De cada 10 jóvenes solo cuatro postulan a la universidad (2017, 23 de enero). *Diariocorreo.pe*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/de-cada-10-jovenes-solo-cuatro-postulan-a-la-universidad-726031/>

De acuerdo al censo del 2007, aproximadamente el 28,2% de la población total de Arequipa es joven. Es decir, que 324,621 son personas de 15 a 29 años de edad.¹⁵ El aumento de la población juvenil es una oportunidad. En cuanto a los indicadores laborales en Arequipa (a) solo estudia 88,202 jóvenes, y (d) estudia y trabaja 53,254 jóvenes.

En la universidad Nacional los estudiantes en su mayoría son de colegios estatales, mientras que en las universidades privadas provienen de colegios particulares y religiosos, como se puede ver en la tabla 11.

Tabla 11

Perú: total de alumnos de pre grado, por tipo de institución educativa donde terminó la secundaria, según tipo y nombre de universidad

Tipo De Institución Educativa Donde Terminó La Secundaria, Según Tipo Y Nombre De Universidad	Tipo Y Nombre De Universidad		
	Univ. Nac. de San Agustín	Univ. Católica Santa María	Univ. Católica San Pablo
Estatal	17,170	2,908	1,058
Particular	4,058	5,749	2,336
Particular Religioso	2,826	3,572	1,361
No Escolarizado	97	42	10
Otro	61	2	6

Nota: Adaptado de "II Censo Nacional Universitario, 2010"

En la Tabla 12, se muestra la modalidad de ingreso a las Universidades de la Región Arequipa.

¹⁵ Plan Regional de la Juventud de Arequipa 2012 – 2015. "Población joven por grupos de edad y estimaciones" Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/GR-Arequipa-Plan-Regional-Juventud-2012-2015.pdf>

Tabla 12

Arequipa: total de alumnos de pre grado, por modalidad de ingreso a la universidad, según tipo y nombre de universidad

Modalidad de ingreso a la universidad	Tipo y Nombre de Universidad		
	Univ. Nac. De San Agustín	Univ. Católica santa maría	Univ. Católica san pablo
Examen de admisión	17,687	7,643	3,807
Primeros puestos	2958	378	798
Convenio universitario	59	45	11
Centro preuniversitario	3,169	3,505	4
Traslado externo	76	303	100
Graduado y titulado	148	230	36
Disposiciones especiales	96	149	6
Otra	19	20	9
Total	24,212	12,273	4,771

Nota: Adaptado de "II Censo Nacional Universitario, 2010"

B) Poder de negociación de los compradores

Si bien normalmente el cliente y el consumidor son los mismos, en muchos casos y sobre todo en el caso bajo estudio no es así (Arellano, 2010). Los clientes en este mercado son (a) los padres de familia y (b) los alumnos; quienes tienen relativamente un poder de negociación bajo, ante la alta demanda por educación tanto para las universidades públicas como privadas. El poder de negociación se reduce aún más cuando su oferta de determinadas carreras profesionales es limitada.

b.1) Alto deseo de superación de la población de los diferentes NSE

En la medida que crecen los ingresos de la población, la fuerza de los compradores (NSE de los clientes) es decreciente, así como su preferencia por educación de mayor calidad. Asimismo, el poder de los clientes es superior en el NSE C, cuya demanda por educación es

altamente sensible al monto de los derechos de enseñanza; el alto deseo de superación es una oportunidad para el Sistema Universitario. El aspecto principal que influyó en los estudiantes de las universidades de la Región Arequipa se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Perú: total de alumnos de pre grado, por el aspecto principal que influyó para elegir la carrera profesional, según lugar donde recibe sus clases

Lugar Donde Recibe Sus Clases	Total	Orientación Vocacional	Aspecto Principal Que Tuvo En Cuenta Para Elegir La Carrera Profesional					
			Mejores Posibilidades De Integración Laboral	Mejores Posibilidades Para Generar Empleo	Influencia de sus Padres, Familiares, Docentes o Amigos	Aptitudes	Costo De La Profesión	Otro
	782,970	364,237	128,905	81,371	56,438	135,118	11,492	5,409
Apurímac	10,134	5,374	1,605	1,257	863	797	174	64
Arequipa	54,335	21,942	8,840	5,680	4,397	12,309	708	459
Ayacucho	13,512	6,615	2,212	1,523	1,250	1,637	181	94
Ica	22,860	12,132	3,580	2,314	1,528	2,867	337	102
Puno	41,308	19,652	7,114	5,257	3,079	5,068	862	276
Tacna	12,443	5,359	2,352	1,425	985	2,031	219	72

Nota: Adaptado de "El Censo Nacional Universitario, 2010"

C) Amenaza de los sustitutos

Productos sustitutos son una limitante para la rentabilidad y crecimiento, porque realizan una función, si bien no idéntica sí similar, al brindar grados a nombre de la nación de nivel superior. Los sustitutos al sistema universitario de la región Arequipa son los sistemas educativos técnicos, las filiales de algunas universidades de Perú. La amenaza de este sustituto se considera bajo para el sistema universitario en general; ya que en primer lugar, la calidad de la demanda genera la creación de cada vez más universidades. En la Tabla 14, se indica los productos sustitutos que tienen mayor preferencia en la ciudad de Arequipa.

Tabla 14

Arequipa: Institutos superiores y filiales de mayor preferencia en Arequipa

Institutos Superiores	Pedagógicos	Filiales
Tecsup	Honorio Delgado	Universidad Alas Peruanas
Senati	Pedro P. Díaz	Universidad Tecnológica del Perú
Montesori		Universidad Andina

Nota: Elaboración Propia.

c.1) Presencia de universidades virtuales.

Pedro Aranzadí (2013) comenta “las nuevas tecnologías han permitido que se pase de las aulas de estudios reales a las virtuales”. Por ello, las carreras o postgrados a distancia es una alternativa para aquellos que no disponen de tiempo para acudir a clases presenciales, el objetivo de estudiar una carrera a distancia es conseguir una doble titulación, obtener un título de una universidad extranjera o nacional. El gran número de carreras a distancia que ofertan las universidades es una amenaza. Principales motivos para elegir una carrera a distancia es (a) la flexibilidad horaria, (b) disminución de costos, (c) acceder a universidades de prestigio, (d) No tener que asistir presencialmente a clases y (e) la dinámica de la metodología.

D) Amenaza de los entrantes Competidores potenciales

Las universidades que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector, con el deseo de obtener una participación en el mercado. Las Universidades entrantes al SUPRA con un tiempo de funcionamiento de cinco años, aun están a prueba por el CONAFU en cumplimiento de la Ley de creación de nuevas universidades. Al entrar una nueva universidad al sector educación superior en Arequipa, la competencia aumenta y baja la rentabilidad.

d.1) Migración de talentos (profesionales) en el área de investigación y docencia

La migración interna o internacional es el resultado de buscar oportunidades que se les venía negando en su propio lugar de nacimiento. Los datos estadísticos registrados por la Dirección de Migraciones y Naturalización del gobierno peruano indican que, del total de la población emigrante: (a) 18% está constituida por estudiantes y (b) 11% por académicos, empresarios y profesionales. El capital humano que ha emigrado al extranjero para culminar sus estudios profesionales o especializarse, prefieren quedarse a radicar allá. La fuga de talentos altamente calificados son aprovechados por terceros; siendo la migración una amenaza, por la pérdida de investigadores e instructores de nuevas generaciones para el ámbito científico y académico.

E) Rivalidad de los competidores

La competencia es alta, la mayoría de las universidades tienen carreras profesionales semejantes, y los institutos también imparten estas carreras, por lo cual los clientes, en este caso los estudiantes, tienen muchas opciones y pueden elegir que universidad es la que más le conviene.

e.1) Creciente oferta competitiva de universidades nacionales e internacionales en la región

En primer lugar el SUPRA tiene como competidores, al sistema universitario público de Arequipa; dado que este, además de cumplir con la descripción de competidor, se encuentra en el mismo ámbito geográfico y demográfico; además está regido por las mismas leyes y condiciones del entorno. La competencia se ha acrecentado

significativamente tanto al interior del grupo de universidades privadas como públicas, quienes compiten en precios, instalaciones educativas y calidad en la enseñanza para mantenerse en el mercado. La gran cantidad de universidades de todo el Perú que han ingresado con su oferta en la Región Arequipa y algunas universidades internacionales, factor que es una amenaza.

4.2.3 Matriz EFE

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<u>Oportunidades</u>				
1	Estabilidad macroeconómica del Perú	0.05	3	0.15
2	Arequipa como centro de desarrollo en el Sur del Perú	0.06	3	0.18
3	Disminución del riesgo país	0.07	3	0.21
4	Inversión extranjera directa	0.04	1	0.04
5	Accesibilidad a créditos	0.06	3	0.18
6	Tendencia de la internacionalización de la educación	0.05	1	0.05
7	Mayor demanda de personal especializado	0.03	3	0.09
8	Crecimiento Económico del Perú (PBI)	0.07	3	0.21
9	Alto deseo de superación de la población de los diferentes NSE	0.05	1	0.05
10	Aumento de la población juvenil (16-24 años)	0.06	3	0.18
11	Aumento del acceso a Internet	0.06	2	0.12
Sub-total		0.60		1.46
<u>Amenazas</u>				
1	Creciente oferta competitiva de universidades nacionales e internacionales en la región.	0.06	1	0.06
2	Centralización en Lima	0.05	2	0.10
3	La recesión europea	0.04	2	0.08
4	El analfabetismo	0.04	2	0.08
5	Crisis internacional (afectando a las exportaciones del Perú)	0.04	1	0.04
6	Nivel de corrupción	0.07	1	0.07
7	Migración de talentos (profesionales) en el área de investigación y docencia.	0.07	1	0.07
8	Presencia de universidades virtuales.	0.03	2	0.06
Sub-total		0.40		0.56
Total		1.00		2.02

4 responde muy bien
2 responde promedio

3 responde bien
1 responde mal

El puntaje obtenido en la Matriz EFE de 2.02 indica que el Sistema Universitario Privado no está aprovechando todas sus oportunidades, los

valores 2 y 1 representan la poca importancia que el SUPRA da a un factor de oportunidad o amenaza, que muestra el entorno como es el caso de la oportunidad nueve que está siendo desperdiciada. Se debe generar estrategias para mejorar la respuesta de la organización.

4.2.4 Análisis interno AMOFHIT

Para realizar el análisis interno, se consideraron las siete áreas funcionales que integran el ciclo operativo según D`Alessio (2008). Este análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades del sistema en estudio. A continuación se presentan algunos datos relevantes del sector universitario privado de la Región Arequipa.

A) Administración y Gerencia (A)

El sistema universitario privado de la región Arequipa (SUPRA) está formado por el conjunto de las universidades privadas de Arequipa y la SUNEDU. Los órganos de gobierno de las universidades Arequipeñas se rigen por la Ley Universitaria N° 30220, el cual se conforma mediante elección: (a) Asamblea Universitaria, (b) Consejo Universitario, (c) Rector y Vicerrectores, (d) Consejo de Facultad, y (e) Decano; salvo en las universidades privadas que funciona por el D.L. 882 que han adoptado el régimen de sociedad anónima, donde existe un gerente que vela por los aspectos administrativos y de funcionamiento.

a.1) Corrupción

Las universidades del sistema en estudio no están fuera de las consecuencias que la corrupción arrastra y de su evolución con la necesidad impuesta a los profesores universitarios de justificar su

“calidad” con un voluminoso currículum de investigación,¹⁶ igualmente se puede ver el predominio de contratos ocasionales, lo cual hace que casi todas las instituciones sobre exploten el talento de los docentes mientras despilfarran sus escasos recursos en contratos abusivos de servicios y sobrecostos en contratación. Siendo la corrupción una debilidad en la gestión universitaria.

a.2) Alta Influencia política para contratos

Las plazas de profesores en las Universidades cómo se proveen; lo normal, que se convoque una cátedra para que gane el candidato de casa. Y lo poco frecuente, que la plaza sea ganada por algún profesional no vinculado al sistema. Esto se da por la alta influencia política interna en las universidades del Sistema a la hora de contratar nuevo personal y convirtiéndose este factor, en la mayor debilidad del sistema para ser acreditados y alcanzar la calidad universitaria.

B) Marketing y ventas (M)

En este punto se analizará el comportamiento del Sistema en estudio en función al producto y la mezcla de marketing, considerando como principal finalidad la calidad en la educación. Hoy el número de universidades y carreras, se ha incrementado y esto trajo el aumento de competencia haciendo inevitable el uso de herramientas de marketing para cumplir con sus objetivos institucionales. Por lo cual las universidades privadas se animaron a ser más agresivas en sus acciones de marketing para enrolar postulantes a su oferta de programas.

¹⁶ Nueva Ley Universitaria romperá la corrupción en sistema universitario (2013, 5 mayo). La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/05-05-2013/nueva-ley-universitaria-rompera-la-corrupcion-en-sistema-universitario>

B.1. Producto

El sistema SUPRA brinda como producto 47 programas profesionales a través de las universidades privadas que pertenecen al mismo como se indica a continuación: (a) 25 programas profesionales a través de la Universidad Católica de Santa María, (b) nueve programas profesionales a través de la Universidad Católica San Pablo, (c) tres programas la Universidad de Ciencias de la Salud, (d) cinco programas la Universidad San Francisco Xavier, y (e) tres programas la Universidad La Salle. Como parte del producto el sistema cuenta con 472 docentes contratados y 690 docentes nombrados entre las dos universidades con un tiempo mayor de 15 años.

b.1.1) Acuerdos para Practicas Pre Profesionales

Las universidades que pertenecen al SUPRA, pueden celebrar convenios con empresas públicas y privadas para garantizar y asegurar el normal desarrollo de las prácticas pre-profesionales. Las cuales están contempladas en la Ley N° 28518 sobre modalidades formativa laborales desde mayo del 2005; convenios que a través de tareas programadas de capacitación y formación profesional, el universitario relaciona el aprendizaje obtenido en las aulas con el trabajo real.¹⁷ La aprobación de las prácticas pre-profesionales es requisito para obtener el título profesional correspondiente dentro del sistema universitario privado. Siendo una fortaleza del SUPRA el convenio de aprendizaje que suscriben con diferentes empresas.

En la actualidad, el mercado laboral es altamente competitivo, y para acceder a un puesto de trabajo, el requisito en toda empresa es la previa

¹⁷ LEY N° 28518 "Ley Sobre Modalidades Formativas Laborales ". Recuperado de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2013/12/bt_legislacion.pdf

experiencia. El producto en formación del SUPRA son los alumnos, de donde los graduados y titulados son parte del producto percibido por la población, en la tabla 16 muestra lo que el sistema ha logrado tener de graduados y titulados para pasar a formar parte de la PEA especializada.

Tabla 16

Número de Graduados y titulados, según universidad privadas, 2010 – 2013

	GRADUADOS(AS)				TITULADOS(AS)			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Universidades privadas								
Univ. Católica Santa María	1,443	1,495	1,427	1,578	1,146	1,087	1,077	1,155
Univ. Católica San Pablo	112	175	284	325	46	86	96	113
Universidades Publicas								
Univ. Nac. de San Agustín	2,737	2,778	2,736	2,776	2,001	2,678	2,717	2,618

Fuente: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) - Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

B.2. Precio

b.2.1) Oportunidades Crediticias

Las tasas educativas del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa son diversas, dependiendo del Área o unidad académica a la que pertenece, a la categorización según NSE, beneficio alcanzado o descuento por hermanos. La tasa educativa más alta corresponde al área de Ciencias de la Salud, seguida del área de ingenierías, posteriormente el área de ciencias jurídicas empresariales y por último el área de ciencias sociales. Todos los ingresantes a las carreras universitarias del Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa están ubicados en categoría "A" la cual puede variar según NSE previo trámite de evaluación interna para el segundo año de estudios universitarios las categorías existentes son cinco de la A hasta la E siendo la más alta "A", la tasa por beneficio

es alcanzado por becas: (a) deportista destacado, (b) área de cultura, (c) de estudios, y (d) de trabajo. Siendo una fortaleza el acceso al crédito.

B.3. Plaza

Las redes de servicios educativos del SUPRA son congruentes con la imagen que proyectan y afines con la calidad de sus prestaciones.

Universidad Católica Santa María (UCSM).

El campus principal está situado en la Urb. San José s/n Umacollo distrito de Yanahuara.



Universidad Católica San Pablo

El campus principal está situado en la Urb. Campiña Paisajista, S/N - Quinta Vivanco - Barrio De San Lázaro, Campus – Arequipa



Universidad La Salle (ULS)

El campus principal está situado en la Avenida Alfonso Ugarte, s/n - Arequipa



Figura 14: Infraestructura de tres de las Universidades del SUPRA

b.3.1) Ubicación estratégica

Cuando las universidades privadas de la Región realizan su venta en forma directa, llegan al consumidor a través de sus instalaciones que tienen una ubicación estratégica, atractiva de fácil acceso a las

principales rutas de transporte que articulan toda la ciudad y sus ambientes amplios (aulas modernas, campos deportivos, biblioteca, y laboratorios). Por el avance de la tecnología las universidades ponen a disposición de los usuarios las ofertas a través de páginas o portales WEB y las hacen accesibles al cliente (NSE A, B y C), por venta directa e intermediarios.

También para llegar al cliente en forma más rápida, actualmente usan los medios publicitarios vía internet, periódicos, televisión, radio, agentes y concesionarios. Por lo antes mencionado la ubicación se considera no solo a la proximidad física sino de información del servicio a tiempo para el cliente a través de sistema de comunicaciones de respuesta rápida a las llamadas del cliente. Siendo la ubicación una fortaleza del Sistema

B.4. Promoción

Es la variable que se orienta a la difusión y animación del proyecto educativo universitario privado de Arequipa, sea por recomendación o a través de componentes promocionales.

b.4.1) Convenios Internacionales

Las universidades del Sistema Universitario privado de la Región Arequipa suscriben diferentes tipos de convenios internacionales a través de la oficina de Cooperación y Relaciones internacionales con que cuenta cada una, que a continuación menciono (a) convenio marco de cooperación académica, (b) convenios de colaboración y (c) Convenio de colaboración Académica, Científica y Cultura (d) Convenio de Cooperación Académica, y (e) Convenio de Intercambio Científico, Cultural y Educacional. Esto ha permitido, hasta la fecha, que los estudiantes realicen pasantías y doble titulación en instituciones

extranjeras. Siendo una fortaleza los convenios internacionales que presenta el SUPRA con la oferta académica a los clientes. También facilita las visitas de intercambio de docentes con el objetivo de realizar tareas de investigación científica y tecnológica, intercambio de estudiantes de pregrado, intercambio de información y desarrollo de programas de posgrado.

C) Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

Las universidades del sistema SUPRA en cuanto a requerimientos de bienes y servicios de las diferentes unidades académicas y administrativas, siguen el procedimiento de las órdenes de (a) transporte, (b) almacenamiento, (c) compra, (d) inventarios, (e) servicio, (f) gestión de personal, (g) embalaje, (h) planeación de producción; las mismas que se realizan según lo establecido en sus estatutos, pasando por las instancias que dan el visto bueno para su ejecución al mejor precio o menor costo. De ser necesario se terceriza operaciones.

c.1) Percepción de Calidad Educativa Regional

Con la tecnología con la que cuenta actualmente las universidades del sistema SUPRA buscan disminuir el problema documentario por tiempo y lugar lo cual permitirá mejorar las relaciones en calidad, precio y fiabilidad en los plazos establecidos. Por lo antes mencionado es claro que el cliente tiene una percepción sobre la calidad educativa de la Región Arequipa positiva siendo esta una fortaleza del Sistema.

D) Finanzas y Contabilidad (F)

Las Universidades del SUPRA operan financieramente de dos formas: (a) asociaciones de personas, (b) corporaciones; ambas modalidades son legales.

d.1) Oportunidades Crediticias

Las universidades empresas del Sistema en estudio proveen crédito tributario equivalente al 30% del monto invertido en infraestructura educativa y becas de estudio. Otras fuentes de financiamiento que manejan las universidades del sistema SUPRA son las (a) donaciones de empresas privadas; y (b) recursos directamente recaudados por consultoría e investigación, seminarios, alquiler de auditorios, (c) ingresos por programas creados <<de instrucción preuniversitaria, de postgrado, de idiomas, cursos de especialización>>.

El sistema educativo universitario privado, cuenta con varias líneas de crédito que utilizan mayormente para el pago de planillas que constituye el costo más elevado en el que incurren, no cuentan con suficiente capital de trabajo propio, debido a que sus principales clientes generalmente cancelan sus pensiones con dos meses de retraso, en consecuencia originan problemas de liquidez. Considerando un factor de oportunidad la capacidad crediticia del sistema en estudio.

d.2) Deserción estudiantil

Los índices de deserción universitaria aumentan cuando a los alumnos que estudian y trabajan les exigen dedicación exclusiva. La deserción estudiantil tiene graves efectos financieros, académicos y sociales para ambos (el estudiante y la universidad) a través de la suspensión de la relación determinado por la matrícula académica. La deserción se da por factores de salud, económicos, vocacionales,

familiares y personales, así como dificultades en el medio universitario, según Escalante (2005). Se considera un factor de debilidad del sistema en estudio.

E) Recursos Humanos (H)

Se refiere al equipo: de dirección, de profesores, la administración y servicios, quienes tienen relación institucional con los alumnos y padres. El equipo de dirección está conformado por: (a) Rector, (b) Vicerrector Académico, (c) Vicerrector Administrativo. El equipo de profesores está conformado por profesionales de las diferentes especialidades que requieren los programas profesionales que ofertan las universidades.

e.1) Falta de compromiso del personal Docente

El procedimiento de reclutamiento y selección de personal es adecuado y actualizado, sin embargo una mala administración de personal permite la aparición de la desmotivación. Existe programas de capacitación pero al nivel operativo, no existe sistemas de incentivos al personal todo esto constituye una debilidad. Cuando hablamos de compromiso en la actualidad podemos percibir que hay una falta de este, no solo en los actores docentes sino en la mayoría de las personas, no tomamos la responsabilidad que nos corresponde siendo este nuestro mayor problema, para lograr una mejora educativa, se necesita el compromiso por cada uno de los que participan en el proceso de enseñanza aprendizaje del sistema. Considerando una gran debilidad la falta de compromiso docente.

e.2) Presencia de Docentes con experiencia Empresarial

En las universidades del SUPRA la presencia de catedráticos que tienen experiencia empresarial, al transmitir su experiencia

profesional empresarial en el ámbito académico a los estudiantes lo hace más enriquecedor. La etapa formativa universitaria es requisito para la inserción en el mercado laboral, por lo que el modelo empresarial presenta algunas oportunidades y prácticas de gestión que pueden trasladarse al diseño formativo que desempeña la Universidad y contribuir con una gestión más competente y productiva. La contribución de los docentes con experiencia empresarial es una fortaleza del sistema. En la Tabla 17, se muestra el número de docentes según categoría alcanzada de las universidades privadas de Arequipa.

Tabla 17
Docentes según Categoría alcanzada

Universidades	2010			2011		
	Total	Nombrado	Contratado	Total	Nombrado	Contratado
U. Nacional de San Agustín	1392	1099	293	1397	1107	290
U. Católica de Santa María	756	420	336	780	420	360
Universidad San Pablo	377	52	325	400	52	348
Universidad Alas Peruanas	943	28	915	857	-	857

Nota: Tomado de "Compendio Estadístico Regional 2011", por (INEI - 2011)

F) Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

f.1) Infraestructura

El sistema universitario privado de Arequipa tiene un mayor acceso a la tecnología lo que le ha permitido optimizar muchos de sus procesos y lograr un almacenamiento de la información en forma adecuada. Entre los procesos que ha mejorado el sistema SUPRA son: (a) área de contabilidad, (b) área de matriculas en pregrado o postgrado, conociendo la situación académica, (c) área de biblioteca, (d) área de admisión, y (e) biblioteca virtual.

Además para facilitar la función docente, han implementado las aulas y laboratorios con proyectores y computadores, la UCSM que forma parte Sistema en estudio ha implementado la Interconexión de los pabellones con el Data Center a una velocidad de 10G, instalación de cámaras de seguridad con tecnología IP, lo cual refleja una modernización de la educación universitaria privada. En cuanto a nivel de comunicaciones se puede resaltar la radio virtual con información de carácter institucional de las universidades privadas de Arequipa, el portal de las universidades y los medios informáticos de la red. Siendo su infraestructura una fortaleza del Sistema

El inconveniente que actualmente tienen las universidades del SUPRA es por el sistema de información que están manejando, no está integrado, por lo que la realización de trámites documentarios hasta el día de hoy se hace en forma manual.

G) Tecnologías e Investigación y desarrollo (T)

El CONCYTEC cumple una tarea primordial en el ámbito tecnológico de la región Arequipa. Otro aspecto que también es relevante, es que la inversión hecha en tecnificación e investigación es casi nula, es así que la innovación tecnológica es mínima. Mora Zevallos (2014) explico que la Ley N°30220 establece que las universidades públicas y privadas también accederán a financiamiento a través de proyectos de investigación.

g.1) No se destina presupuesto para la Investigación

Las universidades pertenecientes al SUPRA tienen desventaja en recursos económicos, porque manejan sus recursos propios para todas sus actividades no teniendo un presupuesto exclusivo para

investigación, por lo que se presentan proyectos a fondos concursables externos como CONCYTEC para financiamiento en investigación. Las universidades del Sistema en estudio no destinan presupuesto para investigación siendo esta una debilidad del sistema. Hoy la UCSM perteneciente al Sistema de Universitario Privado de la Región Arequipa desde hace tres años lanza fondos concursables internos, que son como un capital semilla de 30 mil soles. A nivel nacional solo se invierte el 0.15% del PBI para mejorar la ciencia y tecnología (Foros Perú, 2016), lo que evidentemente resta oportunidades.

En la Tabla 18, se muestra la ubicación de las universidades de la Región Arequipa y su respectiva ubicación en el ranking realizado por América Económica.

Tabla 18

Ranking de la Universidades de la Región Arequipa

Rk 11	Rk 10	Universidad	N° De Profesores	Producción Científica	Índice De Investigación
13	15	Universidad Nacional de San Agustín	1.274	52	7,0
21	-	Universidad Católica de Santa María	722	15	2,0
28	-	Universidad Católica San Pablo	280	19	2,5

Nota: Adaptado de "<http://rankings.americaeconomia.com/2011/mejores-universidades-peru/ranking.php>"

4.2.5. Matriz EFI

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<u>Fortalezas</u>			
1 Infraestructura	0.09	3	0.27
2 Ubicación estratégica	0.07	2	0.14
3 Acuerdos para Practicas Pre Profesionales	0.09	2	0.18
4 Percepción de Calidad Educativa Regional	0.09	1	0.09
5 Presencia de Docentes con experiencia Empresarial	0.08	1	0.08
6 Oportunidades Crediticias	0.07	2	0.14
7 Convenios Internacionales	0.09	2	0.18
Sub-total	0.58		1.08
<u>Debilidades</u>			
1 Alta Influencia política para contratos	0.09	3	0.27
2 Corrupción	0.09	2	0.18
3 No se destina presupuesto para la Investigación	0.07	2	0.14
4 Deserción estudiantil	0.09	2	0.18
5 Falta de compromiso del personal Docente	0.08	3	0.24
Sub-total	0.42		1.01
Total	1.00		2.09

Valor: (4) Fortaleza mayor (2) Debilidad menor

(3) Fortaleza menor (1) Debilidad mayor

El valor 2.09 revela que es un sistema débil y que es necesario trabajar más en disminuir las debilidades que el sistema a presentado en cuanto a la percepción de la calidad educativa y presencia de docentes con experiencia, para poder competir exitosamente. Además nos indica que la organización no posee las fortalezas necesarias para desarrollar estrategias competitivas.

4.2.6 El sistema Universitario Privado de la Región Arequipa y sus

Referentes

Los sistemas regionales referenciales para el Sistema Universitario privado de la Región Arequipa están presentes en los primeros puestos de los países, por su alto nivel en (a) presencia (b)

impacto, (c) apertura, y (d) excelencia; según el Ranking Web (Webometrics) de Universidades, la cual proporciona la categorización más completa y actualizada de instituciones de educación superior a nivel mundial, como se muestra en la tabla 20

Tabla 20

Posiciones en el ranking mundial de las universidades referenciales del SUPRA

Ranking por País	Ranking Mundial	Universidad	País	Región	Presencia	Impacto	Apertura	Excelencia
1	15	Universidade de São Paulo USP Universitat	Brasil	San Pablo	54	42	2	82
3	99	Politécnica de Catalunya BarcelonaTech	España	Cataluña	45	111	388	297
2	661	Universidad de Concepción (UDEC)	Chile	Octava Región	1235	969	697	822
8	2944	Universidad Católica de Santa María	Perú	Arequipa	4367	2534	4055	4260
18	4563	Universidad Católica San Pablo Arequipa	Perú	Arequipa	7274	4159	6038	4260

Nota: Adaptado de "Ranking WEB de Universidades del Mundo <<<http://www.webometrics.info/es>>>"

La Tabla 20, muestra a las universidades privadas de los sistemas regionales referenciales que lograron tener la primera posición en el ranking de su respectivo país. Además de las posiciones en que está ubicado las dos universidades con más de 15 años de antigüedad del Sistema SUPRA. La relación de 1:1 entre los grupos de indicadores se mantiene con el siguiente esquema y pesos individuales (a) presencia 20%, (b) impacto 50%, (c) apertura 15%, y (d) excelencia 15%.

4.2.7. Matriz PC y Matriz PR

En la Tabla 21, se muestra la MPC donde se evidencia la calidad del SUPRA en comparación con sus principales competidores.

Tabla 21

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso	Sistema Universitario Privado Arequipa		Sistema Universitario Público Arequipa		Sistema Universitario Privado de Lima		Sistema Universitario Privado de Trujillo	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Calidad de los Docentes	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
2 Prestigio Institucional	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3 Calidad de infraestructura	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4 Investigación y Publicaciones de Docentes	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15
5 Investigación y Publicaciones de Alumnos	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
6 Convenios Internacionales	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7 Calidad curricular	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8 Eficiencia de la administración	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
	1.00		2.50		2.20		2.55		2.30

Valor; (4) Fortaleza mayor (2) Debilidad menor
(3) Fortaleza menor (1) Debilidad mayor

Para la elaboración de la matriz PR se toma como base de comparación a los países a nivel mundial, donde muchos de los egresados suelen emigrar para seguir estudios de post grado o especialización.

Tabla 22

Matriz de Perfil Referencial

Factores Clave de Éxito	Peso	Sistema Universitario Privado Arequipa		Sistema Universitario Privado de la Octava Región (Chile)		Sistema Universitario São Paulo (Brasil)		Sistema Universitario o Privado Cataluña (España)	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Calidad de los Docentes	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80
2 Prestigio Institucional	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Calidad de infraestructura	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Investigación y Publicaciones de Docentes	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
5 Investigación y Publicaciones de Alumnos	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6 Convenios Internacionales	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7 Calidad curricular	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8 Eficiencia de la administración	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.50		2.65		3.45		3.55

La matriz de perfil referencial (MPR), que se muestra en la Tabla 22 al igual que la MPC, evalúa los ocho FCE descritos, pero tomando a los sistemas seleccionados como marcos de referencia, a los cuales se debe dar mayor atención con la finalidad de elevar la calidad educativa en el Sistema en estudio y acercarse más a la eficiencia en los procesos de los marcos de referencia.

4.3. Determinación de los objetivos estratégicos

Los objetivos a largo plazo que se proponen para el Sistema Universitario Privado de la Región Arequipa alineados con la visión, misión y valores que se definen hacia el 2022 son los siguientes:

- Incrementar un 20% la participación docente en investigación aplicada a la región.
- Conseguir colocar como parte de la curricula de los programas profesionales de las universidades del Sistema Universitario privado de la Región Arequipa un curso de emprendimiento empresarial.
- Conseguir consolidar en las universidades privadas de la Región Arequipa la cultura innovadora y emprendedora
- Lograr que el 75% de las universidades del Sistema Universitario de la Región Arequipa haya logrado por área académica que al menos dos de sus programas profesionales, estarán acreditados por el sistema nacional de acreditación.
- Alcanzar el reconocimiento como el mejor sistema de educación universitaria en docencia, investigación y gestión.
- Lograr que las dos universidades privadas arequipeñas con una antigüedad mayor a 15 años figuren dentro del top de las 1000 universidades del World Ranking.

- Alcanzar el reconocimiento nacional e internacional como el mejor sistema de educación universitaria por su calidad y efectividad
- Incrementar las alianzas educativas de las universidades privadas de Arequipa logrando 4 alianzas por año con otros sistemas educativos referentes a nivel nacional e internacional.
- Aumentar la participación de los docentes en instituciones científicas y/o culturales y participación de los alumnos en grupos de investigación
- Duplicar la captación de postulantes a las universidades privadas respecto al del 2014 cubriendo las expectativas de la población.
- Triplicar el número de titulados con la modalidad de tesis, respecto al 2014 en el sistema universitario privado.

4.4. El Proceso estratégico

4.4.1. Estrategia Genérica

De acuerdo al análisis del sector, la estrategia genérica a utilizar es de diferenciación, para lograr que el sistema en estudio sea percibido como servicio único en la Región Arequipa y el Perú.

4.4.2. Matriz FODA

La matriz FODA es la base para la formulación de las estrategias a través de un análisis detallado de los factores más importantes del interno y del extorno recogido, en los cuatro cuadrantes que la conforman representados por la combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las estrategias resultantes del análisis de la matriz FODA se podrán ver en la Tabla 23.

Tabla 23

Matriz FODA

Fortalezas		Debilidades
1. Infraestructura		1. Alta Influencia política para contratos
2. Ubicación estratégica		3. Corrupción
4. Acuerdos para Practicas Pre Profesionales		2. No se destina presupuesto para la Investigación
5. Percepción de Calidad Educativa Regional		3. Deserción estudiantil
6. Presencia de Docentes con experiencia Empresarial		4. Falta de compromiso del personal Docente
7. Oportunidades Crediticias		
8. Convenios Internacionales		

Oportunidades	Estrategias FO. Explotar	Estrategias DO, Buscar
1. Estabilidad macroeconómica del Perú	E1 Intensivas penetración en el mercado: Transferir cultura emprendedora, innovación y temas de coyuntura regional, nacional e internacional a través de los seminarios al personal de las empresas y la población en general. (F1,F4,F5,F6,F7,O2,O4,O6,O8,O9,O10)	E7 Integración horizontal: Construir mecanismos de benchmarking curricular con otras universidades del mundo. (D2, D4,D9, O1,O4,O6,O8)
2. Arequipa como centro de desarrollo en el Sur del Perú	E2 Intensivas desarrollo de mercados: Evaluar la permanencia de las carreras profesionales así como la creación de nuevas carreras en la ciudad de Arequipa y en zonas colindantes relevantes a las diferentes actividades productivas y económicas de la región acorde a la realidad. (F1,F2,F4, O1, O2,O8, O10)	E8 Integración vertical hacia adelante: Sistematizar los procesos de selección, ingreso y permanencia de profesionales en la docencia universitaria con competencias requeridas altamente capacitados y especializados. (D1, O1, O7, O8)
3. disminución del riesgo país	E3 Alianza estratégica: Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas, científicas y empresas privadas nacionales y extranjeras así como entidades gubernamentales para la mejora del sistema universitario privado de la región en base al intercambio cultural dentro y fuera del país. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O6,O7,O8,O9,O10)	E9 Intensivas desarrollo de productos: Desarrollar programas de capacitación permanente (constante) para el personal docente en uso de TICs, investigación e innovación. (D3,D4,D5,O2,O7,O10)
4. inversión extranjera directa	E4 Intensivas penetración en el mercado: Sistematizar los servicios complementarios y diseñar incentivos sostenibles por investigación e innovación en función de las necesidades regionales y nacionales fundamentales. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7, O1,O2,O3,O4,O5,O7)	E10 Intensivas desarrollo de productos: Implementar en las aulas, pizarras digitales interactivas para lograr una enseñanza punto a punto en tiempo real (D2, O11)
5. accesibilidad a créditos	E5 Integración horizontal: Establecer los mecanismos que garantice la competencia ética, los valores, y mejores hábitos de trabajo del personal docente y administrativo con responsabilidad social en servicios brindados a la comunidad universitaria y sociedad. (F2,F3, O8,O9,O10,O11)	
6. los tratados de libre comercio	E6 Integración horizontal: Integrar la investigación, la docencia y la innovación desde la perspectiva del aprendizaje permanente. (F1,F2,F4, O3,O5,O7,O9)	
7. mayor demanda de personal especializado		
8. Crecimiento Económico del Perú (PBI)		
9. Alto deseo de superación de la población de los diferentes NSE		
10. Aumento de la población juvenil (16-24 años)		
11. Aumento del acceso a Internet		

Amenazas	Estrategias FA. Confrontar	Estrategias DA. Evitar
1. Creciente oferta competitiva de universidades nacionales e internacionales en la región.	E11 Intensivas desarrollo de productos: Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras, apropiado a la oferta educativa y la investigación. (F1,F2,F3,A1,A3,A5,A7,A8)	
2. la caída del precio de los minerales	E12 Intensivas desarrollo de productos : Diseñar un nuevo proceso de selección aplicando pruebas para medir aptitud académica y perfil personal. (F6, A6)	
3. la recesión europea	E13 Intensivas penetración en el mercado: Implementar un proceso de evaluación permanente de proyectos de extensión universitaria y proyección social. (F4, A5)	
4. el analfabetismo		
5. crisis internacional (afectando a las exportaciones del Perú)		
6. nivel de corrupción		
7. Migración de talentos(profesionales) en el área de investigación y docencia.		
8. Presencia de universidades virtuales.		

Nota: Elaboración propia

4.4.3. Matriz PEYEA

Esta matriz ayuda a determinar cuál es la postura estratégica más adecuada de una organización. En la Tabla 24, se evaluaron los factores: (a) aquellos que afectan a la industria (fortalezas de la industria y estabilidad del entorno) y (b) aquellos que afectan al sistema (fortaleza financiera y ventaja competitiva).

Tabla 24

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna										
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		0	1	2	3	4	5	6	Valor	
1. Retorno de la inversión	Bajo							x	Alto balanceado	6
2. Apalancamiento	Desbalanceado							x		5
3. Liquidez	Desbalanceada							x	Solida	5
4 Capital requerido vs Capital disponible	Alto							x	Bajo	5
5. Flujo de caja	Bajo							x	Alto	5
6. Facilidad de salida de mercado	Difícil							x	Facil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto			x					Bajo	1
8. Rotación de inventarios	Lento			x					Rapido	1
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas			x					Altas	1
									3.78	
Posición Estratégica Externa										
Factores determinantes de la Estabilidad de Entorno (EE)		0	1	2	3	4	5	6	Valor	
1. Cambios tecnológicos	Muchos		x						Pocos	1
2. Tasa de inflación	Alta		x						Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande							x	Pequeña	5
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio							x	estrecho	3
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas							x	Muchas	2
6. Rivalidad/ Presión competitiva	Alta		x						Baja	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica							x	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta							x	Baja	6
									3.50	

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		0	1	2	3	4	5	6	Valor
1. Participación en el mercado	pequeña						x	grande	5
2. Calidad del producto	inferior		x					superior	1
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado						x	Temprano	5
4. Ciclo de remplazo del producto	Variable		x					Fijo	0
5. Lealtad del consumidor	Baja						x	alta	5
4. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja						x	alta	5
5. Conocimiento tecnológico	Bajo						x	Alto	5
6. Integración vertical	Baja		x					Alta	1
7. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta		x					Rapida	1
									3.11
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		0	1	2	3	4	5	6	Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo		x					Alto	1
2. Potencial de utilidades	Bajo						x	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja						x	Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple						x	Complejo	5
5. Utilización de recursos	Ineficiente		x					Eficiente	1
6. Intensidad de capital	Baja						x	Alta	5
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil		x					Difícil	1
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja		x					Alta	1
9. Poder de negociación de los productores	Bajo		x					Alto	1
									2.78

Nota: Elaboración propia

Promedio FF	3.78
Promedio VC – 6	-2.89
Promedio FI	2.78
Promedio EE – 6	-2.50

Datos del diagrama

Eje X (FI + VC)	-0.11
Eje Y (FF + EE)	1.28

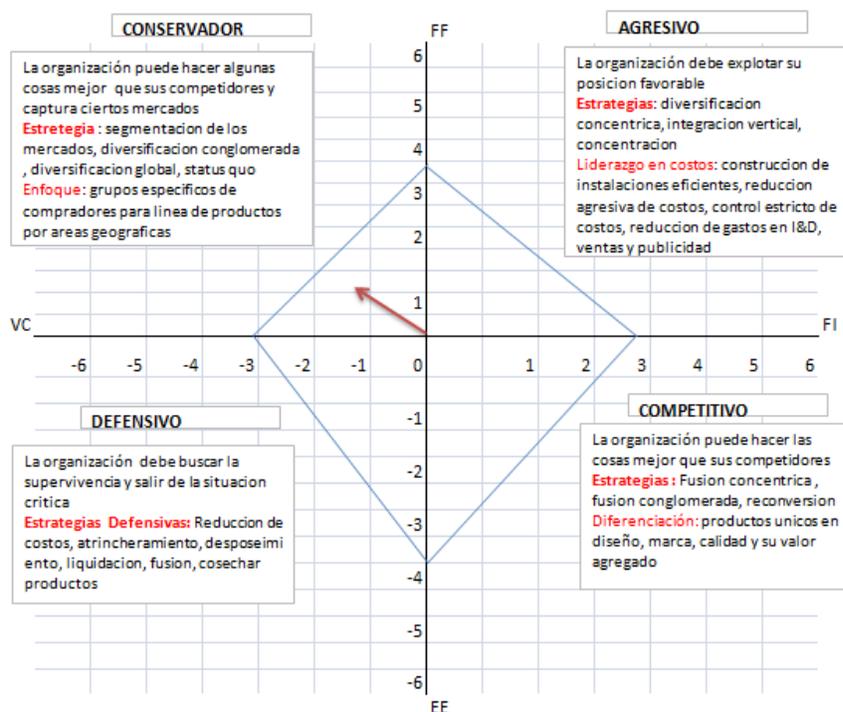


Figura 15. Matriz PEYEA. Elaboración propia

Con los valores resultantes de los factores determinantes, se procedió a graficar la matriz PEYEA, tal como se muestra en la Figura 15. El vector resultante ubica al Sistema SUPRA en el cuadrante conservador. Las estrategias a desarrollarse como resultado de la matriz PEYEA para su mejora se ve a continuación en la Tabla 25

Tabla 25

Estrategias Generadas en la Matriz PEYEA del SUPRA

Estrategias Específicas	
E13	Implementar un proceso de evaluación permanente de proyectos de extensión universitaria y proyección social
E1	Transferir cultura emprendedora, innovación y temas de coyuntura regional, nacional e internacional a través de los seminarios al personal de las empresas y la población en general.
E4	Sistematizar los servicios complementarios y diseñar incentivos sostenibles por investigación e innovación en función de las necesidades regionales y nacionales fundamentales
E9	Desarrollar programas de capacitación permanente (constante) para el personal docente en uso de TICs, investigación e innovación.
E10	Implementar en las aulas, pizarras digitales interactivas para lograr una enseñanza punto a punto en tiempo real

- E11 Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras, apropiado a la oferta educativa y la investigación
- E12 (F6, A6), Diseñar un nuevo proceso de selección aplicando pruebas para medir aptitud académica y perfil personal
- E2 Evaluar la permanencia de las carreras profesionales así como la creación de nuevas carreras en la ciudad de Arequipa y en zonas colindantes relevantes a las diferentes actividades productivas y económicas de la región acorde a la realidad.

Nota: Elaboración propia

Ver en el anexo 1 que objetivos se buscan alcanzar con las estrategias de esta matriz.

4.4.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Es una matriz de portafolios, porque en ellas se grafican los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI del Sistema SUPRA.

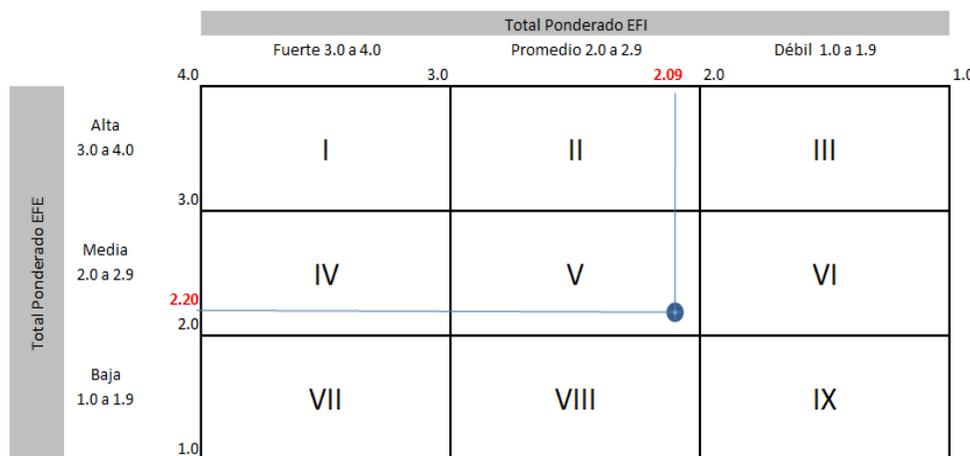


Figura 16. Matriz Interna-Externa.

Total ponderado EFE	2.20
Total ponderado EFI	2.09

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones, por la ubicación obtenida se observa en la Fig. 16 que está en el cuadrante V, Resultado que sugiere invertir selectivamente al SUPRA y utilizar estrategias que a continuación se muestran en la Tabla 26 a desarrollarse.

Tabla 26

Estrategias Generadas en la Matriz IE del SUPRA

Estrategias Específicas	
E13	Implementar un proceso de evaluación permanente de proyectos de extensión universitaria y proyección social
E1	Transferir cultura emprendedora, innovación y temas de coyuntura regional, nacional e internacional a través de los seminarios al personal de las empresas y la población en general.
E4	Sistematizar los servicios complementarios y diseñar incentivos sostenibles por investigación e innovación en función de las necesidades regionales y nacionales fundamentales
E9	Desarrollar programas de capacitación permanente (constante) para el personal docente en uso de TICs, investigación e innovación.
E11	Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras, apropiado a la oferta educativa y la investigación
E12	Diseñar un nuevo proceso de selección aplicando pruebas para medir aptitud académica y perfil personal
E2	Evaluar la permanencia de las carreras profesionales así como la creación de nuevas carreras en la ciudad de Arequipa y en zonas colindantes relevantes a las diferentes actividades productivas y económicas de la región acorde a la realidad.
E3	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas, científicas y empresas privadas nacionales y extranjeras así como entidades gubernamentales para la mejora del sistema universitario privado de la región en base al intercambio cultural dentro y fuera del país

Nota: Elaboración propia

4.4.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

En este punto se evalúa la situación del Sistema en estudio, en función a la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

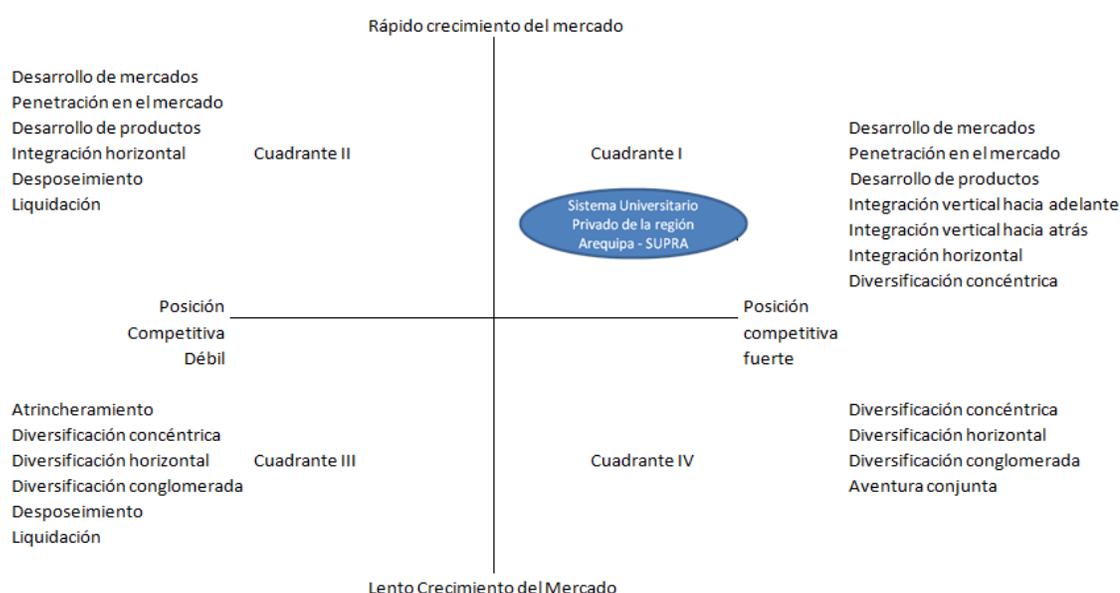


Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia. Elaboración propia

El SUPRA se encuentra ubicado en el cuadrante I, por lo cual el Sistema tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, como se puede apreciar en la figura 17. Las estrategias a seguir serán en principio de penetración de mercado, como se aprecia en la Tabla 27

Tabla 27

Estrategias Generadas en la Matriz de la Gran Estrategia

Estrategias Específicas	
E13	Implementar un proceso de evaluación permanente de proyectos de extensión universitaria y proyección social
E1	Transferir cultura emprendedora, innovación y temas de coyuntura regional, nacional e internacional a través de los seminarios al personal de las empresas y la población en general.
E4	Sistematizar los servicios complementarios y diseñar incentivos sostenibles por investigación e innovación en función de las necesidades regionales y nacionales fundamentales
E9	Desarrollar programas de capacitación permanente (constante) para el personal docente en uso de TICs, investigación e innovación.
E10	Implementar en las aulas, pizarras digitales interactivas para lograr una enseñanza punto a punto en tiempo real
E11	Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras, apropiado a la oferta educativa y la investigación
E12	Diseñar un nuevo proceso de selección aplicando pruebas para medir aptitud académica y perfil personal
E8	Sistematizar los procesos de selección, ingreso y permanencia de profesionales en la docencia universitaria con competencias requeridas altamente capacitados y especializados.
E7	Construir mecanismos de benchmarking curricular con otras universidades del mundo
E5	Establecer los mecanismos que garantice la competencia ética, los valores, y mejores hábitos de trabajo del personal docente y administrativo con responsabilidad social en servicios brindados a la comunidad universitaria y sociedad.
E6	Integrar la investigación, la docencia y la innovación desde la perspectiva del aprendizaje permanente
E3	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas, científicas y empresas privadas nacionales y extranjeras así como entidades gubernamentales para la mejora del sistema universitario privado de la región en base al intercambio cultural dentro y fuera del país

Nota: Elaboración propia

4.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En este punto se podrá ver cuál o cuáles estrategias son las que se repiten 3 o más veces y se escogen como estrategias retenidas dejando las otras como estrategias de contingencia, ver en la Tabla 28.

Tabla 28

Matriz de Decisión

Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
Intensivas penetración en el mercado :	E13 (F4, A5), Implementar un proceso de evaluación permanente de proyectos de extensión universitaria y proyección social	X	X	X	X	4
	E1 (F1,F4,F5,F6,F7,O2,O4,O6,O8,O9,O10), Transferir cultura emprendedora, innovación y temas de coyuntura regional, nacional e internacional a través de los seminarios al personal de las empresas y la población en general.	X	X	X	X	4
	E4 (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7, O1,O2,O3,O4,O5,O7), Sistematizar los servicios complementarios y diseñar incentivos sostenibles por investigación e innovación en función de las necesidades regionales y nacionales fundamentales	X	X	X	X	4
Intensivas desarrollo de productos :	E9 (D3,D4,D5,O2,O7,O10) , Desarrollar programas de capacitación permanente (constante) para el personal docente en uso de TICs, investigación e innovación.	X	X	X	X	4
	E10 (D2, O11), Implementar en las aulas, pizarras digitales interactivas para lograr una enseñanza punto a punto en tiempo real	X	X		X	3
	E11 (F1,F2,F3,A1,A3,A5,A7,A8), Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras, apropiado a la oferta educativa y la investigación	X	X	X	X	4
Intensivas desarrollo de mercados :	E12 (F6, A6), Diseñar un nuevo proceso de selección aplicando pruebas para medir aptitud académica y perfil personal	X	X	X	X	4
	E2 (F1,F2,F4, O1, O2,O8, O10), Evaluar la permanencia de las carreras profesionales así como la creación de nuevas carreras en la ciudad de Arequipa y en zonas colindantes relevantes a las diferentes actividades productivas y económicas de la región acorde a la realidad.	X	X	X		3
Integración vertical hacia adelante :	E8 (D1, O1, O7, O8), Sistematizar los procesos de selección, ingreso y permanencia de profesionales en la docencia universitaria con competencias requeridas altamente capacitados y especializados.	X			X	2
	E7 (D2, D4,D9, O1,O4,O6,O8), Construir mecanismos de benchmarking curricular con otras universidades del mundo	X			X	2
Integración horizontal:	E5 (F2,F3, O8,O9,O10,O11), Establecer los mecanismos que garantice la competencia ética, los valores, y mejores hábitos de trabajo del personal docente y administrativo con responsabilidad social en servicios brindados a la comunidad universitaria y sociedad.	X			X	2
	E6 (F1,F2,F4, O3,O5,O7,O9), Integrar la investigación, la docencia y la innovación desde la perspectiva del aprendizaje permanente	X			X	2
Alianza estratégica :	E3 (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O6,O7,O8,O9,O10) , Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas, científicas y empresas privadas nacionales y extranjeras así como entidades gubernamentales para la mejora del sistema universitario privado de la región en base al intercambio cultural dentro y fuera del país	X		X	X	3

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 28, las estrategias que se repiten tres o más veces son las de desarrollo de productos, atrincheramiento e integración horizontal.

4.4.6. Matriz CPE

Esta evaluación cuantitativa se realiza utilizando los mismos pesos que fueron asignados a cada factor en las matrices EFE y EFI, para posteriormente confrontar cada uno con cada estrategia. De esta confrontación, resulta la asignación de un valor entre 1 y 4 a cada factor, que proviene de la evaluación de cómo cada estrategia es influenciada por las amenazas y debilidades o podría aprovechar las fortalezas u oportunidades, siendo asignado el valor de 1 cuando el factor influya poco o nada en la estrategia, ascendiendo hasta el valor de 4 cuando este sea muy influyente. En la Tabla 31, se muestra la matriz CPE.

4.4.7. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 29

Estrategias Retenidas y de Contingencia del SUPRA

Tipo	Estrategia	Descripción	
Estrategias Retenidas	E13	Intensivas penetración en el mercado :	Implementar un proceso de evaluación permanente de proyectos de extensión universitaria y proyección social
	E1	Intensivas penetración en el mercado :	Transferir cultura emprendedora, innovación y temas de coyuntura regional, nacional e internacional a través de los seminarios al personal de las empresas y la población en general.
	E4	Intensivas penetración en el mercado :	Sistematizar los servicios complementarios y diseñar incentivos sostenibles por investigación e innovación en función de las necesidades regionales y nacionales fundamentales
	E9	Intensivas desarrollo de productos :	Desarrollar programas de capacitación permanente (constante) para el personal docente en uso de TICs, investigación e innovación.
	E10	Intensivas desarrollo de productos :	Implementar en las aulas, pizarras digitales interactivas para lograr una enseñanza punto a punto en tiempo real
	E3	Alianza estratégica :	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas, científicas y empresas privadas nacionales y extranjeras así como entidades gubernamentales para la mejora del sistema universitario privado de la región en base al intercambio cultural dentro y fuera del país

Estrategias de Contingencia	E11	Intensivas desarrollo de productos :	Desarrollo tecnológico y de las infraestructuras, apropiado a la oferta educativa y la investigación
	E12	Intensivas desarrollo de productos :	Diseñar un nuevo proceso de selección aplicando pruebas para medir aptitud académica y perfil personal Evaluar la permanencia de las carreras profesionales así como la creación de nuevas carreras en la ciudad de Arequipa y en zonas colindantes relevantes a las diferentes actividades productivas y económicas de la región acorde a la realidad.
	E2	Intensivas desarrollo de mercados :	Sistematizar los procesos de selección, ingreso y permanencia de profesionales en la docencia universitaria con competencias requeridas altamente capacitados y especializados.
	E8	Integración vertical hacia adelante :	Construir mecanismos de benchmarking curricular con otras universidades del mundo
	E7	Integración horizontal:	Establecer los mecanismos que garantice la competencia ética, los valores, y mejores hábitos de trabajo del personal docente y administrativo con responsabilidad social en servicios brindados a la comunidad universitaria y sociedad.
	E5	Integración horizontal:	Integrar la investigación, la docencia y la innovación desde la perspectiva del aprendizaje permanente
	E6	Integración horizontal:	

Nota: Elaboración propia

4.4.8. Matriz de estrategias vs OLP

Como resultante del análisis y filtro respectivo de las matrices desarrolladas a lo largo este capítulo, se obtuvieron las estrategias retenidas, las mismas que deben servir para lograr los objetivos fijados. Un resumen de la matriz completa la cual se puede ver en la Tabla 30. A continuación un breve Resumen de la Matriz de estrategias vs OLP.

Tabla 30
Estrategias vs OLP

Estrategias	Objetivos a Largo Plazo										
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11
E13	x	x		x	X		x	x	x		x
E1	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x
E4	x	x	x	x	X	x	x		x		x
E9	x	x	x	x	X	x	x		x		x
E10			x		X	x	x		x		
E11	x		x	x	X	x	x	x	x	x	x
E12				x	X		x	x	x	x	x
E2		x	x	x	X		x	x		x	
E8	x	x		x	X		x	x	x		x
E7		x	x	x	x	x	x	x		x	
E5	x		x	x	x		x	x	x		x
E6	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
E3	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Nota: Elaboración propia

Tabla 31

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		E13		E1		E4		E9		E10		E11		E12		E2		E8		E7		E5		E6		E3			
Oportunidades		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA											
1	Estabilidad macroeconómica del Perú	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	
2	Arequipa como centro de desarrollo en el Sur del Perú	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	
3	disminución del riesgo país	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	
4	inversión extranjera directa	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	
5	accesibilidad a créditos	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	
6	los tratados de libre comercio	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	
7	mayor demanda de personal especializado	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	
8	Crecimiento Económico del Perú (PBI)	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	
9	Alto deseo de superación de la población de los diferentes NSE	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
10	Aumento de la población juvenil (16-24 años)	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	
11	Aumento del acceso a Internet	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	
Amenazas																													
1	Creciente oferta competitiva de universidades nacionales e internacionales en la región.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	
2	la caída del precio de los minerales	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	
3	la recesión europea	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
4	el analfabetismo	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
5	crisis internacional (afectando a las exportaciones del Perú)	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	
6	nivel de corrupción	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
7	Migración de talentos(profesionales) en el área de investigación y docencia.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	
8	Presencia de universidades virtuales.	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	
Fortalezas																													
1	Infraestructura	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	
2	Ubicación estratégica	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	
3	Acuerdos para Practicas Pre Profesionales	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	
4	Percepción de Calidad Educativa Regional	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
5	Presencia de Docentes con experiencia Empresarial	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
6	Oportunidades Crediticias	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
7	Convenios Internacionales	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	3	0.27	
Debilidades																													
1	Alta Influencia política para contratos	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	
2	Corrupción	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
3	No se destina presupuesto para la Investigación	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	
4	Deserción estudiantil	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	
5	Falta de compromiso del personal Docente	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	
		2.00	5.47	5.51	5.26	5.31	5.63	4.94	4.82	4.52	4.84	4.50	4.82	4.39	5.36														

Nota. Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos. Se han retenido las estrategias con puntajes superiores a 5.00. Elaboración propia

CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA

Se presenta el diseño del Mapa estratégico y el diseño del cuadro de mando integral que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos a través de los indicadores de gestión.

5.1 Diseño del Mapa Estratégico

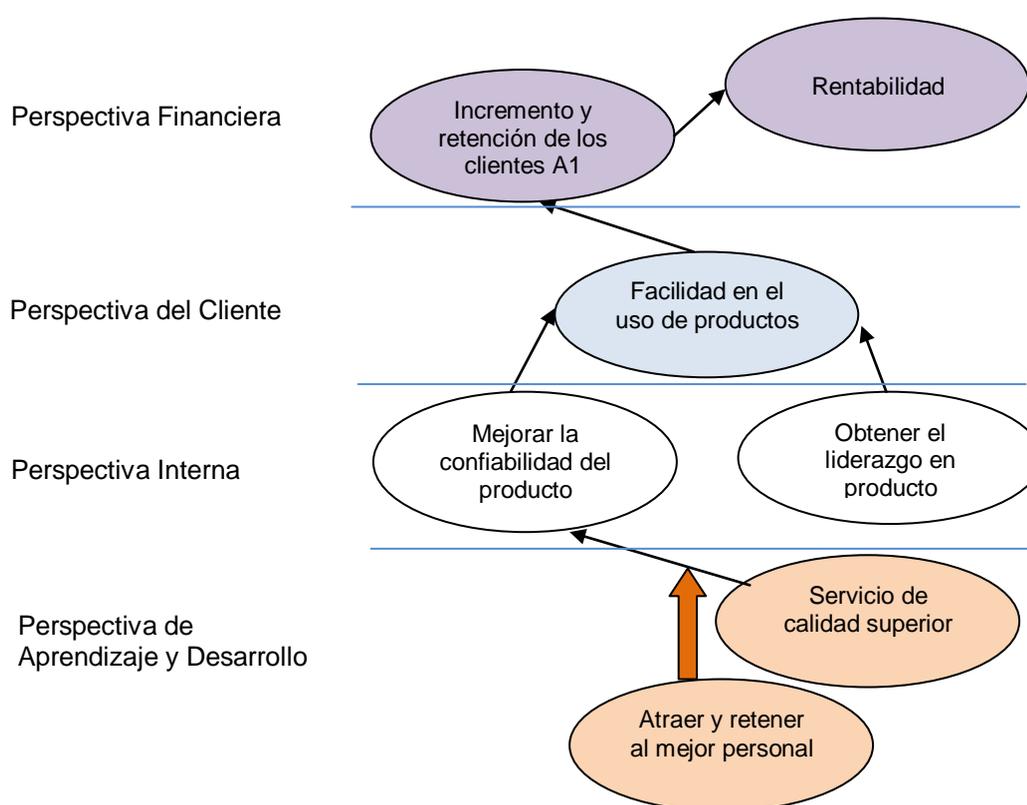


Figura 18. Mapa Estratégico del SUPRA. Elaboración propia

5.1.1. Mecanismos de control y seguimiento de las estrategias

Para el seguimiento y control de las estrategias propuestas se presenta un sistema de medición del desempeño, que permitirá hacer seguimiento a la evolución de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos propuestos. El diseño de indicadores de gestión se basa en las cuatro perspectivas: (a) aprendizaje y crecimiento, (b) procesos, (c) cliente, y (d) financiera.

- a) **Perspectiva Financiera:** el sistema en su conjunto se deberá enfocar en perseguir los objetivos en pro de la calidad en educación e investigación que se busca. Las métricas se muestran en la tabla 33, las cuales responden a la visión y estrategias
- b) **Perspectiva del cliente:** Está representada por aquellos objetivos que persigan que las percepciones de los stakeholders, acerca de la calidad del sistema SUPRA cumple con las exigencias necesarias, así como los beneficios adicionales y ventajas de la educación. Las métricas se muestran en la tabla 34.
- c) **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva está orientada al fortalecimiento de capacidades del personal, midiendo las actividades cruciales y de mayor impacto. Las métricas de aprendizaje interno se muestran en la tabla 35, las cuales responden a la visión y estrategias
- d) **Perspectiva de procesos:** Busca conocer el nivel de avance en la mejora de los procesos, contiene la mayor cantidad de objetivos de corto plazo. Las debilidades que afectan directamente a la calidad del sistema están relacionadas al proceso de acreditación e investigación. Las métricas del proceso interno se muestran en la tabla 36.

5.2 Diseño del Cuadro de Mando Integral

Con el Tablero de Control se lograra facilitar el ejercicio de las responsabilidades dentro del Sistema SUPRA. El mismo que esta estructurado bajo el concepto de responsabilidad por resultados. El tablero de control integrado agrupa la información más relevante de las perspectivas analizadas y destinado a la Alta Dirección. El Tablero de Control Integrado del SUPRA se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32

Tablero de control integrado

Perspectivas	Objetivos de corto Plazo	Indicador	Unidades	
Financiera / valor	OCP1.1	Incrementar las actividades de investigación que contribuya a la excelencia, promocionando la cooperación entre grupos de investigación, y la cooperación con empresas	Número de actividades de investigación	Número entero
	OCP1.2	Articular políticas de incentivos orientadas al reconocimiento de la producción científica de calidad que contribuya al desarrollo de la región	Numero de políticas orientadas a la investigación	Número entero
	OCP5.1	Lograr que cinco profesores sean contratados a tiempo completo y dedicación exclusiva en investigación y producción del conocimiento, en el 2015	Número de profesores contratados a tiempo completo y dedicación exclusiva en investigación	Número entero
	OCP6.1	Lograr que al 2022 por lo menos una universidad privada de Arequipa haya alcanzado estar dentro del top de las 1000 universidades del World Ranking, obteniendo los parámetros y estándares de investigación	Ubicación en el World Ranking	Número de posición
	OCP6.4	Lograr que al 2022 por lo menos dos universidades privadas de Arequipa haya alcanzado estar dentro del top de las 1000 universidades del World Ranking, obteniendo los parámetros y estándares de investigación	Ubicación en el World Ranking	Número de posición
	OCP7.3	Crear una incubadora de negocios para la investigación	Fecha de creación de la incubadora	Fecha
	OCP7.5	Promover la realización de cursos de formación técnica para aprovechar el potencial de los recursos tecnológicos disponibles en la universidad.	Número de cursos realizados	Número entero
	OCP10.3	Ofertar cursos específicos sobre materias que pueden demandar agentes socio-económicos	Número de cursos realizados	Número entero
	OCP10.7	Proyectar hacia la sociedad y hacia el exterior la imagen pública de la Universidad privada de Arequipa como institución de calidad.	Número de ingresantes	Número entero
	OCP11.3	Gestionar proyectos de tesis financiados mediante programas internacionales y nacionales	Número de tesis financiadas	Número entero
Cliente / Mercado	OCP3.3	Fomentar la política de incorporación de becas pre maestrías y pre doctorales por investigación y/o innovación	Número de alumnos becados por investigación e innovación	Fecha
	OCP7.8	Desarrollar actividades que sensibilicen y dinamicen a la comunidad universitaria con la problemática del mundo actual.	Número de actividades realizadas	Número entero
	OCP9.4	Crear un portal de investigación especializado	Fecha de creación del portal	Fecha
	OCP9.5	Potenciar la coordinación de los programas de movilidad de los docentes.	Números de intercambios docentes	Fecha
	OCP9.6	Promover los programas de movilidad de los estudiantes.	Número de intercambios estudiantiles	Fecha
	OCP10.2	Difundir la oferta científico-tecnológica de las Universidades privadas de Arequipa acordes a la oferta laboral de la región y el país	Número de oportunidades de trabajo	Fecha
	OCP10.4	fomentar el conocimiento de los servicios y órganos internos como manera de conseguir la identificación del alumno con la Universidad.	Número de postulantes	Fecha
	OCP10.6	Fomentar la captación de estudiantes provenientes de ciudades cercanas a la región	Número de estudiantes que emigran a Arequipa	Fecha
	OCP1.3	Promocionar el intercambio de experiencias a través de la participación en congresos de investigación.	Número de estudiantes participante en los eventos	Fecha
	OCP5.7	Formación de los estudiantes en técnicas de expresión oral en base a los perfiles de las titulaciones	Número de estudiantes con perfil de la titulación	Fecha
Interna / Procesos	OCP9.1	Fomentar estancias de investigación en otros centros nacionales y extranjeros.	Número de intercambios estudiantiles	Fecha
	OCP11.5	Poner a disposición de los egresados un ambiente adecuado con herramientas TICs con alto rendimiento y buen funcionamiento	Número de egresados que acuden a los ambientes	Fecha
	OCP1.4	Incentivar la contratación de investigadores financiados por convocatorias de programas nacionales	Número de investigadores contratados	Número entero
	OCP2.1	para el 2018, contratar y capacitar personal en temas de emprendimiento para el diseño de la sumilla del curso	Número de personal especializado en emprendimiento	Número entero
	OCP3.1	Impulsar la organización de congresos y reuniones científicas e innovación tecnológica	Número de actividades científicas e innovación tecnológica	Fecha
	OCP3.2	Convocar cursos de perfeccionamiento del profesorado en el uso de nuevas tecnologías.	Fecha del curso en nuevas tecnologías	Fecha
	OCP4.1	Lograr que 2 áreas académicas de las universidades tengan al menos dos de sus carreras acreditadas en el 2019.	Número de carreras acreditadas	Número entero
	OCP4.2	Lograr que 3 áreas académicas de las universidades tengan al menos dos de sus carreras acreditadas en el 2021.	Número de carreras acreditadas	Número entero
	OCP5.4	Monitorear el proceso de acreditación e identificar las necesidades de capacitación y recursos para la autoevaluación de las universidades privadas de Arequipa	Nivel de autoevaluación	Fecha
	OCP5.6	Fomentar publicaciones en revistas de calidad.	Número de publicaciones en revistas de calidad	Fecha
Desarrollo y aprendizaje de la organización	OCP6.2	Lograr que al 2019 estas dos universidades privadas hayan publicado por lo menos un artículo al año en revistas indexadas reconocidas	Número de publicaciones en revistas indexadas	Fecha
	OCP7.4	Promover políticas de igualdad en la universidad privada de Arequipa	Iguals oportunidades de ascenso	Fecha
	OCP8.1	Optimizar el potencial investigador de las áreas de conocimiento.	Número de investigadores capacitados	Fecha
	OCP8.4	Al año 2019 las cinco universidades privadas de Arequipa debe depurar la lista de convenios con los que cuenta y estén vigentes	Número de convenios vigentes	Número entero
	OCP8.5	Al año 2020 lograr que al menos 3 de las universidades privadas de Arequipa tengan alianzas educativas vigentes con universidades y empresas privadas	Número de alianzas educativas vigentes	Número alcanzado
	OCP8.6	Al año 2021 lograr que al menos 4 de las universidades privadas de Arequipa tenga alianzas educativas vigentes con universidades y empresas privadas	Número de alianzas educativas vigentes	Número entero
	OCP2.2	Para el 2019 implementar en la curricula de por lo menos cinco carreras profesionales un curso de emprendimiento empresarial	Número de carreras que tienen curso de emprendimiento	Fecha
	OCP2.3	Reestructurar la curricula de los programas profesionales de la universidad privada e implementar el curso de emprendimiento empresarial	Número de carreras que tienen curso de emprendimiento	Fecha
	OCP5.2	Crear el centro de recursos de investigación de la región	Fecha de creación del centro	Fecha
	OCP5.5	Promover la acreditación de méritos curriculares del proyecto docente investigador y alto nivel de cualificación profesional alcanzado en función del número de años de prestación de servicios	Número de acreditaciones dadas por méritos curriculares	Fecha
Desarrollo y aprendizaje de la organización	OCP6.3	Lograr que al 2021 por lo menos un profesor de cada una de estas dos universidades haya sido citado según el Institute of Science Information.	número de participaciones en institute of scince information	Fecha
	OCP7.6	Reforzar la organización de prácticas en empresas, a través de nuevos convenios y del refuerzo de los acuerdos existentes.	firma de documentos oficial de la alianza	Fecha
	OCP7.9	Desarrollo e implantación completa del sistema de gestión por competencias.	fecha de implantación del sistema	Fecha
	OCP8.2	Al año 2019, Promover la participación conjunta Empresa-universidad-gobierno en proyectos de I+D+i	Numero de participaciones conjunta en proyecto de I+D+i	Fecha
	OCP8.3	Generar un espacio de encuentro y colaboración con universidades privadas nacionales e internacionales en busca del desarrollo de la educación en investigación y bienestar de la sociedad	número de encuentros de colaboración	Fecha
	OCP9.2	Proponer medidas de reconocimiento a la excelencia investigadora.	número de reconocimientos por excelencia en la investigación	Fecha
	OCP9.3	Estimular la concurrencia y participación de los grupos de investigación en convocatorias de carácter nacional e internacional	número de investigadores en convocatorias nacionales e internacionales	Fecha
	OCP10.1	Potenciar el reconocimiento académico de las prácticas en empresas.	número de practicantes en empresas	Fecha
Desarrollo y aprendizaje de la organización	OCP11.1	Creación de un observatorio permanente del mercado de trabajo de los titulados por investigación en desarrollo a la Región Arequipa y seguimiento de los mismos.	fecha de creación del centro	Fecha
	OCP11.4	Difundir oportunidades de becas de postgrado locales, nacionales e internacionales para titulados con la modalidad de tesis	número de alumnos becados por tesis	Fecha

Tabla 33

Perspectiva Financiera

	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP1.1	Incrementar las actividades de investigación que contribuya a la excelencia, promocionando la cooperación entre grupos de investigación, y la cooperación con empresas	Numero de actividades de investigación	3 actividades al año	Implantar actividades de investigación con cooperación de las empresas
OCP1.2	Articular políticas de incentivos orientadas al reconocimiento de la producción científica de calidad que contribuya al desarrollo de la región	Numero de políticas orientadas a la investigación	1 política de incentivos en investigación al año	Reconocer las investigaciones que se realizan en desarrollo de la región
OCP5.1	Lograr que cinco profesores sean contratados a tiempo completo y dedicación exclusiva en investigación y producción del conocimiento, en el 2015	Número de profesores contratados a tiempo completo y dedicación exclusiva en investigación	Dos profesores año 1, un profesor año 2 y dos profesores año 3	Profesores que realizan investigación mas de cinco años y tienen reconocimiento que pasen a ser tiempo completo y dedicación exclusiva
OCP6.1	Lograr que al 2018 por lo menos una universidad privada de Arequipa haya alcanzado estar dentro del top de las 1000 universidades del WORLD RANKING, obteniendo los parámetros y estándares de investigación	Ubicación en el world ranking	Ubicación 1500 en año 1	Actualizar constantemente el portal de las universidades con las investigaciones que se están realizando y se han concluido
OCP6.4	Lograr que al 2021 por lo menos dos universidades privadas de Arequipa haya alcanzado estar dentro del top de las 1000 universidades del WORLD RANKING, obteniendo los parámetros y estándares de investigación	Ubicación en el world ranking	Año 3, ubicación 1000	Actualizar constantemente el portal de las universidades con las investigaciones que se están realizando y se han concluido
OCP7.3	Crear una incubadora de negocios para la investigación	Fecha de creación de la incubadora	En un año	Realizar el proyecto de la incubadora
OCP7.5	Promover la realización de cursos de formación técnica para aprovechar el potencial de los recursos tecnológicos disponibles en la universidad.	Número de cursos realizados	Tres cursos al año	Dictar un curso de herramientas tics publico abierto
OCP10.7	Proyectar hacia la sociedad y hacia el exterior la imagen pública de la Universidad privada de Arequipa como institución de calidad.	Numero de ingresantes	Tres proyectos al año	Publicar por medios escritos las premiaciones alcanzadas por los docentes en investigación a nivel internacional
OCP11.3	Gestionar proyectos de tesis financiados mediante programas internacionales y nacionales	Numero de tesis financiadas	2 proyectos financiados por investigación	Las tesis por felicitación publica hacer que sean financiadas por empresas o universidades internacionales

Tabla 34

Perspectiva del Cliente

	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP3.3	Fomentar la política de incorporación de becas pre maestrías y pre doctorales por investigación y/o innovación	Número de alumnos becados por investigación e innovación	2 políticas de becas por investigación	Docentes o universitarios que hallan ganado concurso de investigación se les otorgue una media beca de maestría o doctorado
OCP7.8	Desarrollar actividades que sensibilicen y dinamicen a la comunidad universitaria con la problemática del mundo actual.	Numero de actividades realizadas	2 actividades al año	Realizar un seminario sobre la problemática del mundo actual
OCP9.4	Crear un portal de investigación especializado	Fecha de creación del portal	En seis meses	Elaborar el diseño del portal de investigación
OCP9.5	Potenciar la coordinación de los programas de movilidad de los docentes.	Números de intercambios docentes	2 programas d movilidad docente al año	Invitar docentes extranjeros a dictar a la universidad para agilizar convenios
OCP9.6	Promover los programas de movilidad de los estudiantes.	Número de intercambios estudiantiles	2 programas d movilidad docente al año	Invitar docentes extranjeros a dictar a la universidad para agilizar convenios
OCP10.2	Difundir la oferta científico-tecnológica de las Universidades privadas de Arequipa acordes a la oferta laboral de la región y el país	Número de oportunidades de trabajo	Todo el año	Realizar feria científica para los colegios
OCP10.4	fomentar el conocimiento de los servicios y órganos internos como manera de conseguir la identificación del alumno con la Universidad.	Número de postulantes	Dos veces al año	Realizar feria científica para los colegios
OCP10.5	Desarrollar y mantener una oferta de títulos propios vinculados a la realidad social y económica.	Número de programas acordes a la demanda social y económica	Dos veces al año	Conocer la demanda laboral actual
OCP10.6	Fomentar la captación de estudiantes provenientes de ciudades cercanas a la región	Número de estudiantes que emigran a Arequipa	Dos veces al año	Oferta de carreras acorde a la demanda laboral del mercado
OCP1.3	Promocionar el intercambio de experiencias a través de la participación en congresos de investigación.	Número de estudiantes participante en los eventos	Tres congresos al año	Realizar congreso de investigación e innovación
OCP9.1	Fomentar estancias de investigación en otros centros nacionales y extranjeros.	Número de intercambios estudiantiles	Dos veces al año	Cursos de pasantía por investigaciones
OCP11.5	Poner a disposición de los egresados un ambiente adecuado con herramientas TICs con alto rendimiento y buen funcionamiento	Número de egresados que acuden a los ambientes	En seis meses	La biblioteca cuente con herramientas tics

Tabla 35

Aprendizaje y crecimiento

	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP2.2	Para el 2018 implementar en la curricula de por lo menos cinco carreras profesionales un curso de emprendimiento empresarial	Número de carreras que tienen curso de emprendimiento	Dos carreras por año	Elaborar el sílabus del curso emprendimiento empresarial
OCP2.3	Reestructurar la curricula de los programas profesionales de la universidad privada e implementar el curso de emprendimiento empresarial	Número de carreras que tienen curso de emprendimiento	En un año	Generar los equipos de trabajo reestructuración de las curriculas
OCP5.2	Crear el centro de recursos de investigación de la región	Fecha de creación del centro	En un año	Elaborar el proyecto del centro de recursos de investigación
OCP5.5	Promover la acreditación de méritos curriculares del proyecto docente investigador y alto nivel de cualificación profesional alcanzado en función del número de años de prestación de servicios	Número de acreditaciones dadas por meritos curriculares	Dos veces al año	Reconocimiento por meritos alcanzados en la trayectoria profesional
OCP6.3	Lograr que al 2022 por lo menos un profesor de cada una de estas dos universidades haya sido citado según el Institute of Science Information.	Número de participaciones en institute of science information	Una universidad en el año 2	Capacitar a los profesores en nuevas herramientas para la investigación

OCP7.2	Promover la adquisición de nuevos recursos bibliográficos.	Numero de adquisiciones de recursos bibliográficos	Cuatro veces al año	Comprar libros actualizados para las diferentes áreas
OCP7.6	Reforzar la organización de prácticas en empresas, a través de nuevos convenios y del refuerzo de los acuerdos existentes.	Firma de documentos oficial de la alianza	Cinco veces al año	Revisar los convenios con empresas si están actualizados y buscar nuevos
OCP7.9	Desarrollo e implantación completa del sistema de gestión por competencias.	Fecha de implantación del sistema	En un año	Crear el equipo de trabajo que elaborara el proyecto de sistema de gestión por competencia
OCP8.2	Al año 2019, Promover la participación conjunta Empresa-universidad-gobierno en proyectos de I+D+i	Número de participaciones conjunta en proyecto de I+D+i	Tres veces al año	Realizar actividades por navidad conjuntamente la universidad empresa y gobierno para los lugares alejados de Arequipa
OCP8.3	Generar un espacio de encuentro y colaboración con universidades privadas nacionales e internacionales en busca del desarrollo de la educación en investigación y bienestar de la sociedad	Número de encuentros de colaboración	Tres veces al año	Realización de un congreso de educación e investigación a nivel universitario
OCP9.2	Proponer medidas de reconocimiento a la excelencia investigadora.	Número de reconocimientos por excelencia en la investigación	Una vez al año	Premiar con una pasantía por investigación
OCP10.1	Potenciar el reconocimiento académico de las prácticas en empresas.	Número de practicantes en empresas	En seis meses	Reconocimiento a las mejores practicas
OCP11.1	Creación de un observatorio permanente del mercado de trabajo de los titulados por investigación en desarrollo a la Región Arequipa y seguimiento de los mismos.	Fecha de creación del centro	50% año 1	Realización del proyecto de observatorio del mercado de trabajo
OCP11.4	Difundir oportunidades de becas de postgrado locales, nacionales e internacionales para titulados con la modalidad de tesis	Número de alumnos becados por tesis	Todo el año	Brindar becas de postgrado a los que logren felicitación publica al titularse

Tabla 36

Perspectiva Interna

	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP1.4	Incentivar la contratación de investigadores financiados por convocatorias de programas nacionales para el 2018, contratar y capacitar personal en temas de emprendimiento para el diseño de la sumilla del curso	Número de investigadores contratados	Un investigador financiado al año	Realizar investigación para desarrollo de la región y que esta sea financiada
OCP2.1	Impulsar la organización de congresos y reuniones científicas e innovación tecnológica	Número de personal especializado en emprendimiento e innovación tecnológica	Tres capacitaciones en temas de emprendimiento	Dictar curso de emprendimiento para docentes
OCP3.1	Convocar cursos de perfeccionamiento del profesorado en el uso de nuevas tecnologías.	Fecha del curso en nuevas tecnologías	Dos congresos al año	Realizar congreso de las nuevas tecnologías
OCP3.2	Lograr que 2 áreas académicas de las universidades tengan al menos dos de sus carreras acreditadas en el 2019.	Número de carreras acreditadas	Tres cursos al año	Realizar curso de herramientas tics
OCP4.1	Lograr que 3 áreas académicas de las universidades tengan al menos dos de sus carreras acreditadas en el 2021.	Número de carreras acreditadas	Un área en año 1	Verificar las condiciones de ambientes para las carreras profesionales que se oferta
OCP4.2	Monitorear el proceso de acreditación e identificar las necesidades de capacitación y recursos para la autoevaluación de las universidades privadas de Arequipa	Número de carreras acreditadas	Dos áreas en año 2	Capacitar a los docentes en tema de acreditación
OCP5.4	Fomentar publicaciones en revistas de calidad.	Nivel de autoevaluación	Todo el año	Evaluar nivel de capacitación de los docentes
OCP5.6	Lograr que al 2017 estas dos universidades privadas hayan publicado por lo menos un artículo al año en revistas indexadas reconocidas	Número de publicaciones en revistas de calidad	Todo el año	Capacitación en edición de artículos para publicación
OCP6.2	Promover políticas de igualdad en la universidad privada de Arequipa	Número de publicaciones en revistas indexadas	Uno al año 1	Capacitación en edición de artículos para publicación
OCP7.4	Optimizar el potencial investigador de las áreas de conocimiento.	Iguales oportunidades de ascenso	Todo el año	Desarrollar reglamento de capacitación docente en investigación, innovación y genero
OCP8.1	Al año 2019 las cinco universidades privadas de Arequipa debe depurar la lista de convenios con los que cuenta y estén vigentes	Número de investigadores capacitados	50% año1	Capacitar en temas investigación a los docentes
OCP8.4	Lograr que al 2021 estas dos universidades privadas hayan publicado por lo menos un artículo al año en revistas indexadas reconocidas	Número de convenios vigentes	40% año 1	Verificar las fechas de las alianzas educativas
OCP6.2	Promover políticas de igualdad en la universidad privada de Arequipa	Número de publicaciones en revistas indexadas	Uno al año 1	Capacitación en edición de artículos para publicación
OCP7.4	Optimizar los procesos administrativos de los alumnos.	Iguales oportunidades de ascenso	Todo el año	Desarrollar reglamento de capacitación docente en investigación, innovación y genero
OCP7.7	Optimizar el potencial investigador de las áreas de conocimiento.	Nivel de satisfacción	70% año 1	Sistematizar proyectos de tesis
OCP8.1	Al año 2019 las cinco universidades privadas de Arequipa debe depurar la lista de convenios con los que cuenta y estén vigentes	Número de investigadores capacitados	50% año1	Capacitar en temas investigación a los docentes
OCP8.4		Número de convenios vigentes	40% año 1	Verificar las fechas de las alianzas educativas

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. La calidad de la enseñanza en las universidades es un agente importante para el progreso económico de un país siendo una pieza clave el docente para impulsar la investigación e innovación, hoy en día la producción científica es factor crítico en las universidades del SUPRA porque presentan un bajo nivel de investigación, pero ya empezaron a gestionar financiamiento interno para investigación.
2. Actualmente está entrando los temas de emprendimiento e innovación tecnológica en las Universidades del SUPRA, considerando como alterna de generación de empleo y crecimiento económico sostenible. Concytec financia proyectos de tecnología e innovación brindando la oportunidad de participar a las universidades y empresas.
3. En la actualidad los contenidos curriculares de las carreras universitarias no están acorde a las necesidades de las fuerzas productivas de las regiones en el país, la demanda de egresados con buena preparación para la actividad laboral, experimenta un fuerte crecimiento en los últimos años, siendo un indicador la calidad educativa para alcanzar la acreditación de los programas profesionales del SUPRA.
4. Perú invierte muy poco en I+D e innovación solo el 0.15% de su PBI, este porcentaje resulta insuficiente respecto al 6% del PBI que establece la ley general de educación, al igual las universidades no prestan la atención adecuada a la producción de investigación. Para mejorar la competitividad de la región Arequipa es necesario invertir más en su educación.
5. Actualmente existen gran numero de universidades privadas en el Perú con sus filiales a nivel nacional, pero no necesariamente con calidad, si nos comparamos con universidades latinas el resultado es negativo, Las

universidades pertenecientes al SUPRA no figuran entre las 500 primeras universidades en el Ranking a nivel mundial siendo el indicador más importante a evaluar el impacto (con un peso del 50%).

6. En estos últimos años el número de alumnos se han incrementado en las universidades privadas a nivel nacional siendo algunos de los factores a considerar el prestigio institucional, la infraestructura, las facilidades económicas de pago, becas deportivas y docentes capacitados. Las universidades privadas de la región Arequipa tienen un riesgo crediticio relativamente bajo, por las fortalezas que estas presentan.
7. Los procesos de internacionalización e integración de la educación universitaria buscan fortalecer la investigación en las universidades actualmente se celebran convenios de cooperación y colaboración (académica, científica y cultura) los cuales facilitan las visitas de intercambio de docentes con el objetivo de realizar tareas de investigación científica y tecnológica. En las universidades privadas de la Región Arequipa estos contribuyen a mejorar la producción científica y su aplicación además de incrementar las ventajas competitivas a nivel profesional de los docentes y estudiantes.
8. Un factor importante de las universidades es su producción científica y la generación de conocimiento alcanzado, la cual contribuye con el desarrollo de la Región Arequipa y el País. Actualmente los profesionales del SUPRA se titularon en su mayoría con otras modalidades diferente a la tesis, lo cual se ve reflejado en las estadísticas de las universidades. Con la ley N°30220 se busca incentivar la investigación al haberse eliminado el bachillerato automático.

RECOMENDACIONES

1. Poner en marcha el Plan Estratégico SUPRA en corto tiempo e identificar ventajas competitivas alternativas que no se hayan considerado.
2. Sensibilizar a los actores del Sistema SUPRA a cerca de las actividades y responsabilidades que tienen durante la implementación del Plan Estratégico SUPRA.
3. Lograr la integración Empresa – Universidad – Estado como factor de éxito a los lineamientos de investigación, desarrollo regional e innovación, en beneficio de la Región y la sociedad.
4. Diseñar e implementar el modelo de universidad emprendedora en la región Arequipa en busca de satisfacer las nuevas tendencias del cliente del sistema SUPRA y en forma conjunta con las fuerzas empresariales de la ciudad de Arequipa, empresas nacionales e instituciones internacionales.
5. Realizar seminarios, conferencias sobre investigación e innovación donde los docentes se capaciten y logren generar compromisos con la universidad y la sociedad.
6. Lograr convenio con empresas que venden tecnología e implementar las pizarras digitales que permitirá a las universidades privadas llegar y llevar en tiempo real los conocimientos brindados por los docentes a gran distancias que lo puede permitir la internet.

FUTURO DEL SISTEMA SUPRA

El futuro del Sistema dependerá de las autoridades principales de las universidades del sistema universitario privado de la Región Arequipa y del mismo sistema. Por eso fue importante al momento de elaborar el Plan Estratégico SUPRA considerar los OLP, OCP, y las estrategias planteadas, partir de un estudio y análisis de situaciones actuales y de decisiones ya tomadas por los actores del entorno y del interior del sistema; es así que para el 2021 el sistema SUPRA será el primer eje integrador de la educación universitaria privada en Sud América con los más altos estándares en investigación e innovación con una visión social empresarial.

La integración de los sistemas Universitarios de Latino América será beneficioso para la Región Arequipa y el País se tendrán un mayor número de becas estudiantiles e intercambios y se verá incrementado el nivel de conocimientos de los profesionales que salgan de las universidades que pertenecen al Sistema SUPRA

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*.

México D. F., México: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. *Dirección de marketing*. 12da Ed. México: Pearson Educación

Kaplan, R. (2000). Cuadro de Mando Integral. *Harbar Business Review*. Estados Unidos.

LINKOGRAFIA

América Economía. *Mejores Ciudades para hacer Negocios 2016*.

Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2016/>

Bojórquez, Martha. Pérez, Antonio. *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial..* Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81 Abril-Junio 2013. Recuperado de

<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

De cada 10 jóvenes solo cuatro postulan a la universidad (2017, 23 de enero). *Diariocorreo.pe*. Recuperado de

<http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/de-cada-10-jovenes-solo-cuatro-postulan-a-la-universidad-726031/>

Juan Rueda S. *Modelo conceptual de Steiner*. Tesis "Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de kaplan y norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas

como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá”. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>

LEY N° 28518 “Ley Sobre Modalidades Formativas Laborales “. Recuperado de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2013/12/bt_legislacion.pdf

Lopez A. (2015). *Crisis económica financiera mundial y como afecta a la economía*. Recuperado de <http:// analisis52dlopez.blogspot.pe/2015/12/crisis-economica-financieramundial-y.html>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014, 01 julio). *Ley Universitaria*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/nota_02.php

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

Nueva Ley Universitaria romperá la corrupción en sistema universitario. (2013, 5 mayo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/05-05-2013/nueva-ley-universitaria-rompera-la-corrupcion-en-sistema-universitario>

Pauro E. (2012) *Plan Estratégico Sistema Educativo Universitario Privado de la Región Arequipa*. Perú. Documento de aprobación de asignatura. pág. 0-190

Plan Regional de la Juventud de Arequipa 2012 – 2015. “Población joven por grupos de edad y estimaciones” Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/GR-Arequipa-Plan-Regional-Juventud-2012-2015.pdf>

Producto bruto interno, según departamento: 2014. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Pulso Perú: Mayoría de peruanos prefieren la educación privada. (2015, 10 de febrero). *Peru21.pe*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/pulso-peru-mayoria-peruanos-prefieren-educacion-privada-2211569>

Rectores de universidades públicas y privadas del sur se reunirán en

Arequipa, *educacionenred.pe*. Recuperado de

<http://noticia.educacionenred.pe/2017/01/rectores-universidades-publicas-privadas-sur-se-reuniran-arequipa-112962.html>

Revista Historia de la Educación Latinoamericana ISSN: 0122-7238, por

Robles Ortiz, Elmer, Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/869/86900803.pdf>

UNESCO (2008). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe*. Recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648S.pdf>

Yamada (2014), *Educación superior e ingresos laborales: estimaciones paramétricas y no paramétricas de la rentabilidad por niveles y*

carreras en el Perú, Repositorio Institucional de la Universidad el

Pacífico. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/359>

ANEXOS

Anexo 1: Estrategias vs Objetivos

Tabla 37

Estrategias Vs Objetivos

Matriz	Objetivos Estratégicos	Estrategias
IE	2. Para el 2024 Conseguir colocar como parte de la curricula de los programas profesionales de las universidades del Sistema Universitario de la Región Arequipa un curso de emprendimiento empresarial.	E1,E2,E3,E4,E9, E11,E12, E13
	1. Para el 2024, Incrementar un 20% la participación docente en investigación aplicada a la región.	
	10. Para el 2024, Duplicar la captación de postulantes a las universidades privadas respecto al del 2014 cubriendo las expectativas de la población.	
	4. Para el 2024, lograr que el 75% de las universidades del Sistema Universitario de la Región Arequipa haya logrado por área académica que al menos dos de sus programas profesionales, estarán acreditados por el sistema nacional de acreditación.	
	11. Para el 2024, Triplicar el número de titulados con la modalidad de tesis, respecto al 2014 en el sistema universitario privado.	
PEYEA	5. Al 2024, alcanzar el reconocimiento como el mejor sistema de educación universitaria en docencia, investigación y gestión.	E1,E2,E4,E9,E10, E11,E12,E13,
	3. Para el 2024, Conseguir consolidar en las universidades privadas de la Región Arequipa la cultura innovadora y emprendedora	
	6. Al 2024 lograr que las dos universidades privadas arequipeñas con una antigüedad mayor a 15 años figuren dentro del top de las 1000 universidades del World Ranking	
	7. Al 2024, alcanzar el reconocimiento nacional e internacional como el mejor sistema de educación universitaria por su eficacia, por su eficiencia, por su excelencia, por su competencia y por su fuerte compromiso con el entorno.	
GE	8. Al 2024, incrementar las alianzas educativas de las universidades privadas de Arequipa logrando 4 alianzas por año con otros sistemas educativos referentes a nivel nacional e internacional.	E1,E3,E4,E5,E6, E7, E8,E9,E10,E11, E12, E13
	9. Para el 2024, Aumentar la participación de los docentes en instituciones científicas y/o culturales y participación de los alumnos en grupos de investigación	

Anexo 2: Total de alumnos de pre grado, por el aspecto principal que influyó para elegir la universidad

Tabla 38

Perú: Total de alumnos de pre grado, por el aspecto principal que influyó para elegir la universidad, según tipo y nombre de universidad

Tipo y nombre de universidad	Total	Aspecto principal que influyó para elegir la universidad				
		Prestigio de la universidad	Única universidad que ofrece la especialidad	Cercanía a su domicilio	Mejores expectativas económicas	Otro
Total	782,970	423,065	113,035	82,357	132,197	32,316
Publicas	309,175	160,085	44,279	40,767	46,289	9,755
Privadas	473,795	254,980	68,756	41,590	85,908	22,561

Nota: Adaptado de "II Censo Nacional Universitario, 2010"

Anexo 3: Diferencia entre planeación estratégica y dirección estratégica

Tabla 39

Diferencia entre planeación estratégica y dirección estratégica

Planeación Estratégica	Dirección Estratégica
<p>Goodstein Nolan y Pfeiffer (1998) Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización <i>prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones</i> necesarias para alcanzarlo.</p> <p>El plan estratégico de la organización es resultado de la planeación estratégica</p> <p>Fases de la planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Pensamiento estratégico</i>: Desarrollo de la misión, visión, valores y filosofía – <i>Diseño de la estrategia</i>: OLP, MEFE y MEFI – <i>Planeación de resultados</i>: objetivos a corto plazo y planes de acción <p>Proceso de planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> – Se declara la visión, la misión y los valores – Se analiza su situación externa e interna, – Se establecen sus objetivos a largo plazo, – Se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. 	<p>K.J. Hatten (1987) Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización <i>formula objetivos</i>, y está dirigido a la obtención de los mismos.</p> <p>La dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la dirección operacional</p> <p>Fases de la dirección estratégica según Rafael Muñiz:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Definición de objetivos estratégicos (filosofía, misión, OLP y OCP), – Planificación estratégica (formulación de estrategias y desarrollo de nueva estructura organizativa). – implementación estratégica <p>Proceso de Dirección estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Análisis estratégico</i>: Análisis interno, externo, objetivos – <i>Formulación estratégica</i>: se toma la decisión – <i>Implantación estratégica</i>: Acciones a tomar

Nota: Adaptado de <https://es.slideshare.net/jmgarcial/planeacin-estrategica-personal-27738429>
 Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
 Recuperado de <https://es.scribd.com/document/71453138/Direccion-Estrategica>