

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
ESCUELA DE POSTGRADO**

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA LA UNIVERSIDAD PRIVADA CATÓLICA SANTA SOFÍA”**

Cármén Rosa Bermeo Ramírez

Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado
Académico de Magíster en
Administración.

2005

DEDICATORIA:

A

Rosa, mi madre,
Jorge mi esposo,
Oscar Daniel mi hijo

y

a la memoria de:

Oscar, mi padre,
ejemplo de integridad.

AGRADECIMIENTO:

A los Profesores:

Jesús Tong

José Díaz

José Gonzales

Rafael Aita

y

Eduardo Mindreau,

Asesor del presente trabajo

Maestros y amigos

de excelencia.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
INDICE	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. AMBIENTE GENERAL O MICROENTORNO	3
1.1. Análisis del Entorno Globalizado	3
1.1.1. Megatendencias	3
1.1.2. El entorno internacional de la Educación Superior	4
1.2. Factores del entorno nacional	5
1.2.1. Factores económicos	5
1.2.2. Factores Políticos	9
1.2.3. Factores Sociales	9
1.2.4. Factores Demográficos	10
1.2.5. Factores Legales	11
1.2.6. Factores Culturales y Educativos	11
1.2.7. Factores Tecnológicos	12
1.3. Ambiente Sectorial Universitario	12
1.3.1. El sector universitario: referencias	14
1.3.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas	16
1.3.2.1. Poder de negociación de los proveedores	16
1.3.2.2. Poder de negociación de los compradores	17
1.3.2.3. Entrada de nuevos competidores	18
1.3.2.4. Competencia actual	19
1.3.2.5. Amenaza de servicios sustitutos	19
1.4. Análisis Estratégico del Entorno de la UPCSS	19
1.4.1. Oportunidades y Amenazas	20

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO DE LA INSTITUCIÓN.	21
2.1. Análisis interno de la institución.....	21
2.1.1. Identidad de la Institución.....	21
2.1.2. Actores.....	22
2.1.3. Funciones Gerenciales.....	24
2.1.3.1. Planeamiento.	24
2.1.3.2. Organización.	24
2.1.3.3. Clima Organizacional.....	25
2.1.3.4. Estilo de Gestión.....	26
2.1.3.5. Evaluación institucional.....	26
2.1.3.6. Administración del Potencial Humano	26
2.1.3.7. Marketing.....	26
2.1.3.8. Aspecto Económico y Financiero.....	27
2.1.3.9. Infraestructura Física.....	28
2.1.4. Autodiagnóstico (Modelo de la FUNDIBEQ).....	28
2.2. Análisis Estratégico Interno.....	29
2.2.1. Fortalezas y Debilidades	29
2.2.2. Ventaja Competitiva de la UPCSS	30
2.3. Justificación del Análisis de la Institución.....	30
 CAPÍTULO III. DISEÑO DEL MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UPCSS.	 31
3.1. Primera Fase: Plan para Planear.	31
3.1.1. Percepción de la realidad institucional.....	32
3.1.2. Sensibilización para el cambio.	33
3.1.3. Definición de las premisas de planeación	34
3.2. Segunda Fase: Diseño del Proceso de Planificación Estratégica para la UPCSS.	36

3.2.1. Diagnóstico	36
3.2.2. Misión de la Universidad.....	38
3.2.3. Valores institucionales.....	38
3.2.4. La Visión de la Universidad.....	39
3.2.5. Formulación de los Objetivos Estratégicos.....	39
3.2.6. Metas Estratégicas.....	40
3.2.7. Formulación y selección de estrategias.....	41
3.2.8. Operativización del Plan Estratégico.....	44
3.2.9. Implantación de la Estrategia	44
3.2.10. Evaluación de resultados del Plan Estratégico.....	44

**CAPÍTULO IV. APLICACIÓN DEL MODELO A LA REALIDAD
INSTITUCIONAL PROPUESTA PILOTO DE PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO DE 2006 – 2010.....**

4.1. Diagnóstico	46
4.2. Declaración de Misión	46
4.3. Declaración de la Visión al 2010.....	46
4.4. Valores institucionales.....	47
4.5. Objetivos	47
4.5.1. Objetivo del Plan Estratégico	47
4.5.2. Objetivos Estratégicos	47
4.6. Marco General de la Formulación de la Estrategia.....	48
4.6.1. Etapa de aportación de la Información.....	48
4.6.1.1. Matriz EFE.....	48
4.6.1.2. Matriz MPC.....	49
4.6.1.3. Matriz EFI.....	49
4.6.2. Etapa de Ajuste	49
4.6.2.1. Matriz FODA Cruzada.....	49
4.6.2.2. Matriz PEYEA.....	50

4.6.2.3. Matriz de la Gran Estrategia.....	50
4.6.3. Etapa de la Decisión	51
4.6.3.1. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.....	51
4.7. Resumen de Objetivos y Estrategias.	53
4.8. Factores Claves de Éxito.....	53
4.9. Selección de estrategias.	54
4.10. Operativización del Plan Estratégico	54
4.11. Implantación de la Estrategia.	54
4.12. Planes de Contingencia.....	55
4.12.1. Plan 1	55
4.12.2. Plan 2	55
4.13. Evaluación del Plan.	55
CAPITULO V. ANÁLISIS ECONOMICO- FINANCIERO.....	56
5.1. Estado económico de la institución.....	56
5.2. Inversión en la elaboración del plan estratégico	58
5.2.1 Supuestos.....	58
5.2.2. Tasa de Descuento	58
5.2.3 Monto de la inversión	58
5.2.4. Flujo de caja del costo del Plan Estratégico.....	59
5.3. Financiamiento.....	59
5.4. La Facultad de Administración para la UPCSS	60
5.4.1. Características Generales	60
5.4.2. Análisis económico financiero del proyecto de la facultad	61
5.4.2.1. Condiciones para el análisis.....	61
5.4.3. Análisis Económico financiero de la propuesta de creación de la facultad	61
5.4.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	61
5.4.3.2. Flujo de Caja Libre	61

5.4.3.3. Análisis Económico financiero	61
5.4.3.4. Relación Costo – Beneficio	62
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	65
ANEXO 1	69
ANEXO 2	73
ANEXO 3	79
ANEXO 4	81
ANEXO 5	82
ANEXO 6	83
ANEXO 7	84
ANEXO 8	87
ANEXO 9	88
ANEXO 10	89
ANEXO 11	90
ANEXO 12	91
ANEXO 13	92
ANEXO 14	93
ANEXO 15	97
ANEXO 16	100
ANEXO 17	101
ANEXO 18	102
ANEXO 19	104
ANEXO 20	105
ANEXO 21	106
ANEXO 22	111
ANEXO 23	112
ANEXO 24	113
ANEXO 25	114

ANEXO 26	115
ANEXO 27	116
ANEXO 28	119
ANEXO 29	120
ANEXO 30	121
ANEXO 31	122
NOTA BIOGRÁFICA	124

INTRODUCCIÓN

La universidad tiene una existencia en el mundo que data desde ocho siglos atrás aproximadamente, su antigüedad constituye una invitación a mantener invariables sus criterios, sus objetivos, sus técnicas y su estilo de gestión; pero el mundo cambia en forma cada vez más veloz, por lo que la universidad debe cambiar y para ello debe adaptar su naturaleza, sus técnicas y enfoques de gestión a estilos más modernos y adecuados a las exigencias que demandan la nueva estructura social y los adelantos que impone la era del conocimiento.

La Universidad Privada Católica Santa Sofía es una institución educativa que cuenta con cuatro décadas de existencia y su trayectoria ha dejado una huella de seriedad y prestigio. Sin embargo no evidencia una posición proclive al cambio, lo que está determinando estancamiento y pérdida de mercado, ya que en los últimos años se ha notado decrecimiento constante de la matrícula lo que unido al aumento de los costos, ha llevado a la necesidad de financiar el presupuesto anual con transferencias provenientes de la congregación matriz.

Por otro lado se observa que la institución carece de un plan estratégico que oriente su accionar y que permita hacer una asignación de recursos eficiente en las áreas de mayor relevancia estratégica.

El objeto del presente trabajo es, por lo tanto, elaborar un diagnóstico de la situación actual de la universidad, proponer un modelo y desarrollar un ejemplo aplicativo para que la universidad elabore su plan estratégico.

En el primer capítulo se realiza el diagnóstico del entorno considerando características del mismo, a nivel global, nacional y sectorial.

El segundo capítulo construye el análisis institucional en el que se realizan principalmente las características de los actores del proceso educativo así como el análisis de las funciones gerenciales.

El tercer capítulo constituye la propuesta del modelo del plan estratégico para la UPCSS en el que se definen fases, procesos, personas, tiempo y recursos materiales y económicos para su elaboración. Se hace especial hincapié en las técnicas más apropiadas para que especialistas en pedagogía puedan elaborar un plan estratégico acorde a las necesidades de la universidad.

El capítulo cuarto constituye una aplicación del modelo para realizar el plan estratégico en función de la situación actual de la universidad. Este capítulo ha sido elaborado en base a la metodología de Fred David, en virtud a su secuencialidad y coherencia interna.

El capítulo quinto presenta un presupuesto detallado de lo que costaría confeccionar el plan estratégico y describe los posibles beneficios que ofrecería el contar con dicho plan para que la universidad pueda visualizar proyectos futuros de inversión.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del presente estudio.

CAPÍTULO I

AMBIENTE GENERAL O MACROENTORNO

La universidad es la institución creada para responder a las necesidades de conocimiento y desarrollo que presenta la sociedad organizada. Forma a los profesionales, preparándolos para atender las necesidades sociales, generar nuevos conocimientos y realizar propuestas de aplicabilidad que garanticen una permanente mejora en la calidad de vida de su comunidad.

En el marco del enfoque sistémico, la universidad es un sistema social, abierto, probabilístico y adaptable; recibe entradas del entorno, realiza con ellas procesos diversos generando valor agregado, para lograr salidas que son requeridas y esperadas por la comunidad. Por lo que se puede decir, que su funcionamiento y su desempeño, están definidos en gran parte por los factores del entorno al que pertenece.

Siendo el entorno elemento fundamental de su desempeño, a continuación se exponen factores y tendencias del entorno, que influyen en el sector universitario.

1.1. Análisis del Entorno Globalizado

1.1.1. Megatendencias

Considerando que el entorno globalizado influye decisivamente en el desempeño de la universidad, iniciamos el estudio, mencionando a continuación, las megatendencias que la afectan:

- La masificación de la información, ya que la humanidad duplica sus conocimientos cada 5 años; (Comisión Brundlat). Lo que determinará frecuentes cambios en las propuestas académicas de las universidades.
- El aumento de ocupaciones diferentes, el cambio en las características de los cargos y en las necesidades de capacitación de las personas que los desempeñan (A. Toffler).
- El auge de los servicios temporales (A. Toffler).
- El liderazgo femenino (J. Naisbit).

- El énfasis en la educación.
- La internacionalización de las organizaciones.
- El vertiginoso avance de la ciencia y de la tecnología.
- El renacimiento religioso (J. Naisbit).

El impacto de estas tendencias en la universidad se traducirá en la necesidad de una permanente formación y mejoramiento continuo de docentes y administrativos; así como de importantes cambios en la estructura, en el sistema de planificación y en el estilo de gestión de dichas instituciones.

1.1.2. El entorno internacional de la Educación Superior

Las características más importantes del entorno, se reducen a las siguientes:

- Predominio mundial de la economía liberal.
- Creciente globalización del planeta
- Redefinición del papel del estado
- Internacionalización de las organizaciones
- Interdependencia y volatilidad de los mercados internacionales
- Creciente brecha entre países desarrollados y en desarrollo.¹

Consecuentemente, las tendencias que caracterizan a la universidad en los últimos 25 años, según la UNESCO, se pueden resumir en lo siguiente:

- Expansión cuantitativa
- Diferenciación de las estructuras institucionales, programas y planes de estudio.
- Restricciones financieras y como consecuencia, declinación de la calidad académica y de la investigación
- Concentración de la investigación en un pequeño número de países industrializados.

La universidad es una entidad de importancia para todos los países del orbe; los factores de globalización, desarrollo de las TIC, competitividad, creciente difusión del conocimiento, demanda por profesionales con multicapacidades y

¹ Política para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. UNESCO 1995

la explosión demográfica en demanda por estudios superiores, entre otros; son factores que están determinando la internacionalización de las universidades, la búsqueda de nuevas estrategias de gestión y de nuevas formas de financiamiento, la investigación para aplicar las TIC al aprendizaje y al desarrollo de la investigación para que la universidad pueda orientarse a colaborar en la solución de los grandes problemas mundiales.

1. 2. Factores del entorno nacional

1.2.1. Factores económicos

- **Producto Bruto Interno**

El Producto Bruto Interno del país ha evolucionado según el siguiente cuadro, afectando a todos los sectores productivos.

Cuadro 1.1. Evaluación del PBI Global

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Miles de Millones de nuevos soles	174.7	186.8	189.8	201	216.2	233.1
Variación porcentual real.	0.9	3.1	0.2	3.7	5.0	5.5

Fuente: BCRP – MEF

Como se puede ver en el cuadro anterior, el PBI ha evolucionado favorablemente, lo cual incide en el comportamiento de la economía en general.

- **Inflación²**

El Índice de Precios al Consumidor en Lima, durante el mes de Noviembre (2005), registró un incremento de 0.29%; la variación acumulada fue de 3.49% y en los últimos doce meses (diciembre 2003 – Noviembre 2004) llegó a 4.07%. El siguiente cuadro muestra la variación general de los grandes grupos de consumo y se incluye la variación de los sectores de servicios entre los que destaca el sector educación, que interesa al presente estudio.

² Fuente INEI

Cuadro N° 1.2. Variaciones de los sectores de consumo

Grupos de Consumo	Ponderación	Var. % Nov. 04	Var. % Ene-Nov. 04	Var. % Dic 03 - Nov. 04
INDICE GENERAL	100,00%	0,29	3,49	4,07
Cuidado y Cons. De la Salud	2,90%	0,32	2,86	2,96
Transportes y Comunicaciones	12,41%	1,53	3,89	4,51
Enseñanza y Cultura	8,82%	-0,07	2,06	2,08
Otros bienes y servicios	7,04%	0,07	-2,8	-2,89

Fuente: INEI

• Ingreso³

El Ingreso promedio mensual de los trabajadores del Cono Centro de la Capital se ha incrementado en 4.7% durante el año móvil (Noviembre 2003 – octubre 2004), en comparación con el año móvil anterior (Noviembre 2002 – octubre 2003), al pasar de S/. 1044.70 a S/.1093.60.

Esto significa que quienes laboran en Lima Cercado y los distritos de Breña, Jesús María, Lince, Miraflores, Barranco, San Isidro, San Miguel, La Victoria, Rímac y Chorrillos aumentaron sus salarios en S/. 48.90 nuevos soles.

En el Cono Este, conformado por los distritos de Ate, Santa Anita, Chaclacayo, Lurigancho, La Molina, Cieneguilla, San Luis y San Juan de Lurigancho, se dió un incremento de 1.5%, lo que equivale a S/. 11.1 nuevos soles.

Para quienes trabajan en el Cono Norte, que corresponde a los distritos de Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa, el ingreso promedio se incrementó en 1.4%, es decir S/.8.90 nuevos soles.

En cambio en el Cono Sur, conformado por Lurín, Pachacamac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco, Santa María del Mar, Villa El Salvador y Villa María del triunfo, el ingreso promedio disminuyó en 1.6%, lo que significa que cada persona perdió S/. 12.8 nuevos soles.

³ Ibid.

- **Desempleo⁴**

En el mes de octubre del 2004 se observó la tasa de desempleo en 9.2%, la cual es superior en 0.1 punto porcentual respecto a lo registrado en similar mes, del año 2003 y comparando con el nivel del mes anterior (septiembre 2004), aumentó también en 0.1 punto porcentual.

- **Producción⁵**

La economía peruana registró en octubre una tasa anual de crecimiento de 2,05 por ciento, sumando así 41 meses de avances consecutivos, impulsada por el sector de manufacturas. En octubre del año pasado se alcanzó una tasa anual de crecimiento de 4,71 por ciento, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Durante el mes de Septiembre del 2004, todos los sectores obtuvieron un comportamiento positivo.

- **Presupuesto para el año 2005**

El presupuesto económico del sector público para el Año Fiscal 2005 asciende a S/. 49, 387 millones, lo que representa el 19.9 % del PBI y es un 11.9% superior al aprobado para el año fiscal 2004 ⁶

En términos generales, los analistas declaran que la situación económica del Perú es estable y en moderado proceso de crecimiento, "... todos coinciden en que el balance económico del primer semestre del presente año es más que positivo y no sólo en el ámbito macroeconómico, sino en algunos indicadores ligados a lo micro. Las cifras respaldan estas afirmaciones. Entre enero y mayo del 2004 la economía creció 4.22%, las exportaciones se incrementaron en 28.6% en el primer semestre y van camino a superar los US\$ 11.000 millones en este año."⁷. Al mes de Septiembre, el tipo de cambio oscila levemente

⁴ Fuente INEI.

⁵ Fuente INEI

⁶ Fuente Proyecto de Ley de Presupuesto del sector público para el Año Fiscal 2005

⁷ El Comercio, Negocios 1 de Agosto del 2004

alrededor de los 3.30 soles por dólar; “la inflación acumulada en los últimos 12 meses, a marzo del 2004, llega al 2.76%.”⁸

Según el INEI el índice de pobreza es de 54.3 % y el de pobreza extrema de 23.9 %. Los salarios se mantienen en un bajo nivel, ya que “durante el periodo comprendido entre octubre del 2002 y septiembre del 2003 el ingreso promedio mensual de los trabajadores de Lima Metropolitana fue de S/. 791.80 nuevos soles”⁹.

“Según APOYO en el segundo semestre de este año, la economía crecería a un ritmo cercano al 5% para cerrar el 2004 con un avance de 4,6%. Burneo estima que la economía ya empezó a acelerarse y seguirá así en los meses siguientes para acumular un incremento de 4,5% en el año. David Tuesta es más optimista, sostiene que “En el peor escenario político la economía seguirá creciendo. Es un escenario muy distinto a lo observado en el 2000 donde la coyuntura tomó por sorpresa a los agentes”; sin embargo, advirtió que la producción podría crecer fácilmente a tasas de 6% si no hubiese tanto ruido político...”¹⁰

En este contexto, los datos económicos nacionales más importantes a tenerse en cuenta para la gestión de la universidad, serían:

- La PEA es de 12 millones de habitantes; sin embargo, el porcentaje de habitantes adecuadamente empleados es de 37%, de los subempleados es de 54% y el de los desempleados es de 8.9%.
- La proyección de la PEA al 2005 revela que será de 13, 695,722 de personas.
- Desde mediados del 2001 se observa una paulatina recuperación de la actividad económica, el PBI ha reportado una variación positiva durante 24 meses consecutivos. El grupo de 30 empresas industriales, más importantes,

⁸ Ministerio de Economía y Finanzas. Marco Macroeconómico Multianual 2004-2006 Revisado.

⁹ Compendio de Indicadores Macroeconómicos. Avance Económico. Lima Noviembre 2003, páginas 5 – 11

¹⁰ El Comercio, Negocios 1 de Agosto del 2004

reportó un aumento de ventas de 3,47%. Similar fue la situación de 19 empresas de servicios públicos, las que aumentaron sus ventas en 2,83%.

En el futuro inmediato se prevee que el Perú seguirá con un buen ritmo de crecimiento; sin embargo, la bonanza aún no se refleja en el ingreso de la población.

1.2.2. Factores Políticos

La situación política está definida tanto por las decisiones, como por las actitudes de los gobernantes. “Los escándalos al interior del gobierno, los repentinos cambios de gabinete, la renuncia del vicepresidente, y la falsificación de firmas, por mencionar algunos; han determinado un decrecimiento abrupto de la aceptación presidencial y un creciente “ruido político”, el mismo que incide en el normal desarrollo de las actividades productivas, en la inversión nacional y extranjera y en general en el desarrollo del país”¹¹. (Punto de Equilibrio Marzo 2004)

El proceso de descentralización, no rinde los frutos esperados, y en la agenda política del gobierno aún siguen pendientes: la reforma de la seguridad, la reforma del poder judicial, la reforma constitucional, entre otras reformas. (Apoyo Consultoría 2003)

Algunas de las instituciones más representativas del país, tales como: el Congreso, el Poder Judicial y el sistema político partidario; se han debilitado, como aparece en las encuestas de prestigiosas instituciones. Apoyo Consultoría afirma que “... las consecuencias de las denuncias sobre corrupción harán mucho más frágil al gobierno, erosionará su escasa base política, reducirá su capacidad de convocatoria, y lo podría aislar de otros sectores políticos.”¹²

1.2.3. Factores Sociales

La sociedad peruana se caracteriza por ser multicultural, plurilingüe y multiétnica; pero a pesar de haber dado avances significativos en su desarrollo,

¹¹ Punto de Equilibrio, Universidad del Pacífico, Marzo 2004

¹² El Comercio, Negocios 1 de Agosto del 2004

aún no erradica la exclusión, la marginación y el racismo. Lo que constituye un reto para la educación. Interesa, especialmente, al presente trabajo, la situación de la mujer en la sociedad, ya que la UPCSS es una universidad para mujeres; situación que aún es deficitaria, en aspectos como cultura, trabajo, atención, acceso a la educación, niveles remunerativos, etc.

Hay multiplicidad de factores sociales contra los cuales nuestra sociedad debe luchar. Yslado (2003) afirma que "Entre otros factores externos, se encuentran recesión, desempleo, subempleo y autoempleo, que generan mayores niveles de pobreza, refuerzan el perfil epidemiológico, exacerbando los problemas psicosociales: violencia política, social, familiar; delincuencia común, tráfico ilícito y consumo de drogas; suicidios, embarazo en adolescentes y deserción escolar-académica; migración no controlada hacia las ciudades grandes del Perú; persistencia del centralismo como limitante del desarrollo nacional: debilitamiento de la conciencia política, que mantiene la presencia de organismos políticos verticales, que a pesar de firmar acuerdos nacionales de gobernabilidad, no se unen en la práctica para consolidar, la democracia y la paz social."¹³

1.2.4. Factores Demográficos

La población total del Perú alcanza la cifra de 27'148,101 habitantes con una tasa de crecimiento anual de 1.49%.¹⁴ La costa es la región natural, de mayor densidad poblacional, ya que cuenta con 97 hab/ km² frente a la sierra que tiene 23, y la selva que presenta solo 3 hab/km².

El Perú es un país joven. En el 2002 el grupo etáreo de 0 a 14 años constituía el 33.7% de la población. El grupo etáreo que interesa al presente estudio, (de 15 a 19 años), en el 2005, constituirá una población de 2, 809,951 personas, y para el año 2010 esta población será de 2,966,534 personas; el 48% de esta población, son mujeres, las que van a demandar educación especializada.

¹³ Yslado, Sistema universitario Internacional y Nacional, San Marcos, Perú 2003

¹⁴ (Resolución 220-2003 INEI) según proyección basada en el Censo Nacional de Población de 1993.

La población de Lima, donde se ubica la UPCSS es de 7'880,039 habitantes, lo que constituye el 29% de la población total del país.

1.2.5. Factores Legales

En nuestro país la gestión de las universidades está normada, en forma general, en la Constitución, y en forma específica, por la Ley Universitaria 23733 del año 1983; la que define la naturaleza, fines, principios y características de la universidad, con especial énfasis en la autonomía. Destaca la importancia de la investigación y la proyección social, promueve la coordinación entre universidades, incorpora el tercio estudiantil y define el régimen económico, entre los principales aspectos. Define obligatoriamente requisitos básicos de gobierno interno y manejo financiero, con niveles de calidad del servicio y equidad en el acceso.

Adicionalmente y con un papel importante en la situación del sector universitario, cabe mencionar la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación. D. L. 882. (1997), el mismo que establece, un modelo de gestión empresarial, por el cual las universidades que sean creadas bajo esta concepción, podrán ser objeto de propiedad privada, con fines de lucro y podrán organizarse bajo cualquiera de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario; regula y permite el lucro, permite establecer la línea institucional, los regímenes económicos, de selección, de ingreso y de becas, el régimen laboral de los docentes y el derecho a fusionarse, o a declarar su disolución o liquidación.

1.2.6. Factores Culturales y Educativos

Factor notable es el crecimiento importante del público femenino en demanda de carreras universitarias que eran consideradas tradicionalmente masculinas. La percepción general de la población es que los estudios superiores constituyen un medio de movilidad social y que es necesario acceder a ellos.

Otro factor notable es la situación del sistema educativo nacional el que ha sido declarado en emergencia a partir de la evaluación internacional organizada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico). El sector educativo enfrenta, pues, una situación crítica, que se ha venido agudizando progresivamente debido a la falta de un Proyecto Educativo Nacional que garantice coherencia y continuidad. Los alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, son 8,931,582 que constituyen un potencial mercado para las universidades del país y a la vez un reto, dadas las dificultades de aprendizaje expresadas en el párrafo anterior.

1.2.7. Factores Tecnológicos

El entorno tecnológico dispone de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), tales como: Internet, telefonía, fax, multimedia, medios magnéticos y otros; pero, nuestra realidad también presenta hechos preocupantes, como: “inoperancia del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, escasez de investigadores especializados, obsoleta infraestructura para la investigación, recursos escasos, formación de recursos humanos no acorde a las necesidades del país, incomunicación entre las instituciones vinculadas a la investigación...”¹⁵. Por lo que se puede decir, que si bien los recursos tecnológicos están al alcance, no se cuenta con la capacidad de usarlos para el desarrollo y el progreso del país.

Esta reseña pretende obtener una percepción de la capacidad económica, el potencial de mercado, la situación política, el comportamiento cultural, y las características educativas, del entorno, con la finalidad de conocer su realidad y poder diseñar un proceso de planificación pertinente y contextualizado, que permita, deducir su potencial de sostenibilidad y crecimiento y poder seleccionar las acciones alternativas para lograrlo.

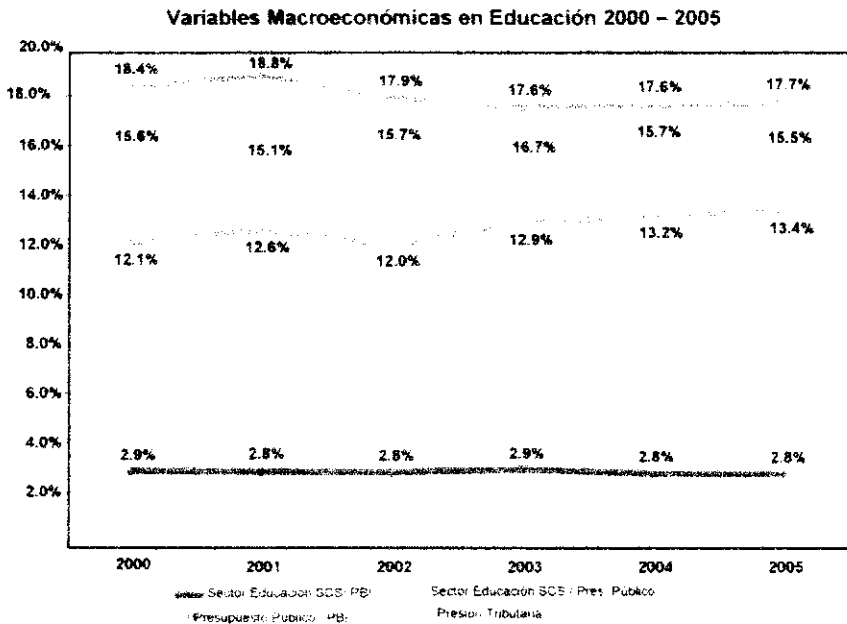
1.3. Ambiente Sectorial Universitario

El sector universitario en nuestro país, establece claras diferencias entre el sector público y el privado. El público depende económicamente del presupuesto del sector; que siendo insuficiente, incide directamente en el desarrollo y en el desempeño de las universidades estatales en todo el país. El

¹⁵ URRELO, Rafael. Capital, Conocimiento, Ciencia y Tecnología para el Desarrollo. Lima 2000. Fondo Editorial del Congreso del Perú. Págs. 63 -64.

siguiente cuadro presenta las variables macroeconómicas del sector educación.

Cuadro 1.3 Variables macroeconómicas en Educación



Fuente: Sector Educación Sustentación del Presupuesto 2005. Presentación del Ministro de Educación.
 Arq. Javier Sota Nadal. Comisión de Presupuesto - Congreso de la República 24 de Septiembre de 2004.

El cuadro anterior revela que en los últimos seis años, no ha variado el porcentaje del PIB dedicado a Educación, a pesar de que la presión tributaria se ha elevado, así como la relación entre el presupuesto público y el PIB.

El monto del presupuesto de educación asignado a las universidades se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1.4

Sector Educación. Presupuesto 2005 Asignados por el MEF y estimado por el MED (en millones de nuevos soles)

Instancias Educativas	Asignado MEF (A)	Requerido 2005 MED	Diferencia (A - B)
Sede Central	472	1234	762
Educación Básica del Sup	6835	7129	294
Universidades	1508	1555	57
Organismos Públicos Descentralizados	131	159	28
Total Sector Educación	8946	10087	1141
PBI	231900	246700	
Incremento Anual	3.9%	4.1%	

Fuente: Gustavo Cabrera Sotomayo. Jefe de la Oficina de Planificación Estratégica. Ministerio de Educación.

Aunque los recursos para educación se han incrementado en términos absolutos, como proporción del PBI, han tendido a estancarse alrededor del 2.8% (sin considerar las cargas sociales) y representan en promedio el 17% del presupuesto anual.

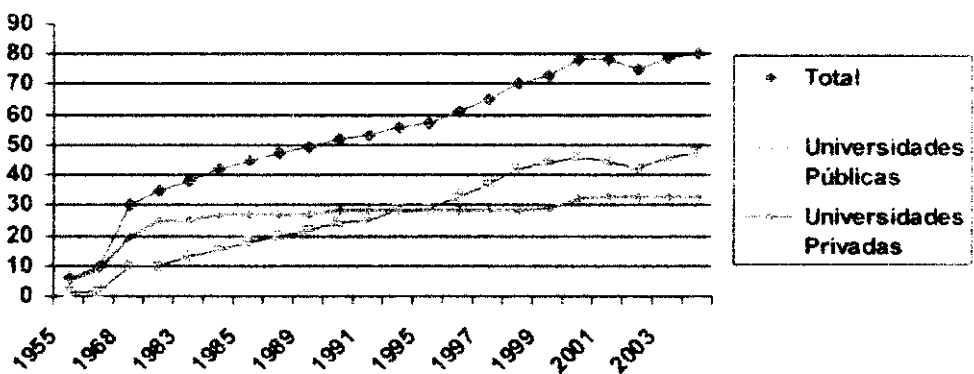
El presupuesto es sumamente reducido para atender las necesidades de las universidades estatales y pretender una formación superior de calidad.

Los esfuerzos de los últimos tres años por asignar mayor gasto corriente -léase incrementos de remuneraciones - que en la actualidad representa el 95% del gasto total en Educación y dentro de éste el 99% son remuneraciones, harán que, de continuar la tendencia hasta el 2006, dicho rubro alcanzará el 99% del total del gasto en educación, con lo cual la estructura del presupuesto para educación se orientará casi en su totalidad a pagar planillas.

1.3.1. El sector universitario: referencias

En el panorama del sector universitario nacional, existen 80 universidades registradas ante la ANR. De ellas 47, son privadas y 33 son públicas. Por otra parte, 52 están en provincias y 28 están en Lima. Hay 877 Institutos de Educación Tecnológica Superior y 416 Institutos de Educación Superior Pedagógicos, registrados ante el Ministerio de Educación.

Cuadro 1.5
Universidades del Perú (1955 – 2003)



ARN resumen estadístico 2003. Lima Perú 2004 pág 32

El Cuadro precedente evidencia el notable incremento de universidades en el País lo que define un notable incremento de la competencia.

En el Perú, la universidad como institución tiene cuatrocientos cincuenta años de antigüedad y su evolución demográfica data de 1950; en ese año, el censo universitario arrojó una cifra de 17,000 alumnos: cuarenta años después, esta cifra subió a 327,030 alumnos; en el año 2000 subió a 426,029 y según estadísticas de la ANR, al 2003, existían 498,502 alumnos en el sistema universitario, a nivel nacional.¹⁶ Este notable incremento corresponde al conjunto de exigencias de un país que de ser rural, pasó a ser esencialmente urbano, hecho que determina incremento notable de las demandas universitarias, que, al no ser atendidas proporcionalmente han venido ocasionando deterioro cualitativo de un importante sector de la educación superior. El siguiente cuadro resume la relación entre postulantes e ingresantes, en diferentes periodos:

Cuadro N° 1.6

Postulantes e Ingresantes en las Universidades Peruanas (1985 – 2003)

Año	Postulantes	Ingresantes
1985	208,493	59,654
1990	263,137	73,243
1995	293,597	89,498
2000	381,447	101,476
2001	381,832	103,342
2003	379,579	123,364

Fuente: ANR, Boletín Estadístico 2002 y 2004

En este contexto, las universidades son afectadas por tendencias específicas que las obligan a modernizarse en diversos aspectos generando una gran necesidad de ser competitivas. Huanabal (2001), afirma que las tendencias de la educación superior, entre otras, son: “la internacionalización, las alianzas

¹⁶ Resumen Estadístico. Asamblea Nacional de Rectores. 2004

estratégicas, los cambios en la metodología de la enseñanza, la demanda creciente por postgrados, la universidad virtual, la aparición constante de nuevas carreras, la asimilación creciente de nuevas tecnologías, la necesidad de acreditación, calidad y excelencia; mayor vinculación con el sector productivo, validez mundial de los grados profesionales"¹⁷

"La importancia de este análisis radica en poder identificar las tendencias que son relevantes para cada institución, en términos no solamente de la probabilidad de ocurrencia, sino también del impacto (positivo o negativo) y la posibilidad de convertirse en fuente de oportunidades y amenazas en los diferentes niveles (producto, institucional, sectorial, nacional y global)"¹⁸

1.3.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas

Siendo necesario conocer el perfil competitivo del sector al que pertenece al UPCSS, se ha elegido la técnica basada en el Modelo de las Cinco fuerzas competitivas de Porter, porque permite conocer lo atractivo del sector, las causas, cómo cambian las fuerzas y cómo pueden ser influidas por la estrategia; permite también predecir e influenciar en el comportamiento de los competidores y cómo lograr posiciones más atractivas en el sector.

1.3.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores más importantes que tienen las universidades, son los centros educativos de educación secundaria, ya que de ellos egresan las futuras alumnas de la universidad, sin embargo, en la UPCSS, no se ha realizado ninguna acción tendiente a establecer relación con dichas entidades.

En referencia a los servicios docentes, podemos considerar como proveedores a los colegios profesionales del Perú, y a las universidades ya que de estas instituciones provienen los profesores nombrados y contratados. Considerando a los docentes como proveedores del principal servicio que presta la institución, "debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor, y uno que

¹⁷ HUANABAL, VILLANUEVA y CONDORI - Planificación Aplicada a la Gestión Estratégica Universitaria - UPCH, Lima 2001 - pág. 54

¹⁸ HUANABAL, VILLANUEVA y CONDORI, op.cit. Pág. 55

ejerce gran poder..."¹⁹; se puede afirmar que en la UPCSS, no tienen capacidad de negociación, no constituyen amenaza de integración, a pesar de que muchos están altamente especializados; no se han asociado como para negociar con la universidad, lo que significa que están bajo su control. Los proveedores de artículos básicos, tales como las empresas de mobiliario, equipos, material de escritorio, material didáctico, editoriales, etc., están identificados y carecen de un poder que defina el éxito del proceso, muy por el contrario compiten entre ellos, favoreciendo a la institución.

1.3.2.2. Poder de negociación de los compradores

Los clientes de la UPCSS son jóvenes de sexo femenino egresadas de colegios secundarios, de institutos superiores o de otras universidades; profesionales en general, mujeres de edad mediana que no concluyeron sus estudios universitarios oportunamente y eventualmente, algunas instituciones educativas que demandan conferencias o cursos de actualización.

El grupo objetivo al cual se dirige la institución, está conformado principalmente por mujeres, provenientes de los niveles socioeconómicos A2, B1, B2 y C1 provenientes, de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, La Molina, Miraflores y San Isidro.

La UPCSS se enfoca en el segmento objetivo que comprende los niveles socioeconómicos A2 y B1, y en menor proporción, el nivel B2. Sus clientes son mujeres cuyas edades oscilan entre los 17 y los 25 años, para estudios de pregrado; en estos estudios se incluyen también, en porcentaje menor, mujeres de edad mediana, hasta los 55 años aproximadamente, que estudian en una nueva modalidad ofertada últimamente por la universidad.

La población del pregrado procede de Lima metropolitana, especialmente de los distritos de San Isidro, Surco, La Molina, Miraflores y San Borja, además provienen de ciudades capitales de los principales departamentos del Perú, en particular, de la región de la Costa. La población del postgrado y de los cursos de complementación procede de diversas partes del país.

¹⁹ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial Continental. México. 1996. Pág. 48.

Los clientes de la UPCSS, no tienen poder de negociación, no existe ninguna forma de organización del alumnado, las que no pueden ejercer ninguna presión para que se les atienda en sus requerimientos de calidad, precios o servicios; las instituciones educativas tienen una menor importancia como clientes.

1.3.2.3. Entrada de nuevos competidores

Los nuevos competidores de la UPCSS serían principalmente, las universidades extranjeras, las universidades virtuales que comienzan a ofrecer entidades prestigiosas y las filiales de las universidades que están siendo creadas indiscriminadamente, en todo el país.

Las barreras de entrada que podrían disuadir a potenciales competidores de la UPCSS, serían: la diferenciación del producto (perfil de la egresada), la ubicación altamente favorable, la infraestructura física y la curva de experiencia de la universidad. Las principales debilidades de la UPCSS, que pueden aprovechar los competidores potenciales son: altos precios de las pensiones, escasa tecnología de punta en aula, altos costos operativos, atención especializada a un solo género y escasa inversión en marketing.

Actualmente las barreras de entrada previstas por los dispositivos legales en cuanto a requisitos y condiciones mínimas, se han debilitado, no se evidencia una gran inversión inicial, se dan economías de escala, ya que muchas universidades disminuyen las dificultades para el ingreso de postulantes, bajando sus niveles de exigencia para incrementar su matrícula y masifican la educación, con lo que logran bajar los costos por alumno. A pesar de que las barreras de entrada, tales como: la necesidad de una importante cantidad de capital, costos cambiantes, necesidad de diferenciar el producto, la pronta promulgación de ley de acreditación, la escasez de docentes especializados y experimentados, entre otras; no están impidiendo el ingreso de nuevos competidores, pues las universidades aumentan progresivamente en el país, al amparo del DL 882.

1.3.2.4. Competencia actual

La competencia directa está constituida por las universidades que ofrecen el mismo servicio y que pugnan por ampliar su nicho de mercado.

Los competidores directos de la UPCSS son: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia y Universidad de Lima.

La competencia indirecta está definida por las universidades nacionales, que si bien no constituyen competencia directa, no dejan de ser una alternativa para estudiantes de los sectores B2 y C1.

Como es fácil deducir, existe una poderosa competencia, motivo por el cual, es indispensable que la UPCSS se proyecte al futuro.

La rivalidad entre los competidores existentes no es significativa para la UPCSS, no hay “guerra de precios”, ni de publicidad, ya que la UPCSS se dirige a un mercado femenino y con características sociales, económicas y familiares claramente definidas.

1.3.2.5. Amenaza de servicios sustitutos

Los sustitutos representan una amenaza, ya que ofrecen un servicio semejante al que se ofrece, con otras condiciones. Los sustitutos limitan el rendimiento potencial del sector.

Los sustitutos son potencialmente una amenaza por lo atractivo de sus precios y por las facilidades que ofrecen para el estudio, como horarios flexibles, asistencia esporádica, etc.

Los principales sustitutos de la UPCSS podrían ser los institutos tecnológicos, y los institutos pedagógicos, así como los estudios a distancia que ofertan diversas universidades del país. Sin embargo, por el momento, estos sustitutos no presentan agresividad, ni amenaza inmediata para la UPCSS dado su prestigio; por lo que se hace necesario atender el manejo de precios y la mejora del servicio.

1.4. Análisis Estratégico del Entorno de la UPCSS

El análisis estratégico permite conocer las características y tendencias del entorno que afectan a la institución.

1.4.1. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas del entorno de la UPCSS se presentan en la siguiente lista, considerando que se han tomado en cuenta sólo las más importantes.

Cuadro N° 1.7

Lista de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	
01	Recuperación paulatina de la economía nacional.
02	Renacimiento del interés por la religión y por la educación en valores
03	Existencia de apoyo económico internacional
04	Liderazgo femenino
05	Crecimiento demográfico de la población en edad universitaria.
06	Existencia de 121 instituciones educativas de la congregación promotora, alrededor del mundo.
07	Incremento de la población femenina que demanda educación superior
AMENAZAS	
A1	Disminución del poder adquisitivo de la población que conforma el nicho de mercado
A2	Aumento del mercado laboral para docentes.
A3	Internacionalización de los servicios educativos.
A4	Creciente competencia de universidades extranjeras
A5	Mejoramiento de universidades estatales.
A6	Creación de nuevas universidades.
A7	Creación de filiales de las universidades por todo el país.
A8	Inestabilidad política
A9	Obsolescencia de las carreras profesionales tradicionales.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INTERNO DE LA INSTITUCIÓN

2.1. Análisis interno de la institución

La UPCSS es una universidad católica privada, con prestigio como formadora de profesionales eficientes y con sólida formación ética y axiológica; fue fundada hace 43 años por una congregación religiosa de larga trayectoria educadora.

El campus, está ubicado en La Molina, donde tiene una infraestructura amplia y moderna. Cuenta con 8 facultades y una escuela de Post Grado en la que se ofrecen Maestrías y Doctorados.

2.1.1. Identidad de la Institución

La UPCSS no cuenta con un plan estratégico; sin embargo, en sus planes operativos aparecen la Misión y la Visión, cuyos textos se incluyen a continuación:

- **Misión actual**

“La Universidad Privada Católica Santa Sofía, como toda universidad católica, reconoce que su misión social es procurar la formación integral de la persona dotándola de una sólida capacitación científica, humanística, cristiana y tecnológica que se traduzca en mujeres profesionales competentes, con vocación de servicio, en permanente búsqueda de la verdad y como agente de cambio e innovación en la solución de los problemas más acuciantes de la sociedad peruana y latinoamericana.”²⁰

- **Visión actual**

La UPCSS, será líder en la formación de mujeres profesionales, procurándoles no sólo una idónea capacitación académica, sino, y de modo particular una educación humanística, ética, de calidad; que le lleve a potenciar sus dones. proyectándose solidariamente, con criterio cristiano, como agentes

²⁰ Plan de Desarrollo Institucional de la UPCSS 2002.

multiplicadores de transformación social para lograr una sociedad más justa, solidaria e incluyente²¹

2.1.2. Actores

- **Alumnado.** La UPCSS atiende exclusivamente a jóvenes de sexo femenino. La evolución de la matrícula está consignada en el siguiente cuadro. No aparecen en el mismo, datos de los años siguientes porque el Boletín Estadístico del 2003, aún no está terminado.

Cuadro 2.1
Postulantes, ingresantes y matriculadas 1991-2002

AÑO	1991	2001	2002
Postulantes	1538	651	666
Ingresantes	739	518	512
Matriculados	2996	2019	1922
Personal Docente	335	343	341

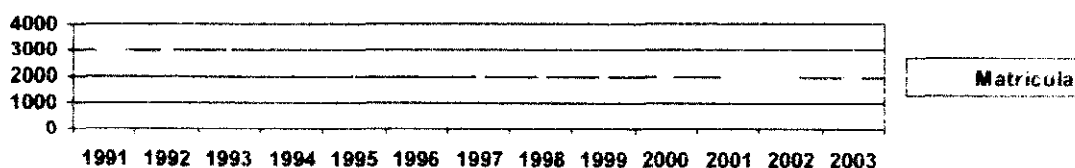
Fuente: UPCSS. Boletín Estadístico 2001. Boletín Estadístico 2002. Oficina de Planificación.

Elaboración Propia

Como se podrá notar en los datos del cuadro, la UPCSS ha venido perdiendo mercado de una manera sostenida y peligrosa; mientras que, el número de profesores se ha incrementado, probablemente, debido a las nuevas políticas de contratación, por horas y por semestres.

La disminución de alumnas matriculadas fue de 33% en un lapso de 10 años, hecho que obliga a realizar cambios urgentes en la universidad, según se puede ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.2
Matricula de la UPCSS 1991 - 2003



Datos 2002-2003 Presupuesto anual 2002-2003 Fuente: Datos 1991-2001 Boletín estadístico

²¹ Plan de Desarrollo Institucional de la UPCSS 2002

- **Autoridades**

La universidad cuenta con 48 autoridades, cuya clasificación se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.3
Autoridades de la UPCSS

Rectorado y vicerrectorado	3
Decanos	7
Coordinadores y asesores	2
Jefes de Departamento	7
Directores de Programa	11
Jefes de Oficina	17
Secretarias	2
Jefe de Biblioteca	1
Total	20

Fuente: "Boletín Estadístico" 2001 – 2002

Elaboración: Propia

El cuadro precedente revela una cantidad excesiva de autoridades para el número de alumnas actuales. La razón es de 48 alumnas por cada autoridad. La presencia de estos cargos en la estructura organizativa no está otorgando valor a la institución ni está determinando los cambios requeridos, pero está elevando los costos fijos.

- **Docentes**

La UPCSS cuenta con 341 profesores; distribuidos según el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.4
Docentes de la UPCSS por categoría

Nombrados		121
	Principal	38
	Asociado	60
	Auxiliar	23
Contratados		220
Total		341

Fuente: Presupuesto anual 2004.

Elaboración propia

El cuadro precedente nos hace ver que la universidad cuenta con un alto porcentaje de profesores contratados, la desventaja de esta situación es que los profesores contratados no intervienen directamente en la vida institucional, no realizan investigaciones, innovaciones y su aporte al desarrollo de la universidad es limitado.

2.1.3. Funciones Gerenciales

2.1.3.1. Planeamiento

Este proceso está a cargo de la oficina de Planeamiento Institucional. Se trabaja con un plan operativo anual denominado “Plan de Funcionamiento y Desarrollo”, que presenta dos partes: Lineamientos de política y Actividades programadas para el año en curso. Los lineamientos de política, consideran Misión, Visión, Objetivos estratégicos y Ejes programáticos.

La planificación no se basa en datos estadísticos actualizados, ya que el Boletín Estadístico se publica con dos años de demora.

Al respecto, se puede decir, que no se nota coherencia interna entre los lineamientos de política entre sí; y entre éstos y las actividades programadas. Los objetivos estratégicos no responden a las conclusiones de un diagnóstico actualizado y las actividades previstas son, fundamentalmente rutinarias, acordes al manual de organización y funciones.

No existe Plan Estratégico ni otro documento que prevea acciones a largo plazo.

En referencia a la evaluación del plan, ésta se realiza al final del periodo y constituye un informe de los porcentajes logrados. La evaluación no es un insumo para la planificación del periodo siguiente.

2.1.3.2. Organización

La estructura organizativa se adecua a la ley universitaria. A la fecha no existe un organigrama actualizado y el organigrama vigente ya no revela la realidad de la institución. El estatuto data de la creación de la universidad y actualmente está obsoleto.

La estructura organizativa es estable mecanicista. Se revela como una burocracia maquina, que deja poco margen a la innovación.

Cuadro N° 2.5
Variables Estructurales de la UPCSS

VARIABLES ESTRUCTURALES	CARACTERISTICAS DE LA UPCSS
Complejidad	Estructura compleja. Alto grado de división del trabajo y de niveles jerárquicos.
Formalización	Institución altamente formalizada.
Centralización	Las decisiones se toman en el ápice estratégico. Es una entidad centralizada
Diseño de tareas	Diseño poco técnico. Hay tareas que no han sido atribuidas a ningún cargo
Relaciones de autoridad y responsabilidad	Relaciones verticales. Ambos atributos están basados en el puesto
Patrones de Comunicación	Poco definidos. La comunicación vertical ascendente es escasa. No se propicia la comunicación horizontal.
Composición de unidades de trabajo y departamentos	Composición difusa con el resultado de un excesivo número de jefaturas, coordinaciones y direcciones, que no generan valor a los procesos.
Medio Ambiente	Relativamente estable.

Fuente: ANGULO, Fernando. Plan Estratégico para el Grupo Aéreo N° 3

Elaboración Propia.

2.1.3.3. Clima Organizacional

Para identificar el clima organizacional, se realizaron dos sesiones de Focus Group. Una con 7 profesores y otra con 10 alumnas.

Las conclusiones más importantes a que se llegó, son:

- Focus Group con alumnas: El ambiente es favorable al trabajo y al estudio. No se escuchan los requerimientos del alumnado. Las altas autoridades no se enteran de los problemas y necesidades del alumnado.
- Focus Group con Docentes: La motivación está fundamentalmente basada en la identificación del personal con la institución y con la congregación promotora. La motivación extrínseca es muy baja. El nivel de las remuneraciones no es satisfactorio para nadie. No hay difusión adecuada

de los objetivos y de las políticas. La participación del personal en las decisiones de la UPCSS es nula.

Por lo que se puede concluir que existe un descontento generalizado, pero que a pesar de ello, la situación de estabilidad se mantiene, probablemente debido a la identificación con la entidad, o lo que sería muy lamentable, al deseo de no “crearse problemas”, y poder emigrar a otra institución, en cuanto sea posible.

2.1.3.4. Estilo de Gestión

Se ejerce un liderazgo paternalista, el rectorado delega en los decanos de las facultades, las que tienen sólo autonomía académica. Se ejerce una dirección centralizada en las principales autoridades. El estilo de gestión no es participativo.

2.1.3.5. Evaluación institucional

Está a cargo de la oficina de Evaluación Institucional. La principal función que realiza es la de evaluar a los docentes en forma aleatoria una o dos veces al año, mediante encuestas aplicadas al alumnado. No se evalúan servicios como biblioteca, comedores y librería. No se evalúan procesos y pareciera que las evaluaciones no constituyen elemento de retroalimentación.

La UPCSS no ofrece otros servicios, como: servicios de consultoría, asesoría, publicaciones populares y educación virtual.

2.1.3.6. Administración del Potencial Humano

La administración de personal no se basa en políticas claras. Actualmente no se realiza un proceso de selección de docentes por concurso y los contratos se efectúan en forma directa y por periodos semestrales. La capacitación del personal es escasa; no existen políticas de incentivos claramente definidas y la estructura de remuneraciones es obsoleta e inequitativa.

2.1.3.7. Marketing

El marketing en la UPCSS se realiza en forma limitada y esporádica. No existe un plan de marketing, por consiguiente no existe una estrategia de mercado definida; no se ha realizado una investigación de mercado y no se tiene claramente definido el segmento al que se dirige.

Se puede deducir que el mercado meta primario son jóvenes de sexo femenino cuyas edades oscilan entre 15 y 25 años, pertenecientes los sectores socioeconómicos A2, B1 y B2. El mercado meta secundario estaría dado por mujeres de diferentes edades incluyendo mujeres de mediana edad y pertenecientes a ciudades capitales especialmente de la costa; en menor proporción tendríamos alumnas procedentes del sector socio económico C1, las mismas que gozarían de cierto apoyo económico ofrecido por la congregación promotora.

La participación del mercado es pequeña, y alcanza aproximadamente el 0.47% en términos genéricos.

En referencia a los montos de las pensiones de enseñanza, se puede mencionar que están por encima de los precios promedios del mercado.

El posicionamiento está reforzado por el prestigio de la congregación, la que tiene en el Perú 130 años educando a la juventud femenina en todos los niveles.

2.1.3.8. Aspecto Económico y Financiero

La economía de la universidad se ha deteriorado por la persistente pérdida de alumnado, lo que ha determinado dos consecuencias: la disminución de ingresos por concepto de pensiones de enseñanza y la aparición de una nueva partida en el presupuesto denominada transferencias, la misma que cada año aumenta,

- **Ingresos**

Cuadro N° 2.6

Ingresos por pensiones, ingresos Totales y Transferencias

(En miles de soles)

INGRESOS	2000	2001	2002	2003	2004
Pensiones por enseñanza	16584	13964	13889	12317.625	12427.802
Ingresos Totales	19878	17446	18923.5	18821.483	20693.015
Transferencias	0	0	1726.7	3351.658	4502.883

Fuente: UPCSS Presupuesto económico 2000 – 2004

Elaboración propia

- **Egresos:**

Es evidente que los egresos son mayores que los ingresos; la diferencia viene siendo cubierta por la creciente partida denominada transferencia.

2.1.3.9. Infraestructura Física

La universidad cuenta con un amplio y moderno local ubicado en el distrito de La Molina, en un terreno cuya área es de 18 hectáreas. Cuenta con tres edificios de aulas, de cuatro pisos cada uno y un edificio de aulas de dos pisos, totalizando 70 aulas que pueden albergar con comodidad a 30 alumnos, cada una. Cuenta además con una Biblioteca, cuya infraestructura ocupa tres pisos, dos comedores, un pabellón de 4 pisos destinado a oficinas administrativas, y en la fecha se está terminando de construir otro pabellón administrativo, de cuatro pisos.

Esta infraestructura está ocupada sólo de lunes a viernes de 7 a.m. a 6p.m. El resto del tiempo toda esta infraestructura está ociosa.

2.1.4. Autodiagnóstico (Modelo de la FUNDIBEQ)

Para conocer la realidad institucional, según la opinión de los actores, se eligió el Modelo de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) (ver referencias teóricas en al Anexo N° 1) adaptado para la UPCSS. El cuestionario fue aplicado a una muestra por conveniencia, no aleatoria, formada por 10 docentes con más de 10 años de antigüedad en la institución y ocupando actualmente cargos de importancia. Se eligió a un representante de cada área y se le ofreció el cuestionario presentado en el Anexo 2.

Los resultados (Anexo 3); evidencian:

- En Política y Estrategia, como el conocimiento de la UPCSS que tienen las autoridades; su relación con los valores, coherencia de las acciones con la misión y la visión, etc. Las encuestas revelaron un 60.1%
- En Desarrollo de las personas, Liderazgo y Resultados de los clientes se logra un 52.02%.
- En Recursos y asociados que se refiere a la gestión de inmuebles y equipos, se logra un 35.06%.

- Liderazgo y estilo de gestión, alcanza un 51.91%
- En Clientes, relacionado con la satisfacción del alumnado, logra un 43.36%
- Resultados del desarrollo de las personas alcanza un 36.6%
- En Resultados sociedad, referido a su vinculación con la sociedad local, nacional e internacional; logra un magro 15.72 %.
- Los resultados globales alcanzan un modesto 34.41%.

2.2. Análisis Estratégico Interno

Este análisis se concentra en la realidad institucional, la que será estudiada mediante el análisis FODA-

2.2.1 Fortalezas y Debilidades

Las principales fortalezas y debilidades de la UPCSS se han consignado en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.7

Lista de Debilidades y Fortalezas de la UPCSS

DEBILIDADES INTERNAS	
1	Existencia de personal antiguo, resistente al cambio.
2	Escasa capacitación a los docentes.
3	Gestión de tendencia excesivamente conservadora
4	Falta de políticas de personal
5	No se realiza desarrollo de nuevos productos
6	Falta de una planificación estratégica.
7	Demora de una año para el procesamiento y entrega de datos estadísticos
8	Falta de convenios internacionales.
9	Reducción sostenida del alumnado.
10	No existe una investigación de mercados actualizada.
11	No se realiza investigación y desarrollo institucional.
12	Las encuestas arrojan descontento de las usuarias
13	Bajo nivel académico del alumnado ingresante.
14	Escasa capacidad para generar fuentes de ingreso.
15	Falta de un plan de marketing.
16	Desconocimiento de la competencia.-
17	Poca atención a los requerimientos del alumnado.

FORTALEZAS INTERNAS	
1	Disponibilidad de profesores especializados en diferentes disciplinas
2	Fuerte identificación del personal con la institución.
3	Clima laboral positivo.
4	Fuerte cultura organizacional.
5	Infraestructura amplia, moderna y adecuada.
6	Imagen de institución educativa de prestigio.
7	Respaldo económico de la congregación promotora.

2.2.2 Ventaja Competitiva de la UPCSS

Habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales.

La ventaja competitiva de la UPCSS, está fundamentada principalmente en su infraestructura, su ubicación, su prestigio, la atención a un solo género, el énfasis en formación religiosa católica, y la reconocida formación en valores.

Desde este punto de vista, la estrategia genérica a elegir procurará mantener y desarrollar la ventaja competitiva en base a un enfoque diferenciado considerando también una mejor asignación de recursos, políticas claras de remuneración; desarrollo de nuevos productos, estímulo de la innovación y una mejor satisfacción al cliente, investigando sus requerimientos y expectativas para buscar la mejor manera de atenderlos.

2.3. Justificación del Análisis de la Institución

El estudio de la realidad institucional tiene una doble finalidad: ofrece los parámetros para diseñar el modelo, y sirve de diagnóstico para la aplicación práctica que se desarrolla en el capítulo V del presente trabajo.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UPCSS

El presente capítulo plantea el diseño de un modelo para elaborar un plan estratégico, que sería aplicado en la UPCSS. Es necesario precisar que esta propuesta incluye los procesos para la elaboración del plan estratégico, las fases, las técnicas metodológicas (Anexo 5), los instrumentos y la cronogramación del tiempo requerido, (Anexo 4), considerando la realidad de la UPCSS.

Fases del Proceso

El modelo propuesto en el presente trabajo, consta de dos fases: el plan para planear y el proceso de planeamiento estratégico. Ambas partes constituyen el modelo propuesto para ser aplicado en la UPCSS.

3.1. Primera Fase: Plan para Planear

Plan Para Planear...“Es el término con que se designa al anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica... es la consideración profunda de cómo se realizará la planeación misma – quien estará involucrado, cuál será el calendario, cuáles son las consecuencias anticipadas de dicha planeación (y cuáles podrían ser algunas de las consecuencias no anticipadas), qué recursos necesitan, etc.”.²²

Este proceso, inspirado en las propuestas de Steiner (1987. 62) y de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1999. 109); permite determinar si la institución está lista para comprometerse con el proyecto, en caso negativo se recomienda un proceso de preparación adecuado que incluye motivación, capacitación, selección de equipos, personas, motivos, y otros elementos clave. Se considera que esta fase es indispensable para el modelo, porque, la UPCSS, no tiene cultura de planificación, los planes que se trabajan a la fecha, son planes operativos, que no ejercen mayor impacto en el desarrollo de la

²² GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN; Thimoty y PFEIFFER, J. William. Planeamiento Estratégico Aplicado – McGraw Hill, Colombia 1998. Pág. 108.

institución. La secuencia de acciones a seguir en este proceso, se exponen en el gráfico: Plan para Planear (Anexo 6).

3.1.1. Percepción de la realidad institucional

Conocer la realidad institucional será el primer incentivo para decidirse por el cambio. El cambio acelerado del entorno, la escasa capacidad de respuesta, descontento de los clientes, progreso de las entidades de la competencia, entre otros; son indicadores que deben ser considerados como señales de que se hace necesario cambiar el rumbo de la institución y atender a los estímulos del entorno.

La UPCSS es una universidad, cuya cultura organizacional, está fundamentada en la fe católica y en valores tradicionales, su estilo de gestión tiende a la estabilidad y a mantener la situación actual. No se vislumbra necesidad o intención de cambio. Para esta institución, el entorno es relativamente estable los clientes no son demasiado exigentes, la competencia no es una amenaza inmediata y la estructura interna referente a organización, normatividad, etc., atiende las demandas internas. Consecuentemente, para las autoridades, el cambio no constituye una urgencia en el corto plazo. Sin embargo, hay señales muy claras de que la situación, no se está evaluando en su exacta medida, estas señales son: la disminución del alumnado y por consiguiente la disminución de ingresos por concepto de pensiones de enseñanza; el incremento de universidades en el país con precios más competitivos; la incursión en el mercado de universidades extranjeras de prestigio, etc. Estas señales del entorno deberían ser suficientes para iniciar el proceso de cambio a la mayor brevedad.

Este primer proceso tiene la finalidad de que las autoridades tomen conciencia de la situación real de la universidad. El proceso incluirá una reunión informativa, en la que se expondrá el proyecto y la fundamentación para realizarlo; y otra reunión de análisis aplicando la técnica del debate, buscando llegar a un consenso. Estas reuniones se realizarían en un lapso de dos semanas. Se solicitará que se desarrolle el formato 1 (Anexo 7).

3.1.2. Sensibilización para el cambio

Tiene la finalidad de generar el clima apropiado, motivar, informar, crear consenso y reforzar la conducta innovadora. Esta actividad demorará dos meses. Las actividades específicas para lograrla son:

- **Preparación**

La preparación es un proceso que consiste en condicionar los diversos elementos que van a tomar parte en el proyecto.

En primer lugar se realizará la conformación de equipos; lo que incluye el seleccionar a las personas que serán involucradas en el proceso e integrarlas en equipos de trabajo. Se sugiere la formación de dos equipos: el equipo de soporte y el equipo de ejecución. El equipo de soporte está formado por las personas que conducen el proceso, asesoran y apoyan al equipo de ejecución.

El equipo de ejecución está formado por quienes definen y realizan el plan; son los protagonistas del trabajo. Asimismo, se realizará la designación de roles, funciones y deberes. En la UPCSS se sugiere que el equipo de soporte esté conformado por tres miembros: la autora del proyecto, la Directora de Planificación y el Decano de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería. El equipo de ejecución, estaría formado por la Rectora, las dos vicerrectoras, los decanos de Educación y Psicología, los directores de las oficinas de: Investigación, Evaluación, Proyección social, Centro de Cómputo, Administración y Economía; dos representantes de docentes, una representante del alumnado y un representante de los empleados. Adicionalmente, se consideraría un equipo de apoyo conformado por una secretaria, 10 encuestadores, 5 investigadores y 5 tabuladores. El total de miembros sería, aproximadamente, de cuarenta personas. (Anexo 8)

Otro aspecto importante es la asignación de los recursos disponibles, considerando, al menos: presupuesto, materiales, espacio físico y tiempo.

El tiempo designado para trabajar la preparación será de dos semanas.

- **Motivación y Capacitación**

La motivación debe ser iniciada por el ápice estratégico, continuar con los miembros de los equipos, y luego con toda la institución.

La motivación a los miembros de los equipos debe implicar una fundamentación clara de la necesidad que tiene la universidad de actualizarse, en vista del riesgo que ofrece una competencia en crecimiento y un entorno cambiante. Debe despertar el interés por generar nuevas propuestas de desarrollo.

La capacitación se orientará a preparar a los miembros del equipo en conceptos, fines, elementos, procesos, métodos y ventajas del planeamiento estratégico, de manera que se llegue a adquirir un conocimiento claro y preciso acerca de lo que se pretende realizar.

Las técnicas recomendadas son: la exposición dialogada y los talleres.

El tiempo previsto para esta actividad es de un mes, considerando que las autoridades se reúnen una vez por semana y que se requerirán cuatro reuniones de una hora y media cada una.

- **Compromiso**

Se deben precisar mecanismos originales para establecer, de una manera formal, el compromiso de los miembros de la institución con el proceso de cambio y, consecuentemente, con la planificación estratégica. Para que el compromiso sea asumido, debe fundamentarse en la cultura organizacional de la universidad, aludiendo a los valores y a los principios con los cuales las personas se han identificado.

Este fin se podrá lograr, realizando una reunión con características de ceremonia en la que se asignen responsabilidades y se asuman los compromisos conducentes a la realización de las acciones propuestas.

3.1.3. Definición de las premisas de planeación

Son "aquellos elementos pasados, presentes y futuros, de gran importancia para el crecimiento, la prosperidad y el bienestar de las instituciones".²³

²³ STEINER, George. Planeación Estratégica. Editorial Continental S.A. México 1986. Pág. 25.

Las premisas están constituidas por la información derivada de las expectativas que se tiene puestas en la institución, y por los datos históricos contenidos en los archivos de la universidad. Las premisas de planeación a considerarse en este modelo, son:

- **Expectativas de los principales intereses externos**

“Existen personas y grupos de personas que, sin ser miembros formales de la organización, consideran que tienen una inversión en ella; éstos se llaman grupos de interés”.²⁴

Los intereses externos, están definidos por: la congregación promotora, la sociedad, la comunidad, las exalumnas, los proveedores, los acreedores, etc., Para conocer las expectativas de estos grupos, se trabajará con encuestas y entrevistas aplicadas por personal contratado para tal fin. Se espera reunir la información pertinente en un mes, aproximadamente.

- **Expectativas de los intereses internos**

Están constituidos por los intereses y demandas de las personas que están formando parte de la misma institución, con diferentes tipos de intereses, tales como: autoridades, directivos, docentes, alumnos, empleados y obreros; de ellos hay que considerar su sistema de valores, objetivos, esperanzas, posibilidades de permanencia y de progreso en la organización.

Para conocer las expectativas de estas personas se recomienda aplicar encuestas, entrevistas, y realizar reuniones de focus group; las que serán aplicadas por personal contratado y en tiempo paralelo a la actividad anterior.

- **Bases de Datos**

El estudio y el análisis de los archivos y documentos históricos de la institución, son una fuente importante, no sólo para conocer y evaluar la realidad, sino que se constituirán en excelentes premisas para la toma de decisiones, en referencia al plan estratégico.

²⁴ GOODSTEIN, NOTAN y PFEIFER. Planeación Estratégica Aplicada. Ed. Mc Graw Hill. Colombia.1998. pág 126.

Este trabajo se encargará a investigadores capaces y con experiencia. El tiempo para su realización, se ha calculado en un mes aproximadamente, en paralelo con el estudio de las dos actividades anteriores.

Cada actividad del plan para planear debe terminar en conclusiones, las que se constituyen en insumo importante y guía para diseñar el Plan Estratégico Institucional.

3.2. Segunda Fase: Diseño del Proceso de Planificación Estratégica para la UPCSS

El presente proceso define el modelo de planeamiento estratégico diseñado para la UPCSS; está basado principalmente en la propuesta de Fred David (2003). Se ha elegido esta opción por considerarla clara, objetiva, viable y apropiada al trabajo de planeamiento estratégico en una universidad. El modelo está constituido por una secuencia coherente de componentes que serán elaborados por los equipos participantes, considerando la *realidad institucional* y su relación con los factores del entorno (Anexo 9). Los componentes que conforman el modelo, han sido elegidos en función de la naturaleza y de las características de la UPCSS reveladas en el diagnóstico.

3.2.1. Diagnóstico

- **Ambiente General o Macroentorno**

El diagnóstico requerido para el presente trabajo, considerará el estudio del entorno de la institución. Por la envergadura de su influencia se analizará el entorno globalizado, analizando cómo se presentan las megatendencias para considerarlas oportunidades o amenazas; el entorno nacional y local, aplicando el análisis PEST de F. David al que se han agregado factores demográficos, culturales y educativos.

- **Entorno competitivo**

Entorno que será analizado utilizando el modelo de las cinco Fuerzas Competitivas de M Porter.

- **Análisis interno de la Institución**

El análisis institucional revelará las características propias de la universidad, así como sus necesidades, problemas y sus posibilidades de atención.

Para el análisis interno se utilizarán las técnicas de análisis de las funciones gerenciales, que propone Fred David; y el Autodiagnóstico, utilizando el modelo de la FUNDIBEQ, cuya aplicación revelará cuantitativamente la situación institucional en base a los ocho factores de su propuesta, relacionados con la calidad del servicio.

- **Análisis Estratégico**

Consiste en determinar las circunstancias externas e internas bajo las que opera la institución. Considera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la entidad.

Las fortalezas y debilidades se encuentran al interior de la universidad.

- Las fortalezas son las capacidades humanas y los recursos materiales con que cuenta la universidad, para aprovechar al máximo las ventajas del entorno, y enfrentar las posibles amenazas.

- Las debilidades son las limitaciones o carencias en habilidades, recursos, conocimientos, información, tecnología, capital, etc., que padece la institución y que impiden o dificultan el aprovechamiento de las oportunidades y no le permiten defenderse de las amenazas.

Las oportunidades y amenazas se ubican en el entorno.

- Las oportunidades son factores o situaciones que ofrece el ambiente, y que son factibles de ser aprovechadas en beneficio de la entidad.

- Las amenazas son factores que escapan al control de la empresa y que podrían perjudicar, limitar o anular el desarrollo de la institución.

Para realizar el análisis FODA, es necesario:

- a) Revisar el diagnóstico, seleccionar y ordenar las ideas según sean fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, agregando las que se

considere conveniente. Se recomienda usar el formato respectivo presentado en el Anexo 7

- b) Priorizar y jerarquizar las ideas.
- c) Los factores priorizados deberán trasladarse a la matriz FODA, proceso que se explicará en el punto 3.2.7. denominado: Formulación de estrategias.

3.2.2. Misión de la Universidad

La Misión es la razón de ser de la universidad, define el rol que va a desempeñar en su espacio social, indica en qué tipo de negocio está, y declara en forma concisa el propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. "La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés... define el negocio de la organización, establece su visión, sus metas y articula sus principales valores filosóficos".²⁵

Para elaborar la Misión de la UPCSS, se sugiere tomar como base la propuesta de Fred David, quién considera diez componentes esenciales para la declaración de la Misión: Clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados. Dadas las características de la institución y del servicio que ofrece, se ha elegido esta propuesta por considerarla la más apropiada.

La elaboración de la misión se realizará en un taller, dirigido por un facilitador de experiencia, conocedor de la realidad institucional.

3.2.3. Valores institucionales

Los valores son principios referentes de la conducta, que guían los objetivos y regulan el accionar personal en todas las esferas de la vida, otorgando sentido a las acciones. Actúan como motivos de la acción humana responsable. Están enraizados en nuestra cultura. Comprometen a la totalidad del hombre y son base de su proyecto de vida.

²⁵ HILL C. y JONES G. Administración Estratégica: un enfoque integrado. Mc Graw Hill. Colombia 1996.

Para precisar los valores institucionales, los participantes, deberán considerar la cultura de la universidad, identificar los valores deseados por la universidad y conceptualizarlos por consenso. Se sugiere la aplicación del formato correspondiente en el Anexo 7.

3.2.4. La Visión de la Universidad

La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos...proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses externos e internos de la organización”.²⁶

Peter Senge en su obra “La Quinta Disciplina”, afirma...“que las visiones que se comparten en una organización crean un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hace que sus actividades sean coherentes; como consecuencia de ello, el trabajo se hace parte de la búsqueda de un propósito de mayor alcance que se materializa en los productos y servicios de la organización”.²⁷

La visión es una imagen positiva y clara de la organización, proyectada al futuro en un momento definido en el tiempo y que se espera lograr.

La Visión debe ser: concreta, deseable, posible, estratégica, flexible, comunicable y motivadora.

Para elaborar la Visión, se recomienda diseñar un taller motivador e informativo que aplique la técnica del Metaplán; en el que se indicarán: concepto y características que debe tener la visión de la universidad. Se recomienda utilizar el formato correspondiente en el Anexo 7, que contiene las preguntas específicas para ser respondido en forma individual; luego los participantes en grupos de trabajo intercambiarán las ideas de sus propuestas individuales y por último, aplicando el Metaplán se logrará la declaración final de la visión.

3.2.5. Formulación de los Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos son las situaciones deseadas que debemos lograr para nuestra institución en el mediano o en el largo plazo, son las realidades particulares que una institución desea que ocurran y se empeña en que así

²⁶ CERTO, Samuel; PETER, J Paul; OTTENSMEYER, Edward. Dirección Estratégica. Irwin. 1996, Págs. 60-61

²⁷ CERTO, op cit. Pág 60.

sea, porque el logro de los objetivos estratégicos implicará el alcanzar la visión. Los objetivos estratégicos, deben ser: mensurables, comprensibles y congruentes, realistas, jerárquicos, estimulantes, alcanzables, motivadores, y planteados para el mediano y largo plazo.

Los equipos participantes, después de obtener los objetivos estratégicos deberán validarlos y, posteriormente jerarquizarlos en orden a su importancia.

Los objetivos estratégicos se deben formular, de manera que permitan crear y agregar valor a la institución mediante las ventajas competitivas. Se debe tener en cuenta que cada objetivo, debe apuntar a un fin determinado, que llamaremos Logro. Los logros, serán especificados por los indicadores y éstos serán traducidos en acciones concretas.

3.2.6. Metas Estratégicas

Son objetivos especificados en magnitud y tiempo. Son perspectivas mensurables tanto cuantitativamente como cualitativamente, coherentes con los objetivos propuestos, derivados de ellos y posibles de ser alcanzados.

Para definirlos, se diseñará un taller en el que se establezcan las especificaciones precisas de los objetivos, en concordancia con el resultado deseado. Se sugiere seleccionar indicadores que reflejen adecuadamente lo que se espera alcanzar.

- **Indicadores**

“Son unidades de medida de una característica, son elementos de medición que permanecen invariables y permiten comparar magnitudes o el tiempo”.²⁸

Deben ser confiables, atemporales, comprensibles, objetivos, no sesgados por elementos fortuitos, cualitativos y/o cuantitativos, pertinentes, sensibles, relevantes, discriminadores y específicos.

Los indicadores precisan lo que se va a alcanzar en un momento determinado. Deben ser traducidos en acciones específicas, lo que permite la operativización del plan estratégico. Este trabajo sería realizado aplicando la técnica Delphy bajo la asesoría del equipo de apoyo.

²⁸ Huanabal, Víctor. Op.Cit. Pág 82

3.2.7. Formulación y selección de estrategias

Esta actividad implica una toma de decisiones, en referencia a qué estrategia seguir para alcanzar los logros deseados; “permite a los estrategas crear alternativas posibles, evaluar dichas alternativas y elegir un curso específico de acción.”²⁹ Para realizar esta actividad se utilizará como marco teórico la propuesta de Fred David, según el siguiente esquema:

Etapas: Etapa de aportación de la información. Para lograr los objetivos de esta etapa se aplicarán las siguientes técnicas:

- **Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica social, cultural, demográfica, política, legal, tecnológica, etc. Los valores ponderados están en un rango que va de 4.0 para las empresas que “responden de manera sorprendente a las amenazas y oportunidades presentes en su sector”; hasta 1.0 que es el más bajo posible, para las instituciones cuyas estrategias no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas.³⁰ El puntaje alcanzado nos indicará qué estrategias cambiar y qué estrategias implantar.

- **Matriz del perfil competitivo (MPC)**

Esta matriz analiza a los competidores principales de la empresa identificando y evaluando sus fortalezas y debilidades específicas, en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio. El puntaje obtenido, comparado con el de las empresas de la competencia, definirá los cambios prioritarios por realizar.

- **Matriz de evaluación del factor interno (EFI)**

Resume y evalúa las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la institución. El puntaje asignado es de 4 puntos para la fortaleza mayor, 3 para la fortaleza menor, 2 para la debilidad menor y 1 para la debilidad mayor. El

²⁹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Person Educación. México 2003 pág 196

³⁰. David, Fred op.cit. pág 111.

puntaje total varía de 1.0 a 4.0, y el promedio es de 2.5; los puntajes inferiores caracterizan a las empresas internamente débiles, mientras que los puntajes superiores indican una posición interna sólida.

Etapa 2: Etapa del ajuste

- **Matriz FODA**

La matriz FODA, se elabora en base a las fortalezas y debilidades de la empresa, trabajadas en el capítulo II, las que se ubican en una matriz de 3x3, y que nos permitirá realizar el cruce de los diferentes factores internos y externos del análisis FODA. Esta matriz se constituye en un factor esencial del planeamiento estratégico, ya que compatibiliza los factores entre sí, permitiendo encontrar las mejores opciones para alcanzar el éxito. Este trabajo ayudará a definir las estrategias futuras que debería aplicar la universidad para lograr los objetivos planteados.

Del cruce de fuerzas y oportunidades obtenemos las estrategias FO cuya finalidad es usar las fuerzas externas para aprovechar las oportunidades del entorno. Es considerada la estrategia ideal.

Del cruce de debilidades y oportunidades obtenemos estrategias DO; la idea radica en superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades del entorno. Con esta estrategia, la universidad buscará superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas.

Las estrategias FA surgen de aprovechar las fortalezas para evitar o disminuir las consecuencias de las amenazas externas.

Las estrategias DA, surgen de cruzar las debilidades internas con las amenazas del entorno. Si la institución enfrenta amenazas externas, y a la vez presenta debilidades internas, está en una situación precaria, entonces tendría que fusionarse, atrincherarse u optar por su liquidación, esta estrategia es típicamente defensiva.³¹

³¹ MEDIANERO BURGA, David, Manual de Planificación Estratégica, Lima 1998.

- **Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

Esta matriz es una herramienta de ajuste. En su elaboración se utilizan los factores que se consideraron en las matrices EFE Y EFI, pudiéndose incluir otras variables, tales como: rendimiento sobre la inversión, capital de trabajo y flujo de capital.

“Esta matriz se representa en un esquema de cuatro cuadrantes, los que indican la estrategia más apropiada para una empresa, las que pueden ser: intensiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: estabilidad ambiental y (EA) y fortaleza industrial (FI). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa”³².

- **Matriz de la estrategia principal o Matriz de la gran estrategia**

Esta matriz es la apropiada para formular alternativas de estrategias. Se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz, según su grado de atracción.

Etapas 3: Etapa de decisión

- **Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

Es una técnica analítica que determina el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Utiliza los datos obtenidos en todas las matrices anteriores y “permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, en base a los factores de éxito críticos, tanto externos, como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado”³³.

³² DAVID, Fred. Op. cit. Pág 204.

³³ DAVID, Fred Op.Cit. pág 216

La preparación e interpretación de estas técnicas requiere la orientación de un experto y naturalmente el aporte de todos los miembros de los grupos. Estas técnicas integran la intuición y el análisis y constituyen una base para identificar, evaluar y seleccionar alternativas de estrategias a nivel corporativo

3.2.8. Operativización del Plan Estratégico

El plan estratégico constituye una propuesta que debe operativizarse a fin de que sus previsiones se conviertan en realidad, para ello se analizarán los objetivos estratégicos y se determinarán las acciones concretas requeridas para su logro. Para cada acción deberá considerarse, al menos, los siguientes elementos: recursos, responsables y un cronograma de logros.

3.2.9. Implantación de la Estrategia

“La implantación se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de los recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren en forma efectiva para crear por sí mismos competencias que el resto de las organizaciones no podrá, imitar” (Jhonson y Scholes 2001-20)

La implantación de la estrategia incluye al menos: el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, distribución de recursos, modificación de la estructura, revisión de planes de recompensa y creación de cultura de apoyo. Este trabajo incluye la selección e implementación de las acciones.

Las acciones designan en forma concreta lo que debe ser realizado para el logro de los objetivos; definen quién, cuando y con qué debe ser realizada la acción. Para definir las acciones concretas se recomienda aplicar la técnica Delphi.

Con este paso, concluye la primera etapa del proceso, es decir la elaboración del plan estratégico para la UPCSS.

3.2.10. Evaluación de resultados del Plan Estratégico

La evaluación es el componente que permitirá comparar los resultados obtenidos, con los objetivos previstos, a fin de constatar los avances en el plan. El proceso permitirá conocer: problemas, necesidades, procesos, desempeño

de las personas, resultados, e impacto del plan; entre otros aspectos. Asimismo, permitirá retroalimentar el sistema y corregir las desviaciones generadas.

La evaluación considerará: el nivel de logro de cada uno de los componentes y elementos. La evaluación sería realizada por el equipo de apoyo.

La evaluación del plan estratégico permitiría conocer la diferencia existente entre la universidad que funciona sin un plan estratégico y el funcionamiento de la universidad cuando dicho plan ya está en aplicación. La diferencia de calidad y eficiencia en función de la aplicación del plan estratégico constituye el valor agregado adquirido por la universidad gracias a la aplicación de dicho plan.

Fred David propone, para evaluar... "la elaboración de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas. La matriz EFI revisada debe centrarse en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de la empresa en sus diversas áreas funcionales; y la matriz EFE revisada debe indicar qué tan eficaces han sido las estrategias de la empresa en respuesta a oportunidades y amenazas clave"³⁴.

La Universidad de Guadalajara evalúa su plan estratégico mediante la aplicación de cédulas cuyos resultados son llevados a matrices, que incluyen aspectos, criterios, ponderación, calificación y comentarios. Modernamente se esta aplicando el cuadro de comando integral. Para el presente trabajo se utiliza la técnica de Fred David y de la Universidad de Guadalajara, por considerar las técnicas sencillas y apropiadas para el equipo de la institución tendría que diseñarse una matriz de evaluación para cada elemento, fichas para consignar los resultados y cuadros consolidados con los datos obtenidos. (Anexo 19)

³⁴ DAVID, Fred, op., cit pág. 300

CAPÍTULO IV
APLICACIÓN DEL MODELO A LA REALIDAD INSTITUCIONAL
PROPUESTA PILOTO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL
PERIODO DE 2006 - 2010

Considerando que es importante validar la propuesta, se ha realizado un trabajo piloto, con la ayuda desinteresada de 11 profesores voluntarios y con 39 alumnas del curso de Gestión de Instituciones Educativas del X ciclo de la Universidad en estudio.

La metodología a seguir, es la que está expuesta en el capítulo III.

El documento resultante, se expone a continuación.

4.1. Diagnóstico

El diagnóstico realizado en los capítulos I y II constituye el insumo principal de este capítulo.

4.2. Declaración de Misión

En vista de que el análisis de la misión actual, mediante la matriz de evaluación de F. David, no resulta satisfactorio (Anexo 10); Se propone la siguiente: "La UPCSS es una universidad privada y católica que se mantiene en la búsqueda permanente de la excelencia, cuya misión es formar integralmente a las mujeres peruanas, en profesiones demandadas por la sociedad, con la ayuda de profesores especializados y motivados, usando métodos actualizados de enseñanza-aprendizaje, y técnicas de gestión institucional, que contribuyan tanto al beneficio del alumnado y al crecimiento institucional como al beneficio de la sociedad en general, procurando su mejoramiento y desarrollo.

4.3. Declaración de la Visión al 2010

La UPCSS es una institución de educación superior, líder en la formación de mujeres profesionales de excelencia.

Está a la vanguardia en la gestión universitaria, mediante la aplicación de técnicas administrativas y financieras adecuadas a la realidad de la institución.

Destaca por la investigación, el diseño y la aplicación de nuevos y eficaces métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Es una universidad reconocida internacionalmente, tanto por la eficiencia, como por la conducta ética y los valores que evidencian sus egresadas.

Es promotora del mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, con un compromiso permanente de todos sus miembros para difundir conocimientos y ofrecer aportes que ayuden a la solución de los grandes problemas sociales.

4.4. Valores institucionales

Los valores que la UPCSS promueve entre los miembros de todos sus estamentos son:

- El respeto a la persona humana como fin último de todo proceso educativo.
- La búsqueda de la excelencia en todas las funciones, universitarias, especialmente en docencia, investigación y proyección social.
- La práctica de los valores éticos fundamentales como base orientadora de todas las acciones de la vida.
- El amor a Cristo considerado como nuestro salvador, el seguimiento de su doctrina de paz, perdón y caridad. El amor a María modelo de vida para las mujeres de todas las latitudes.

4.5. Objetivos

4.5.1. Objetivo del Plan Estratégico

Lograr la sostenibilidad y el desarrollo de la UPCSS en el mediano plazo; y en el largo plazo lograr la excelencia institucional.

4.5.2. Objetivos Estratégicos

Objetivo 1. Lograr la excelencia en la formación académica y personal de las estudiantes.

Objetivo 2. Mantener un personal altamente especializado en sus respectivas áreas, de manera que propicien la aplicación de tecnología permanentemente actualizada.

Objetivo 3. Expandir la influencia de la universidad en el ámbito nacional y promover su presencia en el ámbito internacional.

Objetivo 4. Modernizar las técnicas de gestión de manera que se amplíe el mercado y se eleve el ingreso.

Objetivo 5. Generar nuevos servicios y/o productos que satisfagan las necesidades sociales y que incrementen la competitividad de la institución.

Objetivo 6. Mejorar la rentabilidad a nivel institucional.

Objetivo 7. Aumentar la participación de mercado.

Marco General de la Formulación de la Estrategia

Para este trabajo, se ha tomado como referencia la propuesta de Fred Vid, por encontrarla clara, secuencial y coherente; plenamente adaptable a la realidad de la universidad. Este esquema considera tres etapas para la formulación de la estrategia, que se ofrecen a continuación.

1.1. Etapa de aportación de la Información

La primera etapa se denomina así porque resume la información obtenida en los primeros capítulos. En esta etapa se elaboran las matrices EFE, EFI y PEC.

1.1.1. Matriz EFE

Se elabora en base a las oportunidades y amenazas. (Anexo 11).

Oportunidades: Para este estudio se han considerado 7 factores, siendo el más importante la existencia de apoyo internacional ya que constituye una gran posibilidad de crecimiento y desarrollo para la institución, permitiendo crear nuevos servicios y lograr un desarrollo sostenido.

Amenazas: En este aspecto se señalan 8 factores entre los que destacan la competencia, la internacionalización de los servicios educativos y la obsolescencia de las carreras tradicionales, consideramos que atender estas amenazas constituyen prioridad para la institución.

El resultado de 1.85, menor que el promedio, revela que las estrategias actuales referentes a la gestión de la universidad, no están respondiendo de

manera adecuada a las oportunidades, ni están evitando las amenazas. Por lo tanto, es claro que la universidad debe reformular sus estrategias.

4.6.1.2. Matriz MPC

El puntaje resultado de la comparación de la UPCSS con sus más cercanos competidores es de 2.10 en comparación con 3.05 de la Católica y 2.65 de la Universidad de Lima. En función de factores críticos nos lleva a pensar que se encuentra muy por debajo de sus más inmediatos competidores, que sus ventajas competitivas no están siendo aprovechadas y que debe reformular sus estrategias. (Ver Anexo 12).

4.6.1.3. Matriz EFI

Esta matriz se formula en base a la lista de fortalezas y debilidades obtenidas en el capítulo II, que corresponden al estudio de los factores internos de la institución.

a) Las fortalezas más importantes son la infraestructura, la imagen y el respaldo económico de la congregación promotora.

b) Las debilidades han sido clasificadas con igual valor; solamente destaca con un valor mayor la falta de planificación estratégica para la institución.

El resultado de 1.25 evidencia que la UPCSS es una institución internamente débil y que su ventaja competitiva está perdiendo vigencia. (Anexo 13).

4.6.2. Etapa de Ajuste

En esta etapa se busca realizar un "ajuste" entre los factores externos e internos clave. Este ajuste, permitirá crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. Las técnicas que se utilizan son: la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la Matriz de la Estrategia Principal. Para el presente estudio se ha considerado pertinente usar las matrices FODA, PEYEA y la de Estrategia Principal, por considerarlas adecuadas a las características de la universidad.

4.6.2.1. Matriz FODA Cruzada

Esta matriz, es elaborada en base a fortalezas, debilidades y amenazas, sus características y dinámica para lograr las estrategias FO, DO, FA, y DA han sido explicadas en el capítulo III (Anexo 14).

4.6.2.2. Matriz PEYEA

Esta matriz relaciona los siguientes factores:

a) Fuerza financiera.

La UPCSS no está en posición de caracterizarse como una empresa con fuerza financiera, ya que sus ingresos por ventas, están disminuyendo año a año.

b) Ventaja Competitiva

Se puede decir que esta ventaja radica en el prestigio, los profesores especializados, el local y la ubicación del mismo.

c) Estabilidad del ambiente

La UPCSS está inmersa en un ambiente aparentemente estable, ya que aún la competencia no la afecta sustantivamente.

d) Fuerza de la industria.

La UPCSS, forma parte de un sector que oferta servicios educativos de nivel superior y que está caracterizado por su notable crecimiento.

Efectuada la evaluación de los mencionados factores, se puede decir que la institución estaría colocada en el cuadrante inferior derecho del eje de coordenadas, el perfil de la estrategia indica que se trata de una institución ubicada en un sector de rápido crecimiento, en un ambiente estable; por lo que se sugiere aplicar estrategias competitivas. (Anexo 15).

4.6.2.3. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia evalúa a la institución en referencia a dos factores: crecimiento de mercado y posición competitiva. Según las características de la UPCSS, podemos ubicarla en el cuadrante II "La empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en el cuadrante dos están en una industria de crecimiento

rápido en el mercado, una estrategia intensiva es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es una alternativa deseable³⁵.

El cuadrante II indica que la institución carece de ventajas competitivas importantes en un mercado en crecimiento constante. En consecuencia, la UPCSS puede optar por las siguientes estrategias:

- Desarrollo de mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo del producto
- Integración horizontal
- Desinversión
- Liquidación

La matriz cuantitativa definirá cuál es la más conveniente para la entidad. (Anexo 16).

4.6.3. Etapa de la Decisión

4.6.3.1. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa

Para tomar la decisión se ha usado la matriz cuantitativa (Anexo 17). Esta etapa compendia todo el trabajo realizado y aprovecha la información obtenida para llegar a una decisión final.

De acuerdo a lo expuesto en el anexo 16 y al análisis estratégico formulado, corresponde a la UPCSS adoptar estrategias de corte competitivo, tales como:

- Desarrollo del producto
- Integración horizontal
- Desarrollo del mercado

Se descartan las estrategias de

- Liquidación
- Desinversión

³⁵ DAVID, Fred; Op. Cit. Pág 214.

Estrategia propuesta

En función a las necesidades de la universidad y a los objetivos propuestos, en especial el de generar nuevos servicios y/o productos que satisfagan las necesidades sociales y que incrementen la competitividad de la institución, se opta por un programa de innovaciones que permita logros en aspectos económicos, académicos, sociales, de personal y de calidad institucional.

La estrategia genérica elegida es la de diferenciación, para lo que se espera mantener las ventajas competitivas existentes, otorgar mayor calidad a los servicios, y mayor valor agregado para el cliente. Se espera que esta estrategia de diferenciación permita bajar costos y trabajar en un mercado en crecimiento, siendo el marketing un factor crítico para el éxito.

Operacionalmente es importante insistir en la educación en valores, una estricta selección de postulantes; motivación, selección y capacitación de los docentes, permanente mejora de métodos y modernización de equipos didácticos.

Estrategias descartadas

En este caso, se descartan las estrategias de:

Liquidación, la que no es tomada en cuenta por la congregación promotora ya que es mayor el interés de mantener la universidad por razones de índole social, y no por razones de rentabilidad económica.

Desinversión, ya que la institución, por política no tiene presión por deudas o urgencias notables de dinero. Puede sostenerse en base a transferencias; pero el problema que se presenta es ¿por cuánto tiempo?

Estrategia alternativa

A lo expuesto anteriormente se agrega la sugerencia de considerar la posibilidad de aplicar como estrategia alternativa una estrategia de desarrollo del producto, orientada a brindar nuevos servicios, para lo cual es necesario mantener eficiencia operativa, buscar nuevas oportunidades de negocios, apoyarse en la fortaleza de imagen institucional y reducir costos operativos.

Estrategia genérica

Se considera como estrategia genérica la de enfoque diferenciado por que responde mejor a las características de la universidad.

4.7 Resumen de Objetivos y Estrategias

En el cuadro de Resumen de Objetivos y estrategias, se ha establecido una relación entre los objetivos y las estrategias y se han propuesto líneas de acción para realizarlas. Cada línea de acción va a requerir al menos de la elaboración de un plan de la asignación de recursos y de personas responsables. (Anexo 18)

El siguiente cuadro resume las estrategias identificadas a lo largo de todo el estudio y las relaciona con los objetivos previstos. Para las estrategias propuestas se han definido líneas de acción o acciones a realizar. Estas acciones se traducirán en planes, programas o proyectos en el momento de operativizar el plan estratégico.

4.8 Factores Claves de Éxito

En base al análisis realizado, se recomienda seguir una estrategia competitiva en un sector de rápido crecimiento. En este contexto se deben considerar los siguientes factores claves de éxito:

- Realizar estudios de mercado y mantenerlos actualizados.
- Elaborar, a la brevedad, un plan estratégico institucional que priorice: reducción de costos y planeamiento de marketing, para aplicarlo con eficiencia.
- Incentivar procesos de investigación y desarrollo institucional que permitan el lanzamiento de productos y servicios innovadores, de interés para los usuarios.
- Actualizar los procesos y las normas de organización institucional. Organigrama, Estatuto, Reglamento, etc.; de manera que se desarrolle una gestión más ágil, participativa y comprometida.

- Elaborar políticas claras de personal, establecer una línea de carrera, procesos de motivación y actualización permanente.

Establecer convenios internacionales, en especial con las casas de la congregación en los países más desarrollados del mundo.

4.9 Selección de estrategias

De acuerdo a todo lo analizado, se plantea la aplicación de las siguientes estrategias:

En el corto plazo, una estrategia de integración horizontal hacia atrás, principalmente con los colegios que mantiene en el país la orden promotora.

En el mediano plazo, se sugiere aplicar una estrategia de desarrollo de productos, que incluirían el lanzamiento de programas de capacitación que cada facultad considere de interés profesional.

También se recomienda elaborar un proyecto conducente a crear una nueva facultad, que sería la facultad de administración.

En el largo plazo se espera poder aplicar estrategias de desarrollo de mercados, buscando la expansión a niveles nacional e internacional.

4.10 Operativización del Plan Estratégico

De todo lo expuesto podemos concluir en la necesidad de seleccionar estrategias para convertirlas en planes, proyectos y programas que permitan el logro de la visión y de los objetivos estratégicos de la universidad.

En esta parte del trabajo se ha seleccionado sólo una línea de acción para elaborar un estudio técnico que permita visualizar su pertinencia, viabilidad y conveniencia para la institución.

La línea de acción elegida es la creación de la facultad de administración. El estudio técnico por hacer, fundamentalmente es una evaluación económica. Si resulta rentable, se habrá justificado la inversión en la elaboración del plan estratégico que propone el presente estudio.

4.11 Implantación de la Estrategia

En esta fase del trabajo se busca establecer los objetivos anuales, elaborar las políticas, definir la asignación de recursos, la estructura de la organización, las

políticas de personal, la adaptación de los procesos y evaluar los efectos de estas decisiones en el desempeño de la institución.

Por lo tanto se espera que la institución pueda atender las siguientes condiciones:

- Reformular Misión y Visión
- Reconstruir su estructura organizativa, hacerla más plana y más ágil
- Revisar y actualizar la normatividad.
- Descentralizar las decisiones.
- Crear y mantener políticas de personal más claras, actuales y eficaces.

4.12 Planes de Contingencia

4.12.1. Plan 1

En el supuesto de que el Consejo Universitario no acepte la creación de una nueva facultad, se optará por aplicar una estrategia de desarrollo de productos estimulando a las facultades para que realicen cursos de especialización diplomados, etc. en turnos nocturnos de manera que se aproveche la infraestructura y se incrementen los ingresos.

4.12.2. Plan 2

En el supuesto de no lograr un incremento de los ingresos en el corto y en el mediano plazo se sugerirá una estrategia de reducción de costos en función a una reducción de la estructura organizativa.

4.13 Evaluación del Plan

La evaluación es el componente que permitirá comparar los resultados obtenidos, con los objetivos previstos, a fin de constatar los avances en el plan. Como se dijo en el capítulo III, se aplicarán las propuestas de Fred. David y de la Universidad de Guadalajara.

En primer lugar se elaborará la matriz de evaluación (Anexo 19) para cada uno de los elementos; en función de los elementos elegidos, de los criterios y de los indicadores que aparecen en el plan se elaborarán las cédulas o fichas de recolección de datos, las mismas que contendrán ponderación y calificación para cada criterio. Finalmente se consolidarán los datos en un cuadro general. (Ver modelo de cédula en el Anexo 20).

CAPÍTULO V ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

5.1. Estado económico de la institución

La UPCSS, es una entidad dedicada a la educación, pertenece a una Congregación Religiosa cuya sede principal está en París y que tiene 102 instituciones educativas alrededor del mundo. En el Perú, cuenta con 7 instituciones de prestigio. La congregación, tiene recursos propios y es económicamente solvente.

La situación económica actual de la UPCSS se expresa en el cuadro 5.1. Los estados financieros no están disponibles. Sólo se ha podido recabar información de los presupuestos anuales, con lo que se ha preparado el cuadro es mención.

Observando la información obtenida, se nota un significativo descenso de los ingresos por concepto de pensiones de enseñanza, lo que obedece a la progresiva pérdida de alumnado, como se puede observar en cuadro 2.2

Se nota disminución de los ingresos en todos los rubros, a excepción de los derechos de admisión y de la matrícula, debido a la ampliación de vacantes acordada en el año 2004. Es importante recalcar que a partir del año 2002, aparece una nueva partida denominada Transferencias, la misma que no se describe claramente, pero que cubre, en cantidad, aproximada la diferencia entre ingresos y egresos de los presupuestos respectivos. Por ejemplo, en el año 2004 los ingresos son de S/. 20, 693,015 que cubren un monto igual en egresos, pero en este año, existe una partida de transferencia por S/.4, 502,883, la misma que en el año 2001 no existía y que del año 2003 al 2004 se ha incrementado en S/. 1, 151,225.

Con respecto a los egresos, llama la atención el aumento en gastos de personal y el notable incremento de las inversiones.

Por lo analizado podemos deducir que la institución, mantiene su equilibrio económico, probablemente, gracias al apoyo de la congregación, pero que se hace necesario tomar medidas urgentes para incrementar los ingresos y equilibrar el presupuesto.

Cuadro N° 5.1

**EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO ECONÓMICO POR
PARTIDAS GENÉRICAS**
(Miles de Nuevos Soles)

PARTIDA GENÉRICA	2000	2001	2002	2003	2004
SALDO AÑO ANTERIOR	618	1811	400		
INGRESOS					
1. Derecho de admisión	179	197	157.3	165.5	212.43
2. Matrícula	741	785	920.7	893.95	1281.4
3. Pensiones por enseñanza	16584	13964	13889.8	12317.625	12427.802
4. Derechos académicos	644	816	680	680	735
5. Actividades académicas	900	711	831	644	710
6. Ingresos diversos	417	371	406	382	332.5
7. Ingresos excepcionales	13	2	12	12.75	6
8. Ingresos financieros	400	600	300	374	485
9. Transferencias			1726.7	3351.658	4502.883
INGRESOS	19878	17446	18923.5		
TOTAL INGRESOS	20496	19257	19323.5	18821.483	20693.015
EGRESOS:					
1. Gastos de personal	13503	13095	13400	13081.483	13259.215
2. Compra de bienes de consumo	579	573	590	412	578.6
3. Servicios de terceros	1865	1681	1910	1745	1897.6
4. Reserva planilla semestre siguiente	595	428			
5. Cargas diversas de gestión	432	83	418	404	373
6. Tributos	75	1572	85.5	86	94.6
7. Provisiones del ejercicio	1771	840	1720	1720	1925
8. Inversiones	1676	985	1200	1373	2565
TOTAL EGRESOS	20496	19257	19323	18821.483	20693.015

Fuente: Presupuestos económicos de la universidad de los años 2000, 2001, 2002, 2003, 2004. Se han transcrito todas las partidas y cifras, tal como aparecen en los documentos respectivos.

5.2. Inversión en la elaboración del plan estratégico

Con la intención de ofrecer a la universidad una propuesta que la oriente a su viabilidad y a su desarrollo, se ha elaborado un modelo de propuesta para realizar un proceso de plan estratégico;

5.2.1 Supuestos:

- No se considera índice inflacionario
- El horizonte de análisis cubre un año calendario
- La moneda usada para el análisis es el nuevo sol
- La institución tiene la política de no hacer préstamos bancarios
- La institución cuenta con fondos disponibles en el sistema financiero

5.2.2. Tasa de Descuento

La tasa de descuento aplicada es del 15% que constituye la exigencia de las autoridades para cualquier proyecto de inversión.

5.2.3 Monto de la inversión

El monto de la inversión se presenta en el Anexo 20 que expone el costo de cada una de las actividades realizadas para lograr la elaboración del plan estratégico. Los costos han sido categorizados en dos rubros: desembolsados, los que generaran una salida de efectivo, Ej.: refrigerios, pago de expositores, material de oficina, etc. y los que no generan desembolso, Ej.: el tiempo de las autoridades, directivos y docentes que participarán en el trabajo, por esta razón en el flujo de caja aparecen los dos rubros por separado. El detalle del costo de cada una de las actividades se encuentran especificadas en el Anexo 21. El flujo de caja proyectado está en el Anexo 22, de acuerdo al cronograma del Anexo 23.

Al término del trabajo la universidad habrá desembolsado la cantidad de S/79,631.10 nuevos soles. El tiempo del personal cuesta S/. 247,555.42, lo que sumado a la cantidad anterior eleva el costo total del plan estratégico, a la suma de S/.327,186.52 nuevos soles.

El monto que implica salida de efectivo, no tiene que desembolsarse en un solo tiempo, sino de que se realizará de acuerdo a las actividades que tendrán que desarrollarse a lo largo de 12 meses (Anexo 23).

5.2.4. Flujo de caja del costo del Plan Estratégico

El flujo de caja requerido para pagar los gastos que demandaría el plan, a lo largo del año que durará su elaboración está presentado en el Anexo 22. Al terminar el año de trabajo, la universidad habrá desembolsado la cantidad de S/. 79 631.10 nuevos soles.

5.3. Financiamiento

El plan estratégico será financiado con recursos propios, ya que es política de la entidad promotora no solicitar préstamos bancarios. El plan propuesto tiene como uno de sus objetivos que la universidad se autofinancie y logre su equilibrio económico.

En este contexto, se puede escoger una de las dos alternativas siguientes:

- 1.- Financiar el trabajo con una línea de crédito interna, pudiendo recurrir a los fondos de la institución, los que ganan una tasa pasiva del 10% en el sistema financiero nacional. La tasa estimada de la propuesta es del 15%, lo que supera largamente la ganancia financiera que obtienen esos fondos. Por consiguiente esta posibilidad es atractiva.
- 2.- Financiar el plan estratégico en una línea de crédito solicitada a las sedes de la congregación en el extranjero, sin pago de intereses.

En resumen, sería conveniente optar por la primera opción ya que en el cuadro 5.1 se evidencia que existen ingresos financieros, y que la operación es viable. El monto invertido será recuperado con la aplicación del plan estratégico en la UPCSS.

En el capítulo V se han propuesto diversas líneas de acción, muchas de ellas, aparentemente rentables para la UPCSS, de ellas hemos tomado la creación de una facultad de administración y se ha realizado un estudio de su rentabilidad, el mismo que se expone a continuación.

5.4. La Facultad de Administración para la UPCSS

5.4.1. Características Generales

La Facultad de Administración para la UPCSS, estaría orientada a formar a profesionales en administración con la finalidad de crear y administrar pequeñas empresas.

Aprovecharía las siguientes oportunidades que brinda el entorno, como: Incremento de las exportaciones, tratado de Libre Comercio, falta de capacitación adecuada de los pequeños empresarios.

Tendría a su favor las siguientes fortalezas de la Universidad: infraestructura ociosa a partir de la 6:00 p.m., por lo que el costo de oportunidad del local sería de \$/. 0, personal capacitado que estaría dispuesto a trabajar en la facultad, ubicación apropiada del local, entre otras situaciones ventajosas.

- **Marketing**

El alumnado podría ser mixto para aprovechar todo el mercado y estaría ubicado en los niveles socioeconómicos B2, C1, y C2; formado principalmente por exalumnas de los colegios de la congregación, exalumnas de la misma universidad, exalumnos de los colegios del cono sur, pequeños empresarios del cono sur y de Gamarra. Esta facultad tendría la finalidad social de apoyar a la pequeña empresa en el país para generar posibilidades de exportación aprovechando los sectores de mayor acogida en el extranjero. Consecuentemente los precios que cobraría la universidad, estarían muy por debajo (50%) de los precios que usualmente cobra.

Se espera captar inclusive a las exalumnas de la UPCSS para darles la oportunidad de crear sus propios puestos de trabajo, en especial a las provenientes de las facultades de educación, traducción, ingeniería de sistemas y nutrición.

- **Operaciones**

- La facultad funcionará en horario vespertino de 5:30 p.m. a 10:00 p.m. de lunes a viernes con horas de 50 minutos, 5 horas pedagógicas diarias con un total de 25 horas semanales, cada semestre totalizará 20 créditos.

- La facultad de administración otorgará el título de licenciado en administración con mención en administración de pequeñas empresas.

5.4.2. Análisis económico financiero del proyecto de la facultad

5.4.2.1. Condiciones para el análisis

- La UPCSS está exonerada de impuestos, ya que se trata de una institución educativa.
- La institución promotora exige un 15% de rendimiento sobre sus inversiones
- Por política, la institución financia sus necesidades con recursos propios. No solicita préstamos.

5.4.3. Análisis Económico financiero de la propuesta de creación de la facultad de administración

5.4.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

Se ha elaborado un estado de pérdidas y ganancias proyectado en base a ingresos supuestos en tres escenarios: Optimista, moderado y pesimista.

Los flujos de caja están ubicados en los Anexos 24, 25 y 26 respectivamente.

5.4.3.2. Flujo de Caja Libre

Para analizar si la creación de la facultad es económicamente factible, se ha utilizado el método de flujo de caja descontado, cuya explicación está en el Anexo 27 y el estado financiero en el Anexo 28.

5.4.3.3. Análisis Económico financiero

Para realizar este análisis se ha calculado el VAN y la TIR, considerando el 15% como tasa de descuento.

Para ello se han utilizado los estados de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Caja, proyectado a un periodo de 5 años, considerando tres escenarios: optimista, moderado y pesimista. Es conveniente resaltar que en la inversión realizada en el Flujo de Caja, en la inversión correspondiente al año 0 de, se está incluyendo el costo total de la elaboración del plan estratégico propuesto. Lo que constituye un criterio conservador ya que del mencionado plan pueden derivarse acciones o proyectos o adicionales al Proyecto de la facultad, tales

como implementación de diplomados, segunda especialidad, consultoría, y otros que podrían absorber partes proporcionales del costo total de la elaboración del plan estratégico.

El VAN y el TIR en cada caso se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5.2

Escenario	Alumnado de inicio	Tasa de descuento	VAN	TIR
Moderado	Dos secciones de 26 alumnos	15%	2,038,363.97	95%
Pesimista	Una sección de 20 alumnos	15%	170,038.60	24%
Optimista	Dos secciones de 35 alumnos.	15%	2,532,415.88	121%

Fuente: elaboración propia

Como se puede notar claramente en los indicadores de evaluación, en los tres escenarios de sensibilidad, el proyecto es altamente rentable.

5.4.3.4. Relación Costo - Beneficio

Como se habrá podido notar en el estudio realizado en este capítulo, diseñar el plan estratégico y aplicarlo para implementar las estrategias propuestas, resultará altamente beneficioso para la UPCSS, ya que el costo de elaborar el plan es de S/. 79 631.10, ampliamente superado por los ingresos que dejaría solamente la creación de la nueva facultad aún en el escenario pesimista, en el que se logra al término de los cinco años una utilidad neta de S/. 1 043, 140.00.

Además se puede decir que la universidad se enrumbaría en camino a un proceso de mejoramiento, mediante el desarrollo de productos nuevos, equilibrar su presupuesto incrementando sus ingresos, ampliación de mercado y otras estrategias propuestas que definirían y ampliarían su competitividad en un mercado tan saturado como el sector universitario peruano.

CONCLUSIONES

1. La universidad es una empresa que debe ser gerenciala aplicando técnicas de gestión, previamente adaptadas a su especial naturaleza, características y funciones: sin perder de vista su alta misión humanística y social.
2. La universidad actualmente es una empresa que está sometida a las fuerzas del mercado, por lo que debe buscar la competitividad y generar valor agregado en los bienes y servicios que ofrece.
3. La universidad requiere un proceso de planeación estratégica que le permita proyectarse al futuro atendiendo las demandas de sus clientes.
4. La universidad requiere la aplicación de un modelo de planeamiento estratégico elaborado en función de su naturaleza, de sus características peculiares, de las características de sus docentes y de las expectativas de su alumnado.
5. La UPCSS es una universidad con debilidades internas, las que no le permiten enfrentar el entorno con garantía de éxito.
6. La UPCSS actualmente no ha definido estrategias, pero a pesar de ser una institución de eficacia y prestigio, se evidencia que está "atrincherada" y requiere una propuesta urgente de estrategias competitivas.
7. La institución no está aprovechando eficientemente sus fortalezas y debilidades, lo que determina una creciente pérdida de mercado.

8. La institución no presta atención a sus debilidades y amenazas lo que está determinando pérdida de competitividad y obsolescencia de sus servicios.
9. La UPCSS está disminuyendo sus ingresos por concepto de pensiones, lo que pone en riesgo su sostenibilidad.
10. Una gestión universitaria adecuada y técnica, depara esperanzas de formar a personas más conscientes y más comprometidas con su desarrollo personal y con el desarrollo de la comunidad a la que pertenece: en los ámbitos local, nacional y global.
11. Se recomienda elaborar a la brevedad posible un plan estratégico que permita a la UPCSS lograr sostenibilidad, desarrollo y excelencia educativa

BIBLIOGRAFÍA

BOXWELL, Robert J. Benchmarking para competir con ventaja. España Editorial Mcgraw Hill. 1998.

CERTO, Samuel C. y PETER J. Paul. Dirección Estratégica. España. Editorial IRWIN. 1995.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Colombia 1988.

DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Madrid. Ediciones UNESCO. Editorial Santillana. 1996

DONELLY, James H. Jr.; GIBSON, James L.; Ivancevich, John M. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas

FINNIGAN, Jerome. Guía de Benchmarking Empresarial. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1997.

GOODSTEIN, Leonard D. y otros. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia Editorial Mc Graw Hill. 1999.

GRANT, Robert M. Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid. Editorial Civitas. 1995.

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de Empresas con una visión estratégica. Chile. Ediciones Dolmen. 1996.

HILL, Charles W.L.; JONES, Gareth R. Administración Estratégica: un Enfoque Integrado. Colombia. McGraw Hill. 1996.

HITT, Michael, DUANE, Ireland, HOSKISSON, Robert: Administración Estratégica. México, 1999. Editorial International Thomson Editores.

HUANABAL, Víctor, VILLANUEVA, Víctor y CONDORI, Ivan. Planificación aplicada a la Gestión Estratégica Universitaria. UPCH. Lima 2001.

LÓPEZ MOJARRO, Miguel. A la calidad por la evaluación. Barcelona. Editorial Praxis S.A. 2001.

MEISTER, Jeanne C Universidades empresariales. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2000.

MENDOZA, José María Las Funciones Administrativas. Un enfoque estratégico y táctico. Colombia. Ediciones Uninorte. 1995

MICHEL, Robert y Dias, Carlos Estrategia Pura y Simple. México. Ed. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph Safari a la Estrategia. Argentina. Editorial Granica. 1999.

MINTZBERTG, Henry y QUINN, James Brian. El Proceso Estratégico. Concepto, contexto y casos. México. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. 1993.

PORTER, Michael Estrategia Competitiva. México. Editorial Continental. 1996.

SMITH CAVALIÉ, Walter. Planeamiento Estratégico. Lima Perú. Cinseyt. 1997

STEINER, George Planeamiento Estratégico. México Ed Cicsa. 1993

STEINER, George Planeación Estratégica México. Compañía Editorial Continental. 1986.

THOMPSON - STRICKLAND Dirección y Administración Estratégicas España Ed. IRWIN. 1995.

TRAHTEMBERG SIEDERER. León. La Educación en la Era de la Tecnología y el Conocimiento. (El Caso peruano) Lima 1995. Editorial Apoyo.

URRELO, Rafael. Capital Conocimiento. Ciencia y Tecnología para el Desarrollo. Perú 2000. Fondo Editorial del Congreso del Perú

Varios Autores: La Educación Superior en el siglo XXI Visión de América Latina y el Caribe Caracas 1997 Cresalc /UNESCO. (2 Tomos).

**APÉNDICE:
ANEXOS**

ANEXO 1

MARCO TEÓRICO DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN (FUNDIBEQ)

El modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, promovido por la FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad). “Sirve de punto de referencia para que las organizaciones puedan realizar un diagnóstico interno del nivel de calidad de su gestión, compararse mutuamente y consolidar su proceso de mejora continua...”³⁶

El modelo centra su atención en nueve elementos básicos, que son:

- Política y Estrategia.

Examina cómo la universidad incorpora en su planificación global, objetivos, valores y criterios de calidad, como: la orientación al cliente, la participación de las personas, la organización por procesos, la mejora continua, la comunicación, la comparación de resultados, el reconocimiento, etc. . Analiza cómo desarrolla y alcanza, la universidad, su misión y su visión; cómo desarrolla sus planes operativos y si están en correspondencia con sus planes estratégicos.

- Desarrollo de las personas.

Estudia cómo, la universidad ayuda a las personas a desarrollar su potencial, ya sea en forma individual, en equipo, o como parte de la organización.

³⁶ Comisión de planificación, Modelo de Excelencia en la Gestión, Universidad del Pacífico, Lima 2001. pag 4.

Comprueba si los objetivos y las metas de las personas corresponden con los de la organización.

- Recursos y alianzas.

Examina el grado de profesionalismo con que la universidad gestiona todos sus recursos internos: conocimientos, capital intelectual, información, recursos financieros, recursos tecnológicos, inmuebles, equipos e instalaciones y se si se utilizan para lograr valores y objetivos relacionados con la calidad.

- Liderazgo y estilo de gestión.

Averigua cómo se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante las acciones de todas las personas que tienen responsabilidad directiva y liderazgo. Se analiza el rol de los equipos de gestión en impulso de valores, rediseño de la estructura, procesos y sistema de gestión requeridos para una eficaz ejecución de la política y de la estrategia.

- Clientes.

Averigua cómo la universidad diseña, desarrolla, elabora, evalúa y suministra un buen servicio de educación superior y de investigación, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y futuros.

- Resultados de clientes.

En este punto se inicia el análisis de los resultados. Se identificarán los resultados conseguidos en relación a los objetivos anteriores, actuales y futuros; se valorarán en comparación con los de otras universidades u organizaciones de referencia, se investigarán las causas y las consecuentes acciones emprendidas y se analizará lo que consigue la universidad en relación con sus clientes externos.

- Resultados del desarrollo de las personas.

Valora lo que consigue la universidad en relación con el desarrollo de las personas. Se comparan estos resultados con los de otras universidades u organizaciones de referencia, se pregunta por las causas y por las acciones emprendidas a raíz de este análisis.

- Resultados de la sociedad.

Examina la repercusión de las actividades de vinculación de la universidad con el entorno local, nacional e internacional. Se analizan los programas, además de docencia e investigación y se valoran las consecuencias para la comunidad y para la sociedad. Se trata de analizar el impacto indirecto de la universidad en la sociedad. Se comparan estos resultados con los de otras universidades u organizaciones de referencia, se pregunta por las causas y por las acciones emprendidas.

- Resultados globales.

Analiza lo que está consiguiendo la universidad en relación con sus objetivos estratégicos y en referencia a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Se identifica cómo se comparan estos resultados con los de otras universidades u organizaciones de referencia, se pregunta por las causas de estos resultados y por las consecuentes acciones tomadas para atenderlos.

ANEXO 2

EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA INSTITUCIONAL Modelo FUNDIBEQ

CUESTIONARIO

Con la finalidad de elaborar un modelo de Plan Estratégico para instituciones educativas de nivel superior, semejantes a la UNIFE, le agradeceré su colaboración consistente en responder el presente cuestionario. CRBR

A : Aspecto totalmente logrado
 B : Avance importante
 C : Cierta avance
 D : Ningún avance

- 1.1- Como miembro de la institución, usted conoce sus: **A B C D**
- a) Políticas.
- b) Estrategias.
- c) Planes.
- d) Objetivos.
-
- 1.2.- Los puntos anteriores, reflejan la consecución de los objetivos y los valores de calidad. **A B C D**
-
- 1.3.- Para la elaboración de los planes, la Universidad utiliza conocimientos de:
- a) Necesidades presentes y futuras.
- b) Rendimiento de los procesos.
- c) Opinión de estudiantes, egresados, empleados.
- d) Información de organizaciones de referencia (competencia).
- e) Situación del entorno. **A B C D**
-
- 1.4.- Las acciones universitarias, los procesos, disposiciones, reglas etc., se desarrollan en forma coherente con su visión, misión y valores?. **A B C D**
-
- 2.1.- Se aplican en la Universidad encuestas para averiguar los puntos de vista del personal. **A B C D**

- 2.2.- Se desarrollan planes orientados a enriquecer la formal de las personas. **A B C D**
- 2.3.- Existe un clima laboral positivo?
Se puede decir que hay: **A B C D**
- a) Comunicación eficaz.
- b) Participación del personal en la elaboración de mejoras.
- 2.4.- Se utilizan métodos y estrategias motivadoras para organizar el trabajo a fin de mejorar el rendimiento. Creación de equipos de trabajo. **A B C D**
- 2.5.- Existe un sistema de reconocimiento a las personas:
- a) Hay un mecanismo equilibrado de remuneraciones.
- b) Hay vigilancia de su seguridad.
- c) Hay actividades sociales y/o culturales.
- d) Hay programas y planes de capacitación coherentes con la función. **A B C D**
- e) Hay programas de participación de beneficios.
- 3.1.- La Universidad cultiva, desarrolla, protege su capital intelectual. **A B C D**
- a) Promueve una corriente de pensamiento, motivadora y creativa.
- b) Emplea información actualizada?.
- c) Utiliza apropiadamente los recursos de conocimientos que posee.
- 3.2.- La asignación de recursos financieros está vinculada a la planificación. **A B C D**
- 3.3.- La gestión del inmueble materiales y equipos ¿Se realiza en forma profesional. **A B C D**
- 3.4.- Se utilizan las nuevas tecnologías en la proporción deseada y de acuerdo a los adelantos del momento. **A B C D**
- 3.5.- La Universidad ha realizado alguna alianza estratégica para generar la creación de valores, con, Colegios secundarios, Empresas, Instituciones culturales, proveedores o clientes. **A B C D**
- 3.6.- Tiene un método de mejora continua para la gestión y control de sus recursos. **A B C D**

- 4.1.- Existe un compromiso personal de los directivos de la Universidad con la cultura de calidad.
- a) Se apoya y se estimula la creatividad.
- b) Se identifican con valores éticos.
- c) Se busca emular a las mejores organizaciones.
- d) Se alienta al personal a participar en actividades de mejora. **A B C D**
- 4.2.- Los directivos participan en procesos de:
- a) Planificación.
- b) Implementación de mejoras. **A B C D**
- c) Evaluación de la calidad.
- 4.3.- La directivos, se comprometan en reconocer los esfuerzos realizados por cada persona que participa en lograr las mejoras. **A B C D**
- 4.4.- Los directivos tienen contacto directo con los estudiantes, empleados, docentes, para permanecer y desarrollar iniciativas conjuntas. **A B C D**
- 4.5.- Se adapta a la estructura organizativa (organigrama) para impulsar valores, estrategias y cultura de calidad. **A B C D**
- 4.6.- Se han identificado en la universidad:
- a) Procesos claves.
- b) Unidades estratégicas de negocios. **A B C D**
- c) Relaciones entre las UEN?.
- 4.7.- Se revisan periódicamente procesos cambios y resultados para detectar nuevas oportunidades de mejoramiento continuo. **A B C D**
- 5.1.- La universidad ha identificado claramente a sus clientes. **A B C D**
- 5.2.- Los procesos se enfocan a conseguir la máxima satisfacción posible de los clientes. **A B C D**
- 5.3.- Se diseñan y desarrollan en la universidad productos nuevos, competitivos y mejorados de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes. **A B C D**

5.4.- Se recogen en forma sistemática las quejas y las sugerencias de los clientes para reorientar los servicios y conseguir su mayor satisfacción. **A B C D**

5.5.- En la universidad se ha propiciado la participación de los clientes en la elaboración de sus políticas, estrategias y en la organización de sus servicios. **A B C D**

5.6.- La universidad revisa y evalúa en forma periódica sus procesos, para asegurarse de que sus servicios son adecuados. **A B C D**

En las siguientes preguntas, tenga en cuenta:

A : Logrado entre un 100 % y 75 %
 B : Entre 75 % y 50 %
 C : Entre 50% y 25%
 D: Menores a 25%

- Las percepciones de los clientes son cada vez más positivas y se usan para la mejora continua de:

6.1.- Productos y servicios, formación de las alumnas e investigación, en lo referente a: calidad, innovación, utilidad, valor. **A B C D**

6.2.- Personas: (Personal Directivo, docente y administrativo) Competencia y comportamiento, tiempo de respuesta en los procesos. **A B C D**

6.3.- Imagen Global: Identificación con: Políticas y estrategias, con objetivos, valores y cultura. **A B C D**

- Los resultados de las evaluaciones internas de la universidad son cada vez más positivos, y similares o superiores a los de otras universidades de referencia; y se usan para la mejora continua de:

6.4.- Productos y servicios: calidad intrínseca de la formación y de la investigación (medidos por : planes de estudio, grado de innovación de la investigación, adaptación al mercado, volumen de la demanda, vinculación con los clientes, etc.). **A B C D**

- 6.5.- Personas: Grado de consecución de los objetivos que logran las personas que trabaja en la universidad. **A B C D**
- 6.6.- Imagen global: Premios y distinciones obtenidos por la universidad, repercusión en los medios de comunicación, reconocimiento por parte de organismos nacionales e internacionales, grado de participación en la vida pública del país, etc. **A B C D**
- La percepción de las personas que trabajan en la universidad, (obtenida mediante encuestas, entrevistas, etc), son cada vez más positivos , y se usan para:
- 7.1.- Motivación: Identificación con la misión, visión, valores, políticas, estrategias, delegación, oportunidad de aprender, desarrollo de carrera profesional, reconocimiento de los esfuerzos, etc. **A B C D**
- 7.2.- Satisfacción con: condiciones de empleo, salud y seguridad, facilidades, seguridad en el puesto, sistema de retribución, etc. **A B C D**
- Los resultados de las evaluaciones internas de la universidad son cada vez más positivos, y similares o superiores a los de otras universidades de referencia , y se usan para la mejora continua de:
- 7.3.- Motivación e implicación: Participación del personal en equipos de mejora, procesos de planificación, evaluación, en iniciativas colectivas, etc. **A B C D**
- 7.4.- Satisfacción: Ausentismo y bajas por enfermedad, accidentes, quejas, rotación de personal eficacia de la comunicación, uso de las facilidades ofrecidas por la universidad. **A B C D**
- La percepción de la sociedad obtenida por encuestas y otros medios, revela Resultados cada vez más positivos y similares o superiores a otras instituciones de referencia y se usan para la mejora continua de:
- 8.1.- Vinculación con la sociedad local, nacional e internacional, apoyo a actividades deporte y ocio, promoción del bienestar social. **A B C D**

- 8.2.- Atención al medio ambiente: reducción o prevención de operaciones riesgosas para la salud : ruidos, polución; preservación del ambiente, acciones de carácter ecológico, etc. **A B C D**
- Los resultados de las evaluaciones internas de la universidad son cada vez más positivos y similares o superiores a los de instituciones de referencia y se usan para la mejora continua de:
- 8.3.- Vinculación con la sociedad: asistencia a invitaciones de la universidad, respuesta al lanzamiento de nuevos productos, participación en actividades organizadas por otras entidades. **A B C D**
- 8.4.- Existencia de Planificación de acciones de vinculación con la sociedad y cumplimiento y evaluación de las mismas. (Con objetivos claros, recursos suficientes, calendarios precisos y sistemas previstos de evaluación). **A B C D**
- La percepción de la sociedad acerca de los resultados globales, (recopilados con encuestas y otros medios semejantes) recogen resultados cada vez más positivos y similares o superiores a los de otras universidades de referencia y se usan para la mejora continua de:
- 9.1- Imagen Global de la universidad: Tendencia de los comentarios, opinión de los medios de comunicación , identificación de valores, cultura organizacional, etc. **A B C D**
- 9.2- Comparación de la imagen global de la universidad., con la de otras Universidades de referencia. Análisis de causas y de las soluciones tomadas. **A B C D**
- Los resultados son cada vez más positivos y similares o superiores a los de otras universidades y se usan para la mejora continua de:
- 9.3. Indicadores de formación: número de titulados, duración media de estudios. Plazos promedio para conseguir empleo, número de estudiantes de maestría y doctorado, intercambio internacional de docentes y alumnos, etc. **A B C D**

- 9.4.- Indicadores de investigación y transferencia: producción científica y técnica, presencia en publicaciones de prestigio, en congresos, etc. **A B C D**
- 9.5.- Indicadores Financieros: Ingresos por servicios académicos, reducción de costos, recursos generados por investigación, atracción de inversiones , etc. **A B C D**
- 9.6.- Se comparan estos resultados globales con los de otras universidades de referencia se analizan las causas y se aplican soluciones. **A B C D**

Muchas Gracias.

ANEXO 3 RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE LA FUNDIBEQ EN LA UPCSS

ELEMENTO	PORCENTAJE ALCANZADO	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Política y Estrategia	60.1 %	<p>Las autoridades conocen políticas, estrategias, planes y objetivos.</p> <p>Las políticas, planes, estrategias y objetivos reflejan los valores de calidad de la universidad.</p> <p>Para la elaboración de planes, la universidad utiliza conocimientos de necesidades presentes y futuras y rendimiento de procesos.</p> <p>Las acciones universitarias, los procesos, las reglas, etc. se desarrollan en forma coherente con la misión, visión y valores de la universidad.</p> <p>Se desarrollan planes para enriquecer la formación de las personas.</p> <p>Existe un clima laboral positivo.</p>	<p>Para la elaboración de planes, se considera escasamente. La opinión de estudiantes, egresados, empleados. Información acerca de la competencia.</p>
Desarrollo de las Personas	52.02%	<p>Gestión profesional de inmueble y equipos.</p> <p>Uso de nuevas tecnologías.</p>	<p>Se aplican muy poco, encuestas para averiguar los puntos de vista del personal.</p> <p>Poco avance en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz • Creación de equipos de trabajo • Métodos y estrategias de motivación. • Mecanismos equilibrados de remuneraciones • Escasos programas y planes de capacitación. <p>Escaso cultivo y desarrollo del capital intelectual.</p> <p>No se han realizado alianzas estratégicas con universidades, colegios, institutos, proveedores o clientes.</p> <p>Escasamente promueve y cultiva una corriente de pensamiento motivadora y creativa.</p> <p>Se han realizado pocas alianzas estratégicas con empresas, colegios secundarios, instituciones culturales, proveedores o clientes.</p> <p>No ha definido claramente un método de mejora continua para la gestión y control de los recursos.</p>
Recursos y Asociados	35.06%		<p>No se busca emular a las mejores organizaciones.</p> <p>Escasamente se reconocen los esfuerzos de cada persona que participa en lograr mejoras.</p> <p>Los directivos no tienen contacto directo con estudiantes, empleados, docentes para permanecer y desarrollar iniciativas conjuntas.</p> <p>No se han identificado procesos claves, unidades estratégicas de negocios y relaciones entre áreas.</p> <p>No se revisan periódicamente procesos cambios y resultados para detectar oportunidades de mejoramiento continuo.</p> <p>Escasamente se adapta la estructura organizativa para impulsar valores, estrategias y cultura de calidad.</p>
Liderazgo y Estilo de gestión	51.91%	<p>Identificación con valores éticos.</p> <p>Los directivos participan en proceso de planificación, evaluación, etc.</p>	<p>Los procesos escasamente, están orientados a conseguir la satisfacción de los clientes.</p> <p>No hay avance en el diseño de productos nuevos, competitivos y mejorados de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>El recojo sistemático de quejas y sugerencias de los clientes para reorientar los servicios y conseguir su mayor satisfacción.</p> <p>Escasamente se ha propiciado la participación de los clientes en la elaboración de sus políticas, estrategias y en la organización de sus servicios.</p>
Clientes	43.36%	<p>Hay un avance importante en la identificación de los clientes.</p> <p>Hay un avance importante en la revisión y evaluación periódica de los procesos, para asegurarse que los servicios son adecuados.</p>	

ELEMENTO	PORCENTAJE ALCANZADO	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
Resultados de los clientes	43.91%	Las percepciones de los clientes se usan para la mejora continua de (entre 75 y 50%). Productos y servicios: formación de las alumnas e investigación. Imagen global: identificación con políticas, estrategias, objetivos, valores y cultura.	Las percepciones de los clientes se usan para la mejora continua de Personas (personal directivo docente y administrativo). Competencia y comportamiento. Tiempo de respuesta en los procesos. Los resultados de las evaluaciones internas, se usan para la mejora continua de Productos y servicios. Calidad intrínseca de la formación, y de la investigación. Personas: grado de consecución de los objetivos. Imagen global: premios y distinciones obtenidos por la universidad, repercusión en los medios de comunicación, reconocimiento por parte de organismos nacionales e internacionales, grado de participación en la vida pública del país, etc.
Resultados desarrollo personas	36.6 %	No hay	Los resultados de las evaluaciones internas, se usan para la mejora continua de. La motivación de las personas: identificación con la misión, visión, valores, políticas, estrategias, delegación, oportunidad de aprender, desarrollo de carrera profesional, reconocimiento de los esfuerzos etc. La satisfacción con las condiciones de empleo, facilidades, sistema de retribución, etc. Participación del personal en equipos de mejora, procesos de planificación, evaluación, iniciativas colectivas etc. Satisfacción: ausentismo, bajas por enfermedad, accidentes, quejas, rotación de personal, eficacia de la comunicación, uso de facilidades ofrecidas por la universidad, etc.
Resultados sociedad	15.72%	Vinculación con la sociedad local, nacional e internacional: apoyo a actividades de deporte y ocio, promoción del bienestar social (Logro entre 75% y 50%). Atención al medio ambiente: reducción de operaciones riesgosas para la salud, ruidos, solución, preservación del ambiente, acciones de carácter ecológico, etc. Vinculación con la sociedad: asistencia a invitaciones, participación en actividades organizadas por otras entidades.	Planificación de acciones de vinculación con la sociedad (con objetivos claros, recursos suficientes, calendarios precisos y sistemas previstos de evaluación).
Resultados globales	34.41%	Indicadores de formación: número de titulados, duración media de estudios. Plazo promedio para conseguir empleo, número de estudiantes de maestría y doctorado. Indicadores de investigación y transferencia: producción científica y técnica.	Imagen global de la universidad: comparación con la imagen de otras universidades de referencia: análisis de causas y soluciones tomadas. Intercambio internacional de docentes y alumnos.

ANEXO 4 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	TAREAS	TOTAL DE HORAS	Nº DE REUNIONES	Nº DE HORAS POR REUNIÓN	TIEMPO	
					SEMANAS	MESES Cant Orden
Percepción de la Realidad		6	4	1.5	4	1 1º
Sensibilización para el Cambio	Preparación	6	2	3	3	
	Motivación y capacitación	24	4	6	4	2 3º
	Compromiso Expectativas	2	1	2	1	
Definición de las premisas de la Planeación	Intereses Externos	45	Trabajo de encuestadores		4	1 4º
	Intereses Internos	35	Trabajo de encuestadores		2	1 5º
	Base de Datos	40	Trabajo de investigadores		2	
Elaboración del Diagnóstico	Análisis Macro	12	3	4	1.5	
	Entorno Competitivo	12	3	4	1.5	
	Análisis Institucional	12	3		1	
	Autodiagnóstico	10	4		2	
	FODA	12	4		2	2 7º
Formulación o reformulación de la Misión		6	2	3	2	0.5
Definición de los Valores Institucionales		6	2	3	2	0.5 8º
Formulación o reformulación de la Visión		6	2	3	2	0.5
Definición de los Objetivos Estratégicos		6	2	3	2	0.5 9º
Definición de metas, indicadores y medios de Verificación		10	4	2.5	2	0.5
Selección y diseño de las estrategias		15	5	3	2	0.5 10º
Operativización del Plan Estratégico	Definición de programas, planes y proyectos	20	5	4	2	0.5 11º
Implementación de las Estrategias		10	4	2.5	4	0.5 11º
Evaluación de Resultados		10	4	2.5	4	1 12º

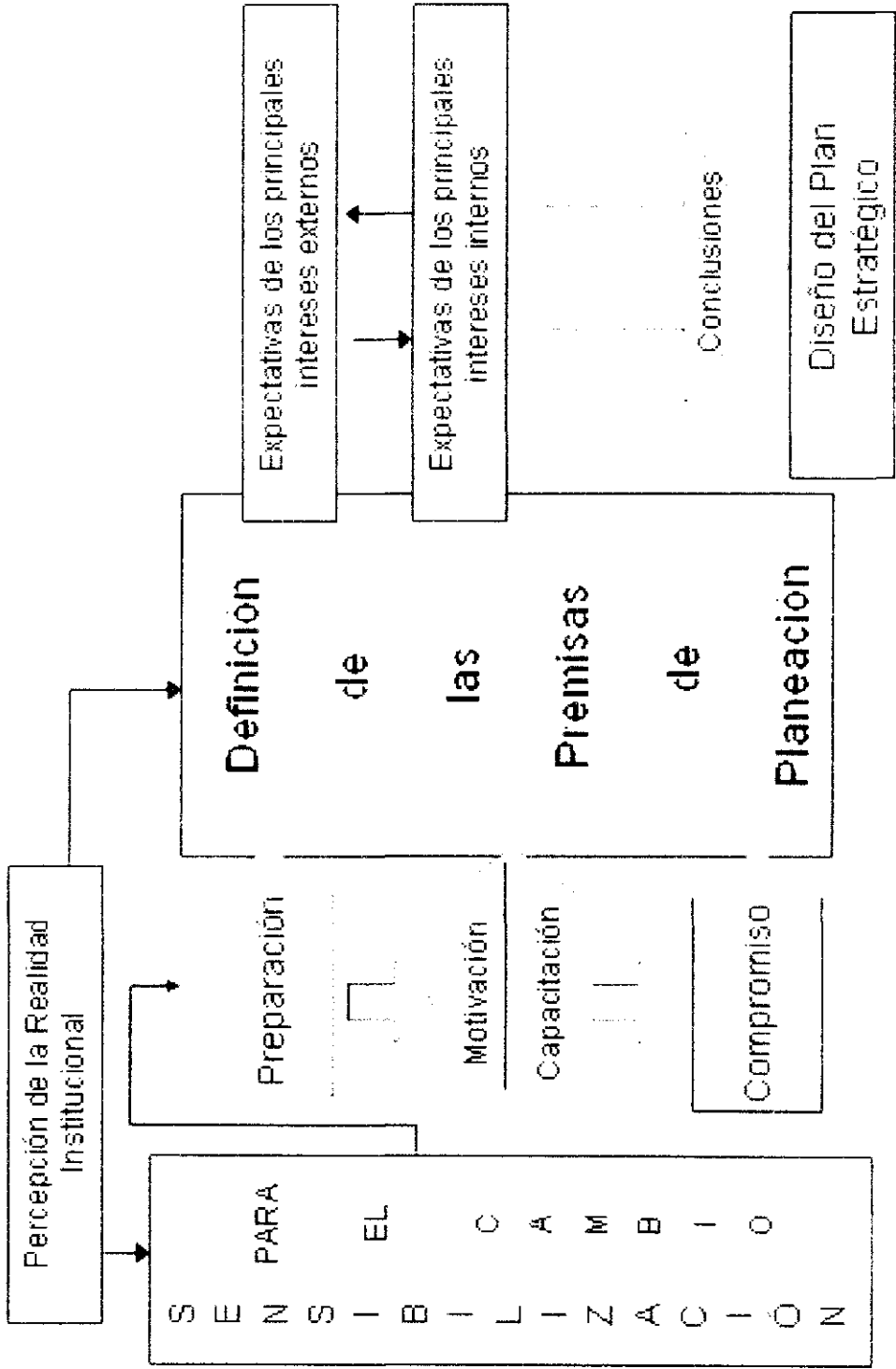
ANEXO 5

TÉCNICAS DE TRABAJO PARA ELABORAR LOS COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Técnicas	Percepción de la realidad	Sensibilización para el cambio	Definición de premisas	Diagnóstico	Misión y visión	Objetivos	Metas e indicadores	Estrategias	Operativización	Implantación	Evaluación
Exposición dialogada	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Debate	X	X						X	X	X	X
Aplicación de encuestas			X								
Entrevistas			X								
Investigación documentaria			X	X							
Taller		X		X	X	X		X	X	X	X
Lluvia de ideas				X	X	X	X			X	
Metaplán											X
Técnica Delphi					X				X		
Investigación Bibliográfica								X	X	X	X
Trabajo De Gabinete											X

Fuente: Elaboración propia

**MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UPCSS
PLAN PARA PLANEAR**



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7

**FORMATOS DE TRABAJO PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO
PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA ELABORAR LA VISIÓN DE LA UPCSS
AL 2009**

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos llegar a ser?	
¿Cómo queremos ser en el plazo mencionado?	
¿Cuál sería nuestra posición relativa frente a otras organizaciones?	
¿Qué queremos hacer en el futuro?	
¿Cómo queremos formar a nuestras alumnas?	
¿Qué técnicas, medios o estrategias usaremos?	
¿Qué servicios queremos desarrollar?	
¿Qué esperamos lograr para nuestras alumnas en el plazo previsto?	
¿Qué capacidades esperamos desarrollar en nuestras alumnas en el futuro?	
¿Cómo visualizamos la situación futura de nuestras alumnas?	
¿Cómo queremos que nuestra universidad sea vista por la sociedad en el plazo previsto?	

ANÁLISIS FODA

FICHA PARA LA ELABORACIÓN

MACROAMBIENTE

Factores	Oportunidades	Amenazas
Económicos		
Demográficos		
Políticos		
Legales		
Sociales		
Tecnológicos		
Otros		

MICROAMBIENTE

Factores	Fortalezas	Debilidades
▪ Organización		
▪ Personal		
▪ Infraestructura		
▪ Tecnología		
▪ Usuarios		
▪ Otros		

FORMATO ANÁLISIS DE ENTORNO MACRO

Defina los factores del entorno nacional que evidencia mayor influencia en el desempeño de la institución.

SECTORES ECONÓMICOS
SECTORES TECNOLÓGICOS
SECTORES POLÍTICOS
SECTORES SOCIALES
SECTORES SECTORIALES

FORMATO PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Situación Actual	Acciones sugerida para el próximo quinquenio	Resultados esperados para el próximo periodo

ANEXO 8 EQUIPOS

EQUIPOS SOPORTE

		# DE PERSONAS	COSTO
1	AUTORA DEL PY	1	
2	DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN	1	
3	DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERÍA	1	

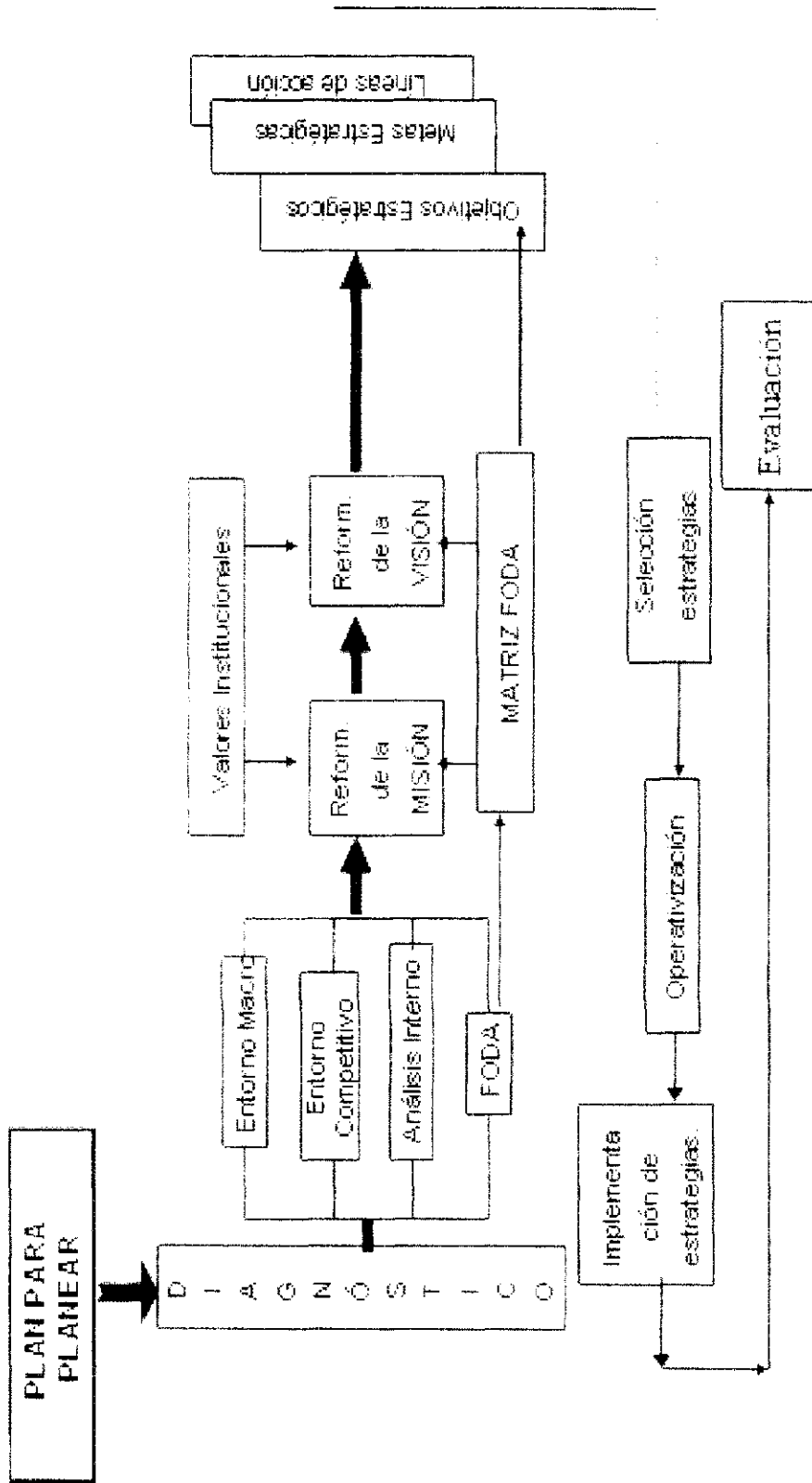
EQUIPOS DE EJECUCIÓN

		# DE PERSONAS	COSTO
4	RECTORA	1	S/. 120.00
5	VICERRECTORA ADMINISTRATIVA	1	S/. 100.00
6	VICERRECTORA ACADÉMICA	1	S/. 100.00
7	DECANO DE LA FAC DE EDUCACIÓN	1	S/. 90.00
8	DECANO DE LA FAC DE PSICOLOGÍA	1	S/. 90.00
9	DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN	1	S/. 85.00
10	DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN	1	S/. 85.00
11	DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROYECCIÓN SOCIAL	1	S/. 85.00
12	DIRECTORA DEL CENTRO DE CÓMPUTO	1	S/. 85.00
13	DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	1	S/. 85.00
14	DIRECTORA DE LA OFICINA DE ECONOMÍA	1	S/. 85.00
15 - 16	REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES	2	S/. 25.00
17	REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	S/. 15.00
18 - 19	REPRESENTANTES DEL ALUMNADO ELEGIDOS ENTRE LOS REPRESENTANTES DE LA ASAMBLEA	2	S/. 0.00

EQUIPOS DE APOYO ADMINISTRATIVO

		# DE PERSONAS	COSTO POR MES
20 - 29	ENCUESTADORES	10	S/. 20.00
30 - 34	INVESTIGADORES	5	S/. 20.00
35 - 39	TABULADORES	5	S/. 20.00
40	SECRETARIAS	1	S/. 500.00

ANEXO 9
MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UPCSS
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN ACTUAL Y DE LA MISIÓN
PROPUESTA DE LA UPCSS**

	Clientes	Productos o servicios	Mercados	Tecnología	Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
Misión actual	si	si	si	No	No
Misión propuesta	si	si	si	Si	si

	Filosofía	Concepto propio	Preocupación por imagen pública	Interés por los empleados
Misión actual	si	no	no	No
Misión Propuesta	si	si	si	si

Anexo 11

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
01	Recuperación paulatina de la actividad económica del país	0.05	1	0.05
02	Renacimiento del interés por la religión y por la educación en valores	0.04	2	0.08
03	Existencia de apoyo económico internacional	0.10	1	0.10
04	Liderazgo femenino	0.05	3	0.15
05	Crecimiento demográfico de la población en edad universitaria.	0.06	2	0.12
06	Existencia de 121 instituciones educativas de la congregación promotora, alrededor del mundo	0.06	3	0.18
07	Declaración de la emergencia educativa	0.04	2	0.08
AMENAZAS				
		Peso	Calificación	Peso Ponderado
A1	Disminución del poder adquisitivo de la población	0.08	2	0.16
A2	Aumento del mercado laboral para docentes	0.05	2	0.10
A3	Internacionalización de los servicios educativos.	0.10	2	0.20
A4	Creciente competencia de universidades extranjeras	0.09	2	0.18
A5	Mejoramiento de universidades estatales.	0.05	2	0.10
A6	Creación de nuevas universidades y de filiales de las ya existentes, en todo el país	0.09	1	0.09
A7	Obsolescencia de las carreras profesionales tradicionales.	0.10	2	0.20
A8	Inestabilidad política	0.04	2	0.08
		1.00		1.87

El resultado es de 1.87, puntaje menor que el promedio, lo que significa que las estrategias actuales que se aplican en la gestión de la universidad, no están respondiendo de manera adecuada a las oportunidades ni están evitando las amenazas. Por lo tanto debe reformular sus estrategias.

ANEXO 12
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Factores Importantes	Valor	UPCSS		U. CATÓLICA		U. DE LIMA	
		Clasific.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasific.	Puntaje
Calidad del servicio	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Precios	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15
Expansión Global	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
Prestigio	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Participación del mercado.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Marketing / Publicidad	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40
Innovaciones	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Lealtad de los clientes	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
	1.00		2.10		3.05		2.65

De los valores obtenidos, se deduce que la UPCSS, no está en posición de liderazgo frente a sus más inmediatos competidores; y que debe reformular las estrategias para mejorar los índices mencionados

Anexo 13

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).

	Factores Determinantes de Éxito	Peso Valor	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS INTERNAS				
F1	Disponibilidad de profesores especializados en diferentes disciplinas	0.06	3	0.18
F2	Fuerte identificación del personal con la institución	0.04	3	0.12
F2	Clima laboral positivo	0.06	3	0.18
F3	Fuerte cultura organizacional	0.05	3	0.15
F4	Infraestructura amplia, moderna y adecuada	0.09	4	0.36
F5	Imagen de institución educativa de prestigio.	0.10	4	0.40
F6	Respaldo económico de la congregación promotora	0.08	3	0.24
DEBILIDADES INTERNAS				
1	Existencia de personal antiguo, resistente al cambio	0.03	1	0.03
2	Escasa capacitación a los docentes.	0.04	2	0.08
3	Gestión de tendencia excesivamente conservadora	0.04	1	0.04
4	Falta de políticas de personal	0.05	2	0.10
5	No se realiza desarrollo de nuevos productos	0.04	1	0.04
6	Falta de una planificación estratégica	0.10	1	0.10
7	Demora de un año para el procesamiento y entrega de datos estadísticos	0.04	1	0.04
8	Falta absoluta de convenios internacionales.	0.04	1	0.04
9	Reducción sostenida del alumnado	0.05	1	0.05
10	Reducción de ingresos autogenerados.	0.04	1	0.04
11	Falta de un plan de marketing.	0.05	1	0.05
		1.00		2.24

El resultado de 2.24, que esta por debajo del promedio esperado que es de 2.50 evidencia que la UPCSS es una institución internamente débil. Pareciera que su ventaja competitiva está perdiendo vigencia.

ANEXO 14 MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Disponibilidad de profesionales especializados en diferentes disciplinas 2. Fuerte identificación del personal con la institución. 3. Clima laboral apropiado y favorable 4. Fuerte cultura organizacional 5. Infraestructura amplia, moderna y adecuada 6. Imagen de institución educativa de prestigio. 7. Respaldo económico de la congregación promotora.	1. Existencia de personal antiguo resistente al cambio 2. Escasa capacitación y actualización de sus docentes. 3. Gestión de tendencia excesivamente conservadora 4. Falta de políticas de personal. 5. No se realiza desarrollo de nuevos productos. 6. Falta de planificación estratégica 7. Atraso considerable (un año y medio) de la información estadística 8. Falta de convenios internacionales. 9. Reducción sostenida del alumnado durante la última década. 10. Reducción de ingresos por ventas 11. No existe un proceso de marketing planificado
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Recuperación paulatina de la economía nacional. 2. Renacimiento del interés por la religión y la educación en valores 3. Existencia de apoyo internacional 4. Liderazgo femenino 5. El crecimiento demográfico de la población en edad universitaria. 6. Existencia de 121 instituciones educativas de la congregación promotora, alrededor del mundo 7. Emergencia educativa	1. Con los profesionales especializados se diseñarán programas de capacitación y especialización para cubrir las demandas de los sectores productivos de mayor desarrollo. F1O1 2. Diseño de cursos de formación en valores. F1O2 3. Ampliación del mercado a mujeres empresarias F1O4 4. Apertura de una nueva Facultad que funcione en horario vespertino. F5O5 5. Diseño de cursos para personal docente que requiera capacitación para atender la Emergencia Educativa. F6O7 6. Internacionalización de los servicios educativos. F1F6O6 7. Promover el liderazgo femenino en la institución, apoyándose en la cultura organizacional. F4O4	1. Buscar apoyo internacional para capacitar al personal y promover el cambio D1O3 2. Planificar un intercambio de personal docente para actualización profesional. D2O6 3. Diseñar un sistema de planificación institucional comenzando por el Plan Estratégico Institucional. D1O1 4. Desarrollar productos nuevos que satisfagan la creciente demanda por estudios universitarios. D5O5 5. Capacitar a los directivos en las nuevas estrategias de gestión universitaria. D3O3 6. Diseñar, elaborar y aplicar un plan de marketing, dirigido a mejorar las ventas. D11O1 7. Celebrar convenios internacionales con las instituciones educativas de la congregación para intercambio académico. D8O6.

	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Disminución del poder adquisitivo de la población que conforma el nicho de mercado.	1 Utilizar la infraestructura en horas nocturnas para lanzar programas de capacitación a bajos precios, dirigidos a mercados diferentes. F1F5A1	1. Diseñar escalas de precios más reducidos, bajo determinadas circunstancias de limitaciones económicas y rendimiento académico. D9A1
2	Aumento del mercado laboral para docentes	2 Diseñar políticas de personal en lo referente a línea de carrera y remuneraciones. F1A2.	2. Potenciar los programas de educación a distancia para competir en las ciudades más importantes del país. D5A6
3	Internacionalización de los servicios educativos.	3 Diseñar campañas publicitarias en base al prestigio institucional, para vencer a la desconocida competencia. F6A4A6	3 Crear especialidades y diplomados en aspectos de formación política. D5A8.
4	Competencia de universidades extranjeras	4 Actualización de las carreras tradicionales en función a las demandas de la sociedad del conocimiento. F1F7A7	
5	Mejoramiento de universidades estatales		
6	Creación de nuevas universidades y de filiales de las universidades por todo el país.		
7	Obsolescencia de las carreras profesionales tradicionales.		
8	Inestabilidad política		

Análisis de la Matriz FODA Cruzada.

a) Estrategias FO.

1. Con los profesionales especializados se diseñarán programas de capacitación y especialización para cubrir las demandas de los sectores productivos de mayor desarrollo F101
2. Diseño de cursos de formación en valores. F102.
3. Ampliación del mercado a mujeres empresarias. F104.
4. Apertura de una nueva Facultad que funcione en horario vespertino. F505
5. Diseño de cursos para personal docente que requiera capacitación para atender la Emergencia Educativa. F607
6. Internacionalización de los servicios educativos. F1F606.
7. Promover el liderazgo femenino en la institución, apoyándose en la cultura organizacional F404

b) Estrategias DO

1. Buscar apoyo internacional para capacitar al personal y promover el cambio D103
2. Planificar un intercambio de personal docente para actualización profesional D206
3. Diseñar un sistema de planificación institucional comenzando por el Plan Estratégico Institucional D103.
4. Desarrollar productos nuevos que satisfagan la creciente demanda por estudios universitarios. D505.
5. Capacitar a los directivos en las nuevas estrategias de gestión universitaria. D303
6. Diseñar, elaborar y aplicar un plan de marketing, dirigido a mejorar las ventas D1101
7. Celebrar convenios internacionales con las instituciones educativas de la congregación para intercambio académico. D806.

c) Estrategias FA

1. Utilizar la infraestructura en horas nocturnas para lanzar programas de capacitación a bajos precios, dirigidos a mercados diferentes F1F5A1
2. Diseñar políticas de personal en lo referente a línea de carrera y remuneraciones. F1A2.
3. Diseñar campañas publicitarias en base al prestigio institucional, para vencer a la desconocida competencia. F6A4A6
4. Actualización de las carreras tradicionales en función a las demandas de la sociedad del conocimiento. F1F7A7

D) Estrategias DA

1. Diseñar escalas de precios más reducidos, bajo determinadas circunstancias de limitaciones económicas y rendimiento académico.
D9A1
2. Potenciar los programas de educación a distancia para competir en las ciudades más importantes del país. D5A6
3. Crear especialidades y diplomados en aspectos de formación política.
D5A

ANEXO 15

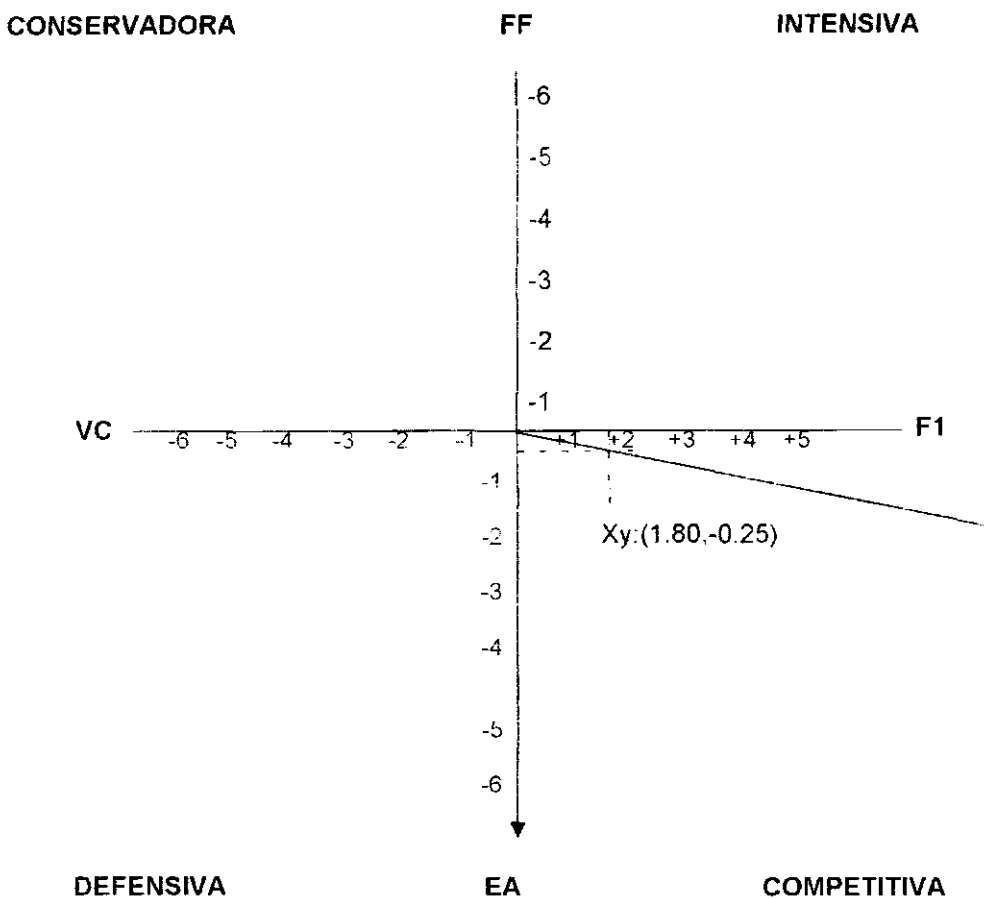
MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN
MATRIZ PEYEA

Herramienta de ajuste. Indica si una estrategia determinada es la más adecuada para la empresa.

Fuerza Financiera (FF)	(+)	Ventaja Competitiva	(-)
Ingresos netos por servicios	1.00	Personal calificado	5.00
Liquidez	2.00	Calidad del servicio	5.00
Apalancamiento financiero	2.00	Lealtad de los clientes	4.00
Facilidad para salir del mercado	2.00	Conocimiento tecnológico	5.00
		Control sobre provee/clientes	5.00
Total	7.00		24.00
Promedio	1.75	Promedio	4.8
Estabilidad ambiental	(-)	Fuerza Industrial (FI)	(+)
Cambios tecnológicos	2.00	Potencial de crecimiento	4.00
Legislación	3.00	Potencial de utilidades	3.00
Presión competitiva	1.00	Tamaño del mercado	3.00
Situación económica del país	2.00	Tecnología	2.00
		Precios del sector	3.00
Total	8.00	Total	15.00
Promedio	2.00	Promedio	5.00

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Herramienta de ajuste. Indica si una estrategia es la más adecuada para una determinada institución



CUADRO MATRIZ PEYEA

Eje x, y:

$$X := (VC) + (-F1) = (4.8 + (-3.0)) = 1.80$$

$$Y := (FF) + (-EA) = (1,75) + (-2.00) = -0.25$$

Punto XY . (1.80, -0.25)

En esta posición se recomienda desarrollar integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal. Se plantea para ello penetrar en nuevos mercados y diversificar productos, inclusive cabe la posibilidad de establecer empresas de riesgo compartido. Para el caso de la UPCSS, sería conveniente realizar un proceso de integración hacia atrás con los colegios de la orden, en especial con los tres que tiene la congregación en la ciudad de Lima.

ANEXO 16 MATRIZ CUANTITATIVA

	Peso	Des Del Mcado		Des del Prod.		Integración Horizontal		Enfoque Diferenciado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades									
Recuperación paulatina de la actividad económica del país	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
Renacimiento del interés por la religión y por la educación en valores	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.40	4	0.16
Existencia de apoyo económico internacional	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30
Liderazgo femenino	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20
Crecimiento demográfico de la población en edad universitaria	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18
Existencia de 121 instituciones educativas de la congregación promotora, alrededor del mundo	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Declaración de la emergencia educativa	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12
Amenazas									
Disminución del poder adquisitivo de la población	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16
Aumento del mercado laboral para docentes.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Internacionalización de los servicios educativos.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Creciente competencia de universidades extranjeras	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Mejoramiento de universidades estatales	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Creación de nuevas universidades y de filiales de las ya existentes, en todo el país.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Obsolescencia de las carreras profesionales tradicionales.	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
Inestabilidad política	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Fortalezas									
Disponibilidad de profesores especializados en diferentes disciplinas	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24
Fuerte identificación del personal con la institución	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16
Clima laboral positivo	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24
Fuerte cultura organizacional.	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20
Infraestructura amplia moderna y adecuada	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36
Imagen de institución educativa de prestigio	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Respaldo económico de la congregación promotora.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32
Debilidades									
Existencia de personal antiguo, resistente al cambio.	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	4	0.12
Escasa capacitación a los docentes.	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16
Gestión de tendencia excesivamente conservadora	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16
Falta de políticas de personal	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
No se realiza desarrollo de nuevos productos	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16
Falta de una planificación estratégica.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Demora de un año para el procesamiento y entrega de datos estadísticos	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	4	0.16
Falta absoluta de convenios internacionales	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16
Reducción sostenida del alumnado	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Reducción de ingresos autogenerados	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16
Falta de un plan de marketing.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
			5.74		6.89		3.97		7.51

ANEXO 17
MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

		Crecimiento rápido del mercado							
		Cuadrante II		Cuadrante I					
Posición Competitiva Débil	1.	Desarrollo del mercado	1.	Desarrollo del mercado	Posición Competitiva Fuerte				
	2.	Penetración en el mercado	2.	Penetración en el mercado					
	3.	Desarrollo del producto	3.	Desarrollo del producto					
	4.	Integración Horizontal	4.	Integración hacia delante					
	5.	Desinversión	5.	Integración hacia atrás					
	6.	Liquidación	6.	Integración horizontal					
			7.	Diversificación concéntrica					
			Cuadrante III			Cuadrante IV			
		1.	Atrincheramiento	1.		Diversificación concéntrica			
		2.	Diversificación concéntrica	2.		Diversificación horizontal			
		3.	Diversificación horizontal	3.		Diversificación en conglomerado			
		4.	Diversificación en conglomerado	4.		Empresas con riesgo compartido			
	5.	Desinversión							
	6.	Liquidación							

Según esta propuesta estamos en el Cuadrante II; es decir, en un mercado que tiene un crecimiento rápido y en una posición competitiva débil, motivo que el cual se recomienda aplicar las estrategias mencionadas.

ANEXO 18 RESUMEN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA GENÉRICA OBJETIVOS	ENFOQUE DIFERENCIADO		
	ESTRATEGIA	LÍNEAS DE ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE
Objetivo 1. Lograr la excelencia en la formación profesional y personal de las estudiantes.	FO1. Con los profesionales especializados se diseñarán programas de capacitación y especialización para cubrir las demandas de los sectores productivos de mayor desarrollo. F1O1 FO2. Diseño de cursos de formación en valores F1O2. FO7. Promover el liderazgo femenino en la institución, apoyándose en la cultura organizacional. F4O4 FA4. Actualización de las carreras tradicionales en función a las demandas de la sociedad del conocimiento. F1F7A7	Propiciar la aplicación de enfoques, métodos y procedimientos de aprendizaje actualizados. Redefinir perfiles, programas y planes académicos. Concentrar esfuerzos educativos en formar lideresas, en espectos personales, profesionales y sociales. Generalizar el uso de las TIC en los procesos académicos.	Vice rectorado Académico
Objetivo 2. Motivar al personal y mantenerlo altamente especializado en sus respectivas áreas, de manera que propicien la aplicación de tecnología actualizada.	FO5. Diseño de cursos para personal docente que requiera capacitación para atender la Emergencia Educativa. F6O7 DO1. Buscar apoyo internacional para capacitar al personal y promover el cambio D1O3 DO2. Planificar un intercambio de personal docente para actualización profesional. D2O6. FA2. Diseñar políticas de personal en lo referente a línea de carrera y remuneraciones. F1A2.	Diseñar, elaborar y aplicar un plan de capacitación para el personal de las diferentes áreas funcionales de la universidad. Establecer convenios de intercambio de docentes con universidades nacionales y extranjeras Elaborar políticas de personal claras y coherentes con la realidad institucional	Dirección de Personal
Objetivo 3. Expandir la influencia de la universidad en el ámbito nacional y promover su presencia en el ámbito internacional.	FO6. Internacionalización de los servicios educativos. F1F6O6. DO7. Celebrar convenios internacionales con las instituciones educativas de la congregación para intercambio académico. D8O6. DA2. Potenciar los programas de educación a distancia para competir en las ciudades más importantes del país. D5A6 DO2. Planificar un intercambio de personal docente para actualización profesional. D2O6.	Ampliar la oferta académica , creando programas educativos contextualizados y acordes a la realidad local Generar planes para establecer convenios con los colegios para lograr mutua colaboración. Procurar la presencia institucional en foros nacionales e internacionales.	Dirección de la oficina de administración
Objetivo 4. Modernizar las técnicas de gestión: administrativa, académica y financiera.	DO5. Capacitar a los directivos en las nuevas estrategias de gestión universitaria. D3O3 DO3. Diseñar un sistema de planificación institucional comenzando por el Plan Estratégico Institucional D1O3.	Procurar capacitación a los directivos en técnicas de administración de instituciones de educación superior Elaborar el plan estratégico institucional Diseñar, elaborar y aplicar un sistema de calidad total.	Vicerrectorado administrativo

<p>Objetivo 5. Generar nuevos servicios y/ o productos que satisfagan las demandas de la sociedad y que incrementen la competitividad de la institución.</p>	<p>FO4. Apertura de una nueva Facultad que funcione en horario vespertino. F5O5 FO5. Diseño de cursos para personal docente que requiera capacitación para atender la Emergencia Educativa. F6O7 DO4. Desarrollar productos nuevos que satisfagan la creciente demanda por estudios universitarios. D5O5.</p>	<p>Crear la facultad de administración que funcionaría en horario nocturno.</p> <p>Crear cursos de capacitación docente.</p> <p>Crear diplomados y programas de segunda especialización en las facultades que demuestren capacidad para hacerlo</p>	<p>Dirección de investigación</p>
<p>Objetivo 6 Mejora de la rentabilidad a nivel institucional.</p>	<p>FO1. Con los profesionales especializados se diseñarán programas de capacitación y especialización para cubrir las demandas de los sectores productivos de mayor desarrollo. F1O1 DO4. Desarrollar productos nuevos que satisfagan la creciente demanda por estudios universitarios. D5O5. FA1. Utilizar la infraestructura en horas nocturnas para lanzar programas de capacitación a bajos precios, dirigidos a mercados diferentes. F1F5A1 DA1. Diseñar escalas de precios más reducidos, bajo determinadas circunstancias de limitaciones económicas y rendimiento académico. D9A1 DA3. Crear especialidades y diplomados en aspectos de formación política. D5A8. FO3. Ampliación del mercado a mujeres empresarias. F1O4.</p>	<p>Diseño de programas de capacitación en función de las demandas sociales y de las capacidades de las facultades de la universidad.</p> <p>Atención a otro nicho de mercado en horarios nocturnos, y a precios más bajos, de acuerdo a sus necesidades</p>	<p>Dirección de economía</p>
<p>Objetivo 7 Aumento de la participación de mercado</p>	<p>DO6. Diseñar, elaborar y aplicar un plan de marketing, dirigido a mejorar las ventas. D11O1. FA3. Diseñar campañas publicitarias en base al prestigio institucional, para vencer a la desconocida competencia. F6A4A6 FO3. Ampliación del mercado a mujeres empresarias. F1O4.</p>	<p>Crear filiales de la universidad en ciudades importantes del país aprovechando la infraestructura</p> <p>Diseñar, elaborar y aplicar un plan de marketing.</p> <p>Creación de la Facultad de Administración</p>	<p>Área Administrativa</p> <p>Dirección de Planificación</p>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 19
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Elementos	Aspectos	Criterios			Ponderación	Calificación	Puntaje
		Claridad	Pertinencia	Coherencia			
Identidad	Misión						
	Visión						
	Objetivos						
Plan para Planear	Percepción de Cambio						
	Premisa						
	Entorno Macro						
Diagnóstico	Entorno						
	Competitivo						
	Análisis Interno						
	Autodiagnóstico						
	FODA						
	Valores						
Objetivos Estratégicos							
Metas							
Líneas de Acción							
Estrategias							
Planes							
Implementación de Estrategias							
Evaluación de Resultados							

Fuente: Manual de planeación estratégica de la Universidad de Guadalajara

ANEXO 20

CUADRO DE COSTEO POR PASOS Y ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TAREAS	POR TAREA			POR ACTIVIDAD		
		DESEMBOLSADO	NO DESEMBOLSADO	COSTO TOTAL	DESEMBOLSADO	NO DESEMBOLSADO	COSTO TOTAL
PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD	DOS REUNIONES CON EL CONCEJO UNIVERSITARIO	S/. 1,067.50	S/. 7,690.00	S/. 8,657.50	S/. 1,067.50	S/. 7,690.00	S/. 8,657.50
	PREPARACIÓN	S/. 1,505.60	S/. 8,466.26	S/. 9,971.86			
SENSIBILIZACIÓN PARA EL CAMBIO	MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN	S/. 19,550.80	S/. 31,970.00	S/. 51,520.80	S/. 23,209.20	S/. 43,100.42	S/. 66,309.62
	COMPROMISO	S/. 2,152.80	S/. 2,664.17	S/. 4,816.97			
DEFINICIÓN DE LAS PREMISAS DE PLANEACIÓN	EXPECTATIVAS DE LOS INTERESES EXTERNOS	S/. 4,500.00	S/. 3,300.00	S/. 7,800.00			
	EXPECTATIVAS DE LOS INTERESES INTERNOS	S/. 2,500.00	S/. 3,300.00	S/. 5,800.00	S/. 12,960.00	S/. 6,600.00	S/. 19,560.00
	BASE DE DATOS	S/. 5,950.00	S/. 0.00	S/. 5,950.00			
	ESTUDIO DEL MACROENTORNO	S/. 6,152.80	S/. 15,985.00	S/. 22,137.80			
ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	ESTUDIO DEL ENTORNO COMPETITIVO	S/. 6,152.80	S/. 15,985.00	S/. 22,137.80			
	ESTUDIO DEL MICROENTORNO	S/. 6,152.80	S/. 15,985.00	S/. 22,137.80	S/. 29,854.00	S/. 71,886.00	S/. 101,740.00
	AUTODIAGNÓSTICO	S/. 5,242.80	S/. 7,980.00	S/. 13,222.80			
	FODA	S/. 6,152.80	S/. 15,985.00	S/. 22,137.80			
FORMULACIÓN O REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 1,505.60	S/. 7,980.00	S/. 9,485.60	S/. 1,505.60	S/. 7,980.00	S/. 9,485.60
DEFINICIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 1,505.60	S/. 7,980.00	S/. 9,485.60	S/. 1,505.60	S/. 7,980.00	S/. 9,485.60
FORMULACIÓN O REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 1,505.60	S/. 7,980.00	S/. 9,485.60	S/. 1,505.60	S/. 7,980.00	S/. 9,485.60
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 1,505.60	S/. 7,980.00	S/. 9,485.60	S/. 1,505.60	S/. 7,980.00	S/. 9,485.60
DEFINICIÓN DE METAS, INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 2,305.60	S/. 13,300.00	S/. 15,605.60	S/. 2,305.60	S/. 13,300.00	S/. 15,605.60
SELECCIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 3,305.60	S/. 19,980.00	S/. 23,285.60	S/. 3,305.60	S/. 19,980.00	S/. 23,285.60
PROPUESTA Y SELECCIÓN DE PLANES OPERATIVOS	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 305.60	S/. 26,600.00	S/. 26,905.60	S/. 305.60	S/. 26,600.00	S/. 26,905.60
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 305.60	S/. 13,300.00	S/. 13,605.60	S/. 305.60	S/. 13,300.00	S/. 13,605.60
EVALUACIÓN DE RESULTADOS	EXPOSICIÓN TALLER	S/. 305.60	S/. 13,300.00	S/. 13,605.60	S/. 305.60	S/. 13,300.00	S/. 13,605.60

ANEXO 21

COSTO DE IMPRESIÓN MAS COPA	SI 6 70	SOLES POR PAGINA	FUENTE LIBRERIA AL LADO DE LA U.P.
BOCARITOS	SI 6 80	POR SANGUCHITO	
BOCARITOS	SI 6 85	POR DULCE	FUENTE PANADERIA DON MARIO
BEBIDAS	SI 3 20	BOTELLA	
COPA	SI 6 10	SOLES POR PAGINA	FUENTE LIBRERIA AL LADO DE LA U.P.
MENU EJECUTIVO	SI 10 00	POR PERSONA	FUENTE CATERING DE LA UNIVERSIDAD

TOTAL DESEMBOLSADO	TOTAL NO DESEMBOLSADO	COSTO TOTAL
SI. 79.631.10	SI. 247.555.42	SI. 327.186.52

ACTIVIDADES	TAREAS	SUS TAREAS	PERSONAS	ITEM PROGRAMAS	MATERIAL	CANTIDAD	TIEMPO EN HORAS	COSTO UNITARIO (EN SOLES)	DESEMBOLSADO	NO DESEMBOLSADO	TOTAL	DESEMBOLSADO	NO DESEMBOLSADO	TOTAL
			AUTORA DEL PY	1			6	75.00			450.00			450.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION	1			6	90.00			540.00			540.00
			DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA	1			6	90.00			540.00			540.00
			RECTORA	1			6	120.00			720.00			720.00
			VICERRECTORA ADMINISTRATIVA	1			6	100.00			600.00			600.00
			VICERRECTORA ACADÉMICA	1			6	100.00			600.00			600.00
			DECANO DE LA FAC DE EDUCACION	1			6	80.00			480.00			480.00
			DECANO DE LA FAC DE INGENIERIA	1			6	85.00			510.00			510.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACION	1			6	85.00			510.00			510.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACION	1			6	85.00			510.00			510.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROYECCION SOCIAL	1			6	85.00			510.00			510.00
		DOS REUNIONES CON EL CONCEJO UNIVERSITARIO	DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO	1			6	85.00			510.00			510.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE ECONOMIA	1			6	85.00			510.00			510.00
			EXPOSITOR	1			12	75.00	600.00		600.00			600.00
									9.90		9.90			9.90
									72.00		72.00			72.00
									35.00		35.00			35.00
									44.80		44.80			44.80
									4.90		4.90			4.90
			AUTORA DEL PY	1			3	75.00			225.00			225.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION	1			3	90.00			270.00			270.00
			DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA	1			3	90.00			270.00			270.00
			VICERRECTORA ADMINISTRATIVA	1			3	100.00			300.00			300.00
			VICERRECTORA ACADÉMICA	1			3	100.00			300.00			300.00
			DECANO DE LA FAC DE EDUCACION	1			3	90.00			270.00			270.00
			DECANO DE LA FAC DE INGENIERIA	1			3	90.00			270.00			270.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROYECCION SOCIAL	1			3	85.00			255.00			255.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACION	1			3	85.00			255.00			255.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROYECCION SOCIAL	1			3	85.00			255.00			255.00
			DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO	1			3	85.00			255.00			255.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADM	1			3	85.00			255.00			255.00
			DIRECTOR DE LA OFICINA DE ECONOMIA	1			3	85.00			255.00			255.00
									72.00		72.00			72.00
									36.00		36.00			36.00
									44.80		44.80			44.80
			EXPOSITOR	1			9	75.00			675.00			675.00
			AUTORA DEL PY	1			3	75.00			225.00			225.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION	1			3	90.00			270.00			270.00
			DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA	1			3	90.00			270.00			270.00
			RECTORA	1			3	120.00			360.00			360.00

ACTIVIDADES	TAREAS	SUBTAREAS	PERSONAS	# DE PERSONAS	MATERIAL	CANTIDAD	TIEMPO (EN HORAS)	COSTO UNITARIO (EN SOLES)	DESEMBOLGADO	NO DESEMBOLGADO	TOTAL	NO DESEMBOLGADO	TOTAL
			VICE-RECTORIA ADMINISTRATIVA	1			3	100.00		300.00		300.00	300.00
			VICE-RECTORIA ACADÉMICA	1			3	100.00		300.00		300.00	300.00
			DECANO DE LA FAC DE EDUCACIÓN	1			3	80.00		270.00		270.00	270.00
			DECANO DE LA FAC DE PSICOLOGIA	1			3	80.00		270.00		270.00	270.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN	1			3	65.00		255.00		255.00	255.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN	1			3	65.00		255.00		255.00	255.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROYECCIÓN SOCIAL	1			3	65.00		255.00		255.00	255.00
		CONFORMACIÓN DE EQUIPOS	DIRECTORA DEL CENTRO DE CÓMPUTO	1			3	65.00		255.00		255.00	255.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADM. ESCOLAR	1			3	65.00		255.00		255.00	255.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES	2			3	25.00		150.00		150.00	150.00
			REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL REPRESENTANTE DEL ALUMNADO	1			3	15.00		45.00		45.00	45.00
			ELEGIDOS ENTRE LOS REPRESENTANTES DE LA ASAMBLEA	2			3	0.00		0.00		0.00	0.00
			ENCUESTADORES	10			3	20.00		60.00		60.00	60.00
			INVESTIGADORES	3			3	20.00		60.00		60.00	60.00
			TRABAJADORES	3			3	25.00		75.00		75.00	75.00
			REFRIGERIO			120			35.00		35.00		35.00
			SANGUCHITOS			120			41.87		41.87		41.87
			REFRIGERIO DULCES			14			5.28		5.28		5.28
			SECRETARIA	1			3	500.00		1,500.00		1,500.00	1,500.00
			AUTORA DEL PY	1			24	75.00		1,800.00		1,800.00	1,800.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA	1			24	60.00		2,160.00		2,160.00	2,160.00
			VICE-RECTORIA ADMINISTRATIVA	1			24	90.00		2,160.00		2,160.00	2,160.00
			VICE-RECTORIA ACADÉMICA	1			24	150.00		2,880.00		2,880.00	2,880.00
			DECANO DE LA FAC DE EDUCACIÓN	1			24	100.00		2,400.00		2,400.00	2,400.00
			DECANO DE LA FAC DE PSICOLOGIA	1			24	80.00		2,160.00		2,160.00	2,160.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN	1			24	90.00		2,160.00		2,160.00	2,160.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN	1			24	90.00		2,160.00		2,160.00	2,160.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROYECCIÓN SOCIAL	1			24	90.00		2,160.00		2,160.00	2,160.00
			DIRECTORA DEL CENTRO DE CÓMPUTO	1			24	60.00		2,040.00		2,040.00	2,040.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES	2			24	60.00		2,040.00		2,040.00	2,040.00
			REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL REPRESENTANTE DEL ALUMNADO	1			24	15.00		360.00		360.00	360.00
			ELEGIDOS ENTRE LOS REPRESENTANTES DE LA ASAMBLEA	2			24	0.00		0.00		0.00	0.00
			ENCUESTADORES	10			24	20.00		480.00		480.00	480.00
			INVESTIGADORES	5			24	20.00		2,400.00		2,400.00	2,400.00
			TABULADORES	5			24	20.00		2,400.00		2,400.00	2,400.00
			SECRETARIA	1			24	500.00		500.00		500.00	500.00
			MOTIVADOR	1			24	150.00		3,600.00		3,600.00	3,600.00
			38 COPIAS DE SEPARATAS			780			78.00		78.00		78.00
			REFRIGERIO			120			72.00		72.00		72.00
			ALMOERZO			120			36.00		36.00		36.00
			REFRIGERIO DULCES			120			1,200.00		1,200.00		1,200.00
			ALMOERZO			120			46.80		46.80		46.80
			BEBIDAS			14			14.00		14.00		14.00
			SEPARATA DE 20 PÁGS			1			4,800.00		4,800.00		4,800.00
			EXPERTO	1			24	200.00		99.00		99.00	99.00
			38 COPIAS DE SEPARATAS			390			1.00		1.00		1.00
			SEPARATA DE 10 PÁGS			1			75.00		75.00		75.00
			AUTORA DEL PY	1			2	60.00		180.00		180.00	180.00
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA	1			2	60.00		180.00		180.00	180.00
			RECTORIA	1			2	120.00		240.00		240.00	240.00
									23,209.20		23,209.20	43,100.42	66,309.62

ACTIVIDADES	TAREAS	SUB TAREAS	PERSONAS	# DE PERSONAS	MATERIAL	CANTIDAD	TIEMPO (EN HORAS)	COSTO UNITARIO (EN SOLES)	DESEMBOLESO	NO DESEMBOLESO	TOTAL	NO DESEMBOLESO	TOTAL			
SENSIBILIZACIÓN PARA EL CAMBIO	COMPROMISO	REUNION Y FIRMA	VICERRECTORA ADMINISTRATIVA	1			2	100.00			200.00		200.00			
			VICERRECTORA ACADÉMICA	1			2	100.00			200.00		200.00			
			DECANO DE LA FAC DE EDUCACIÓN	1			2	90.00				180.00		180.00		
			DECANO DE LA FAC DE PSICOLOGIA	1			2	90.00				180.00		180.00		
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN	1			2	85.00				170.00		170.00		
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN	1			2	85.00				170.00		170.00		
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROTECCIÓN SOCIAL	1			2	85.00				170.00		170.00		
			DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADM	1			2	85.00				170.00		170.00		
			DIRECTOR DE LA OFICINA DE ECONOMIA	1			2	85.00				170.00		170.00		
			REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES	2			2	25.00				100.00		100.00		
			REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	1			2	15.00				30.00		30.00		
			ENCUESTADORES	10			2	0.00				0.00		0.00		
			INVESTIGADORES	5			2	20.00				40.00		40.00		
			TABULADORES	5			2	20.00				40.00		40.00		
			SECRETARIA	1			2	50.00				100.00		100.00		
									120					1,180.00		1,180.00
									120					72.00		72.00
									14					36.00		36.00
			DEFINICIÓN DE LAS PREMISAS DE PLANEACIÓN	BASE DE DATOS	APLICACIÓN DE ENCUESTAS ENTREVISTAS	ENCUESTADORES	10			30	20.00			600.00		600.00
TABULADORES	5						10	20.00			400.00		400.00			
EQUIPO DE SOPORTE	3						10	85.00			50.00		2,550.00		2,550.00	
ENCUESTADORES	10						10	75.00			2,000.00		2,000.00			
EQUIPO DE SOPORTE	3						10	20.00			200.00		2,000.00		2,000.00	
EQUIPO DE REGISTRO	3						10	30.00			300.00		2,500.00		2,500.00	
EQUIPO DE SOPORTE	3						10	85.00			75.00		750.00		750.00	
PERSONAS	3						15	85.00			3,825.00		3,825.00		3,825.00	
PERSONAS	3						15	75.00			1,125.00		1,125.00		1,125.00	
INVESTIGADORES	5						10	20.00			1,900.00		1,900.00		1,900.00	
AUTORA DEL PY	1						12	75.00			900.00		900.00		900.00	
DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN	1						12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00	
DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA	1						12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00	
RECTORA	1						12	120.00			1,440.00		1,440.00		1,440.00	
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA	1						12	100.00			1,200.00		1,200.00		1,200.00	
DECANO DE LA FAC DE EDUCACIÓN	1						12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00	
DECANO DE LA FAC DE PSICOLOGIA	1						12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00	
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ECONOMIA	1						12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00	
DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN	1						12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00	
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROTECCIÓN SOCIAL	1			12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00				
DIRECTORA DEL CENTRO DE CÓMPUTO	1			12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00				
DIRECTOR DE LA OFICINA DE ADM	1			12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00				
REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES	2			2	25.00			100.00		100.00		100.00				
REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	1			2	15.00			30.00		30.00		30.00				
REPRESENTANTES DEL ALUMNADO ELEGIDOS ENTRE LOS ESTUDIANTES DE LA ASAMBLEA	2			2	20.00			40.00		40.00		40.00				
ENCUESTADORES	10			2	0.00			0.00		0.00		0.00				
INVESTIGADORES	5			2	20.00			40.00		40.00		40.00				
TABULADORES	5			2	20.00			40.00		40.00		40.00				
AUTORA DEL PY	1			12	75.00			900.00		900.00		900.00				
DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN	1			12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00				
DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA	1			12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00				
RECTORA	1			12	120.00			1,440.00		1,440.00		1,440.00				
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA	1			12	100.00			1,200.00		1,200.00		1,200.00				
DECANO DE LA FAC DE EDUCACIÓN	1			12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00				
DECANO DE LA FAC DE PSICOLOGIA	1			12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00				
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ECONOMIA	1			12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00				
DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN	1			12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00				
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROTECCIÓN SOCIAL	1			12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00				
DIRECTORA DEL CENTRO DE CÓMPUTO	1			12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00				
DIRECTOR DE LA OFICINA DE ADM	1			12	85.00			1,020.00		1,020.00		1,020.00				
REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES	2			2	25.00			100.00		100.00		100.00				
REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	1			2	15.00			30.00		30.00		30.00				
REPRESENTANTES DEL ALUMNADO ELEGIDOS ENTRE LOS ESTUDIANTES DE LA ASAMBLEA	2			2	20.00			40.00		40.00		40.00				
ENCUESTADORES	10			2	0.00			0.00		0.00		0.00				
INVESTIGADORES	5			2	20.00			40.00		40.00		40.00				
TABULADORES	5			2	20.00			40.00		40.00		40.00				
AUTORA DEL PY	1			12	75.00			900.00		900.00		900.00				
DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN	1			12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00				
DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA	1			12	90.00			1,080.00		1,080.00		1,080.00				
RECTORA	1			12	120.00			1,440.00		1,440.00		1,440.00				

ACTIVIDADES	TAREAS	SUB TAREAS	PERSONAS	# DE PERSONAS	MATERIAL	CANTIDAD	TIEMPO EN HORAS	COSTO UNITARIO EN SOLES	DESEMPEÑADO	NO DESEMPEÑADO	TOTAL	DESEMPEÑADO	NO DESEMPEÑADO	TOTAL	
ABORRACION DEL DIAGNOSTICO	FODA	REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES		2			6	25.00			300.00			300.00	
		REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL REPRESENTANTE DEL ALUMNADO		1			6	15.00			90.00			90.00	
		REPRESENTANTES ENTRE LOS ELEGIDOS ENTRE LA ASAMBLEA		2			6	0.00			0.00			0.00	
		ENCUESTADORES		10			6	20.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00
		INVESTIGADORES		5			10	20.00		1,000.00		1,000.00			1,000.00
		TABULADORES		5			10	20.00		1,000.00		1,000.00			1,000.00
		ALMUERZO		120			120	72.00		8,640.00		8,640.00			8,640.00
		REFRIGERIO		120			120	36.00		4,320.00		4,320.00			4,320.00
		SANGUCHITOS		120			120	36.00		4,320.00		4,320.00			4,320.00
		REFRIGERIO DULCES		14			14	1,040.00		14,560.00		14,560.00			14,560.00
		ENCUESTADORES		1			12	20.00		240.00		240.00			240.00
		MUJERES DEL BY		1			12	75.00		900.00		900.00			900.00
		DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00
		DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00
		VICERRECTORA ADMINISTRATIVA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00
		VICERRECTORA ACADÉMICA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00
		DECANO DE LA FAC. DE EDUCACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00
		DECANO DE LA FAC. DE PSICOLOGIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00
		DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00
		DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROTECCION SOCIAL		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADM		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES		2			12	25.00		300.00		300.00			300.00		
REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO		1			12	15.00		180.00		180.00			180.00		
REPRESENTANTES DEL ALUMNADO		2			12	0.00		0.00		0.00			0.00		
REPRESENTANTES DE LA ASAMBLEA		10			12	20.00		240.00		240.00			240.00		
ENCUESTADORES		5			12	20.00		240.00		240.00			240.00		
INVESTIGADORES		5			12	20.00		240.00		240.00			240.00		
TABULADORES		5			12	20.00		240.00		240.00			240.00		
ALMUERZO		120			120	72.00		8,640.00		8,640.00			8,640.00		
REFRIGERIO		120			120	36.00		4,320.00		4,320.00			4,320.00		
SANGUCHITOS		120			120	36.00		4,320.00		4,320.00			4,320.00		
REFRIGERIO DULCES		14			14	1,040.00		14,560.00		14,560.00			14,560.00		
SECRETARIA		1			12	60.00		720.00		720.00			720.00		
MUJERES DEL BY		1			12	75.00		900.00		900.00			900.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00		
VICERRECTORA ACADÉMICA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00		
DECANO DE LA FAC. DE EDUCACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DECANO DE LA FAC. DE PSICOLOGIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROTECCION SOCIAL		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADM		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ECONOMIA		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES		2			12	25.00		300.00		300.00			300.00		
REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL REPRESENTANTE DEL ALUMNADO		1			12	15.00		180.00		180.00			180.00		
REPRESENTANTES ENTRE LOS ELEGIDOS ENTRE LA ASAMBLEA		2			12	0.00		0.00		0.00			0.00		
ENCUESTADORES		10			12	20.00		240.00		240.00			240.00		
MUJERES DEL BY		1			12	75.00		900.00		900.00			900.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00		
VICERRECTORA ACADÉMICA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00		
DECANO DE LA FAC. DE EDUCACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DECANO DE LA FAC. DE PSICOLOGIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROTECCION SOCIAL		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADM		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ECONOMIA		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES		2			12	25.00		300.00		300.00			300.00		
REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL REPRESENTANTE DEL ALUMNADO		1			12	15.00		180.00		180.00			180.00		
REPRESENTANTES ENTRE LOS ELEGIDOS ENTRE LA ASAMBLEA		2			12	0.00		0.00		0.00			0.00		
ENCUESTADORES		10			12	20.00		240.00		240.00			240.00		
MUJERES DEL BY		1			12	75.00		900.00		900.00			900.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00		
VICERRECTORA ACADÉMICA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00		
DECANO DE LA FAC. DE EDUCACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DECANO DE LA FAC. DE PSICOLOGIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROTECCION SOCIAL		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADM		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ECONOMIA		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
REPRESENTANTES ELEGIDOS POR LOS PROFESORES		2			12	25.00		300.00		300.00			300.00		
REPRESENTANTE ELEGIDO POR EL REPRESENTANTE DEL ALUMNADO		1			12	15.00		180.00		180.00			180.00		
REPRESENTANTES ENTRE LOS ELEGIDOS ENTRE LA ASAMBLEA		2			12	0.00		0.00		0.00			0.00		
ENCUESTADORES		10			12	20.00		240.00		240.00			240.00		
MUJERES DEL BY		1			12	75.00		900.00		900.00			900.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PLANIFICACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DECANO DE LA FACULTAD DE CS DE LA INGENIERIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00		
VICERRECTORA ACADÉMICA		1			12	100.00		1,200.00		1,200.00			1,200.00		
DECANO DE LA FAC. DE EDUCACION		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DECANO DE LA FAC. DE PSICOLOGIA		1			12	90.00		1,080.00		1,080.00			1,080.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE INVESTIGACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE EVALUACION		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE PROTECCION SOCIAL		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ADM		1			12	85.00		1,020.00		1,020.00			1,020.00		
DIRECTORA DE LA OFICINA DE ECONOMIA		1			12										

ANEXO 22

FLUJO DE CAJA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
TOTAL	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
GASTOS												
Percepción de la Realidad	S/. 1.067,60	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Sensibilización para el Cambio	S/. 0,00	S/. 11.604,60	S/. 11.604,60	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Definición de las premisas de la Planesación	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 6.475,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Elaboración del Diagnóstico	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 14.927,00	S/. 14.927,00	S/. 14.927,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Formulación o reformulación de la Misión	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 1.505,60	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Definición de los Valores Institucionales	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 1.505,60	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Formulación o reformulación de la Visión	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 1.505,60	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Definición de los Objetivos Estratégicos	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 1.505,60	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Definición de metas, indicadores y medios de Verificación	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 2.305,60	S/. 0,00	S/. 0,00
Selección y diseño de las estrategias	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 3.305,60	S/. 0,00	S/. 0,00
Propuesta y selección de planes operativos	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 305,60	S/. 0,00
Implementación de las Estrategias	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Evaluación de Resultados	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 305,60
TOTAL GASTOS	S/. 1.067,60	S/. 11.604,60	S/. 11.604,60	S/. 6.475,00	S/. 14.927,00	S/. 14.927,00	S/. 14.927,00	S/. 3.011,20	S/. 3.011,20	S/. 5.811,20	S/. 5.811,20	S/. 305,60
FCL	-S/. 1.067,60	-S/. 11.604,60	-S/. 11.604,60	-S/. 6.475,00	-S/. 14.927,00	-S/. 14.927,00	-S/. 14.927,00	-S/. 3.011,20	-S/. 3.011,20	-S/. 5.811,20	-S/. 5.811,20	-S/. 305,60
GASTOS NO DESEMBOLSADOS												
Percepción de la Realidad	S/. 7.590,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Sensibilización para el Cambio	S/. 0,00	S/. 21.550,21	S/. 21.550,21	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Definición de las premisas de la Planesación	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 3.300,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Elaboración del Diagnóstico	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 35.947,50	S/. 35.947,50	S/. 35.947,50	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Formulación o reformulación de la Misión	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 7.980,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Definición de los Valores Institucionales	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 7.980,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Formulación o reformulación de la Visión	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 7.980,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Definición de los Objetivos Estratégicos	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 7.980,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Definición de metas, indicadores y medios de Verificación	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 13.300,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Selección y diseño de las estrategias	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 19.960,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Operativización del Plan Estratégico	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 29.600,00	S/. 0,00
Implementación de las Estrategias	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 13.300,00	S/. 0,00
Evaluación de Resultados	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 13.300,00
TOTAL GASTOS	S/. 7.590,00	S/. 21.550,21	S/. 21.550,21	S/. 3.300,00	S/. 35.947,50	S/. 35.947,50	S/. 35.947,50	S/. 15.960,00	S/. 15.960,00	S/. 33.250,00	S/. 39.600,00	S/. 13.300,00
COSTO TOTAL	-S/. 8.657,60	-S/. 33.164,81	-S/. 33.164,81	-S/. 9.775,00	-S/. 60.874,50	-S/. 60.874,50	-S/. 60.874,50	-S/. 18.971,20	-S/. 18.971,20	-S/. 38.851,20	-S/. 40.811,20	-S/. 13.605,60

ANEXO 25

ESCENARIO MODERADO
EMPEZAR CON DOS SECCIONES DE 26 ALUMNOS

DATOS				
# de Trabajadores	5			
# de meses al Año	10	1-4	1-2	3 meses
# de Matrículas al año	2			
# de Alumnos	52	98	1-42	169
Horas Docentes Mensuales	100			
Costo por hora de Clase	2			
# de horas de Enseñanza (Semestral)	20			
INGRESOS (NUEVOS SOLES)				
Matrícula	400			
Permisión	700			

COSTOS OPERATIVOS Y DE MANTENIMIENTO		COSTO NUEVOS SOLES	
Luz	200 mensual		
Teléfono	200 mensual		
COSTOS DE MANTENIMIENTO			
TV	9000 mensual		
Gasfina	2000 mensual		
Papelera	3000 mensual		
Publicidad Estática	10000 anual		
Colores	8000 anual		

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE MANTENIMIENTO		COSTO NUEVOS SOLES	
Secretaria	1000 mensual		
Profesores	4000 mensual		
Mantenimiento	4000 mensual		
Computadores	2500		
Gasfina	0		
Libros	5000 para el primer año		
Software (Lotus)	3000 anual		
Módem	350		
Internet	600 mensual		

# de Computadora	3
Depreciación Anual	20%
# de Módem	4
Depreciación Anual	20%

ESCENARIO MODERADO
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PARA EL PROYECTO
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ingreso por Servicios	\$/ 0.00	\$/ 405,800.00	\$/ 784,400.00	\$/ 1,107,800.00	\$/ 1,401,800.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Salarios de Profesores	\$/ 0.00	\$/ 48,000.00	\$/ 48,000.00	\$/ 48,000.00	\$/ 48,000.00
Salario del Director	\$/ 35,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00
Salario de Asistente	\$/ 7,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00
Libros	\$/ 0.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00
Teléfono	\$/ 0.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00
Mantenimiento	\$/ 2,700.00	\$/ 5,500.00	\$/ 5,500.00	\$/ 5,500.00	\$/ 5,500.00
Depreciación	\$/ 0.00	\$/ 1,500.00	\$/ 1,500.00	\$/ 1,500.00	\$/ 1,500.00
Equipos de cómputo	\$/ 0.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00
Licencia del software	\$/ 21,800.00	\$/ 21,800.00	\$/ 21,800.00	\$/ 21,800.00	\$/ 21,800.00
Módem	\$/ 0.00	\$/ 280.00	\$/ 280.00	\$/ 280.00	\$/ 280.00
Internet	\$/ 78,000.00	\$/ 174,700.00	\$/ 174,700.00	\$/ 174,700.00	\$/ 174,700.00
TOTAL		\$/ 174,700.00	\$/ 374,700.00	\$/ 574,700.00	\$/ 774,700.00
GASTOS DE MANTENIMIENTO					
Luz	\$/ 0.00	\$/ 24,000.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00
Teléfono	\$/ 0.00	\$/ 24,000.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00
Permisión	\$/ 0.00	\$/ 8,000.00	\$/ 8,000.00	\$/ 8,000.00	\$/ 8,000.00
Publicidad Estática	\$/ 15,000.00	\$/ 15,000.00	\$/ 15,000.00	\$/ 15,000.00	\$/ 15,000.00
Colores	\$/ 8,000.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00	\$/ 0.00
TOTAL	\$/ 23,000.00	\$/ 51,000.00	\$/ 23,000.00	\$/ 23,000.00	\$/ 23,000.00
UTILIDAD NETA	\$/ 0.00	\$/ 234,000.00	\$/ 409,700.00	\$/ 530,100.00	\$/ 638,100.00

Anexo 27

INTERPRETACIÓN DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

El informe del flujo de caja libre (FCL) proyectado a cinco años, nos indica la disponibilidad de efectivo con la que contaremos al final de cada periodo anual, después de haber realizado los gastos e inversiones necesarias para desarrollar normalmente las operaciones previstas.

Se considera un año cero en el cual se realizan las primeras inversiones para poner en marcha el proyecto. Se mencionan los rubros de publicidad estática y folletos, ambos con el propósito de promoción dentro de los gastos de marketing. Adicionalmente, se consideran los gastos administrativos y de mantenimiento que se encuentran agrupados, en los que se incluye la compra de 3 computadoras (cada una valorizada en S/2500 y con una vida útil estimada de 5 años), el costo del material didáctico (libros) para las clases y el modem, para el que se asume cinco años de vida útil, estos gastos representan desembolsos de efectivo, los que sólo se darán en el año cero para poder iniciar las operaciones al año siguiente.

El salario del Decano y de su secretaria representan gastos administrativos que se mantendrán a lo largo de toda la vida del proyecto.

El mantenimiento del local en lo que se refiere a limpieza, es un gasto ineludible que se tendrá que realizar durante los seis años. La guardianía no representa gasto.

Los pagos realizados el año cero, representan una inversión de S/. 163, 720, monto que se le tendrá que restar a la suma de flujos futuros de efectivo generados en los subsiguientes periodos; luego que éstos hayan sido descontados a la tasa de 15% para conocer así el valor del proyecto, hoy.

Para el periodo de cinco años que dura el proyecto se producen ingresos por dos conceptos: mensualidades, por lo que se recibe de cada alumno una pensión de S/. 700 y por concepto de matrícula cuyo montos es de S/. 400 por alumno. Se debe señalar que el número de alumnos año a año se incrementa

debido a que se abren nuevas secciones, motivo por el cual los ingresos percibidos también experimentan cambios positivos. El número de alumnos está previsto considerando tres escenarios: optimista, moderado y pesimista, las proyecciones están realizada tomando en cuenta un porcentaje de retirados y de repitentes.

A los ingresos que se registren se le restarán los gastos que se encuentran agrupados en tres grandes conjuntos: los costos operativos, los gastos de marketing y los gastos administrativos y de mantenimiento.

Dentro de los costos operativos, hacemos mención de las cuentas luz y teléfono; cada una con un desembolso de S/. 200 mensuales que en un principio, sólo serán considerados para 10 meses, que es el periodo de duración de las clases. Para los gastos de marketing, aparecen los conceptos de Televisión con un desembolso de S/. 5000, de radio con un desembolso de S/.2000 y de periódico con un desembolso de S/. 3000. Para los dos primeros casos se trata de montos que se cancelan mensualmente por concepto de publicidad y que se ha decidido pagar únicamente durante los primeros 12 meses del proyecto (cabe decir que se publicitará sólo durante el primer año mediante los medios señalados), y el desembolso por concepto de periódico se hará hasta el final de los 5 años, pero solo durante 3 meses en los años 2, 3, 4 y 5.

Se pretende usar la publicidad estática para la promoción, la que se comenzó a usar desde el año cero y que se mantendrá hasta el año cinco (plazo fijado en un inicio), con un desembolso de S/. 15000 anuales, lo que supone su alquiler desde el inicio hasta el fin del proyecto. Se considera como una medida apropiada por tratarse de una forma más barata que el uso de radio, TV ó periódico; y a su vez de más largo alcance que el uso de folletos, teniendo en cuenta que la diferencia en precios es poco significativa.

En relación a los gastos administrativos y de mantenimiento, se considera los salarios del decano y de su secretaria desde el año cero, y durante toda la vida del proyecto. En el año uno se le empezará a pagar salarios a los profesores,

monto que varía en función de las horas trabajadas, teniendo en consideración el precio de S/. 30 por hora, que es el promedio del mercado. Cabe señalar que los profesores sólo se desempeñarán durante 10 meses efectivos de trabajos. El mantenimiento es un gasto en el cual se deberá incurrir durante los seis años (incluido el año cero y los cinco del proyecto) con un costo mensual de S/.460.

Dos conceptos que también representan gastos de los seis años son el de la licencia del software y el de Internet; el primero con un desembolso de S/. 2000 anual por cada computadora y el segundo con un desembolso de S/. 600 mensual por cada computadora (cabe señalar que se compró 4 computadoras en el año cero).

Una vez deducidos los gastos de los ingresos de cada año; se obtendrá el FCL por año, estos deberán ser traídos a valor presente, descontándolos a la tasa de descuento fijada por la institución promotora. A la suma de valores presentes calculados se les restará la inversión inicial del año cero.

Este flujo de libre disponibilidad para la institución promotora, nos permite saber si el proyecto se encuentra o no en la capacidad de poder crear valor. Cabe resaltar que la institución promotora no trabaja con préstamos bancarios por políticas de la congregación.

ANEXO 28

ESCENARIO OPTIMISTA
EMPEZAR CON DOS SECCIONES DE 35 ALUMNOS

	CASO1	CASO2	CASO3	CASO4	CASO5
Número de meses al año	10	12	2	3	14
Número de matriculados al año					
Número de alumnos	Año 1 70	Año 3 100	Año 4 249	Año 5 302	
Horas de clases presenciales	100				
Opciones	2				
Código por tipo de actividad (Nuevos o Retorno)	25				
Número de horas de enseñanza (presencial)					

INGRESOS	CANTIDAD
Matrícula	650
Patrona	700
COSTOS OPERATIVOS	CANTIDAD
Luz	200
Teléfono	250
GASTOS DE MARKETING	CANTIDAD
TV	1500
Publicidad Estático (anuncios)	3000
Publicidad dinámica	15000
Flujos sociales	8000

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE MANTENIMIENTO	CANTIDAD
Decoración	6500
Software	1000
Profesores	4000
Mantenimiento	400
Computadores	2000
Licencias (Software)	2000
Software (licencia)	2000
Módem	350
Internet	800
# de Computadoras	3

ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DEL PROYECTO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Matrícula	\$ 480,000.00	\$ 1,170,000.00	\$ 1,330,000.00	\$ 1,722,000.00	\$ 2,114,000.00
Patrona	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	\$ 480,000.00	\$ 1,170,000.00	\$ 1,330,000.00	\$ 1,722,000.00	\$ 2,114,000.00
COSTOS OPERATIVOS					
Luz	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Teléfono	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00
TOTAL	\$ 3,650.00	\$ 3,650.00	\$ 3,650.00	\$ 3,650.00	\$ 3,650.00
GASTOS DE MARKETING					
TV	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Publicidad Estático (anuncios)	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Publicidad dinámica	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Flujos sociales	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE MANTENIMIENTO					
Decoración	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
Software	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Profesores	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
Mantenimiento	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Computadores	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Licencias (Software)	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Software (licencia)	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Módem	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
Internet	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
TOTAL	\$ 55,050.00	\$ 55,050.00	\$ 55,050.00	\$ 55,050.00	\$ 55,050.00
TOTAL DE GASTOS	\$ 49,650.00	\$ 104,650.00	\$ 103,650.00	\$ 103,650.00	\$ 103,650.00
FLUJO DE CAJA	\$ 430,350.00	\$ 1,065,350.00	\$ 1,226,350.00	\$ 1,618,350.00	\$ 2,010,350.00

VAN	\$ 1,338,312.82
Tasa de Descuento	15%
VAN	\$ 1,030
TIR	135%

ANEXO 29

ESCENARIO MODERADO
EMPEZAR CON DOS SECCIONES DE 26 ALUMNOS

QUÍPTOS ADMINISTRATIVOS Y DE MANEJO	CANTIDAD	CANTIDAD
Docente	5000	NUEVOS SOLES
Profesores	4500	NUEVOS SOLES
Administrativo	400	NUEVOS SOLES
Computadores	2500	NUEVOS SOLES
Libros (Inventario inicial)	5000	NUEVOS SOLES
Software	300	NUEVOS SOLES
Móviles	500	NUEVOS SOLES
Internet	500	NUEVOS SOLES
# de Computadoras	3	UNIDADES

INGRESOS	CANTIDAD	CANTIDAD
Materia	600	NUEVOS SOLES
Prácticas	150	NUEVOS SOLES
CONCEPTOS OPERATIVOS		
Luz	200	NUEVOS SOLES
Teléfono	200	NUEVOS SOLES
GASTOS DE MANEJO		
TV	5000	NUEVOS SOLES
Radio	2000	NUEVOS SOLES
Publicaciones (comunes)	3000	NUEVOS SOLES
Publicaciones (Especializadas)	10000	NUEVOS SOLES
Publicidad	6000	NUEVOS SOLES

	10	12	3	14
Número de meses al año	10	12	3	14
Número de matriculados al año	52	65	108	228
Número de alumnos	52	65	108	228
Horas dictadas mensuales	100	142	108	228
Ciclo por hora de	2			
Número de horas de enseñanza (comunes)	28			

ESCENARIO MODERADO
FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DEL PROYECTO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Materia	\$/ 0,00	\$/ 365,200.00	\$/ 685,200.00	\$/ 954,000.00	\$/ 1,302,000.00
Prácticas	\$/ 0,00	\$/ 41,600.00	\$/ 78,400.00	\$/ 113,600.00	\$/ 148,800.00
TOTAL	\$/ 0,00	\$/ 406,800.00	\$/ 763,600.00	\$/ 1,067,600.00	\$/ 1,450,800.00
GASTOS OPERATIVOS					
Luz	\$/ 0,00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00
Teléfono	\$/ 0,00	\$/ 4,800.00	\$/ 4,800.00	\$/ 4,800.00	\$/ 4,800.00
TOTAL	\$/ 0,00	\$/ 7,200.00	\$/ 7,200.00	\$/ 7,200.00	\$/ 7,200.00
GASTOS DE MANEJO					
TV	\$/ 3,000	\$/ 24,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Radio	\$/ 0,00	\$/ 24,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Publicaciones (comunes)	\$/ 0,00	\$/ 3,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Publicaciones (Especializadas)	\$/ 0,00	\$/ 10,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Publicidad	\$/ 0,00	\$/ 6,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
TOTAL	\$/ 3,000.00	\$/ 67,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Docente	\$/ 30,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00
Secretaría	\$/ 7,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00
Profesores	\$/ 0,00	\$/ 28,000.00	\$/ 48,000.00	\$/ 48,000.00	\$/ 48,000.00
Administrativo	\$/ 0,00	\$/ 28,000.00	\$/ 48,000.00	\$/ 48,000.00	\$/ 48,000.00
Computadores	\$/ 7,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00	\$/ 5,000.00
Libros (Inventario inicial)	\$/ 20,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Software (Inventario inicial)	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Móviles	\$/ 1,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Internet	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
TOTAL	\$/ 45,000.00	\$/ 185,000.00	\$/ 216,000.00	\$/ 216,000.00	\$/ 216,000.00
TOTAL DE GASTOS	\$/ 45,000.00	\$/ 254,200.00	\$/ 223,200.00	\$/ 223,200.00	\$/ 223,200.00
FLUJO DE CAJA					
VAN	\$/ 3,175,807.39	\$/ 406,800.00	\$/ 970,400.00	\$/ 1,726,800.00	\$/ 1,524,000.00
Tasa de Descuento	15%				

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VAN	\$/ 3,175,807.39	\$/ 406,800.00	\$/ 970,400.00	\$/ 1,726,800.00	\$/ 1,524,000.00
TIR	8%				

ANEXO 30

ESCENARIO PESIMISTA
EMPEZAR CON UNA SECCIÓN DE 20 ALUMNOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de meses al año	12	12	12	12	12
Número de estudiantes al día	10	12	2	3	14
Número de alumnos	20	24	4	6	28
Horas de clase por estudiante	40	40	40	40	40
Costo por hora de enseñanza (Nuevo dólar)	2	2	2	2	2
Número de horas de enseñanza (Nuevo dólar)	80	96	80	80	100

INGRESOS	CANTIDAD	CANTIDAD
Materiales	400	NIUEVOS SOLS
Permisos	700	NIUEVOS SOLS
Costos de mantenimiento		
Luz	300	NIUEVOS SOLS
Teléfono	200	NIUEVOS SOLS
TV	500	NIUEVOS SOLS
Radio	2000	NIUEVOS SOLS
Publicidad (Estimada)	1000	NIUEVOS SOLS
Faltos de arrendamiento	1000	NIUEVOS SOLS

INGRESOS	CANTIDAD	CANTIDAD
Debera	5000	NIUEVOS SOLS
Secretaría	1000	NIUEVOS SOLS
Profesores	4000	NIUEVOS SOLS
Administración	2000	NIUEVOS SOLS
Compañías	2500	NIUEVOS SOLS
Laboratorio (nuevo)	2000	NIUEVOS SOLS
Software (nuevos)	2000	NIUEVOS SOLS
Mobiliario	1000	NIUEVOS SOLS
Internet	1000	NIUEVOS SOLS
# de Computadoras	5	UNIDADES

ESCENARIO PESIMISTA
FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DEL PROYECTO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Materiales	\$/ 0,00	\$/ 142,000.00	\$/ 420,000.00	\$/ 560,000.00	\$/ 700,000.00
Permisos	\$/ 0,00	\$/ 16,000.00	\$/ 53,000.00	\$/ 48,000.00	\$/ 80,000.00
TOTAL	\$/ 0,00	\$/ 158,000.00	\$/ 473,000.00	\$/ 608,000.00	\$/ 780,000.00
COSTOS OPERATIVOS					
Luz	\$/ 0,00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00	\$/ 2,400.00
Teléfono	\$/ 0,00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00
TOTAL	\$/ 0,00	\$/ 4,400.00	\$/ 4,400.00	\$/ 4,400.00	\$/ 4,400.00
COSTOS DE MARKETING					
Radio	\$/ 0,00	\$/ 20,000.00	\$/ 1,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Permisos	\$/ 0,00	\$/ 36,000.00	\$/ 8,000.00	\$/ 8,000.00	\$/ 8,000.00
Publicidad (Estimada)	\$/ 0,00	\$/ 15,000.00	\$/ 15,000.00	\$/ 15,000.00	\$/ 15,000.00
Faltos de arrendamiento	\$/ 0,00	\$/ 1,000.00	\$/ 1,000.00	\$/ 1,000.00	\$/ 1,000.00
TOTAL	\$/ 0,00	\$/ 52,000.00	\$/ 25,000.00	\$/ 24,000.00	\$/ 24,000.00
COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE MANTENIMIENTO					
Debera	\$/ 36,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00	\$/ 70,000.00
Secretaría	\$/ 7,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00	\$/ 14,000.00
Profesores	\$/ 45,000.00	\$/ 45,000.00	\$/ 45,000.00	\$/ 45,000.00	\$/ 45,000.00
Administración	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00
Compañías	\$/ 2,780.00	\$/ 5,520.00	\$/ 5,520.00	\$/ 5,520.00	\$/ 5,520.00
Laboratorio (nuevo)	\$/ 2,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Software (nuevos)	\$/ 20,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Mobiliario	\$/ 1,000.00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00	\$/ 0,00
Internet	\$/ 21,600.00	\$/ 21,600.00	\$/ 21,600.00	\$/ 21,600.00	\$/ 21,600.00
TOTAL	\$/ 445,680.00	\$/ 304,620.00	\$/ 183,220.00	\$/ 183,220.00	\$/ 183,220.00
TOTAL DE GASTOS	\$/ 445,680.00	\$/ 320,620.00	\$/ 208,220.00	\$/ 207,620.00	\$/ 207,620.00
FLUJO DE CAJA	\$/ 212,320.00	\$/ 237,380.00	\$/ 464,780.00	\$/ 400,380.00	\$/ 572,380.00
VAN	\$/ 212,320.00	\$/ 474,700.00	\$/ 939,480.00	\$/ 1,339,860.00	\$/ 1,912,240.00
Tasa de Descuento	15%				
VAN	\$/ 8,800				
TIR	20%				

ANEXO 31

ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Para el Estado de Pérdidas y Ganancias, se ha querido hacer una proyección de dicho estado para los primeros 5 años, incluyendo lo que sería el año 0, que sería el año en el que se hace la inversión inicial. Se ha hecho la proyección del proyecto para cinco años porque es lo que dura una carrera de administración en el Perú.

Para justificar los ingresos por conceptos de servicios, se toman en cuenta las pensiones que pagan los alumnos, por lo que se asume que en el primer año se tendrían dos salones en los escenarios optimista y moderado y un solo salón en el escenario pesimista; en los años subsiguientes se le agregarían dos salones en los dos primeros escenarios y sólo un salón en el tercer escenario. Adicionalmente, son ingresos los procesos de matrícula por año (uno en cada semestre).

Los gastos por concepto de pago de sueldos a los profesores, considerando \$30 por hora enseñada y teniendo en cuenta que trabajarán solo durante 10 meses (los 10 meses de clases dictadas), monto que se incrementara en función del aumento de alumnos y por consiguiente de secciones. Habiendo realizado el anteproyecto de plan de estudios se consideran para cada alumno un mínimo de cien horas mensuales, lo que le permitirá cumplir con los doscientos créditos académicos para su graduación. Este cálculo ha permitido definir el gasto por concepto de salarios docentes. Además, al estar los profesores dentro de las planillas de la universidad, se han tomado en cuenta el pago de gratificaciones que se deben hacer de acuerdo a las leyes del derecho laboral peruano.

Para el sueldo del decano, se asume que ha sido contratado desde el año 0, que ayuda a la elaboración del plan de estudios, y, como labora durante todo el año recibirá 14 sueldos, al igual que su secretaria.

Los gastos de luz y teléfono, al no poder hallarlos de manera exacta, para la facultad, se han estimado consumos mensuales basados en las horas de enseñanza totales de la universidad y se ha prorrateado a lo largo de todos los meses. En el caso del mantenimiento.

Se tomó en cuenta el sueldo mensual que percibe un trabajador tipo.

Para la depreciación de los equipos se asume que éstos tienen una vida útil de 5 años, por lo que la tasa de depreciación sería del 20% anual. Se ha utilizado el método de línea recta para el cálculo de la depreciación.

En cuanto a los gastos por licencias del software, éstas se dan anualmente y se ha asumido el costo para licencias de los programas básicos: Office, Windows y el ser usuario de una red Novell. Para el gasto en internet se ha asumido lo que se gastaría mensualmente en el uso de una línea dedicada de banda ancha.

En publicidad se ha previsto que en el año 0, se repartirán folletos en la ciudad para hacer conocida la nueva facultad y se colocarán grandes publicidades estáticas con el mismo objetivo. Los gastos por concepto de televisión y radio se asumen que sólo se incurre en ellos durante el año 1, y que a partir de entonces la facultad ya sería conocida; se usarán como reforzamiento y elemento de recordación, a la publicidad estática (para la cual se realiza un alquiler anual) y a los anuncios en los periódicos, los cuales se harán durante tres meses a partir del año 2 hasta el año 5.

Como se puede apreciar, a pesar de tener en el año 0 una pérdida de \$ 93,360, ésta rápidamente será recuperada en el año siguiente en los escenarios moderado y optimistas y en el segundo año en el escenario pesimista lo que lleva a tener ganancias cada vez mayores a lo largo de los 5 años proyectados, dado el incremento asumido de alumnos en cada uno de los años siguientes

NOTA BIOGRÁFICA

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Nombres y Apellidos | Cármén Rosa Bermeo Ramírez |
| 2. Lugar y fecha de nacimiento | Huacho, 7 de Junio de 1946 |
| 3. Preparación Académica | |
| Grados Académicos: | Bachiller en Educación
Bachiller en Administración |
| Títulos Profesionales | Profesora de Educación Secundaria
Licenciada en Educación
Licenciada en Administración |
| Estudios Concluidos | Maestría en Administración
Maestría en Educación
Doctorado en Educación |
| 4. Cargos Académicos | |
| Desempeñados: | Directora de la G. U. E. "Mercedes Indacochea" Huacho |
| | Secretaria Académica de la UNIFE |
| | Directora del Programa Académico de Educación Secundaria - UNIFE |
| | Directora de la Escuela de Directores y Gestión Educativa - IPAE |
| | Consultora del BIRF para el Plan Nacional de Capacitación en Gestión (PLANGED) - Ministerio de Educación. |
| | Docente universitaria |

5. Ejercicio Profesional Independiente:

Conferencista y Consultora de instituciones Educativas.

- Conferencias en aspectos pedagógicos y administrativos.