

Máster en Sociedad de la Información y Conocimiento

Trabajo de Fin de Máster

Inteligencia Competitiva en las Universidades Públicas Institucionalizadas de Perú

Luis Amado Barrera Arrestegui
Estudiante

Dra. Montserrat García Alsina
Tutora

Junio, 2016

Índice

Índice de Tablas	4
1. Introducción	5
1.1. Objeto de Estudio	5
1.2. Contexto	6
1.2.1. Reforma de la Educación Superior Universitaria en Perú.....	6
1.2.2. Educación Superior Universitaria en Perú.....	8
1.2.3. Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.....	12
1.2.4. Licenciamiento de las Condiciones Básicas de Calidad para la Universidad.....	14
1.2.5. Investigación en la Universidad Peruana	15
1.2.6. Inteligencia competitiva en las universidades	16
1.2.7. Inteligencia competitiva en las universidades peruanas.....	20
1.3. Justificación del Interés	23
1.4. Objetivos y Preguntas de Investigación	25
1.4.1. Objetivos.....	25
1.4.2. Preguntas de Investigación.....	25
2. Revisión de la Literatura	26
2.1. Planificación Estratégica	26
2.1.1. Proceso de planificación estratégica.....	26
2.1.2. Planificación Estratégica Universitaria	31
2.2. Inteligencia Competitiva	33
2.2.1. Función de Inteligencia Competitiva.....	34
2.2.2. Ciclo de Inteligencia Competitiva.....	34
2.3. Grupos de Interés	36
2.3.1. Rol en la definición de objetivos y diseño de programas formativos.....	36
2.4. Marco Normativo.....	37
2.4.1. Fuentes de Información.....	37
2.4.2. Sector Educación	40
2.4.3. Sector Educación Superior Universitario.....	42
2.4.4. Relación con el Entorno.....	43
2.4.5. La Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad.....	44
2.4.6. Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria.....	45

3.	Metodología	46
3.1.	Universo y Selección de la Muestra.....	46
3.2.	Recogida de Datos	47
3.3.	Análisis de Datos	48
4.	Marco de Análisis	49
4.1.	Mecanismos que utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional (P1)	51
4.2.	Incorporación de los grupos de interés para extraer información del entorno e incorporarla a su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos (P2).	52
4.3.	Influencia del marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno (P3)	54
5.	Resultados	55
5.1.	Mecanismos que utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional	55
5.2.	Incorporación de los grupos de interés para extraer información del entorno e incluirla en su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos de las universidades.	63
5.3.	Influencia del marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno.	67
6.	Discusión	72
7.	Conclusiones	78
8.	Recomendaciones	80
9.	Reconocimientos	81
10.	Referencias	82
11.	Anexos	87
	Anexo nº 1	
	Universidades Públicas Institucionalizadas.....	87
	Anexo nº 2	
	Cuestionario de la Encuesta	88
	Anexo nº 3	
	Resumen de Resultados	100

Índice de Tablas

Tabla 1.....	21
Resultados Búsqueda en Repositorios Filtrado por País: Perú.	
Tabla 2.....	22
Resultados Búsqueda en Repositorios Internacionales.	
Tabla 3.....	22
Resultados Búsqueda en WoS y Scopus.	
Tabla 4.....	50
Planteamiento del estudio y Marcos Teóricos Asociados.	
Tabla 5.....	51
Dimensiones de la Planificación Estratégica en Universidades	
Tabla 6.....	52
Dimensiones de la Función de Inteligencia Competitiva en las Universidades	
Tabla 7.....	53
Dimensiones del Ciclo de Inteligencia Competitiva en las Universidades	
Tabla 8.....	54
Dimensiones del Marco Normativo en las Universidades	

1. Introducción

1.1. Objeto de Estudio

El área de este estudio es la gestión del conocimiento y se enfoca en la inteligencia competitiva como función para extraer información relevante del entorno para el planeamiento estratégico en las universidades públicas institucionalizadas peruanas.

La Inteligencia Competitiva es definida por Bergeron y Hiller (2002) como la:

“Recogida, transmisión, análisis y disseminación de información relevante disponible públicamente y obtenida de manera ética y legal, como un medio para producir conocimiento en acción. Además, inteligencia competitiva es la producción de conocimiento en acción para la mejora de la toma de decisiones...” (pp. 354)

El objeto de este estudio es identificar las prácticas de las universidades públicas institucionalizadas peruanas para llevar a cabo su planeamiento estratégico, para definir sus propósitos institucionales, que respondan a las necesidades de su entorno, teniendo en cuenta que la normativa específica exige la coordinación entre agentes, los grupos de interés, y la articulación con las necesidades de desarrollo regional y nacional.

En Perú existen 142 universidades: 91 son de gestión privada, 51 son de gestión pública. De las 51 universidades públicas: 31 son universidades institucionalizadas de pleno derecho, es decir, vienen funcionando hace muchos años y gozan de autonomía total; 10 son universidades con autorización provisional, es decir, tienen entre 2 a 7 años de funcionamiento, pero están bajo observación del ente regulador hasta que obtengan su institucionalización; 10 universidades tienen ley de creación y no han iniciado operaciones, están en fase de organización (SUNEDU, 2015).

Este estudio se acota a las 31 universidades peruanas institucionalizadas de gestión pública (Ver anexo nº 1).

1.2. Contexto

1.2.1. Reforma de la Educación Superior Universitaria en Perú

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Perú, CONCYTEC, a través del Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006 - 2021, como parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, SINACYT; establece que *“El servicio público con mayor potencial de transformación social y económica es el de educación, que debe ser adaptada a la realidad de cada región.”* (CONCYTEC, 2006) constituyéndose en Área Prioritaria y Sector Social Prioritario.

Así mismo, en el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN; en su Eje Estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios, Lineamientos de Política: Educación, número 4, se sostiene que se debe *“Asegurar la buena calidad educativa y la aplicación de buenas prácticas*

pedagógicas, con instituciones acogedoras e integradoras que desarrollen procesos de autoevaluación y soliciten su acreditación institucional de acuerdo con las normas vigentes.” (CEPLAN, 2011).

CEPLAN (2016), sobre el nuevo enfoque de planeamiento estratégico en el sector público, argumenta que:

“El enfoque prospectivo del planeamiento estratégico es fundamental para asegurar la coherencia y consistencia en el tiempo de las políticas públicas. A través de los recursos que provee este enfoque (análisis de tendencias, eventos de futuro, escenarios, entre otros), facilita al sector público la adaptación a los cambios constantes y progresivos del entorno, fortalece la capacidad de afrontar los probables riesgos y aprovecha las oportunidades que plantea el porvenir. Asimismo, provee a los decisores políticos y la sociedad organizada una visión compartida del futuro.” (p. 9).

En este sentido, las universidades deben definir sus propósitos institucionales contemplando dos dimensiones: la consistencia externa y la consistencia interna. La primera se refiere al ajuste de las exigencias del medio externo (mercado laboral, la comunidad académica y el entorno socioeconómico de cada institución de educación superior), que asegura la pertinencia de los propósitos y permite comparar instituciones y programas. Por su parte, la segunda es la traducción de las exigencias mencionadas en función de las prioridades y principios de la institución de educación superior, que le otorga mayor capacidad de proponer, innovar y ampliar la oferta en el sistema de educación superior. (SUNEDU, 2015).

1.2.2. Educación Superior Universitaria en Perú

El sector educación en Perú se reglamenta desde la Ley Nro. 28044: Ley General de Educación, la cual en su Artículo 2º establece que la educación debe contribuir al desarrollo de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial; y en su artículo 29º declara las etapas del Sistema Educativo Peruano como: a) Educación Básica y b) Educación Superior, definiéndola como aquella “destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país.” (Congreso de la República del Perú, 2003).

Durante 31 años, desde 1983 al 2014, al amparo de la Ley 23733, vigente en esos años y a través de la Asamblea Nacional de Rectores, ANR, se incrementó de 35 en 1983 a 142 universidades, sobre las cuales el estado peruano no tenía ningún tipo de control o supervisión, por lo tanto, la calidad o las características de las universidades, tanto públicas como privadas, fueron degradándose (SINEACE, 2013; SUNEDU, 2015); dando como resultado, como afirma SINEACE (2015) que “ en la práctica, el funcionamiento del sistema [de educación superior] era errático, sin coordinación entre los agentes y con una clara tendencia hacia la desarticulación.” (p. 15).

Desde el año 2006, la acreditación de la gestión de la calidad en la Educación introduce formalmente los conceptos de calidad y mejora continua en el sector educación; como sistema nacional es desde la promulgación de la Ley N° 28740 (Congreso de la República del Perú, 2006) y el Decreto Supremo N° 018-2007-ED del

2007 (MINEDU, 2007), que se crea y reglamentan las funciones del *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE*, encargado, por ley de definir los criterios, indicadores y estándares de medición para garantizar en las universidades públicas y privadas los niveles aceptables de calidad, así como, alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

El Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016) vincula a las universidades con la sociedad, a través de los denominados *Grupos de Interés* que son las instituciones o personas que reciben los beneficios indirectos del servicio educativo y, por lo tanto, plantean demandas a la calidad de los mismos, como empleadores, gobiernos regionales y locales, asociaciones profesionales; así como, probablemente tengan una comprensión de sus fortalezas y qué necesidades de mejora se podrían implementar. Un conjunto de representantes de los grupos de interés podría formar un Comité Consultivo.

El estándar número 1 del Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016) define como criterio de evaluación que el programa de estudios haya definido claramente los miembros de sus grupos de interés y que estos hayan participado en procesos de consulta para la definición de los propósitos del programa de estudios.

El estándar número 2 se define que el programa de estudios identifica la demanda social, planes de desarrollo regional, nacional o internacional para definir la oferta académica. (SINEACE, 2016)

El estándar número 3 se define que como máximo cada tres años el programa de estudios debe analizar y considerar qué cambios existen en los ámbitos económico, social, político, cultural, científico y tecnológico con el propósito de determinar la pertinencia de realizar ajustes en las políticas y objetivos. (SINEACE, 2016)

En el estándar 34 se incluye a la información estadística sobre empleabilidad como parte del monitoreo del grado de inserción laboral de los egresados. (SINEACE, 2016)

La creación del SINEACE constituyó la primera acción del Estado peruano para intentar mejorar la educación superior; sin embargo, el proceso ha sido lento, las primeras carreras se acreditaron en el año 2013 y al 2016 se tiene un avance de 5% en el proceso de acreditación del total de carreras universitarias. En general, los modelos existentes establecen qué se debe hacer, pero no brindan orientaciones de cómo hacerlo; así, se declara y norma la necesidad de vinculación con el entorno, pero no se establece la forma en que hay que realizarla, ni el proceso a seguir o los resultados esperados.

En el año 2008, el Tribunal Constitucional, a través de la sentencia recaída en el expediente N° 00017-2008-PI/TC, concluyó que la actividad educativa universitaria debe contar con la irrenunciable, eficiente, eficaz y permanente supervisión y fiscalización de parte del Estado y haciendo referencia a la Asamblea Nacional de Rectores, ANR y al Consejo Nacional para la Autorización de Universidades, CONAFU, expresó que “la ausencia de efectiva supervisión por parte del Estado sobre ambos órganos ha llevado a un estado de cosas inconstitucional de carácter

estructural en el sistema educativo universitario” y con respecto a la responsabilidad del Estado expone que “se ha puesto de manifiesto la renuncia del Estado a su deber constitucional, derivado del artículo 16 de la Constitución, de supervisar la calidad de la educación impartida por las universidades privadas, lo que a todas luces resulta inconstitucional; y por lo cual se ha recomendado al Estado el adoptar inmediatamente las medidas institucionales necesarias para reformar el sistema de la educación universitaria en el país”. El Tribunal Constitucional dispuso entre las medidas obligatorias, la creación de una Superintendencia. (Tribunal Constitucional, 2008).

En diciembre del 2012, se promulga la Ley N° 29971 que establece la moratoria de creación de universidades públicas y privadas por un período de cinco años, con la finalidad que en este periodo se regulen las condiciones mínimas para el funcionamiento de las universidades. (Congreso de la República del Perú, 2012).

En julio del 2014 se deroga la Ley 23733 y se promulga la Ley 30220: Ley Universitaria restaurando el rol supervisor del estado, desaparece la ANR y la CONAFU, se crea la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria, SUNEDU y se inicia el cambio estatutario y de autoridades en todas las universidades.

En el Perú, la promulgación de la Ley Universitaria significó un cambio con respecto al rol del Estado en relación con el diseño de las políticas públicas de educación superior. Con la Ley Universitaria y la aprobación de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, se articulan todos los actores involucrados en el sistema universitario peruano. (SINEACE, 2015).

1.2.3. Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria

La Ley n° 30220: Ley Universitaria establece como objeto: “...normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura.” y establece como ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria al Ministerio de Educación (Congreso de la República del Perú, 2014).

Así mismo la Ley Universitaria define con relación al entorno, entre otros los siguientes principios de las Universidades: “Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país; Mejoramiento continuo de la calidad académica; Internacionalización; Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.”; y sus Fines: “Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país; Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo.; Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial; Servir a la comunidad y al desarrollo integral.” (Congreso de la República del Perú, 2014).

Con respecto al diseño curricular y su relación con el entorno, la Ley n° 30220: Ley Universitaria en su artículo 40 establece que “Cada universidad determina el diseño curricular de cada especialidad, en los niveles de enseñanza respectivos, de acuerdo a las necesidades nacionales y regionales que contribuyan al desarrollo del país.” (Congreso de la República del Perú, 2014).

En el artículo 48 sobre Investigación, la Ley Universitaria, define que: La investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional." (Congreso de la República del Perú, 2014).

En el artículo 51 sobre Coordinación con las entidades públicas y privadas, la Ley Universitaria, establece que: "Las universidades coordinan permanentemente con los sectores público y privado, para la atención de la investigación que contribuya a resolver los problemas del país." (Congreso de la República del Perú, 2014).

La Ley Universitaria en su artículo 124 define a la responsabilidad social universitaria como: "la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas." (Congreso de la República del Perú, 2014).

El 25 de setiembre del 2015, el Poder Ejecutivo promulga el Decreto Supremo nº 016-2015-MINEDU aprobando la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, fundamentada en que *"la expansión de la matrícula, principalmente en las universidades privadas, sumada a una débil o casi nula planificación de la misma, y la ausencia de políticas sectoriales de aseguramiento de la*

calidad han conllevado a un preocupante resultado: la erosión paulatina de la calidad del servicio, una visible incapacidad de autorregulación de las instituciones y una limitada capacidad de gestión de los recursos públicos que se le otorgan a la universidad.” (MINEDU, 2015).

La Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria tiene como objetivo general: *“Garantizar que todos los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a un servicio educativo universitario de calidad, que ofrezca una formación integral y de perfeccionamiento continuo, centrado en el logro de un desempeño profesional competente y, en la incorporación de valores ciudadanos que permiten una reflexión académica del país, a través de la investigación.”* (MINEDU, 2015).

Para lograr este objetivo la Política propone su implementación a través de cuatro pilares: Información Oportuna, Licenciamiento de las Condiciones Básicas de Calidad, Acreditación para la Mejora Continua y Fomento para Mejorar el Desempeño.

1.2.4. Licenciamiento de las Condiciones Básicas de Calidad para la Universidad

La Superintendencia Nacional de Educación Universitaria, SUNEDU, define al licenciamiento como: *“el procedimiento obligatorio que tiene como objetivo verificar que las universidades cumplan las Condiciones Básicas de Calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y puedan alcanzar una licencia que las habilite a prestar el servicio educativo. Para ello, la SUNEDU, en el marco del artículo 15 de la Ley Universitaria, ha aprobado la Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad. Conforme a lo señalado en el numeral 15.5 del artículo 15 de la Ley*

Universitaria, es función de la SUNEDU revisar y actualizar periódicamente las Condiciones Básicas de Calidad. La obligatoriedad del proceso de licenciamiento se sustenta en la necesidad de que la universidad opere con una habilitación legal otorgada por el Estado para la prestación del servicio.” (SUNEDU, 2015).

Las Condiciones Básicas de Calidad son estándares mínimos que sirven de pautas generales para la evaluación de la capacidad de la universidad para la prestación del servicio educativo superior universitario y autorización de su funcionamiento (SUNEDU, 2015).

El proceso de licenciamiento, recaba información de la universidad, la contrasta contra la *Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad*, constata su veracidad *in situ* y finalmente otorga la licencia. Los detalles del proceso se encuentran publicados en el *Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano* (SUNEDU, 2015).

Al 2016, existen 142 universidades, siendo 96 de gestión privada y 51 de gestión pública; el proceso de Licenciamiento habrá verificado todas las universidades hasta el año 2018.

1.2.5. Investigación en la Universidad Peruana

La Ley n° 30220: Ley Universitaria, en su artículo 48 establece que la Investigación “constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional.” (Congreso de la República del Perú, 2014).

Sin embargo, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONCYTEC (2016) analizando la pertinencia de la investigación universitaria establece que los “resultados de investigación y desarrollo tecnológico no responden a las necesidades del país.” Porque “los programas de formación, con orientación a la investigación, que ofrecen las universidades [peruanas] no están alineados con las necesidades sociales, económicas y ambientales y presentan escasos aportes a la solución de los problemas de dicho sector” (p. 13).

Así mismo, el SINEACE (2013) en su estudio: *Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad* establece como una clave a exigir en todo proceso de evaluación de la calidad de la educación superior: la Institucionalización de la articulación con la sociedad, a través de la pertinencia de su vinculación con las necesidades reales de la economía y la sociedad. (p. 70).

En este sentido, la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, establece como Objetivo estratégico 1: “Promover la generación y transferencia de conocimiento científico – tecnológico alineando los resultados de investigación con las necesidades del país, las cuales serán definidas con los sectores involucrados.” (CONCYTEC, 2016).

1.2.6. Inteligencia competitiva en las universidades

Las organizaciones enfrentan el reto de adaptarse a los requerimientos siempre cambiantes del entorno. Diferentes autores (Nonaka y Takeuchi, 1995; Bergeron y Hiller, 2002; Nonaka y von Krogh, 2009; García y Ortoll, 2012) afirman que la creación, procesamiento y distribución de conocimiento sobre el entorno es

significativa en el proceso de toma de decisiones y por consiguiente reduce la influencia negativa de las incertidumbres del mercado.

Esta conversión del conocimiento, va de lo tácito a lo explícito, extrayendo los datos, reordenándolos, estructurando la información para diseminarla desde y para el capital social de la empresa con el objetivo de implementar acciones estratégicas alineadas con los propósitos de la organización (Nonaka y von Krogh, 2009; Ortoll et al., 2010).

Bergeron y Hiller (2002), conceptualizan Inteligencia Competitiva como la:

“Recogida, transmisión, análisis y diseminación de información relevante disponible públicamente y obtenida de manera ética y legal, como un medio para producir conocimiento en acción. Además, inteligencia competitiva es la producción de conocimiento en acción para la mejora de la toma de decisiones y de la acción por parte de la organización” (pp. 354).

Practicada inicialmente en el ámbito militar, la inteligencia competitiva ha sido ampliamente documentada en el sector empresarial (Bergeron y Hiller, 2002; García et al., 2011; García y Ortoll, 2012), estos estudios evidencian cómo el ciclo de inteligencia competitiva se constituye en una forma de gestión estratégica de la información.

Los estados del arte sobre inteligencia competitiva desarrollados por Bergeron y Hiller (2002) y García y Ortoll (2012) muestran que los estudios existentes son dispersos y se caracterizan por ser multidisciplinarios, unos sobre las aplicaciones y otros sobre la teoría, sobre la cual existen similitudes conceptuales en

la función y el ciclo de inteligencia competitiva, sin embargo, concluyen en la necesidad de unificar algunos otros conceptos.

La inteligencia competitiva en las últimas décadas ha pasado de ser considerada apenas un área de interés a una disciplina internacionalmente reconocida siendo un tema de estudio cada vez más importante tanto para sus investigadores como para sus practicantes (Calof y Wright, 2008; Cabral y Barbin, 2015)

Consultado el número de estudios por país a través de la herramienta de análisis de la base de datos Scopus, los que más han publicado sobre inteligencia competitiva son: Estados Unidos de Norteamérica, China, Reino Unido, Canada, España, Australia y Francia, que en conjunto representan el 57% del total de publicaciones. Brasil a nivel mundial ha aportado el 2%, sin embargo, representa el 70% de lo publicado en Sudamérica.

Estudios cuantitativos (Perucchi y Araújo, 2012; Araújo *et al.*, 2013; Cabral y Barbin, 2015; Marcial y Suaiden, 2016) evidencian la consolidación de la inteligencia competitiva como área y la demanda de establecer las mejores prácticas para obtener, analizar y distribuir información con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones; así mismo, evidencia su carácter Interdisciplinar ya que cada vez existen más estudios en áreas diferentes a las relacionadas con negocios.

En este sentido, se destaca la potencial aplicación de inteligencia competitiva en el área educativa, sobre todo en la educación superior universitaria (Hughes y White, 2005; Barrett, 2010; Araújo *et al.*, 2013; García *et al.*, 2013), así como, la

necesidad de estudiar los factores facilitadores e inhibidores que influyen en la práctica de inteligencia competitiva en las universidades (García, 2011; García y Ortoll, 2012; García *et al.*, 2013).

Las universidades al ser organizaciones educativas con características propias, tienen la necesidad constante de alinear sus propósitos organizacionales con las demandas de la sociedad, por lo tanto, deben observar el entorno con la finalidad de involucrarse de forma relevante con sus comunidades (Hughes y White, 2005; García, 2011).

Para enfrentar este reto las universidades deben capturar, organizar y aplicar grandes cantidades de información; pudiendo encontrar una asistencia esencial en las herramientas y técnicas de inteligencia competitiva, la cual ofrece un modelo rentable para asimilar y analizar la información del entorno y aplicarla en la gestión estratégica de la institución (Hughes y White, 2005; Barrett, 2010; Ortoll *et al.*, 2010; García, 2011).

Sin embargo, la adopción de estrategias, herramientas y técnicas tradicionalmente usadas en el ámbito de las empresas comerciales por las universidades, hace necesaria su caracterización y estudio, ya que se desconocen sus particularidades (García, 2011; García *et al.*, 2011).

Algunas prácticas de inteligencia competitiva en las universidades se han definido como discontinuas, tácticas, reactivas e informales; no obstante, la inclusión en los sistemas de calidad de procedimientos para obtener y procesar

información sobre el entorno podría consolidar el uso de inteligencia competitiva en estas instituciones (García, 2011, García et al., 2016).

Los factores que influyen en la implementación de inteligencia competitiva son: tamaño de la organización, sector de actividad, individuales [personal de la organización], organizacionales y culturales (García, 2011; García et al., 2013; García et al., 2016). A estos factores habría que añadir lo expresado por Barrett (2010) en cuanto la resistencia al cambio es una de las principales dificultades.

1.2.7. Inteligencia competitiva en las universidades peruanas

Con el objetivo de determinar la existencia de publicaciones académicas sobre estudios o prácticas de inteligencia competitiva en las universidades peruanas se procedió a realizar búsquedas en los siguientes repositorios de acceso público en la región:

ALICIA, es el programa sectorial que administra el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto Digital, RENARE, el cual incluye a: entidades peruanas del sector público y entidades del sector privado o personas naturales que comparten su información. Cuenta con 50343 items, entre artículos, tesis, documentos gubernamentales, libros, etcétera (ALICIA, 2016).

LA Referencia es un agregador de información que permite un servicio de búsqueda regional de publicaciones científicas. Integra el material de los repositorios de ocho países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Perú. Registra 1 219 243 documentos académicos (LA Referencia, 2016).

Redalyc, es una red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Redalyc genera indicadores que permiten conocer cuantitativamente y cualitativamente la forma en que se hace ciencia en Iberoamérica. Integra 466599 artículos a texto completo (Redalyc, 2016).

En cada repositorio se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: “inteligencia competitiva”; “inteligencia competitiva” y “universidad”; “inteligencia competitiva” y “universidades”; en todos los campos; los resultados se filtraron por país: Perú. Para: “inteligencia competitiva” y “universidad” y “Perú”, no se filtró por país. En la Tabla 1 se muestran los resultados.

Tabla 1
Resultados Búsqueda en Repositorios Filtrado por País: Perú.

Término buscado	Repositorio		
	ALICIA	LA Referencia	Redalyc
“inteligencia competitiva”	01	05	00
“inteligencia competitiva” y “universidad”	00	00	00
“inteligencia competitiva” y “universidades”	00	00	00
“inteligencia competitiva” y “universidad” y “Perú”*	00	00	00

Fecha de búsqueda: 13/04/2016. *Sin filtro país.

Tabla 2
Resultados Búsqueda en Repositorios Internacionales.

Término buscado	Repositorio			
	DOAJ	SSRN	SciELO	Google Scholar
"inteligencia competitiva" and "universidad" and "PERU"	00	00	00	00
"competitive intelligence" and "university" and "PERU"	00	00	00	00

Fecha de búsqueda: 13/04/2016.

Con la misma finalidad se realizaron búsquedas en los siguientes repositorios del ámbito internacional: Directory of Open Access Journals, DOAJ; Social Science Research Network, SSRN; SciELO y Google Scholar. Se utilizaron los términos de búsqueda "inteligencia competitiva" and "universidad" and "PERU"; y, "competitive intelligence" and "university" and "PERU"; no se filtró por país. En la Tabla 2 se muestran los resultados.

Así mismo, se realizaron búsquedas de estudios registrados en WoS (2016) y Scopus (2016) bajo los mismos parámetros. Los resultados se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3
Resultados Búsqueda en WoS y Scopus.

Término buscado	Base de Datos	
	WoS	Scopus
"inteligencia competitiva" and "universidad*" and "PERU*"	00	00
"competitive intelligence" and "university*" and "PERU*"	00	00

Fecha de búsqueda: 19/04/2016.

A partir de los resultados mostrados en las Tablas 1, 2 y 3 se puede afirmar que no existen evidencias de publicaciones académicas sobre prácticas de inteligencia competitiva en las universidades peruanas.

1.3. Justificación del Interés

Este estudio se justifica por tres motivos:

- a) **La existencia de diferentes documentos normativos que expresan la necesidad de vincular las universidades públicas con las necesidades de su región y del país.**

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, SUNEDU, especifica que las universidades deben definir sus propósitos institucionales contemplando dos dimensiones: la consistencia externa (mercado laboral, la comunidad académica y el entorno socioeconómico de cada institución de educación superior) y la consistencia interna (capacidad de proponer, innovar y ampliar la oferta académica en función de la exigencia externa).

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología establece que los resultados de investigación y desarrollo tecnológico de las universidades no responden a las necesidades del país, por lo tanto, los programas de formación deben alinearse con las necesidades sociales, económicas y ambientales de la sociedad peruana.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa establece como una clave a exigir a las universidades, la Institucionalización de la articulación con la sociedad, a través de la pertinencia de su vinculación con las necesidades reales de la economía y la sociedad.

b) La recomendación desde diferentes documentos académicos de realizar más estudios sobre la aplicación de inteligencia competitiva en instituciones universitarias.

Diferentes autores (García *et al.*, 2011; García, 2011; Barrett, 2010; Hughes y White, 2005) han señalado la importancia de aplicar la inteligencia competitiva en sectores no comerciales, como las universidades; así mismo, el análisis del entorno o monitoreo ambiental es necesario para capturar y gestionar información (Cabral y Barbin, 2015; García y Ortoll, 2012) que permitan realizar procesos de gestión más eficientes y se facilite el diseño de acciones tácticas y estratégicas de tal forma que las instituciones universitarias utilicen información pertinente y relevante de todos los sectores.

La inteligencia competitiva, ofrece un modelo rentable para capturar, asimilar y analizar la información del entorno y aplicarla directamente a los modelos de participación pública (Hughes y White, 2005; Barrett, 2010; Ortoll *et al.*, 2010; García, 2011).

c) La inexistencia de estudios sobre la aplicación de inteligencia competitiva en las universidades peruana.

La inexistencia de publicaciones académicas sobre estudios o prácticas de inteligencia competitiva en las universidades peruanas, se constató a partir de las búsquedas en repositorios de acceso público en la región como ALICIA, LA Referencia y Redalyc; y en el ámbito internacional: Directory of Open Access Journals, DOAJ; Social Science Research Network, SSRN; SciELO; Google Scholar; WoS Web Of Science y Scopus.

Los resultados muestran que no existen evidencias de publicaciones académicas sobre prácticas de inteligencia competitiva en las universidades peruanas lo cual remite a la necesidad de investigarlas.

1.4. Objetivos y Preguntas de Investigación

1.4.1. Objetivos

Objetivo 1: Conocer cómo las universidades peruanas definen sus propósitos institucionales con consistencia interna y externa.

Objetivo 2: Conocer cómo se extrae información de los grupos de interés para el diseño de los programas formativos.

1.4.2. Preguntas de Investigación

Pregunta 1: ¿Qué mecanismo utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional?

Pregunta 2: ¿Cómo incorporan las universidades a los grupos de interés para extraer información del entorno e incorporarla a su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos?

Pregunta 3: ¿Cómo influye el marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno?

2. Revisión de la Literatura

2.1. Planificación Estratégica

2.1.1. Proceso de planificación estratégica.

La planificación estratégica es un proceso que a través de la observación del entorno establece las estrategias a seguir en una organización con la finalidad de lograr su visión siendo consecuentes con su misión organizacional (Bouhali *et al.*, 2015; Kaplan y Norton, 1996, Mintzberg y Quinn, 1993; Porter, 1980).

El concepto de planificación estratégica se viene utilizando desde hace varios siglos principalmente asociado a la resolución de estrategias militares en tiempos de guerra; es sin embargo, con Ansoff (1965) que se vincula el término al sentido de crecimiento de la organización empresarial tomando en cuenta las tendencias del entorno.

Michael Porter (1980, 1985, 1986) establece como una necesidad que las empresas realicen una planificación estratégica como herramienta competitiva, proponiendo los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, basadas en el análisis del entorno próximo o microentorno y del entorno más lejano al que denominó macroentorno.

Porter (1980) afirma que “la esencia de formular una estrategia competitiva es relacionar la organización con su entorno”.

Mintzberg y Quinn (1993) definirían los conceptos asociados a planeamiento estratégico que han sido adoptados ampliamente: El Plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece una secuencia coherente de acciones a realizar; las Metas u Objetivos que establecen qué se va a lograr y cuándo se van a lograr; las políticas como reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales sucederán las acciones; los programas que son secuencia, paso a paso, de cómo ocurrirán las acciones; las estrategias que establecen la orientación general de la empresa y su viabilidad máxima ante las tendencias observadas en el entorno.

Kaplan y Norton (1996) introducen el concepto de alineamiento y las herramientas de gestión estratégica cuadro de mando integral y mapa estratégico, fundamentados en que todas las partes del plan deben ser coherentes entre si y que las estrategias del plan deben de monitorearse y medirse para conocer el desarrollo de la organización, en diferentes ámbitos, tanto internos como externos.

La planificación estratégica es un proceso organizado a través del cual los líderes de la organización pueden tomar decisiones sobre el futuro y el desarrollo de la institución, determinan lo que pretenden ser en el futuro y cómo van a llegar allí, además de dar seguimiento al procedimiento previsto y medir el logro del futuro deseado, así como la búsqueda de métodos para medir el éxito de la ejecución de estas operaciones, es decir, desarrollan una visión del futuro de la organización y determinar las prioridades, los procedimientos necesarios y las operaciones, en forma de estrategias, para alcanzar esa visión (Bouhali et al., 2015; Banco Mundial, 2001).

Establecer la misión, visión, valores de la organización y metas organizacionales son las bases más importantes en el proceso de planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica según el Banco Mundial (2001) debe realizarse sobre diez acciones:

- [1.] Ponerse de acuerdo sobre el proceso de planificación estratégica.
- [2.] Llevar a cabo una exploración del entorno.
- [3.] Identificar los principales problemas, preguntas y opciones que deben tratarse como parte del esfuerzo de planificación estratégica.
- [4.] Definir o revisar los valores de la organización, la visión y misión.
- [5.] Desarrollar una visión compartida de la organización.
- [6.] Desarrollar una serie de objetivos o declaraciones de estado que describan la organización en un número determinado de años, suponiendo que se alcance su misión.
- [7.] Ponerse de acuerdo sobre las estrategias clave para alcanzar los objetivos y abordar asuntos clave identificados a través de la exploración del entorno.
- [8.] Desarrollar un plan de acción que se ocupe de las metas y los objetivos específicos y planes operativos sobre una base anual.
- [9.] Escribir un plan estratégico que resuma los resultados y decisiones del proceso de planificación estratégica.
- [10.] Establecer los procedimientos para el seguimiento y para la modificación de las estrategias, procedimiento que debe estar basado en los cambios en el entorno externo o de la organización.

El análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada para el análisis de los entornos internos y externos con el fin de lograr un enfoque sistemático y de apoyo a situaciones de decisión. Esta herramienta incluye el análisis del entorno, el proceso de escanear en el entorno las amenazas y oportunidades, y, el análisis de la

organización, el proceso de análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa (Ghazinoory et al., 2011; Banco Mundial, 2001).

El análisis FODA es uno de los marcos estratégicos más antiguos y más utilizados. Fue desarrollado en la década de 1960. El nombre es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este marco proporciona instrucciones básicas para la estructuración del análisis estratégico. La teoría subyacente es que la evaluación de la posición competitiva debe combinar tanto análisis exterior como interno. Los factores internos son puntos débiles y fuertes, mientras que los factores externos son las oportunidades y amenazas. (Ghazinoory et al., 2011; Hinton, 2012).

El producto de este análisis se muestra en la forma de una matriz de dos por dos donde se combinan Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas de tal forma que se plantean estrategias en las intersecciones. (Ghazinoory et al., 2011; Banco Mundial, 2001).

El componente externo de la exploración del entorno debe incluir una revisión de la comunidad objetivo o servicio y el entorno más amplio en el que opera la organización, para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

En la exploración del entorno externo se deben considerar las fuerzas y tendencias en la comunidad en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Se deben observar los cambios demográficos, las tendencias políticas, los valores de la comunidad, las tendencias económicas, las implicaciones de las leyes y regulaciones nuevas o cambiantes que afectan a la organización, las

comunicaciones y otras tendencias tecnológicas y considerar su impacto en la organización y la comunidad a la que sirve (Banco Mundial, 2001).

El proceso de exploración del entorno externo puede implicar actividades extensas como una evaluación de la comunidad con entrevistas, grupos focales y encuestas de fax o correo electrónico, que puede llevar a cabo un consultor, o puede estar limitado a un pequeño número de conversaciones informales con los beneficiarios, funcionarios públicos, representantes de los financistas y otras personas apropiadas (Banco Mundial, 2001).

El componente interno de la exploración del entorno incluye una evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.

Es posible que la organización base su evaluación en el desempeño actual de la organización en términos de recursos financieros y humanos (inputs), métodos de operación o estrategias (procesos), y los productos o resultados (outputs). Si la organización no tiene medidas objetivas de sus resultados, el rendimiento percibido puede ser parcialmente determinado a través de los clientes y grupos de interés. La organización debe entender cómo los actores principales en la comunidad en general, así como constituyentes o grupos de interés, ven la organización. A veces, formatos escritos son enviados o se realizan entrevistas con actores clave; las cuales puede realizarlas mejor un consultor, para asegurar respuestas francas y honestas. La organización una vez que tenga esta información, deberá asegurarse de analizar a fondo las razones, en términos de insumos y procesos, de las debilidades percibidas en los resultados (Hinton 2012; Banco Mundial, 2001).

Es valioso identificar los factores críticos de éxito para la organización. Este paso no siempre se incluye en la planificación estratégica, pero puede ser muy útil. La organización debe entender qué factores son necesarios para su futuro y éxito continuo. Estos pueden ser factores como la relación con la comunidad, los recursos, las estrategias del programa, la estructura de gobierno y las habilidades y estilo del personal. Esto se puede hacer directamente o la organización puede usar un método sugerido en el proceso de gestión Aetna, que es el uso de lógica inversa para identificar los elementos, las actividades, actitudes, suposiciones, etc.; que paralizarían la organización y evitarían el cumplimiento de su misión; y a continuación, utilizar esos elementos para identificar los factores críticos de éxito (Banco Mundial, 2001).

El resultado de la exploración del entorno debe ser un análisis de las fortalezas y debilidades organizacionales y las oportunidades y amenazas externas. Esta puede ser oral o escrita, y requiere una cuidadosa revisión y discusión por parte del comité de planificación estratégica (Hinton, 2012; Banco Mundial, 2001).

2.1.2. Planificación Estratégica Universitaria

La necesidad de implementar e investigar la adaptación de procesos empresariales en las universidades es resaltado por diferentes autores (Medenica, 2016; Oforil y Atiogbe, 2012; Hinton, 2012; Llinàs-Audet et al., 2011; Fathi y Wilson, 2009).

Las universidades, como todas las organizaciones modernas, están expuestas a los constantes cambios del entorno (Medenica, 2016; Fathi, y Wilson, 2009) por lo tanto, la implementación de procesos que ayuden a reconocer estos cambios,

advertirlos y a desarrollar acciones que aprovechen las tendencias y las traduzcan en crecimiento o acciones de contingencia ante riesgos esperados, se han convertido en una necesidad.

La planificación estratégica es un proceso originario del sector empresarial que ha ido estableciéndose en otros ámbitos organizacionales, sin embargo, los estudios siendo necesarios, son escasos (Medenica, 2016).

Existe consenso entre los autores (Han y Zhong, 2015; Oforil y Atiogbe, 2012; Hinton, 2012; Llinàs-Audet et al., 2011; Ozdem, 2011) con respecto a los beneficios y eficiencia de los procesos estratégicos en universidades tanto públicas como privadas.

Así mismo, se mencionan las definiciones erróneas de los beneficiarios de las universidades y la característica de ser una organización débilmente acoplada (Hinton, 2012; Fathi y Wilson, 2009) como dos de los principales motivos que dificultan la adopción y despliegue de los procesos de planificación estratégica en las universidades.

En general, se conceptúa como beneficiarios sólo a los estudiantes, dejando de lado al resto de la comunidad universitaria: docentes, funcionarios y grupos de interés, esto puede llevar a una planificación estratégica sesgada y por lo tanto errónea (Fathi y Wilson, 2009).

Por otro lado, las universidades son organizaciones débilmente acopladas, ya que por su propia naturaleza sus diferentes departamentos, facultades o carreras gozan del principio de autonomía académica, que mal entendida, puede

obstaculizar las acciones estratégicas necesarias (Hinton, 2012; Fathi y Wilson, 2009).

Los componentes estratégicos encontrados en la literatura son los mismos que en el ámbito empresarial, se encuentran estudios sobre el proceso estratégico en universidades (Hinton, 2012; Fathi y Wilson, 2009); sobre la misión y visión (Ofori y Atiogbe, 2012; Ozdem, 2011); de cómo el análisis FODA es utilizado en el caso particular de las universidades (Dyson, 2004); así como, sobre el proceso de monitoreo y control con cuadros de mando integral y mapas estratégicos (Han y Zhong, 2015; Hladchenko, 2015).

2.2. Inteligencia Competitiva

Los estudios cuantitativos (Marcial y Suaiden, 2016; Cabral y Barbin, 2015; Araújo *et al.*, 2013; Perucchi y Araújo, 2012) evidencian la consolidación de la inteligencia competitiva como área; los estados del arte sobre inteligencia competitiva (García y Ortoll, 2012; Bergeron y Hiller, 2002) muestran que pese a la dispersión y multidisciplinariedad, existen similitudes conceptuales en la función y el ciclo de inteligencia competitiva, sin embargo, concluyen en la necesidad de unificar conceptos; así mismo, se destaca el potencial de aplicación de inteligencia competitiva en el área educativa, sobre todo en la educación superior universitaria (García *et al.*, 2013; Araújo *et al.*, 2013; Barrett, 2010; Hughes y White, 2005).

En la elección de un modelo teórico de la función y el ciclo de inteligencia competitiva en las universidades, encontramos que el modelo presentado por García, Cobarsí y Ortoll (2016) es el más relevante y actualizado en función de los resultados obtenidos en las búsquedas realizadas en las bases de datos WoS (2016)

y Scopus (2016) bajo los parámetros [(competitive intelligence) and (university)]; además, sus autores proponen una integración conceptual producto de diferentes estudios (García et al., 2013; García y Ortoll, 2012; García, 2011; García et al., 2011; Ortoll et al., 2010).

2.2.1. Función de Inteligencia Competitiva.

García, Cobarsí y Ortoll (2016) presentan la función de inteligencia en términos de su frecuencia, localización, recursos, responsabilidades y orientación.

La Frecuencia puede ser proactiva realizada de forma planificada para detectar oportunidades y amenazas; o, reactiva realizada como una necesidad emergente o algún cambio en el entorno.

La Localización puede ser centralizada orientada a la estrategia; descentralizada orientada a la táctica o en red integrando a agentes internos y externos lo cual genera una alta sensibilidad al entorno y puede tener orientación estratégica o táctica.

Los Recursos humanos y materiales que se asignarán a la función; las Responsabilidades asignadas sobre los procesos de la función.

La Orientación de la función puede ser estratégica o táctica; o, proactiva o reactiva; esto dependerá de la cultura y estructura organizacional; así como, de la frecuencia y el nivel organizacional de las necesidades de información.

2.2.2. Ciclo de Inteligencia Competitiva.

García, Cobarsí y Ortoll (2016) presentan el ciclo de inteligencia en cinco fases:

1. Detección de las Necesidades de Información; 2. Organización y Almacenamiento

de la Información; 3. Difusión; 4. Interpretación y Análisis de la Información; y, 5. Generación de Inteligencia.

Detección de las Necesidades de Información

Esta primera fase identifica y colecta las necesidades de la información de la organización, tomando en cuenta los siguientes indicadores: a) Los procedimientos que la organización utiliza para identificar sus necesidades de información, su actualización y validación; b) Las fuentes de información utilizadas y su pertinencia; c) Los canales empleados para obtener la información

Organización y Almacenamiento de la Información

Esta segunda fase gestiona la información en la organización teniendo en cuenta: a) Los procedimientos para gestionar la información en la organización y sus diferentes áreas; y, b) Las tecnologías utilizadas como soporte de la gestión de información.

Difusión

La tercera fase distribuye los datos con la finalidad de integrarlos y detectar información emergente, se toma en cuenta: a) Los canales formales e informales establecidos para difundir la información; b) Los productos o servicios sobre la información obtenida; y, c) La disponibilidad de canales, productos y servicios.

Interpretación y Análisis de la Información

En la cuarta fase se analizan: a) El uso del valor agregado de los productos y servicios de información; b) El uso de los canales de difusión; c) La existencia de la

infraestructura para compartir, interpretar y analizar la información; y, d) El análisis de las técnicas para extraer inteligencia.

Generación de Inteligencia

En esta fase se tendrá en cuenta: a) La responsabilidad para la toma de decisiones; y, b) Las decisiones y acciones que se han propuesto partiendo de la inteligencia generada.

2.3. Grupos de Interés

Se denomina Grupos de Interés a las instituciones o personas que reciben los beneficios indirectos del servicio educativo y, por lo tanto, plantean demandas a la calidad de los mismos, como empleadores, gobiernos regionales y locales, asociaciones profesionales, entre otras (CONEAU, 2009).

Una característica distintiva es que los miembros de los Grupos de Interés son externos a la Carrera o Institución universitaria, pero, guardan una estrecha relación con aquellas, ya que reciben a sus graduados y tienen una percepción de su desempeño, así como, probablemente una comprensión de sus fortalezas y qué necesidades de mejora se podrían implementar.

2.3.1. Rol en la definición de objetivos y diseño de programas formativos

Un conjunto de representantes de los grupos de interés forma el Comité Consultivo, el cual es una instancia de diálogo y coordinación entre los Grupos de Interés y la Carrera o Institución universitaria (CONEAU, 2009).

Según la normativa los comités consultivos deberían contribuir como informantes en el proceso de definición de objetivos institucionales y en el diseño

de programas formativos. Sin embargo, no existen, más allá de esta declaración, formas, prácticas normadas o estrategias que definan el cómo realizar esta coordinación.

2.4. Marco Normativo

2.4.1. Fuentes de Información

La Constitución Política del Perú vigente desde el 1 de enero de 1994 es la ley base del ordenamiento jurídico peruano, de sus principios se desprenden todas las leyes de la República Peruana.

Las fuentes de información que se relacionan con el marco normativo ligado a las universidades las podemos subdividir en aquellas que son: a) generales a todo el sector educación, es decir, son de aplicación a todos los niveles educativos; en aquellas que son: b) de aplicación directa al sector educativo del nivel superior universitario; y, aquellas c) fuentes que siendo de otros sectores son de aplicación por normativa.

a) Sector Educación

Ley Nro. 28044: Ley General de Educación.

Promulgada por el Congreso de la República del Perú (2003) norma todos los niveles educativos en Perú.

Ley Nro. 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE.

Promulgada por el Congreso de la República del Perú. (2006) creando el sistema y de aplicación en todos los niveles educativos en Perú.

Decreto Supremo N° 018-2007-ED: Reglamento de la Ley N° 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

Promulgada por el Ministerio de Educación del Perú (2007) reglamenta las funciones del sistema de calidad educativa en todos los niveles.

Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú.

Documento preparado por el Consejo Nacional de Educación (2007) en el cual se plasman los lineamientos de la política nacional de educación.

b) Sector Educación Superior Universitaria

Ley N° 30220: Ley Universitaria.

Promulgada por el Congreso de la República del Perú (2014) norma el sistema universitario peruano y crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, SUNEDU.

Ley N° 29971: Moratoria de Creación de Universidades Públicas y Privadas.

Promulgada por el Congreso de la República del Perú (2012) establece una moratoria de 5 años con respecto a la creación de nuevas universidades con la finalidad de “permitir que se replantee la política de la educación superior universitaria y se exprese en una nueva legislación de la educación universitaria, en el marco de un sistema de educación superior que establezca requisitos de creación y funcionamiento de universidades debidamente acreditadas y certificadas que garanticen calidad, investigación y vinculación con las necesidades de desarrollo del país.”

Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU: Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

Promulgado por el Ministerio de Educación del Perú (2015) establece la política pública nacional articulando cuatro pilares: *licenciamiento, acreditación, Fomento e Información.*

El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano.

Oficializado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, SUNEDU (2015) incluye las condiciones básicas que las universidades públicas y privadas deben cumplir; así como, el proceso para obtener su licencia.

Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria.

Oficializado por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE (2016) incluye los estándares de calidad que las universidades públicas y privadas deben cumplir para obtener su acreditación.

c) Fuentes Complementarias

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 - Documento preliminar.

Elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN (2015) es el "instrumento técnico que contiene los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y las acciones de orden estratégico para el desarrollo armónico del país..."

Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI.

Elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Perú, CONCYTEC (2016) contiene los lineamientos para que el "sistema nacional de ciencia, tecnología

e innovación tecnológica...funcione eficientemente, es decir, ...que los actores públicos y privados, ya sean universidades, empresas, entidades de gobiernos, etc., se articulen y coordinen de tal manera que desarrollen, adopten, y difundan innovaciones.”

Agenda de Competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario.

Elaborado por el Consejo Nacional de la Competitividad y oficializada por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, MEF (2014) establece la ruta de trabajo, del sector público y privado, en materia de competitividad.

Plan Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

Es el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica que se elabora en cada Gobierno Regional, es de aplicación en la Región y está articulado con la política nacional y sectorial.

Plan de Desarrollo Concertado Regional.

Es un Plan que se elabora en cada Gobierno Regional y que contiene los lineamientos para esa Región, los cuales están articulados con los planes nacionales y sectoriales.

2.4.2. Sector Educación

La Ley Nro. 28044: Ley General de Educación, rige el sistema educativo peruano; en su Artículo 2º establece que: *La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y*

mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad (Congreso de la República del Perú, 2003).

Según la Ley Nro. 28044: Ley General de Educación, Artículo 29º; el Sistema Educativo Peruano comprende las siguientes etapas:

a) Educación Básica: La Educación Básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad. Con un carácter inclusivo atiende las demandas de personas con necesidades educativas especiales o con dificultades de aprendizaje.

b) Educación Superior: La Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país. (Congreso de la República del Perú, 2003).

En Perú, el año 2006 se crea el *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa* introduciendo formalmente los conceptos de calidad y mejora continua en el sector educación.

La acreditación de la gestión de la calidad en la Educación, como sistema nacional, se inicia con la promulgación de la Ley N° 28740 (Congreso de la República del Perú, 2006) y el Decreto Supremo N° 018-2007-ED del 2007 (MINEDU, 2007), por los cuales se crea y reglamentan las funciones del *Sistema Nacional de Evaluación,*

Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE y sus órganos operadores encargados por Ley de definir los criterios, indicadores y estándares de medición, para garantizar en las instituciones educativas públicas y privadas del Perú, niveles aceptables de calidad, así como, alentar la aplicación de las medidas requeridas para su mejoramiento.

2.4.3. Sector Educación Superior Universitario.

Por 31 años, desde 1983 hasta el 2014, el sector universitario peruano estuvo regido por la ley 23373 la cual encargó a la Asamblea Nacional de Rectores, entidad que agrupaba a todos los rectores de las universidades públicas y privadas del Perú, la coordinación interuniversitaria, la creación de nuevas universidades y el fomento de la calidad e investigación en ellas.

A partir del Proyecto Educativo Nacional al 2021, aprobado como Política de Estado en el 2007, el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2007) consideró que el funcionamiento del sistema era errático y desarticulado, surgiendo la necesidad de tener un organismo autónomo que evalué las condiciones básicas de calidad para el funcionamiento de las universidades (SUNEDU, 2015).

En julio del 2014 se publicó la Ley Universitaria 30220 creando la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria SUNEDU, además, la educación se convierte en un servicio público que debe alinear sus objetivos con el desarrollo nacional y el Estado retoma su rol rector del sistema universitario peruano (Congreso de la República del Perú, 2014).

En noviembre del 2015 se publicó La Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria la cual cuenta con cuatro pilares: Licenciamiento, Acreditación, Fomento e Información (MINEDU, 2015).

El Licenciamiento es el proceso obligatorio por el cual todas las universidades públicas y privadas son evaluadas para ver si cumplen con las condiciones básicas de calidad y obtener su licencia de funcionamiento.

La Acreditación es el proceso voluntario por el cual se verifica la implementación de sistemas de calidad que aseguren la mejora continua de las universidades.

El Fomento busca financiar procesos de calidad, planes de mejora y producción intelectual de las universidades.

El Sistema Integral de Información de Educación Superior Universitaria mostrará información detallada, abierta y transparente a la sociedad para que se puedan reconocer los avances de cada universidad.

Todas estas acciones configuran lo que el Ministerio de Educación de Perú ha llamado Reforma Universitaria en Perú (MINEDU, 2016) la cual busca mejorar la calidad de la educación universitaria peruana, centrar los resultados en el estudiante y alinear los objetivos de las universidades con el desarrollo nacional.

2.4.4. Relación con el Entorno.

En el Marco normativo se encuentran dos fuentes que relacionan a las universidades peruanas con su entorno: La Matriz de Indicadores de Condiciones

Básicas de Calidad base del proceso del Licenciamiento (SUNEDU, 2015) y el Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016).

2.4.5. La Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad

La Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad (SUNEDU, 2015) en la Condición II: Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento, incluye el indicador 11: sobre vinculación de la oferta educativa propuesta a la demanda laboral; así como, el indicador 12 donde se relaciona la oferta educativa con las políticas nacionales y regionales de educación universitaria, lo cual se verifica con un documento que sustente la correspondencia entre la oferta educativa propuesta y las políticas nacionales y regionales de educación universitaria.

Además, de acuerdo a la especialidad, dichas políticas pueden estar vinculadas (entre otros) con los siguientes documentos:

- i. Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC).
- ii. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar.
- iii. Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021 y/o Plan Regional de CTI.
- iv. Plan de Desarrollo Concertado Regional.

En el indicador 14, se establece que debe existir vinculación de los nuevos programas de estudios, a la demanda laboral, evidenciada a través de un documento o estudios que justifiquen la creación de los nuevos programas de estudios.

2.4.6. Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria

El estándar número 1 del Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016) define como criterio de evaluación que el programa de estudios haya definido claramente los miembros de sus grupos de interés, quienes han participado en procesos de consulta para la definición de los propósitos del programa de estudios.

Así mismo, en el estándar número 2 se define que el programa de estudios identifica la demanda social, planes de desarrollo regional, nacional o internacional para definir la oferta académica en cuanto a su pertinencia y tamaño. Para esto también se considera la opinión de los grupos de interés (SINEACE, 2016).

En el estándar número 3 se define que como máximo cada tres años el programa de estudios debe analizar y considerar qué cambios existen en los ámbitos económico, social, político, cultural, científico y tecnológico con el propósito de determinar la pertinencia de realizar ajustes en las políticas y objetivos. Esta revisión debe hacerse con la participación de los grupos de interés (SINEACE, 2016).

En el estándar 34 se incluye a la información estadística sobre empleabilidad como parte del monitoreo del grado de inserción laboral de los egresados (SINEACE, 2016).

3. Metodología

3.1. Universo y Selección de la Muestra

En Perú existen 142 universidades: 91 son de gestión privada, 51 son de gestión pública. De las 51 universidades públicas: 31 son universidades institucionalizadas de pleno derecho, es decir, vienen funcionando hace muchos años y gozan de autonomía total; 10 son universidades con autorización provisional, es decir, tienen entre 2 a 7 años de funcionamiento, pero están bajo observación del ente regulador hasta que obtengan su institucionalización; 10 universidades tienen ley de creación y no han iniciado operaciones, están en fase de organización (SUNEDU, 2015).

Por estas razones este estudio se acota a las 31 universidades peruanas institucionalizadas de gestión pública que constituyen la muestra.

La unidad de análisis son las universidades públicas institucionalizadas, que son 31 en el Perú (ver anexo nº 1); cada universidad se representa por uno de sus funcionarios, tales como: Rector, Vicerrector, Jefe de Calidad; Jefe del Acreditación, Decano de la Facultad, Jefe de Departamento o Presidente de Comité de Calidad; funcionarios que tienen responsabilidad directa en el proceso de planificación en sus instituciones.

3.2. Recogida de Datos

Se entrevistó funcionarios para entender las prácticas en las universidades públicas institucionalizadas peruanas sobre el problema planteado. Se logró entrevistar a funcionarios de 15 Universidades; entre ellos 2 rectores, 8 gerentes, directores o jefes de calidad o acreditación y 5 presidentes de comités de calidad.

Las entrevistas sirvieron para establecer contacto, explicar los propósitos de este estudio, solicitar y conseguir la colaboración para el mismo; así como, para recoger apreciaciones sobre el tema planteado las cuales han servido para constituir las dimensiones que se han convertido en materia de análisis (Mayring, 2000).

La recopilación de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas (ver anexo nº 2) en línea asíncronas, utilizando un cuestionario en línea compuesto por preguntas abiertas y cerradas, cuyo resultado permitirá construir relaciones entre las dimensiones y las prácticas de las universidades en relación con el problema planteado.

El cuestionario en línea fue construido utilizando un formulario en la plataforma de servicios online googledocs, el enlace para responderlo fue remitido al correo electrónico de los funcionarios de cada una de las 31 universidades, logrando 15 respuestas lo que constituye el 48%; porcentaje ligeramente superior para este tipo de instrumentos que de acuerdo a Nulty (2008) un promedio de respuestas entre 20% a 47% o más es válido.

3.3. Análisis de los Datos

Con los datos recogidos en la recopilación se procedió a integrar los resultados a través del reconocimiento de patrones emergentes y de la comparación con las dimensiones establecidas en el marco de análisis.

4. Marco de Análisis

El objeto de este estudio es identificar las prácticas de las universidades públicas institucionalizadas peruanas para llevar a cabo su planeamiento estratégico, para definir sus propósitos institucionales, que respondan a las necesidades de su entorno, teniendo en cuenta que la normativa específica exige la coordinación entre agentes, los grupos de interés, y la articulación con las necesidades de desarrollo regional y nacional.

Para tal fin se plantearon las tres preguntas de investigación:

P1: ¿Qué mecanismo utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional?

P2: ¿Cómo incorporan las universidades a los grupos de interés para extraer información del entorno e incorporarla a su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos?

P3: ¿Cómo influye el marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno?

La P1 apunta al proceso de planificación estratégica universitaria y sus componentes: visión, misión, propósitos u objetivos y cómo estos evidencian una correlación con las necesidades del entorno y así contribuir al desarrollo regional.

La P2 está relacionada con las prácticas para determinar las necesidades de información del entorno y su gestión en las universidades para poder utilizarla en la definición de su plan estratégico, definición de sus objetivos y diseño de sus programas formativos.

La P3 está orientada a reconocer la influencia del marco normativo de la educación superior universitaria peruana en la observación del entorno; en función de su cumplimiento y de las fuentes de información que exige utilizar.

En la Tabla 4 se esquematizan los modelos seleccionados desde la revisión de la literatura, los cuales nos servirán como marcos teóricos para construir las dimensiones a utilizar en el análisis, interpretación e integración de los datos obtenidos en la fase empírica.

Tabla 4
Planteamiento del Estudio y Marcos Teóricos Asociados

Prácticas de Inteligencia Competitiva en las universidades peruanas institucionalizadas en planeamiento estratégico según necesidades de su entorno.		
↓	↓	↓
Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
¿Qué mecanismo utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional?	¿Cómo incorporan las universidades los grupos de interés para extraer información del entorno e incorporarla a su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos?	¿Cómo influye el marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno?
↓	↓	↓
Marcos Teóricos		
Planificación Estratégica Universitaria	Grupos de Interés	Marco Normativo Educación Superior Universitaria
Proceso de planificación estratégica universitaria y sus componentes (Hinton, 2012). Incorporación de información del entorno en su misión y visión (Ofori y Atiogbe, 2012; Ozdem, 2011). Análisis FODA (Dyson, 2004).	Función y Ciclo de Inteligencia Competitiva (García, Cobarsí y Ortoll, 2016).	Ley N° 30220: Ley Universitaria. (Congreso de la República del Perú, 2014). Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (MINEDU, 2015). Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad (SUNEDU, 2015). Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016).

4.1. Mecanismos que utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional (P1)

Esta pregunta tiene como objetivo conocer la existencia del proceso de planificación y cómo se definen sus componentes (Hinton, 2012) y la incorporación de información del entorno en su misión y visión (Ofori y Atiogbe, 2012; Ozdem, 2011), el uso de técnicas de análisis de información (Dyson, 2004); así como, los aspectos relevantes del desarrollo regional que se incluyen en los propósitos institucionales u oferta académica de las universidades públicas. Se utilizarán como marco de análisis las siguientes dimensiones:

Tabla 5
Dimensiones de la Planificación Estratégica en Universidades

Proceso de Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia ▪ Inexistencia
Productos del Proceso de Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Estratégico ▪ Plan Operativo ▪ Modelo Educativo
Misión y Visión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusión de aspectos relevantes: <ul style="list-style-type: none"> - Mercado laboral - Comunidad académica nacional - Entorno socioeconómico - Comunidad académica internacional - Necesidades regionales - Necesidades nacionales
Objetivos o Propósitos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusión de aspectos relevantes: <ul style="list-style-type: none"> - Mercado laboral - Comunidad académica nacional - Entorno socioeconómico - Comunidad académica internacional
Oferta Académica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusión de aspectos relevantes: <ul style="list-style-type: none"> - Demanda social - Planes de desarrollo regional - Planes de desarrollo nacional - Planes de desarrollo internacional
Técnicas de análisis de información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis FODA ▪ Factores Críticos de Éxito ▪ Benchmarking

4.2. Incorporación de los grupos de interés para extraer información del entorno e incorporarla a su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos (P2).

Esta pregunta tiene por objetivo conocer, si es que se realiza, cómo las universidades públicas institucionalizadas peruanas se vinculan a sus grupos de interés dentro de los procesos de planificación, definición de objetivos y diseño de currículos de los programas formativos con la finalidad de incorporar información del entorno. Para esto se utilizará como marco de análisis la función y parcialmente el ciclo de inteligencia competitiva propuesto por García, Cobarsí y Ortoll (2016), a partir de las siguientes dimensiones:

Tabla 6
Dimensiones de la Función de Inteligencia Competitiva en las Universidades

Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactiva ▪ Reactiva
Localización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizada ▪ Descentralizada ▪ En Red
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos y Materiales
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignadas a la función
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégica o táctica ▪ Proactiva o reactiva

Fuente: García, Cobarsí y Ortoll (2016).

Dado que esta pregunta se centra en la participación de los grupos de interés en el proceso de extracción de información del entorno sólo se utilizará como marco de análisis las dos primeras fases del ciclo de inteligencia competitiva propuesto por García, Cobarsí y Ortoll (2016), a partir de las siguientes dimensiones:

Tabla 7
Dimensiones del Ciclo de Inteligencia Competitiva en las Universidades

Detección de las Necesidades de Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos que la organización utiliza para identificar sus necesidades de información, su actualización y validación; ▪ Fuentes de información utilizadas y su pertinencia; ▪ Canales empleados para obtener la información
Organización y Almacenamiento de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos para gestionar la información en la organización y sus diferentes áreas; ▪ Tecnologías utilizadas como soporte de la gestión de información.

Fuente: García, Cobarsí y Ortoll (2016).

4.3. Influencia del marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno (P3)

Esta pregunta tiene por objetivo relacionar el marco normativo vigente de la educación superior universitaria con la inclusión de la normativa en la definición del Plan Estratégico; Objetivos Institucionales y en el diseño de los currículos de los programas; y las prácticas de observación del entorno por parte de las universidades públicas institucionalizadas peruanas. Se utilizarán como marco de análisis las siguientes dimensiones:

Tabla 8
Dimensiones del Marco Normativo en las Universidades

<i>Ley N° 30220: Ley Universitaria.</i> (Congreso de la República del Perú, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluida en Plan Estratégico; Objetivos Institucionales y en diseño de los currículos de los programas de estudio. ▪ Currículo basado en Competencias y certificación progresiva para los programas de estudio. ▪ Medio ambiente. ▪ Adaptación al cambio climático.
Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (MINEDU, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluida en Plan Estratégico; Objetivos Institucionales y en diseño de los currículos de los programas de estudio.
Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad (SUNEDU, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluida en Plan Estratégico; Objetivos Institucionales y en diseño de los currículos de los programas de estudio. ▪ Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (MEF, 2014). ▪ Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar. (CEPLAN, 2016). ▪ Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021 ▪ Plan Regional de CTI. (CONCYTEC, 2016). ▪ Plan de Desarrollo Concertado de su Región.
Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluida en Plan Estratégico; Objetivos Institucionales y en diseño de los currículos de los programas de estudio. ▪ Integración de los resultados de Investigación, Responsabilidad Social Universitaria y Formación Profesional para la mejora continua. ▪ Implementación de Sistemas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

5. Resultados

5.1. Mecanismos que utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional.

La Planificación Estratégica es el mecanismo que utilizan las universidades públicas institucionalizadas peruanas para alinear su misión con las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo Regional.

El proceso de Planificación Estratégica que se sigue es aquel que incluye como componentes la visión y misión, los propósitos u objetivos institucionales y la oferta académica, los cuales deberían estar alineados internamente; sin embargo, la disparidad de resultados encontrados y el nivel de inconsistencia nos dan indicios de una falta de coherencia estratégica.

En cuanto a la frecuencia de actualización de los planes de sus programas de estudio el 67% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no tienen una frecuencia determinada para realizarla.

5.1.1. Proceso de Planificación Estratégica y sus Productos

El Proceso de Planificación Estratégica se realiza en el 100% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas, lo cual está normado, es decir es una exigencia legal; lo cual se corrobora con la existencia en el 100% de las universidades tanto de su Plan Estratégico como de su Plan Operativo; en menor

medida, el 53% de ellas cuentan con su Plan Prospectivo y sólo el 13% cuentan con su Modelo Educativo.

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas en un 80% declaran obtener información del entorno en sus procesos de planeamiento estratégico y utilizar como técnicas de análisis de información FODA en un 80% y factores críticos de éxito en un 41%.

En el Proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas se utilizan diferentes documentos que por norma deben ser fuente de información para alinear sus Planes con las necesidades regionales en cada universidad; el Plan Regional de CTI es utilizado por el 47%; y, el Plan de Desarrollo Concertado de su Región por el 33%; estos resultados serían un indicio de incumplimiento normativo.

En el mismo sentido; en el Proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas se utilizan diferentes documentos que por norma deben ser fuente de información para alinear sus Planes con las necesidades nacionales; el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar del CEPLAN es utilizado por el 86% de las universidades; el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021 es utilizado por el 47%; y, la Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad por el 20% de las universidades

Sin embargo, el 13% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no utilizan esos documentos o utilizan otros, durante el Proceso de Planificación Estratégica para alinear sus Planes a las necesidades regionales y nacionales; lo cual evidencia un incumplimiento de la normativa.

De los resultados anteriores se podría inferir que la mayoría de las universidades públicas institucionalizadas peruanas cumplen con lo normado, sin embargo, la disparidad de resultados apunta a la falta de coherencia interna y externa.

El Proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas debe estar fundamentado en el Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria; así, se observa que el 93% de las universidades utiliza la *Ley N° 30220: Ley Universitaria*; el 53% utiliza la Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria y la Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad; con respecto al Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria, este es utilizado por el 40% de las universidades.

El 7% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no utilizan los documentos del Marco Normativo vigente en la definición de su Plan Estratégico.

De los resultados anteriores se podría inferir que en el Proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas se cumple con fundamentarlo en el Marco Normativo vigente de la educación

superior universitaria, sin embargo, la disparidad de resultados apunta a un cumplimiento parcial.

5.1.2. Misión y Visión

Los aspectos que dan coherencia externa al proceso: socioeconómicos, del mercado laboral, de la comunidad académica nacional, de la comunidad académica internacional como exigencias del entorno, son incluidos en la Misión y Visión de las universidades públicas institucionalizadas peruanas en un 55% en promedio; sólo son incluidos en su Visión en el 25% en promedio; y sólo en su Misión en un 20% en promedio.

Con relación a los aspectos de las necesidades nacionales las universidades públicas institucionalizadas peruanas los han incluido en su Misión y Visión en el 60%; sólo en su visión en el 13%; y, sólo en su Misión 27%, de las universidades.

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas han incluido aspectos de sus necesidades regionales en su Misión y Visión en el 60%; sólo en su visión en el 13%; y, sólo en su Misión en el 27%, de las universidades; estos resultados corroboran la necesidad de recoger información del entorno.

5.1.3. Propósitos u Objetivos Institucionales

En el Proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas el 27% de ellas no utiliza información del entorno para definir sus objetivos institucionales.

Los aspectos externos como traducción de las exigencias del entorno que aseguren la pertinencia de los propósitos u objetivos institucionales, son incluidos

por las universidades públicas institucionalizadas peruanas en el 80% de los casos sobre el Mercado laboral; en el 73% sobre el entorno socioeconómico; en el 47% sobre la comunidad académica nacional; y, en el 40% sobre la comunidad académica internacional; el 7% de universidades no incluye ninguno de estos aspectos.

Estos resultados se correlacionan con las necesidades del entorno que universidades públicas institucionalizadas peruanas declaran atender donde se mencionan de forma general aquellas relacionadas con la demanda laboral y las necesidades específicas de algunos sectores como salud, educación, agricultura, etcétera. Así mismo, entre las contribuciones de las universidades públicas al desarrollo nacional se menciona mayoritariamente la formación de profesionales.

Sin embargo, sólo el 20% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas declaran utilizar información estadística sobre empleabilidad como parte del monitoreo de inserción laboral; esta información tiene como única fuente al Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En el Proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas para alinear sus objetivos institucionales con las necesidades regionales en cada universidad se utilizan diferentes documentos que por norma deben ser fuente de información; el Plan Regional de CTI es utilizado por el 40%; y, el Plan de Desarrollo Concertado de su Región por el 53%.

De igual forma; en el Proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas para alinear sus objetivos institucionales con las necesidades nacionales se utilizan diferentes documentos que por norma deben

ser fuente de información; el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar del CEPLAN es utilizado por el 67% de las universidades; el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021 es utilizado por el 40%; y, la Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad por el 13% de las universidades.

Sin embargo, en el Proceso de Planificación Estratégica para alinear sus objetivos institucionales a las necesidades regionales y nacionales, el 27% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no utilizan esos documentos o utilizan otros,

La fundamentación de los objetivos institucionales en el marco normativo vigente de educación superior universitaria de las universidades públicas institucionalizadas peruanas, se observa que en el Proceso de Planificación Estratégica el 93% de las universidades utiliza la *Ley N° 30220: Ley Universitaria*; el 67% utiliza la Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria; el 47% utiliza la Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad; y que el 27% utiliza el Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria.

El 7% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no utilizan los documentos del marco normativo vigente de educación superior universitaria en la definición de sus Objetivos Institucionales.

5.1.4. Oferta Académica

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas en la definición de su oferta académica han identificado la demanda social en un 87% de los casos; han utilizado los planes de desarrollo regional en un 73%; lo planes de desarrollo nacional en un 47%; y, los planes de desarrollo internacional 20%.

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas en la definición de su oferta académica en el procedimiento del diseño de los currículos de sus programas de estudio han utilizado el Plan de Desarrollo Concertado de su Región en 47%; y, el Plan Regional de CTI en un 27% de los casos.

Así mismo, para el diseño de los currículos de sus programas de estudio las universidades públicas institucionalizadas peruanas declaran haber utilizado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar del CEPLAN en un 40% de los casos; el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021 en un 33%; y, la Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad en un 7% de los casos.

Sin embargo, el 20% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no utilizan esos documentos o utilizan otras fuentes en el 27% de los casos, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio. para alinear sus Planes a las necesidades regionales y nacionales.

El diseño de los currículos de sus programas de estudio de las universidades públicas institucionalizadas peruanas debe fundamentarse en el marco normativo

vigente de educación superior universitaria, así, el 80% de las universidades utiliza la *Ley N° 30220: Ley Universitaria*; el 40% utiliza la Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria; el 40% utiliza la Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad; y que el 40% utiliza el Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria.

Sin embargo, el 13% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas declaran no utilizar los documentos del marco normativo vigente de educación superior universitaria en el diseño de los currículos de sus programas de estudio y el 20% otros documentos.

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas declaran que sus Grupos de Interés han influenciado en el diseño de los currículos de los programas de estudio en lo perfiles de egreso; sin embargo, mayoritariamente declaran que la participación de los Grupos de Interés en el diseño de los currículos de los programas de estudio es una acción en proceso.

En cuanto a la frecuencia de actualización de los planes de sus programas de estudio el 67% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no tienen una frecuencia determinada para realizarla; el 13% lo realiza cada 4 años; el 7% lo realiza cada 3 años; y, el 7% de las universidades declaran que nunca se han actualizado los planes de sus programas de estudio.

5.2. Incorporación de los grupos de interés para extraer información del entorno e incluirla en su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos de las universidades.

5.2.1. Función de Inteligencia Competitiva en las Universidades

Frecuencia

Ninguna universidad declara buscar información en forma periódica establecida, es decir, sólo se implementan búsquedas cuando son necesarias y no se tiene implementada la búsqueda sistemática de información; por lo tanto, la función de inteligencia competitiva en las universidades públicas institucionalizadas peruanas es reactiva.

Con respecto a la frecuencia con la cual las universidades públicas institucionalizadas peruanas se vinculan con sus grupos de interés, estas lo hacen una vez por semestre en el 40% de los casos, dos veces por semestre en el 13%, y, tres veces por semestre en el 6% de los casos.

Localización

Las funciones de búsqueda, selección, análisis y distribución de información del entorno; se ubica en las oficinas de planificación o en las oficinas de calidad de cada universidad pública institucionalizada peruana, por lo tanto, la localización está centralizada. Sin embargo, la función emerge cuando se realizan nueva planificación o cuando es necesario y por lo general se forman comités temporales.

Recursos

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas al tener la función centralizada en las oficinas de planificación o en las oficinas de calidad de cada

universidad; destinan a estas dependencias la asignación de los recursos. Sin embargo, se ha observado que los recursos asignados no contemplan la vinculación con los Grupos de Interés.

Responsabilidades

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas al tener la función centralizada en las oficinas de planificación o en las oficinas de calidad de cada universidad, las cuales son las responsables de la función; sin embargo, dada la disparidad de resultados, se percibe desconocimiento o dispersión o inexistencia de la responsabilidad como tal. Además, al ser una función reactiva sólo cuando es necesario se forman temporalmente comités o grupos de trabajo ad hoc y se solicita la participación de los Grupos de Interés.

Orientación

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas recaban información del entorno de forma reactiva, el proceso de selección, análisis y distribución de la información del entorno es esporádica, asistemática y es realizada sólo cuando es necesario; por lo tanto, la orientación es táctica.

Las universidades públicas declaran que sus Grupos de Interés representan mayoritariamente a empresas pública y privadas; colegios profesionales; y de forma minoritaria al Gobierno Regional y Oficinas Públicas Sectoriales.

Sin embargo, el 47% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no se vincula con sus grupos de interés para diseñar los currículos de sus programas de estudio; además, el 20% de las universidades públicas institucionalizadas

peruanas no utiliza información del entorno en sus procesos de planeamiento estratégico y, por lo tanto, los grupos de interés no están vinculados en este porcentaje en la Planificación Estratégica ni en la definición de los objetivos institucionales.

5.2.2. Ciclo de Inteligencia Competitiva en las Universidades

a) Detección de las Necesidades de Información

Procedimientos que la organización utiliza para identificar sus necesidades de información, su actualización y validación

El 80% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas establecen la información que necesitan del entorno determinando sus Factores Críticos de Éxito de forma interna; el 60% de las universidades realiza reuniones con grupos de interés; el 40% de las universidades realizando cuestionarios a los actores del entorno; el 40% lo hace determinando sus Factores Críticos de Éxito con los actores del entorno; y, el 33% de las universidades realizando reuniones con consultores externos.

Estos resultados establecen que mayoritariamente las universidades públicas institucionalizadas peruanas realizan internamente la identificación de sus necesidades de información del entorno, lo cual podría ser un indicio de procesos sesgados a propósitos administrativos y no tomar realmente en cuenta la información tanto interna como externa.

Fuentes de información utilizadas y su pertinencia

El 80% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas, declara utilizar información del entorno; buscándola en fuentes de información diversa en

un 83% de los casos; reuniéndose con sus grupos de interés en un 50% de los casos; y, un 33% recogen información en congresos, seminarios y otros eventos.

Canales empleados para obtener la información

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas al tener la función centralizada en las oficinas de planificación o en las oficinas de calidad de cada universidad y al ser una función reactiva; no se tienen registros de los canales empleados para obtener la información; cuando se establecen comités para este fin y se invita a grupos de interés se registran actas.

b) Organización y Almacenamiento de la Información

Procedimientos para gestionar la información en la organización y sus diferentes áreas.

La información que aportan los Grupos de Interés mayoritariamente no se registra y si se hace se utilizan actas de reuniones, las cuales se analizan en reuniones con los directivos o funcionarios.

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas utilizan la información del entorno para definir el plan estratégico en un 91% de los casos y para definir el plan operativo en un 73% de los casos; para identificar las líneas de investigación en un 45% de los casos; para identificar las carreras necesarias en un 36% de los casos; y, para definir las competencias educacionales a lograr en un 27% de los casos.

Tecnologías utilizadas como soporte de la gestión de información.

Cuando existe información aportada por los Grupos de Interés se comparte a través de las oficinas de calidad universitaria y al estar registradas en actas generalmente se hace en papel; aun cuando se ha mencionado minoritariamente el uso de bases de datos y plataformas virtuales.

5.3. Influencia del marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno.

El Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria tiene como uno de sus principios aplicables a todas las universidades peruanas, sin excepción, la pertinencia con el desarrollo del país, es decir, con las necesidades regionales y nacionales, lo que se traduce en la consistencia interna y externa a nivel institucional de cada universidad; se espera, por lo tanto, que estas necesidades se observen del entorno y se traduzcan en acciones estratégicas. El sólo cumplimiento de la Ley no generará el desarrollo de las regiones o del país, sin embargo, será un buen indicio de la contribución de las universidades públicas institucionalizadas.

Marco Normativo en las Universidades

Ley N° 30220: Ley Universitaria.

La Ley N° 30220: Ley Universitaria como parte del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria es utilizada como fundamento por el 93% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas en la definición de su Plan Estratégico; en la definición de sus Objetivos Institucionales la utilizan el 93% de las universidades; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio un 80%.

Sin embargo, las universidades públicas institucionalizadas peruanas declaran que han incluido en su Plan Estratégico, en sus Objetivos Institucionales y en los currículos de sus programas de estudio el siguiente aspecto de la *Ley N° 30220: Ley Universitaria*: Currículo basado en competencias y certificación progresiva un 73%; lo cual es un indicio de un cumplimiento parcial de la referida Ley y por lo tanto podría no estarse cumpliendo el principio de pertinencia con el desarrollo del país.

Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria

La Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria como parte del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria es utilizada por las universidades públicas institucionalizadas peruanas para fundamentar la definición de su Plan Estratégico en un 53% de los casos; en la definición de sus Objetivos Institucionales en un 67%; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio en un 40%; lo cual es un indicio de un cumplimiento parcial de la referida norma.

Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad

La Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad como parte del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria es utilizada por las universidades públicas institucionalizadas peruanas para fundamentar la definición de su Plan Estratégico en un 53% de los casos; en la definición de sus Objetivos Institucionales en un 47%; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio en un 40% de los casos; lo cual es un indicio de un cumplimiento parcial de la referida norma y constituiría un impedimento para obtener el licenciamiento institucional.

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar del CEPLAN

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar del CEPLAN es utilizado por las universidades públicas institucionalizadas peruanas en la definición de su Plan Estratégico en un 86% de los casos; en la definición de sus objetivos institucionales en un 67% de los casos; y, en el

diseño de los currículos de sus programas de estudio en un 40%; lo cual evidencia una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las políticas de desarrollo nacional.

Plan Nacional y Regional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021

El Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021 es utilizado por las universidades públicas institucionalizadas peruanas en la definición de su Plan Estratégico en un 47% de los casos; en la definición de sus objetivos institucionales en un 40% de los casos; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio en un 33% de los casos; lo cual evidencia una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las políticas de desarrollo nacional.

El Plan Regional de CTI es utilizado por las universidades públicas institucionalizadas peruanas en la definición de su Plan Estratégico en un 47% de los casos; en la definición de sus objetivos institucionales en un 40% de los casos; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio en un 27% de los casos; lo cual evidencia una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las necesidades regionales.

Plan de Desarrollo Concertado de la Región

El Plan de Desarrollo Concertado de su Región es utilizado por las universidades públicas institucionalizadas peruanas en la definición de su Plan Estratégico en un 33% de los casos; en la definición de sus objetivos institucionales en un 53% de los casos; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio

en un 47% de los casos; lo cual evidencia una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las necesidades regionales.

Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad

La Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad es utilizada por las universidades públicas institucionalizadas peruanas en la definición de su Plan Estratégico en un 20% de los casos; en la definición de sus objetivos institucionales en un 13% de los casos; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio en un 7% de los casos; lo cual evidencia una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las políticas de desarrollo nacional.

Estos documentos que forman parte de las condiciones básicas de calidad o algún otro documento no son utilizados por las universidades públicas institucionalizadas peruanas para la definición de su Plan Estratégico en un 13% de los casos; sus objetivos institucionales en un 27% de los casos; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio en un 27% de los casos; lo cual evidencia una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las políticas de desarrollo nacional.

Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria

Las universidades públicas institucionalizadas peruanas utilizan el Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria como parte del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria en la definición de su Plan Estratégico en un 40% de los casos; en la

definición de sus Objetivos Institucionales en un 27% de los casos; y, en el diseño de los currículos de sus programas de estudio en un 40% de los casos; lo cual es un indicio de un cumplimiento parcial de la referida norma.

El 7% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no utilizan los documentos del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria en la definición de su Plan Estratégico.

El 7% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no utilizan los documentos del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria en la definición de sus Objetivos Institucionales.

El 13% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no utilizan los documentos del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria en el diseño de los currículos de sus programas de estudio.

El 20% de las universidades públicas institucionalizadas peruanas utilizan otros documentos para el diseño de los currículos de sus programas de estudio; sin precisar cuáles.

6. Discusión

6.1. Mecanismos que utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional

La Planificación Estratégica es el mecanismo que utilizan las universidades públicas institucionalizadas peruanas para alinear su misión con las necesidades del entorno coincidiendo con autores como Medenica (2016) y Fathi y Wilson (2009).

Las características del proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas son similares a aquellos descritos en trabajos sobre el proceso estratégico en universidades (Hinton, 2012; Fathi y Wilson, 2009); sobre la misión y visión (Ofori y Atiogbe, 2012; Ozdem, 2011); y, el análisis FODA en el caso particular de las universidades (Dyson, 2004).

Los Planes Estratégicos, su visión y misión, sus propósitos u objetivos institucionales de las universidades públicas institucionalizadas peruanas cumplen parcialmente en incluir el Plan Regional de CTI y el Plan de Desarrollo Concertado de su Región para alinearse con las necesidades regionales (SUNEDU, 2015).

Los Planes Estratégicos, su visión y misión, sus propósitos u objetivos institucionales de las universidades públicas institucionalizadas peruanas cumplen parcialmente en incluir el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú

hacia el 2021 documento preliminar del CEPLAN; el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021; y, la Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad para alinearse con las necesidades nacionales (SUNEDU, 2015).

Los Planes Estratégicos, su visión y misión, sus propósitos u objetivos institucionales de las universidades públicas institucionalizadas peruanas cumplen parcialmente en fundamentarse en la *Ley N° 30220: Ley Universitaria*; la Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria; la Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad; y, el Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria, como Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria (Congreso de la República del Perú, 2014; MINEDU, 2015; SUNEDU, 2015; SINEACE, 2016).

La Misión y Visión de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no exhiben coherencia externa ya que incluyen parcialmente los aspectos socioeconómicos, del mercado laboral, de la comunidad académica nacional, y, de la comunidad académica internacional; como exigencias del entorno (SUNEDU, 2015).

La Misión y Visión de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no exhiben coherencia externa ya que incluyen parcialmente los aspectos de las necesidades regionales y de las necesidades nacionales; como exigencias del entorno (SUNEDU, 2015).

Los objetivos institucionales de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no exhiben coherencia externa ya que incluyen parcialmente información

del entorno en su definición, específicamente en los aspectos del mercado laboral; del entorno socioeconómico; de la comunidad académica nacional; y, de la comunidad académica internacional (SUNEDU, 2015).

El Proceso de Planificación Estratégica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas para alinear sus planes, su misión y visión, propósitos u objetivos institucionales a las necesidades regionales y nacionales no exhiben coherencia externa que contribuya al desarrollo regional y nacional (SUNEDU, 2015).

La oferta académica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no exhibe coherencia interna ya que incluyen parcialmente aspectos de la demanda social; de los planes de desarrollo regional; de lo planes de desarrollo nacional; y, de los planes de desarrollo internacional (SUNEDU, 2015).

La oferta académica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no exhibe coherencia interna ya que incluyen parcialmente aspectos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar del CEPLAN; el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021; y, la Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (SUNEDU, 2015).

La oferta académica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no exhibe coherencia interna ya que incluyen parcialmente aspectos del Plan Regional de CTI y el Plan de Desarrollo Concertado de su Región para alinearse con las necesidades regionales (SUNEDU, 2015).

La oferta académica de las universidades públicas institucionalizadas peruanas no exhibe coherencia interna ya que cumplen parcialmente en fundamentarse en la *Ley N° 30220: Ley Universitaria*; la Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria; la Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad; y, el Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria, como Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria (Congreso de la República del Perú, 2014; MINEDU, 2015; SUNEDU, 2015; SINEACE, 2016).

6.2. Incorporación de los grupos de interés para extraer información del entorno e incluirla en su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos de las universidades.

Los procesos de incorporación de los Grupos de Interés en las universidades públicas institucionalizadas peruanas para extraer información del entorno como función de inteligencia competitiva se caracterizan por ser reactivos, tácticos e informales coincidiendo con los estudios de García (2011) y García et al. (2016).

La función se encuentra centralizada en unidades organizacionales de planificación o calidad, las cuales tienen la responsabilidad y manejan los recursos asignados, sin embargo, las universidades públicas institucionalizadas peruanas incorporan a los Grupos de Interés sólo cuando se les necesita, es decir de forma reactiva respondiendo a su orientación táctica; de forma similar como ha sido descrito por García (2011).

Los Grupos de Interés de las universidades públicas institucionalizadas peruanas representan agentes del entorno como empresas públicas empresas pública y privadas; colegios profesionales; Gobiernos Regionales y Oficinas Públicas

Sectoriales; sin embargo, las universidades públicas institucionalizadas peruanas se vinculan parcialmente con sus Grupos de Interés para diseñar los currículos de sus programas de estudio (SINEACE, 2016).

Los procesos de incorporación de los Grupos de Interés en las universidades públicas institucionalizadas peruanas desde la perspectiva de un Ciclo de Inteligencia Competitiva se ejecutan en la fase de detección de necesidades de información suministrando información del entorno cuando son invitados a participar en los comités ad hoc, similar a lo presentado por Hughes y White (2005).

6.3. Influencia del marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno.

La Ley N° 30220: Ley Universitaria como parte del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria se cumple mayoritariamente en las universidades públicas institucionalizadas peruanas, sin embargo, existe un reducido número de universidades públicas institucionalizadas peruanas que, a julio del 2016, aún no se adaptan completamente a la referida norma (Congreso de la República del Perú, 2014).

La Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria como parte del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria es cumplida de forma parcial por las universidades públicas institucionalizadas peruanas (MINEDU, 2015).

La Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad como parte del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria es cumplida de

forma parcial en las universidades públicas institucionalizadas peruanas y constituye un impedimento para obtener el licenciamiento institucional (SUNEDU, 2015).

El Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria como parte del Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria es cumplido de forma parcial en las universidades públicas institucionalizadas peruanas (SINEACE, 2016).

El Marco Normativo vigente de la educación superior universitaria es cumplido parcialmente por las universidades públicas institucionalizadas peruanas (Congreso de la República del Perú, 2014; MINEDU, 2015; SUNEDU, 2015; SINEACE, 2016).

El Plan Regional de CTI y el Plan de Desarrollo Concertado Regional correspondientes a cada Región donde se ubican las universidades públicas institucionalizadas peruanas son tomados en cuenta de forma parcial, por lo cual existe una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las necesidades regionales (SUNEDU, 2015).

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar del CEPLAN; el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021; y, la Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad son tomados en cuenta de forma parcial, por lo cual existe una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las necesidades nacionales (SUNEDU, 2015).

7. Conclusiones

7.1. Mecanismos que utilizan las universidades para alinear su misión a las necesidades del entorno para contribuir al desarrollo regional

La Planificación Estratégica es el mecanismo que utilizan las universidades públicas institucionalizadas peruanas para alinear su misión con las necesidades del entorno definiendo su visión y misión, sus propósitos u objetivos organizacionales y su oferta académica; sin embargo, dada la disparidad de resultados encontrados, estos componentes estratégicos no están alineados entre sí, ni con las necesidades nacionales ni regionales, por lo tanto se puede afirmar que no exhiben coherencia externa e interna a nivel institucional que contribuya al desarrollo regional y nacional.

7.2. Incorporación de los grupos de interés para extraer información del entorno e incluirla en su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos de las universidades.

Los procesos de incorporación de los grupos de interés para extraer información del entorno e incluirla en su planeamiento, definición de objetivos y diseño de programas formativos de las universidades públicas institucionalizadas peruanas como función y ciclo de inteligencia competitiva se puede afirmar que tienen una orientación táctica y son reactivos en el diseño de los currículos de sus programas de estudio.

7.3. Influencia del marco normativo vinculado a la educación y las universidades en la observación del entorno.

La Influencia del marco normativo vigente de la educación superior universitaria en la observación del entorno se dará en función de su cumplimiento; por lo tanto, se puede afirmar que las universidades públicas institucionalizadas peruanas cumplen parcialmente estas normas y por lo tanto existe una falta de consistencia interna y externa a nivel institucional, con respecto a las necesidades regionales y nacionales.

8. Recomendaciones

A partir de las conclusiones de este estudio se recomienda profundizar en el análisis de las relaciones que establecen las universidades peruanas con los agentes del entorno y cómo se gestiona la información obtenida para convertirla en inteligencia que apoye de forma proactiva la toma de decisiones estratégicas con coherencia externa e interna de tal forma que las universidades peruanas contribuyan al desarrollo regional y nacional.

Se deben estudiar las oportunidades que la implementación formal de la función y ciclo de inteligencia competitiva podría proveer a las universidades peruanas y aprovechar los estudios existentes de tal forma que se potencien sus factores facilitadores y se eviten sus factores inhibidores.

Este estudio se ha limitado a las universidades públicas institucionalizadas, por lo tanto, se recomienda ampliarlo hacia las universidades privadas institucionalizadas y hacia las universidades públicas y privadas en proceso de institucionalización en Perú, realizando estudios comparativos según tipo de universidad.

9. Reconocimiento

Este estudio no hubiera sido posible de realizar sin la colaboración de todos y cada uno de los funcionarios de las diferentes universidades públicas institucionalizadas peruanas quienes han demostrado interés, desprendimiento y sobre todo la voluntad de mejorar nuestra educación superior universitaria; a todos ellos mi reconocimiento.

Así mismo, quiero expresar mi agradecimiento a la *Doctora Montserrat García Alsina* quién no ha tenido reparos en compartir sus conocimientos y experiencias, guiando la ejecución de este estudio con paciencia, oportunidad y de forma muy motivadora.

Aun cuando se ha tenido mucho cuidado en la elaboración de este estudio, cualquier error que se pudiera encontrar es de entera responsabilidad del Autor.

10. Referencias

- ALICIA. (2016). *ALICIA: Acceso libre a la información científica para la innovación*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. CONCYTEC. Perú. Recuperado de <http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/>
- Araújo Júnior, Rogério H. de, Perucchi, Valmira, Lopes, Paulo. (2013). Bibliometric analysis of themes competitive intelligence, knowledge management and organizational knowledge in institutional repository university of Brasília. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 18(4):54-69. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-993620130004000>
- Banco Mundial. (2001). *Strategic Planning: A Ten-Step Guide*. World Bank. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf
- Barrett, Susan. (2010). *Competitive Intelligence: Significance in Higher Education*. World Future Review. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED525183.pdf>
- Bergeron, P. y Hiller, C.A. (2002). *Competitive Intelligence*. *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36. pp. 353-390.
- Bouhali, Ratiba; Mekdad, Yousra; Lebsir, Hind; Ferkha, Linda. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181(2015): 72 – 78. International Strategic Management and Managers Association. 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. Jijel University. Argelia. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.867
- Cabral N., Olavo V. y Barbin L., Fernando J. (2015). *Uma análise cienciométrica da literatura de inteligência competitiva*. *Produção / Production*. 25 (4) 764-778. Universidade de São Paulo. Brasil. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.063411>
- Calof, Jonathan y Wright, Sheila. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*. 42(7/8):717 – 730. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877114>
- CNE. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú*. Consejo Nacional de Educación. Perú.
- CEPLAN. (2016). *Guía Metodológica: Fase de Análisis Prospectivo para Sectores*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. Primera Edición. Marzo del 2016. Perú. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/guia-metodologica-fase-analisis-prospectivo>

- CEPLAN. (2015). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 - Documento preliminar. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/content/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf
- CONCYTEC. (2016). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CTI*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Perú.
- CONCYTEC. (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006 - 2021*. Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, SINACYT. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. ISBN: 9972500519. Lima. Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley N° 30220: Ley Universitaria*. Recuperado de <http://www.sunedu.gob.pe/nueva-ley-universitaria-30220-2014/>
- Congreso de la República del Perú. (2012). *Ley N° 29971: Moratoria de Creación de Universidades Públicas y Privadas*.
- Congreso de la República del Perú. (2006). *Ley Nro. 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE*. Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley Nro. 28044: Ley General de Educación*. Perú.
- Creswell, John W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. Sage Publications Inc. ISBN 0-7619-2441-8
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*. 152: 631–640. DOI: 10.1016/S0377-2217(03)00062-6
- Fathi, Michael; Wilson, Liz. (2009). Strategic Planning in Colleges and Universities. *Business Renaissance Quarterly*. 4(1):91-103
- García Alsina, Montserrat. (2011). *Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEES: el caso de las universidades españolas*. Tesis Doctoral. Universitat Oberta de Catalunya. España.
- García, Montserrat; Cobarsí, Josep; Ortoll, Eva. (2016). Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. *Aslib Journal of Information Management*. ISSN 2050-3806. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10609/46481>
- García, Montserrat; Ortoll, Eva; Cobarsí, Josep. (2013). Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. *Aslib Proceedings*, 65(3): 262 – 288. <http://dx.doi.org/10.1108/00012531311330647>

- García, Montserrat y Ortoll, Eva. (2012). *Inteligencia competitiva: corpus teórico y prácticas*. IBERSID. 6(2012) 77-90. ISSN 1888-0967. Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/39723/1/Garcia_et_al_ibersid2012_IC.pdf
- García, Montserrat; Ortoll, Eva; López, Alexandre. (2011). Aplicaciones Emergentes de Inteligencia Competitiva en las Universidades. *El Profesional de la Información*, 20(5):503-509. ISSN:1386-6710. doi:10.3145/epi.2011.sep.03. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/30625/1/503-509-Garcia-Ortoll-Lopez.pdf>
- Ghazinoory, Sepehr; Abdi, Mansoureh; Azadegan-Mehr, Mandana. (2011). SWOT Methodology: A State-of-The-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*. 12(1): 24–48. Print ISSN 1611-1699. Online ISSN 2029-4433. DOI:10.3846/16111699.2011.555358
- Han, Shuangmiao; Zhong, Zhou. (2015). Strategy maps in university management: A comparative study. *Journal of Educational Management, Administration & Leadership*. 43(6):939–953. DOI: 10.1177/1741143214552860
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Hinton, Karen. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Society for College and University Planning. ISBN 978-1-937724-13-9. Recuperado de <http://oira.cortland.edu/webpage/planningandassessmentresources/planningresources/SCPGuideonPlanning.pdf>
- Hladchenko, Myroslava. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*. 29(2):167- 176. DOI: <http://dx.doi.org.cataleg.uoc.edu/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- Hughes, Stephanie y White, Rebecca J. (2005). *Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance*. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*. 10(3):39-52. Universidad de Georgia. Estados Unidos de Norteamérica. Recuperado de <http://openjournals.libs.uga.edu/index.php/jheoe/article/view/130/118>
- LA Referencia. (2016). *Red Federada de Repositorios Institucionales de Publicaciones Científicas*. Recuperado de: <http://www.lareferencia.info/vufind/>
- Llinàs-Audet, Xavier; Giroto, Michele; Solé Parellada, Francesc. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*. 355(1): 33-54.
- Marcial, Elaine y Suaiden, Emir. (2016). *A Estrutura Científica da Inteligência Competitiva*. Universidade de Brasília. Brasil. *Transinformação*. 28(01):97-106. DOI: 10.1590/2318-08892016002800008
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Content Analysis*. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>

- Medenica, Ljubomir. (2016). What universities can learn from businesses: a critical research study of adapting corporate organizational development approach in university environment. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 11(1)442-452. ISSN 1941-9589. Recuperado de <http://0-search.proquest.com.catalog.uoc.edu/docview/1765858476?accountid=15299>
- MINEDU. (2016). *Reforma Universitaria*. Página web. Ministerio de Educación. Perú. Recuperado de <http://reformauniversitaria.pe/>
- MINEDU. (2015). *Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU: Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria*. Ministerio de Educación. Perú.
- MINEDU. (2007). *Reglamento de la Ley N° 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. Decreto Supremo N° 018-2007-ED. Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DS-018-2007-ED.php>
- MEF. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario. Consejo Nacional de la Competitividad*. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Nonaka, Ikujiro y von Krogh, Georg. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*. 20(3):635–652. ISSN: 1047-7039. DOI: 10.1287/orsc.1080.0412
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge-creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. EEUU.
- Nulty, Duncan D. (2008). *The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?* *Assessment & Evaluation in Higher Education* 33(3): 301–314. Print ISSN 0260-2938. Online ISSN 1469-297X. Routledge Taylor & Francis Group. DOI: 10.1080/02602930701293231. Recuperado de <https://www.uaf.edu/files/uafgov/fsadmin-nulty5-19-10.pdf>
- Ofori, Daniel; Atiogbe, Esther. (2012). Strategic Planning in Public Universities: A Developing Country Perspective. *Journal of Management and Strategy*. 3(1). DOI:10.5430/jms.v3n1p67
- Ortoll, Eva; López, Alexandre; Canals, Agustí; García, Montserrat; Cobarsi, Josep. (2010). El papel del capital social en la inteligencia competitiva. *Revista General de Información y Documentación*. 20(2010):313-324. ISSN 1132-1873. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10609/30641>
- Ozdem, Guven. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*. 11(4):1887–1894. Turquía. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ962679.pdf>
- Perucchi, Valmira, Araújo, Júnior, Rogério H. de. (2012). Scientific production about competitive intelligence of the School of Science Information of Brasília University. *Perspectivas em Ciência da Informação*. 17(2):37-56. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362012000200004>

- Redalyc. (2016). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Redalyc. Versión 2.2 beta. Universidad Autónoma del Estado de México. México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/>
- Scopus. (2016). Abstract and citation database. Elsevier. Recuperado de <https://www.scopus.com/>
- SINEACE. (2016). *Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Marzo 2016. Perú. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Anexo-a-la-Resoluci+n-N-022-2016-CDAH-P.pdf>
- SINEACE. (2013). *Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad*. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE. ISBN 978 612 4647802. Perú.
- SUNEDU. (2016). *Universidades Públicas Institucionalizadas*. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. Perú. Recuperado de http://www.sunedu.gob.pe/files/universidades/universidades_publicas_institucionalizadas.pdf
- SUNEDU. (2015). *El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano*. Edición: Primera, noviembre 2015. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. Perú.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2008). *Introduction to mixed method and mixed model studies in the social and behavioral science*. In V.L. Plano-Clark & J. W. Creswell (Eds.). *The mixed methods reader*. Pp. 7-26.
- Terrell, Steven R. (2012). *Mixed-Methods Research Methodologies*. Nova Southeastern University. *The Qualitative Report*. 17(1):254-280. USA. Recuperado de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR17-1/terrell.pdf>
- Tribunal Constitucional. (2008). *Sentencia Expediente N° 00017-2008-PI/TC*. Tribunal Constitucional del Perú.
- WoS. (2016). Web of Science: web of knowledge. Thomson Reuters. Recuperado de <http://ipscience.thomsonreuters.com/product/web-of-science/>

11. Anexos

Anexo n° 1 Universidades Públicas Institucionalizadas

N°	Denominación Oficial	Ciudad	Departamento	Dispositivo Legal
1	Universidad Nacional Agraria de la Selva	Tingo María	Huánuco	Ley N° 14912
2	Universidad Nacional Agraria La Molina	Lima	Lima	Ley N° 13417
3	Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios	Puerto Maldonado	Madre de Dios	Ley N° 27297
4	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	Cerro de Pasco	Pasco	Ley N° 15527
5	Universidad Nacional de Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	Ley N° 14015
6	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Chosica	Lima	Decreto Ley N° 15519
7	Universidad Nacional de Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Ley N° 25265
8	Universidad Nacional de Ingeniería	Lima	Lima	Ley N° 12379
9	Universidad Nacional de la Amazonia Peruana	Iquitos	Loreto	Ley N° 13498
10	Universidad Nacional de Piura	Piura	Piura	Ley N° 13531
11	Universidad Nacional de San Agustín	Arequipa	Arequipa	Acta de Instalación
12	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Cusco	Cusco	Real Cédula de Fundación
13	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Ayacucho	Ayacucho	Ley N° 12828
14	Universidad Nacional de San Martín	Tarapoto	San Martín	Decreto Ley N° 22803
15	Universidad Nacional de Trujillo	Trujillo	La Libertad	Decreto Directoral
16	Universidad Nacional de Tumbes	Tumbes	Tumbes	Ley N° 23881
17	Universidad Nacional de Ucayali	Pucallpa	Ucayali	Decreto Ley N° 22804
18	Universidad Nacional del Altiplano	Puno	Puno	Ley N° 13516
19	Universidad Nacional del Callao	Callao	Callao	Ley N° 16225
20	Universidad Nacional del Centro del Perú	Huancayo	Junín	Decreto Supremo N° 46
21	Universidad Nacional del Santa	Chimbote	Ancash	Ley N° 24035
22	Universidad Nacional Federico Villarreal	Lima	Lima	Ley N° 14692
23	Universidad Nacional Hermilio Valdizán	Huánuco	Huánuco	Ley N° 14915
24	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	Tacna	Tacna	Decreto Ley N° 18942
25	Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión	Huacho	Lima	Ley N° 17358
26	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Lima	Lima	Real Cédula de Fundación
27	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	Abancay	Apurímac	Ley N° 27348
28	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Lambayeque	Lambayeque	Decreto Ley N° 18179
29	Universidad Nacional San Luis Gonzaga	Ica	Ica	Ley N° 12495
30	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo	Huaraz	Ancash	Decreto Ley N° 21856
31	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	Chachapoyas	Amazonas	Ley N° 27347

Fuente: SUNEDU (2016).

Anexo n° 2
Cuestionario de la Encuesta

Estudio: Universidades Peruanas y su Entorno.

Cuestionario de la encuesta.

*Obligatorio

Pregunta S1

1. ¿Cuenta su Universidad con alguno o algunos de los siguientes documentos? *

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Plan Estratégico.
- Plan Operativo.
- Modelo Educativo.
- Plan Prospectivo.
- Otro:

Pregunta S2

2. ¿Cómo determinan qué información necesita su Universidad del entorno? *

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Realizamos cuestionarios a los actores del entorno.
- Realizamos reuniones con grupos de interés.
- Realizamos reuniones con consultores externos.
- Determinamos nuestros Factores Críticos de Éxito con los actores del entorno.
- Determinamos nuestros Factores Críticos de Éxito de forma interna.
- Otro:

Pregunta S

3. ¿Su Universidad obtiene información de su entorno ? *

Por favor, marque uno según crea conveniente.

Marca solo un óvalo.

- Si obtenemos información de nuestro entorno.
- No obtenemos información de nuestro entorno. *Pasa a la pregunta 6.*

Pregunta S3

4. ¿Cómo obtienen información del entorno para conocer sus necesidades? *

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Buscamos información de manera puntual en fuentes de información diversas.
- Buscamos información en una periodicidad definida.
- Recogemos información en reuniones con grupos de interés.
- Modelo Educativo.
- Recogemos información en actividades como congresos, seminarios, o ferias de muestras.
- Otro:

Pregunta S4

5. ¿Cómo analizan la información obtenida del entorno? *

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.
Selecciona todos los que correspondan.

- Análisis FODA.
- Factores Críticos de Éxito.
- Benchmarking.
- No analizamos la información.
- Otro:

Pregunta S5

6. Su Universidad ¿define sus Objetivos Institucionales? *

Por favor, marque uno según crea conveniente.
Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Pasa a la pregunta 9.*

Pregunta S6

7. ¿Su Universidad emplea la información obtenida del entorno para definir sus Objetivos Institucionales? *

Por favor, marque uno según crea conveniente.
Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Pasa a la pregunta 9.*

Pregunta S6

8. En caso de emplear información del entorno para definir sus Objetivos Institucionales la utilizan para: *

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.
Selecciona todos los que correspondan.

- Definir el plan estratégico.
- Definir el plan operativo.
- Identificar qué carreras profesionales son necesarias.
- Definir los objetivos educativos o competencias a lograr.
- Identificar las líneas de investigación acorde a las necesidades del entorno.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro:

Pregunta S7

9. ¿Cuáles o cuál unidad de su Universidad se encarga de buscar información del entorno, procesarla, almacenarla o analizarla? *

Por favor, liste las o la unidad organizacional.

.....

.....

.....

.....

.....

Pregunta D1

10. ¿Su Universidad se vincula con sus Grupos de Interés para diseñar los currículos de sus programas de estudio? *

Por favor, marque uno según crea conveniente.

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

Pregunta D2

11. ¿Con qué frecuencia durante un semestre su Universidad se vincula con sus Grupos de Interés? *

Por favor, marque una según crea conveniente.

Marca solo un óvalo.

- 0 veces por semestre.
- 1 vez por semestre.
- 2 veces por semestre.
- 3 veces por semestre.
- 4 veces por semestre.
- 5 ó más veces por semestres.

Pregunta D3

12. ¿Qué tipo de información aportan sus grupos de interés? *

Por favor, liste.

.....

.....

.....

.....

.....

Pregunta D4

13. ¿Cómo se registra la información que aportan sus grupos de interés? *

Por favor, explique en forma breve.

.....

.....

.....

.....

.....

Pregunta D5

14. **¿Cómo se analiza la información que aportan sus grupos de interés? ***

Por favor, explique en forma breve.

Pregunta D6

15. **¿Con quiénes o con qué unidades de su Universidad se comparte la información que aportan sus grupos de interés? ***

Por favor, liste.

Pregunta D7

16. **¿Cuáles cree que son las necesidades de su entorno Regional que son atendidas por su Universidad? ***

Por favor, liste.

Pregunta D8

17. **¿Cómo contribuye su Universidad al desarrollo nacional? ***

Por favor, explique en forma breve.

Pregunta F1

18. **Por favor, Marque los documentos que su Universidad ha utilizado para definir su Plan Estratégico. ***

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Agenda de Competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (MEF, 2014).
- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar. (CEPLAN, 2016).
- Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021
- Plan Regional de CTI. (CONCYTEC, 2016).
- Plan de Desarrollo Concertado de su Región.
- Ninguno de los anteriores.
- Otro:

Pregunta F2

19. **Por favor, Marque los documentos que su Universidad ha utilizado para definir sus Objetivos Institucionales. ***

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Agenda de Competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (MEF, 2014).
- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar. (CEPLAN, 2016).
- Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021
- Plan Regional de CTI. (CONCYTEC, 2016).
- Plan de Desarrollo Concertado de su Región.
- Ninguno de los anteriores.
- Otro:

Pregunta F3

20. **Por favor, Marque los documentos que su Universidad ha utilizado para diseñar los currículos de sus programas de estudio. ***

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Agenda de Competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (MEF, 2014).
- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar. (CEPLAN, 2016).
- Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021
- Plan Regional de CTI. (CONCYTEC, 2016).
- Plan de Desarrollo Concertado de su Región.
- Ninguno de los anteriores.
- Otro:

Pregunta N1

21. **Por favor, Marque los documentos del Marco Normativo que su Universidad ha utilizado para definir su Plan Estratégico. ***

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Ley N° 30220: Ley Universitaria. (Congreso de la República del Perú, 2014).
- Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (MINEDU, 2015).
- Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad (SUNEDU, 2015).
- Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016).
- Ninguno de los anteriores.
- Otro:

Pregunta N2

22. **Por favor, Marque los documentos del Marco Normativo que su Universidad ha utilizado para definir sus Objetivos Institucionales. ***

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Ley N° 30220: Ley Universitaria. (Congreso de la República del Perú, 2014).
- Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (MINEDU, 2015).
- Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad (SUNEDU, 2015).
- Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016).
- Ninguno de los anteriores.
- Otro:

Pregunta N3

23. **Por favor, Marque los documentos del Marco Normativo que su Universidad ha utilizado para diseñar los currículos de sus programas de estudio. ***

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Ley N° 30220: Ley Universitaria. (Congreso de la República del Perú, 2014).
- Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (MINEDU, 2015).
- Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad (SUNEDU, 2015).
- Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016).
- Ninguno de los anteriores.
- Otro:

Pregunta N4

24. Por favor, indique si su Universidad ha incluido en su Plan Estratégico, en sus Objetivos Institucionales y en los currículos de sus programas de estudio los siguientes aspectos: *

Por favor, marque según crea conveniente.

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No
Currículo basado en Competencias y certificación progresiva para los programas de estudio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración de los resultados de Investigación, Responsabilidad Social Universitaria y Formación Profesional para la mejora continua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de Sistemas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medio ambiente (protección al).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptación al cambio climático.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta N5

25. Por favor, marque si la declaración de los propósitos institucionales de su Universidad incluye algún o algunos de los siguientes aspectos: *

Por favor, marque uno o más según crea conveniente.

Selecciona todos los que correspondan.

- Mercado laboral.
- Comunidad académica nacional.
- Entorno socioeconómico.
- Comunidad académica internacional
- Ninguno.
- Otro:

Pregunta N6

26. Por favor, marque si la declaración de la misión o visión institucionales de su Universidad incluyen y se vinculan con alguno o algunos de los siguientes aspectos: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Solo en Misión	Solo en Visión	En Misión y Visión
Del mercado laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la comunidad académica nacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Del entorno socioeconómico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De la comunidad académica internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De las necesidades regionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De las necesidades nacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta N7

27. ¿A qué grupos o colectivos representan los miembros de los grupos de interés de su Universidad? *

Por favor, liste.

.....

.....

.....

.....

.....

Pregunta N8

28. ¿En qué aspectos han influido los Grupos de Interés en el diseño de los currículos de los programas de estudio de su Universidad? *

Por favor, Explique en forma breve.

.....

.....

.....

.....

.....

Pregunta N9

29. Por favor, indique si su Universidad ha utilizado las siguientes fuentes para definir su oferta académica: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No
demanda social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
planes de desarrollo regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
planes de desarrollo nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
planes de desarrollo internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta N10

30. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los planes de los programas de estudio de su Universidad? *

Marca solo un óvalo.

- De forma anual.
- Cada 2 años.
- Cada 3 años.
- Cada 4 años.
- Indeterminado.
- Nunca.

Pregunta X1

31. Su Universidad utiliza información estadística sobre empleabilidad como parte del monitoreo de inserción laboral de los egresados? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Deja de rellenar este formulario.*

Pregunta X2

32. ¿Qué fuente o fuentes de información estadística sobre empleabilidad utiliza su Universidad? *

Por favor, liste.

.....

.....

.....

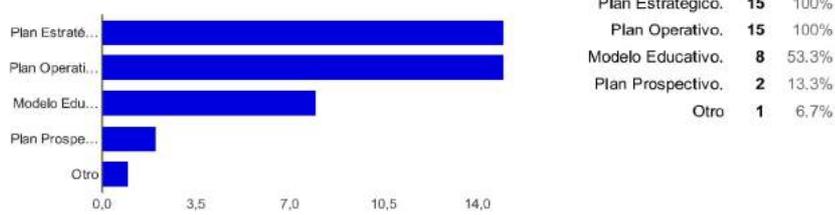
.....

.....

Anexo nº 3
Resumen de Resultados

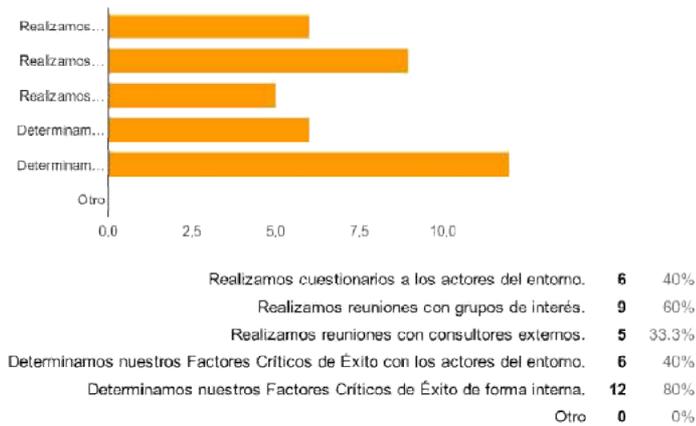
Pregunta S1

¿Cuenta su Universidad con alguno o algunos de los siguientes documentos?



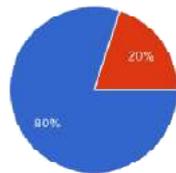
Pregunta S2

¿Cómo determinan qué información necesita su Universidad del entorno?



Pregunta S

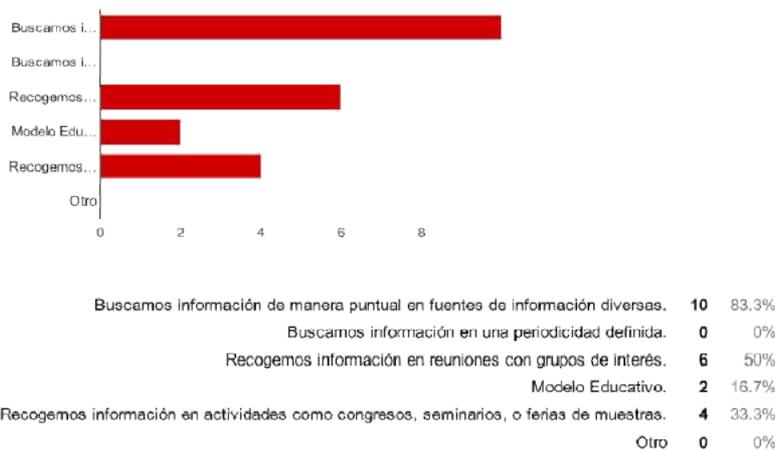
¿Su Universidad obtiene información de su entorno ?



Si obtenemos información de nuestro entorno. **12** 80%
No obtenemos información de nuestro entorno. **3** 20%

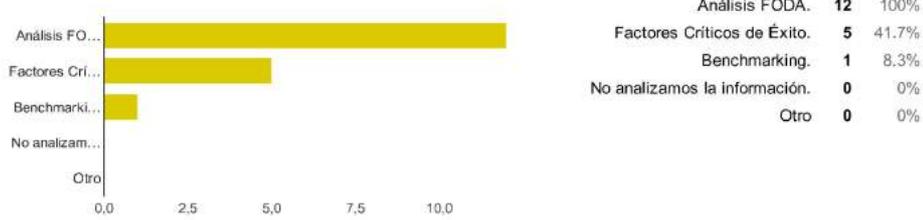
Pregunta S3

¿Cómo obtienen información del entorno para conocer sus necesidades?



Pregunta S4

¿Cómo analizan la información obtenida del entorno?



Pregunta S5

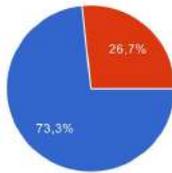
Su Universidad ¿define sus Objetivos Institucionales?



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%

Pregunta S6

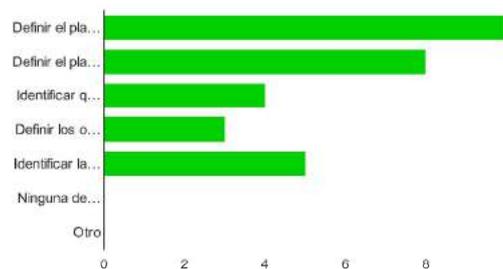
¿Su Universidad emplea la información obtenida del entorno para definir sus Objetivos Institucionales?



Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	11	73.3%
No	4	26.7%

Pregunta S6

En caso de emplear información del entorno para definir sus Objetivos Institucionales la utilizan para:



Categoría	Cantidad	Porcentaje
Definir el plan estratégico.	10	90.9%
Definir el plan operativo.	8	72.7%
Identificar qué carreras profesionales son necesarias.	4	36.4%
Definir los objetivos educativos o competencias a lograr.	3	27.3%
Identificar las líneas de investigación acorde a las necesidades del entorno.	5	45.5%
Ninguna de las anteriores.	0	0%
Otro	0	0%

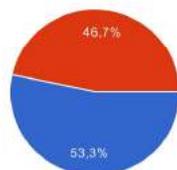
Pregunta S7

¿Cuáles o cuál unidad de su Universidad se encarga de buscar información del entorno, procesarla, almacenarla o analizarla?

Dirección de calidad, of. planificación
Planificación, Dirección de Calidad
Planificación
Oficina de Control de Calidad Universitaria
UNIDAD DE INVESTIGACION
Estadística e informática
CENTRO DE INVESTIGACION
LA OFICINA GENERAL DE PLANIFICACION
DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
NO HAY UNIDAD ESPECIFICA PARA ESTA TAREA.
DESCONOZCO
OFICINA DE PLANIFICACION
UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
ninguna
LA OFICINA DE ACREDITACION Y CALIDAD UNIVERSITARIA.

Pregunta D1

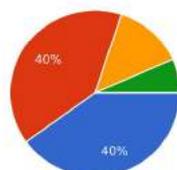
¿Su Universidad se vincula con sus Grupos de Interés para diseñar los currículos de sus programas de estudio?



Si 8 53.3%
No 7 46.7%

Pregunta D2

¿Con qué frecuencia durante un semestre su Universidad se vincula con sus Grupos de Interés?



0 veces por semestre. 6 40%
1 vez por semestre. 6 40%
2 veces por semestre. 2 13.3%
3 veces por semestre. 1 6.7%
4 veces por semestre. 0 0%
5 ó más veces por semestres. 0 0%

Pregunta D3

¿Qué tipo de información aportan sus grupos de interés?

Satisfacción de egresados laborando en sus instituciones Requerimiento del perfil de profesionales Necesidad local para temas de responsabilidad social
Perfil del profesional
Ninguna
Necesidades de su sector
DEMANDA SOCIAL
Función a resultados de formación en nuestros egresados
DEBILIDADES DE NUESTROS EGRESADOS FORTALEZAS SUS COMPETENCIAS
LOS PERFILES DE LOS PROFESIONALES QUE NECESITAN
SE ESTAN DESARROLLANDO MECANISMOS PARA INCORPORAR A LOS GRUPOS DE INTERES
SOLO PARA PRACTICAS PROFESIONALES (INTERNADOS)
DESCONOZCO
INFORMACION PARA EL REDISEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL
NO SE REALIZA NINGUN CONSULTA A LOS GRUPOS DE INTERES
experiencia
PLANTEAN DEMANDAS LABORAL, DE CONOCIMIENTOS, NECESIDADES REALES DEL PERFIL DEL EGRESADO, TEMATICA Y PROBLEMAS SOCIALES QUE AFECTAN A LA COMUNIDAD SANMARTINENSE. ASIMISMO, PLANTEAN DEMANDAS DE CALIDAD DEL SERVICIO.

Pregunta D4

¿Cómo se registra la información que aportan sus grupos de interés?

Actas
Informe de grupos de interés
No sé
En actas
MEDIANTE UNA BASE DE DATOS
Libros de actas y registros de información (notas)
EN PLATAFORMA VIRTUAL
NO ENTIENDO LA PREGUNTA
EN LA ACTUALIDAD NO SE CUENTA CON LA PARTICIPACION DE LOS GRUPOS DE INTERES, EN ADELANTE SE ESPERA DISEÑAR REGISTROS COMO PARTE DE LOS PROCEDIMIENTOS A DISEÑARSE
NO HAY REGISTRO
DESCONOZCO
FOCUS GROUP
NO SE REGISTRA
no se registra, solo son simposium
A TRAVES DE ACTAS Y/O ACUERDOS. ALGUNAS FACULTADES REALIZAN ENCUESTAS Y/O ENTREVISTAS.

Pregunta D5

¿Cómo se analiza la información que aportan sus grupos de interés?

A través del análisis FODA
Juicio de expertos (Director, Comisión de reestructuración curricular)
No sé
En función al perfil el egresado
EN FORMA D TRABAJO EN EQUIPO COLABORATIVO Y COMISIONES

Mediante análisis de datos cualitativos
 EN REUNION DE DIRECTIVOS
 EN LAS REUNIONES DE EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PLAN ESTRATEGICO
 SE ESPERA CONVOCAR A REUNIONES INVITANDO A LOS PRINCIPALES REPRESENTANTES DE LOS GRUPOS DE INTERES
 NO HAY ANALISIS
 DESCONOZCO
 SE CATEGORIZAN LAS RESPUESTAS
 COMO NO SE TIENEN DATOS NI INFORMACION NO SE ANALIZA
 no se analiza
 SI ES ENCUESTA A TRAVES DEL SPSS, SI ES EN ACTAS Y/O ACUERDOS EN FORMA DIRECTA.

Pregunta D6

¿Con quiénes o con qué unidades de su Universidad se comparte la información que aportan sus grupos de interés?

Dirección de calidad, escuelas profesionales. Of. Investigación
 Unidad de Calidad de la Facultad
 Las carreras profesionales
 Oficina de control de calidad
 UNIDAD ACADEMICA Y COMISIONES
 Con las unidades académicas, carreras profesionales y docentes
 ESCUELAS PROFESIONALES JEFATURAS DE DEPARTAMENTOS DECANOS DIRECTORES DE INVESTIGACION
 CON LOS DECANOS Y DIRECTORES DE ESCUELAS PROFESIONALES
 SE ESPERA COMPARTIRLA CON LAS DIRECCIONES DE ESCUELA, DEPARTAMENTO ACADEMICO Y COMISIONES PERMANENTES.
 NINGUNA
 DESCONOZCO
 OFICINA CENTRAL DE GESTION ACADEMICA
 DEBERIA COMPARTIRSE LA UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL CON LAS ESCUELAS
 no tiene
 CON LA OFICINA DE PLANIFICACION Y/O CALIDAD Y ACREDITACION.

Pregunta D7

¿Cuáles cree que son las necesidades de su entorno Regional que son atendidas por su Universidad?

Investigación - tecnificación ganadera y agrícola. Responsabilidad social
 Ingeniería, Educación, Medicina, Administración.
 Educación Salud
 Los pequeñosnegocios .
 DEMANDA LABORAL,CONSULTORIAS PROGRAMAS DE CAPACITACION
 Formación básica en educación, atenciones primarias en salud y otros
 PROYECTOS DE DESARROLLO Y DE INVESTIGACION
 NECESIDADES DE SALUD, EDUCACION Y DESARROLLO AGRARIO
 FUNDAMENTALMENTE NECESIDADES SOCIALES.
 SOLO HAY CONTACTO PARA LAS PRACTICAS PREPROFESIONALES
 DESCONOZCO
 NECESIDADES Y DEMANDA DE PROFESIONALES EN AGRICULTURA, MINERIA, PESQUERIA Y OTROS

LA TRANSFERENCIA TECNOLOGICA QUE NO SON ATENDIDAS
No lo sé
OFERTA EDUCATIVA, PROFESIONALES EMPRENDEDORES, CON COMPETENCIAS ACORDE A LAS NECESIDADES REGIONALES, BASADOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA, EXTENSION UNIVERSITARIA Y PROYECCION SOCIAL.

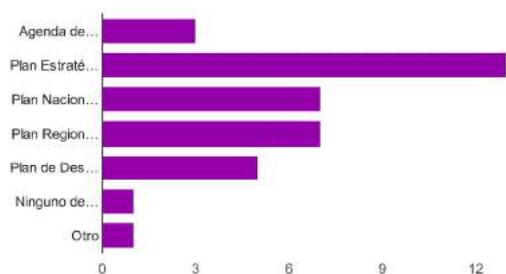
Pregunta D8

¿Cómo contribuye su Universidad al desarrollo nacional?

Formando profesionales. Realizando investigación. Comprometiéndose al asesoramiento a comunidades productivas para reducir los índices de pobreza y analfabetismo.
Formando profesionales con perfiles que demanda el mercado laboral nacional
Formando profesionales que contribuyan al desarrollo sostenible del país
De acuerdo al sus objetivos estratégicos, alineados al plan concertado
CON PROFESIONALES PREPARADOS
Cada carrera forma profesionales que finalmente desempeñan sus funciones como les corresponde
EN LA FORMACION DE PROFESIONALES QUE SE LES BRINDE SUS CONOCIMIENTOS EN LA SOCIEDAD
FORMANDO PROFESIONALES DE CALIDAD
PARTICIPANDO EN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL E INVESTIGACION.
FORMANDO PROFESIONALES
NO HE VISTO AUN IMPACTO DE SUS INVESTIGACIONES
CON SUS EGRESADOS Y PROFESIONALES, INVESTIGACION Y RSU
A TRAVES DE LAS INVESTIGACIONES
Generando profesionales con sólidos conocimientos, generando investigación, realizando actividades de extensión y proyección social.
PRODUCIENDO CIENCIA Y TECNOLOGIA A TRAVES DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA, FORMANDO PROFESIONALES INVESTIGADORES COMPETITIVOS QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES SOCIALES Y PRODUCTIVAS. COADYUVANDO EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS REGIONALES Y/O NACIONALES.

Pregunta F1

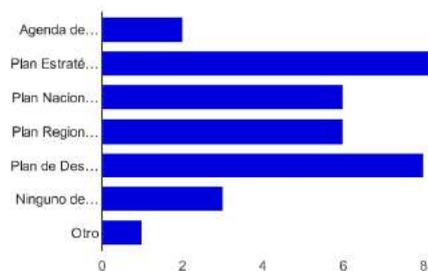
Por favor, Marque los documentos que su Universidad ha utilizado para definir su Plan Estratégico.



Agenda de Competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (MEF, 2014).	3	20%
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar. (CEPLAN, 2016).	13	86.7%
Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021	7	46.7%
Plan Regional de CTI. (CONCYTEC, 2016).	7	46.7%
Plan de Desarrollo Concertado de su Región.	5	33.3%
Ninguno de los anteriores.	1	6.7%
Otro	1	6.7%

Pregunta F2

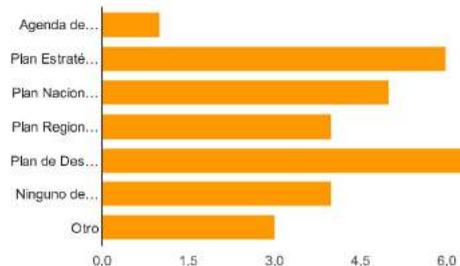
Por favor, Marque los documentos que su Universidad ha utilizado para definir sus Objetivos Institucionales.



Agenda de Competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (MEF, 2014).	2	13.3%
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar. (CEPLAN, 2016).	10	66.7%
Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021	6	40%
Plan Regional de CTI. (CONCYTEC, 2016).	6	40%
Plan de Desarrollo Concertado de su Región.	8	53.3%
Ninguno de los anteriores.	3	20%
Otro	1	6.7%

Pregunta F3

Por favor, Marque los documentos que su Universidad ha utilizado para diseñar los currículos de sus programas de estudio.

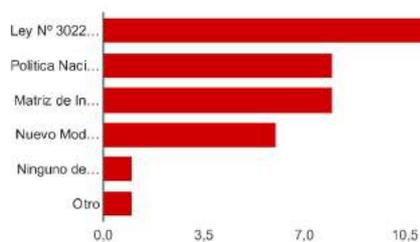


Agenda de Competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC). (MEF, 2014).	1	6.7%
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 documento preliminar. (CEPLAN, 2016).	6	40%
Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021	5	33.3%
Plan Regional de CTI. (CONCYTEC, 2016).	4	26.7%
Plan de Desarrollo Concertado de su Región.	7	46.7%
Ninguno de los anteriores.	4	26.7%
Otro	3	20%

Pregunta N1

Por favor, Marque los documentos del Marco Normativo que su Universidad ha utilizado para definir su Plan

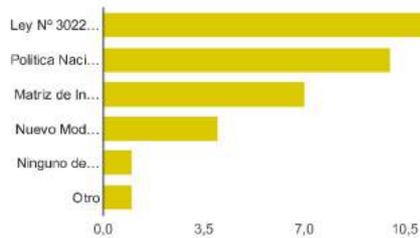
Estratégico.



Ley N° 30220: Ley Universitaria. (Congreso de la República del Perú, 2014).	14	93.3%
Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (MINEDU, 2015).	8	53.3%
Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad (SUNEDU, 2015).	8	53.3%
Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016).	6	40%
Ninguno de los anteriores.	1	6.7%
Otro	1	6.7%

Pregunta N2

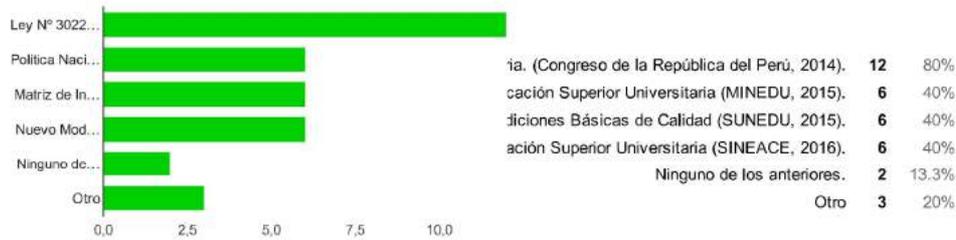
Por favor, Marque los documentos del Marco Normativo que su Universidad ha utilizado para definir sus Objetivos Institucionales.



Ley N° 30220: Ley Universitaria. (Congreso de la República del Perú, 2014).	14	93.3%
Política Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (MINEDU, 2015).	10	66.7%
Matriz de Indicadores de Condiciones Básicas de Calidad (SUNEDU, 2015).	7	46.7%
Nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria (SINEACE, 2016).	4	26.7%
Ninguno de los anteriores.	1	6.7%
Otro	1	6.7%

Pregunta N3

Por favor, Marque los documentos del Marco Normativo que su Universidad ha utilizado para diseñar los currículos de sus programas de estudio.



Pregunta N4

Currículo basado en Competencias y certificación progresiva para los programas de estudio. [Por favor, indique si su Universidad ha incluido en su Plan Estratégico, en sus Objetivos Institucionales y en los currículos de sus programas de estudio los siguientes aspectos:]



Integración de los resultados de Investigación, Responsabilidad Social Universitaria y Formación Profesional para la mejora continua. [Por favor, indique si su Universidad ha incluido en su Plan Estratégico, en sus Objetivos Institucionales y en los currículos de sus programas de estudio los siguientes aspectos:]



Implementación de Sistemas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad. [Por favor, indique si su Universidad ha incluido en su Plan Estratégico, en sus Objetivos Institucionales y en los currículos de sus programas de estudio los siguientes aspectos:]



Medio ambiente (protección al). [Por favor, indique si su Universidad ha incluido en su Plan Estratégico, en sus Objetivos Institucionales y en los currículos de sus programas de estudio los siguientes aspectos:]

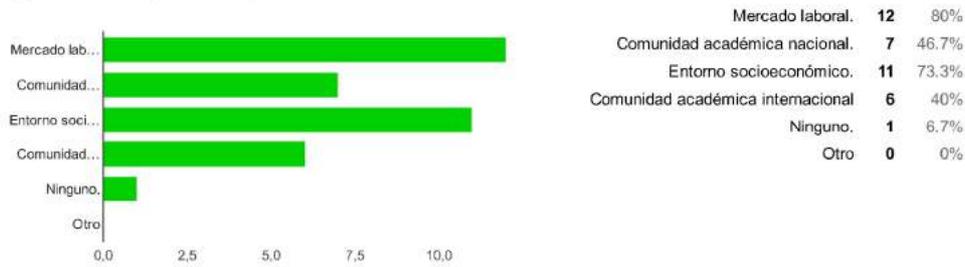


Adaptación al cambio climático. [Por favor, indique si su Universidad ha incluido en su Plan Estratégico, en sus Objetivos Institucionales y en los currículos de sus programas de estudio los siguientes aspectos:]



Pregunta N5

Por favor, marque si la declaración de los propósitos institucionales de su Universidad incluye algún o algunos de los siguientes aspectos:



Pregunta N6

Del mercado laboral. [Por favor, marque si la declaración de la misión o visión institucionales de su Universidad incluyen y se vinculan con alguno o algunos de los siguientes aspectos:]



De la comunidad académica nacional. [Por favor, marque si la declaración de la misión o visión institucionales de su Universidad incluyen y se vinculan con alguno o algunos de los siguientes aspectos:]



Del entorno socioeconómico. [Por favor, marque si la declaración de la misión o visión institucionales de su Universidad incluyen y se vinculan con alguno o algunos de los siguientes aspectos:]



De la comunidad académica internacional [Por favor, marque si la declaración de la misión o visión institucionales de su Universidad incluyen y se vinculan con alguno o algunos de los siguientes aspectos:]



De las necesidades regionales. [Por favor, marque si la declaración de la misión o visión institucionales de su Universidad incluyen y se vinculan con alguno o algunos de los siguientes aspectos:]



De las necesidades nacionales. [Por favor, marque si la declaración de la misión o visión institucionales de su Universidad incluyen y se vinculan con alguno o algunos de los siguientes aspectos:]



Pregunta N7

¿A qué grupos o colectivos representan los miembros de los grupos de interés de su Universidad?

- Camara de comercio. Colegio de ingenieros Programas de desarrollo
- Empresas publicas y privadas
- Educación
- funcionarios de direcciones de producción agricultura y empresarios
- DIRECCION REGIONAL, UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL, ONG, INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y/O EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS, DIRECCIONES REGIONALES, MUNICIPALIDADES, GOBIERNO REGIONAL SOCIEDAD CIVIL ETC.
- Colegios profesionales, instituciones publicas y privadas y organizaciones académicas y sociales
- COLEGIOS PROFESIONALES, EMPRESARIOS
- GOBIERNO REGIONAL, EDUCACION, COLEGIOS PROFESIONALES, SALUD
- COLEGIOS PROFESIONALES, EMPLEADORES, GOBIERNOS LOCALES, GOBIERNO REGIONAL, REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD CIVIL
- NO ESTAMOS ORGANIZADOS EN ESTE ITEM
- DESCONOZCO
- COLEGIOS PROFESIONALES, EMPRESAS
- EMPRESAS
- colegios profesionales, empresas asociaciones civiles
- Gobierno Regional, Salud, Educación, Empresa, ONGs, etc.

Pregunta N8

¿En qué aspectos han influido los Grupos de Interés en el diseño de los currículos de los programas de estudio de su Universidad?

- Ninguno
- Perfil del egresado
- Entorno socio económico
- No mucho en el inicio
- SOCIAL, ECONOMICO Y ACADEMICO GESTION INSTITUCIONAL
- Definición de los perfiles
- MODIFICACION DEL PLAN DE ESTUDIOS Y LOS LINEAMIENTOS DEL CURRICULO
- AUN EN FORMA INCIPIENTE EN ASPECTOS BASICOS RELACIONADOS A SUS INTERESES PUNTALES
- SE TIENE PREVISTO EN EL SIGUIENTE PROCESO DE ACTUALIZACION CURRICULAR LA PARTICIPACION DE LOS GRUPOS DE INTERES.
- NINGUNO
- DESCONOZCO
- PERFIL PROFESIONAL
- ACTUALMENTE ESTAMOS EN PROCESO
- enseñanza por competencias
- En las capacidades y competencias a desarrollar según las necesidades sociales y productivas plasmadas en el Perfil del egresado.

Pregunta N9

demanda social [Por favor, indique si su Universidad ha utilizado las siguientes fuentes para definir su oferta académica:]



planes de desarrollo regional [Por favor, indique si su Universidad ha utilizado las siguientes fuentes para definir su oferta académica:]



planes de desarrollo nacional [Por favor, indique si su Universidad ha utilizado las siguientes fuentes para definir su oferta académica:]

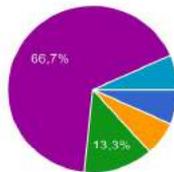


planes de desarrollo internacional [Por favor, indique si su Universidad ha utilizado las siguientes fuentes para definir su oferta académica:]



Pregunta N10

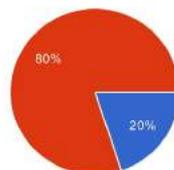
¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los planes de los programas de estudio de su Universidad?



De forma anual.	1	6.7%
Cada 2 años.	0	0%
Cada 3 años.	1	6.7%
Cada 4 años.	2	13.3%
Indeterminado.	10	66.7%
Nunca.	1	6.7%

Pregunta X1

Su Universidad utiliza información estadística sobre empleabilidad como parte del monitoreo de inserción laboral de los egresados?



Si	3	20%
No	12	80%

Pregunta X2

¿Qué fuente o fuentes de información estadística sobre empleabilidad utiliza su Universidad?

de la unidad de estadística

INEI.

INSTITUTO ESTADISTICA E INFORMATICA, PAGINAS ELECTRONICA