

ARTÍCULOS ORIGINALES

Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la Universidad Pública del Perú

Planning of Strategic Scenarios in the Public University of Peru

RESUMEN

El planeamiento de escenarios estratégicos en la universidad pública en el Perú a través de la metodología de la prospectiva y las competencias de los recursos humanos, permite potenciar la gestión académica y administrativa de la universidad. La formulación, la implementación y el control del modelo requiere de un liderazgo eficaz del rector y de los miembros del Consejo de Universitario. En estos tiempos es necesario dejar de lado la lucha por los intereses particulares, y centrarse en el bienestar de los estudiantes, docentes y no docentes y en expandir las acciones de la Universidad a otros ámbitos nacionales e internacionales. El modelo de planeamiento de escenarios estratégicos desarrolla las siguientes actividades: la decisión estratégica; identificación de los factores importantes de decisión (FIDE); identificación de las fuerzas impulsoras del entorno (FIE); matriz del impacto e incertidumbre; selección de escenarios; tabla comparativa de escenarios; amenazas y oportunidades por escenarios.

Palabras claves: Planificación de escenarios; factores de decisión importantes; fuerzas impulsoras del medio ambiente.

ABSTRACT

The Planning of strategic scenarios in the Public University in Peru through the prospective methodology and the competences of the human resources allows to enhance the academic and administrative management of the university. The formulation, implementation and control of the model requires effective leadership of the Rector and the Members of the University Council. In these times it is to set aside the fight for private interests, but to focus on the welfare of students, teachers and non-teachers and to expand the actions of the University to other national and international levels. The strategic scenario planning model develops the following activities: The strategic decision; identification of important decision factors (FIDE); identification of the driving forces of the environment (FIE); impact and uncertainty matrix; selection of scenarios; comparative table of scenarios; threats and opportunities by scenarios.

Keywords: Scenario planning; important decision factors; driving forces of the environment.

Kennedy Narciso Gómez¹

Kennedy_narc1@hotmail.com

José Villacorta Huapaya¹

jvillacortah@unmsm.edu.pe

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Perú

Presentado: 18/07/2019

Aceptado: 04/12/2019

INTRODUCCIÓN

La universidad pública en el Perú, luego de 31 años de vigencia de la Ley Universitaria N°23733 de 1983, tuvo una nueva Ley Universitaria, la Ley N°30220, de fecha 08 de julio de 2014. En su artículo 12 señala la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior (Sunedu) como Organismo Público Especializado adscrito al Ministerio de Educación cuyo objetivo es elaborar el planeamiento de escenarios estratégicos de la universidad pública en el Perú.

El planeamiento de escenarios estratégicos en la universidad pública no es utilizado en nuestro país, quizás porque se desconoce la importancia y ventajas que generaría este enfoque en la gestión institucional, pues es una herramienta de gestión empresarial, inmersa en el plan estratégico institucional de la universidad pública, relacionada al plan estratégico institucional de la Sunedu para el periodo 2019-2022 y los lineamientos técnicos de planificación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan), articulado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual de educación (Pesem).

Yori et al. (2011) señalan que «[...] La planificación de escenarios constituye un instrumento para la toma de decisiones que permite manejar y predecir ambientes de rápido cambio social y de interacciones complejas, disminuyendo el nivel de incertidumbre a través de la descripción de futuros alternativos posibles». Ello significa que las decisiones que se toman e implementan serán efectos de interés por ver su valor para la sociedad universitaria en el futuro; por ejemplo, en estos momentos la decisión de obtener el Licenciamiento de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco, entonces el estudio del futuro será consecuencia directa de la incertidumbre, ya que el interés por los docentes, no docentes, alumnos y grupo de interés será el interés que tengan de ésta y mayor será su deseo por conocer el futuro del entregable. Si la Sunedu decide otorgarle el Licenciamiento a la mencionada universidad nacional por 15 años entonces habrá generado un impacto positivo; es así como se opera el proceso de planeamiento por escenarios.

Los mencionados autores señalan: «[...] el método de escenarios aplicado a la toma de decisiones institucional, ha sido adoptado de la

multinacional Shell Internacional a finales de los años setenta, a través de la adopción de este método en las rutinas de trabajo de gestión, en lugar de la predicción tradicional para diseñar estrategia institucional». Estas buenas prácticas actualmente están siendo usadas en nuestro país con entregables de valor significativo en el nivel de gobierno y nivel local; la universidad pública tiene un reto de hacerlo y obtener resultados significativos en la gestión pública. Finalmente, los autores consideran la utilidad de los escenarios en el contexto de la estrategia y dicen: «[...] la planificación de escenarios constituye una herramienta que permite mantener informado al gerente de los cambios suscitados a nivel de las variables macroeconómicas claves, entre ellas económicas, sociales, políticas, tecnológicas, gubernamentales, competitiva y demográficas, entre otras, que acontece en el entorno las cuales provienen del análisis estratégico».

La teoría de Mintzberg (1994) sobre gestión del talento humano dice: «Ningún trabajo es más vital para nuestra sociedad que el de los directivos. El directivo es el que determina si nuestras instituciones sociales nos atienden bien o si desperdician nuestros talentos y recursos [...] La investigación realizada por el Foro de planificación de los EE.UU. descubrió que solo el 25% de las empresas consideraban que sus procesos de planificación estratégica eran efectivos y los consultores de estrategias de OC&C observaron que lo más humano que se puede hacer con la mayoría de los procesos de planificación estratégica es acabar con ellos». Vistos los resultados de la forma de pensar de gerentes sobre la planificación de organizaciones norteamericanas, debe llamar la atención y motivar a la reflexión que en las instituciones del Estado se da mucha importancia a formalizar, codificar y poner en práctica las estrategias que la universidad ya tiene, por lo que se ha conceptualizado el planeamiento de escenarios en que se interpreta que la estrategia no puede ser planeada debido a que es una perspectiva y que se ocupa de la síntesis. Asimismo, añade el autor: «La planificación florece en tiempos estables». Hoy en día, debido a la globalización, gran parte de lo que se considera información “dura” a menudo no es nada: por la falacia de “medir lo que es medible”, los resultados son limitantes; por ejemplo, la tendencia a favorecer las estrategias de liderazgo en cos-

tos enfatizando las eficiencias operativas, que son medibles sobre las estrategias de liderazgo de productos, enfatizando el diseño innovador, que tiende a ser menos medible.

Para obtener una comprensión real y útil de la situación competitiva, los datos blandos deben integrarse en el proceso de planificación; si bien los datos duros pueden informar al intelecto, son en gran medida los datos suaves los que generan sabiduría, son indispensables para la síntesis, la clave para elaborar estrategias. La elaboración de estrategia, explica el autor, deriva de la síntesis informal y visionario, en lugar de programado y formalizado, se basa en el pensamiento divergente, la intuición, involucra a una variedad de actores capaces de experimentar y luego integrarse (Mintzberg 1994). Ello significa que en la gestión pública universitaria en el Perú, las autoridades toman las decisiones gerenciales considerando el plan estratégico institucional y las normas legales y administrativas vigentes.

Finalmente, la única manera de avanzar en la gestión universitaria es responder a la siguiente interrogante: ¿en qué medida el planeamiento de escenarios estratégicos en la universidad pública permitirá optimizar la gestión institucional? Si el objetivo es elaborar el planeamiento de escenarios estratégicos para la universidad pública, ello implica cuatro etapas:

1. Identificar las fuerzas impulsoras del entorno.
2. Identificar y desarrollar los factores importantes de decisión (FIDE).
3. Desarrollar la selección de escenarios.
4. Presentar la matriz de amenazas y oportunidades por escenarios.

RESULTADOS

El gobierno de la universidad pública en el Perú, según la Ley N°30220, Ley Universitaria, en el capítulo VII, artículo N°55, menciona que la universidad es ejercida por «[...] la Asamblea Universitaria; el Consejo Universitario; el Rector; los Consejos de Facultad; los Decanos», y en el artículo 60 señala que «[...] el Rector es el personero y representante legal de la universidad, tiene a su cargo y a dedicación exclusiva, la dirección, conducción y gestión del gobierno universitario en

todos su ámbitos, dentro de los límites de la Ley Universitaria y del Estatuto». Creemos con firmeza que las instancias ejercidas en los diversos órganos de gobierno universitario no solo deben ser inteligentes sino requiere de moral, debido a las observaciones y evidencias de la corrupción en la gestión de justicia que atraviesa nuestro país que imita en las instituciones del sector público y que debemos superar. Por otro lado, consideramos que la formulación de programas, planes, proyectos y estrategias generales o por áreas académicas y administrativas son un lugar común, pero los de recursos humanos no están siendo orientadas con un sentido apropiado de las prioridades en las facultades académicas que generan resistencia a los cambios planteados por la Ley N°30220.

A continuación, se desarrollará la información debidamente procesada y sistematizada en conocimientos acerca de las fases de la metodología prospectiva aplicada al planeamiento de escenarios. Véase figura 1, el método prospectivo de la universidad pública.

La universidad pública está obligada a adecuarse a las exigencias de la Nueva Ley Universitaria N°30220. En el capítulo II se menciona a la Sunedu y en el artículo 12 se indica que «La creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) adscrita al Ministerio de Educación [...] ejerce su jurisdicción a nivel nacional, con su correspondiente estructura orgánica» y en el artículo 13 indica la finalidad de la Sunedu: «Es responsable del Licenciamiento para el servicio educativo superior universitario, entendiéndose el licenciamiento como el procedimiento que tiene como objetivo verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento [...] La autorización otorgada mediante el Licenciamiento por la SUNEDU es temporal y renovable y tendrá una vigencia mínima de 6 (seis) años».

La Universidad Pública es gestionada de acuerdo a su Estatuto, Manuales, Reglamentos y normas administrativas y legales vigentes; asimismo, formula, implementa y es monitoreado a través del planeamiento de escenarios estratégicos institucional (PEEI) y a partir de ello se generarán el planeamiento de escenarios estratégicos de las facultades y divisiones de

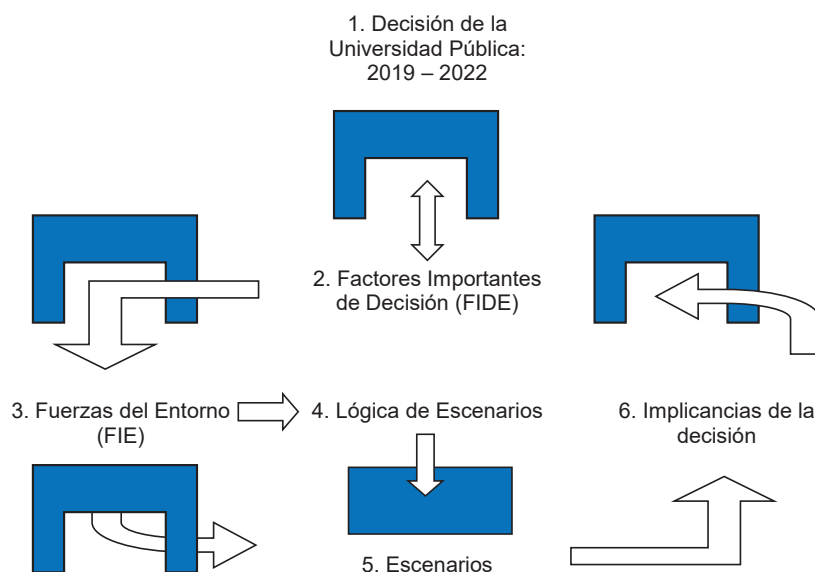


Figura 1. Pasos del método de prospectiva en la universidad. Elaboración propia, 2019.

la estructura orgánica de la universidad para impulsar el resultado de la misión institucional y las estrategias alternativas propuestas; lo descrito nos lleva a plantearnos la siguiente interrogante: ¿Qué estrategia debería implementar la universidad pública para contribuir con la formación académica profesional de calidad? El autor del presente artículo sugiere que el planeamiento de escenarios estratégicos en la universidad pública permitirá lo que la alternativa estratégica genérica de Porter (2004:80) sugiere sobre el liderazgo en costos, a través de la cadena de valor y la manera de asociar estos costos y activos con las actividades de valor.

Fase 1: Enfoque de la decisión de la universidad

¿Qué estrategias debería implementar la universidad pública 2019-2022 para contribuir con la formación académica profesional de calidad?

El planeamiento de escenarios estratégico de la universidad pública es la estrategia que se debe implementar, y se recomienda el liderazgo en costos, lo que implica brindar sus servicios al menos costo posible.

Fase 2. Identificación de los factores importantes de decisión (FIDE)

El Planeamiento de Escenarios Estratégicos es la decisión organizacional de la universidad; véase tabla 1.

Fase 3. Identificación de las fuerzas impulsoras del entorno (FIE) y la agrupación de las fuerzas impulsoras del entorno de la universidad pública

La universidad pública tiene como objetivo preparar y formar hombres en el rigor de la ciencia, tecnología y la humanística; a través de una adecuada gestión de los recursos humanos se propone tener en el corto plazo una infraestructura de primera línea, grato ambiente de estudios, servicios básicos, biblioteca especializada, medios audiovisuales y materiales educativos; además de estructurar y desarrollar la Identificación de los Factores Importantes de Decisión (FIDE) y de agrupar a las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE). Véase la tabla 2 y la tabla 3.

Fase 4: Lógica de escenarios. Matriz de Impacto-Incertidumbre y Matriz de Lógica de Escenarios

Se usaron los siguientes escenarios:

- Liberal-Estable.
- Liberal-Inestable.
- Conservador-Estable.
- Conservador-Inestable.

Véase tabla 4, figura 2; tabla 5.

Tabla 1
Identificación de los factores importantes de decisión (FIDE)

AVANCES TECNOLÓGICOS	DESARROLLO ECONÓMICO	CAMBIOS MEDIO AMBIENTALES	POLÍTICA	CULTURAL	DESARROLLO SOCIAL
¿La adquisición de tecnología a bajo costo mejorará el aprendizaje – enseñanza en las aulas de las Facultades en la UP?	¿Los ingresos propios de las Facultades Académicas se incrementarían en los propios semestres académicos?	¿La tecnología a utilizar generaría cambios ambientales en las Facultades académicas?	¿El MEF asignaría mayor presupuesto para mejorar la capacidad de desempeño de los recursos de la UP?	¿Mejoraría la cultura de las Facultades académicas en la UP en el aprendizaje – enseñanza y formación profesional?	¿Los alumnos, docentes y no docentes de las Facultades Académicas se sentirán competitivos?
¿Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación por los docentes?	¿Se incrementaría el ingreso propio de las Facultades Académicas y de los docentes, no docentes y las familias?	¿Los espacios recreativos y de protección serán más seguros?	¿Las Facultades Académicas tomará al docente en uso de las TIC?	¿Formación docente y de alumnos en teleformación, daño de materiales multimedia, software?	¿Los docentes sentirán alegría de ver a los alumnos de las Facultades Académicas CA sentirse exitosos, trabajando en organizaciones competitivas?
¿Qué cambios implementará las Facultades Académicas para facilitar la formación académica profesional de los estudiantes del pre y pos grado?	¿Aumento del ingreso propio y presupuesto del crecimiento de los últimos años en la UP?	¿La Acreditación Académica de la Calidad y el Licenciamiento representará una ventaja competitiva de la UP?	¿Es posible mantener relaciones de intercambio académico a nivel nacional e internacional?	¿Alta reputación institucional por el alto desempeño de la UP?	¿De qué manera el presupuesto de la UP ayudará a la estabilidad y desarrollo institucional?
¿Las Facultades Académicas cuentan con tecnología a bajo costo para mejorar el servicio de limpieza de su infraestructura?	¿Las Facultades Académicas cuentan con un Centro de recojo de papeles, plásticos y vidrios para entregar a un Centro Formal de Reciclaje existentes en su jurisdicción?	¿Mejorará la gestión en el manejo de Responsabilidad Social en las Facultades Académicas de la UP?	¿El grupo de poder asegura la continuidad de la misma empresa Outsourcing?	¿Cumplir la Responsabilidad Social por la Facultades Académicas de acuerdo a la Ley N°32220 y su Estatuto de la UP, concordante con la Ley General de Residuos (Ley 27314 del 21 de julio de 2000)?	¿El servicio de limpieza en las Facultades Académicas cuentan con mecanismos de mejora de aseguramiento continua de la calidad?
¿Cómo se adaptarán los procedimientos de la Acreditación Académica de la Calidad a los cambios tecnológicos en infraestructura de Innovación e Investigación y enseñanza – aprendizaje?	¿Crecerá la Demanda externa de postulantes a las Facultades Académicas de la UP en los próximos años?	¿El Fenómenos de la Niña, del niño y huaicos representará un problema económico para el país?	¿Seguirá manteniéndose la política de libre mercado?	¿Las normas legales internas siguen algún tipo de patrón relacionado con la política interna o son lobistas en las Facultades Académicas de la UP?	¿Qué tan fuerte es la cultura tributaria en el Perú?
¿El Planeamiento de Escenarios Estratégicos permite incrementar la satisfacción académica, económica y sensibilización ambiental en los diferentes niveles académicos de interés de los estudiantes?	¿Aumento de la productividad y crecimiento de la gestión en las Facultades de la UP?	¿Promueve actitud de recojo de productos desechados para reciclaje posterior venta a recicladores formales de la jurisdicción?	¿Decisión del grupo de poder para su aprobación e implementación? ¿Capacitación y desarrollo de los RR.HH.?	¿Posicionar en la mente de los recursos humanos la misión, valores y estrategias, del planeamiento estratégico institucional de la UP?	¿Egresados con trabajo estable con mística responsable científica y ambiental?

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 2
Identificación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE)

Alcance de la FIDE 1	DESARROLLO TECNOLÓGICO			
	FIDE 1 ¿La tecnología adquirida por la Facultad Académica permite mejorar la enseñanza aprendizaje en los alumnos por los docentes?	Incertidumbre	Impacto	
Software Mejorar sala de cómputo Potenciar la informática en oficinas. Desarrollo y control informática.	FIE 1: Infraestructura apropiada para tecnología y software Management. FIE 2: Normatividad (proveedor externo – electrónico y comunicaciones). FIE 3: Automatización de oficinas de las Facultades Académicas. FIE 4: Capacitación de personal.	M B M B	A B A B	
Alcance de la FIDE 2	DESARROLLO ECONÓMICO			
	FIDE 2 ¿Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación por los docentes?	Incertidumbre	Impacto	
Presupuesto para las Facultades Académicas Incremento de ingresos propios FCA Empleos Formación y capacitación docente	FIE 1: Estabilidad Macroeconómica. FIE 2: Poco nivel de inversiones. FIE 3: Pérdida de plazas de nombramiento docente. FIE 4: Muy bajo los gastos en formación y capacitación docente.	M A A A	A A A A	
Alcance de la FIDE 3	CAMBIOS AMBIENTALES			
	FIDE 3 ¿Qué cambios implementará la UP para la facilitación en la formación?	Incertidumbre	Impacto	
Fenómeno del Niño y Niña. Espacios recreativos y protección. Promueve reciclaje. Contaminación.	FIE 1: Políticas de Prevención sobre fenómeno del Niño y la Niña FIE 2: Impacto en buena salud mental de estudiantes. FIE 3: Reducción basura y aumento de venta a reciclador formal. FIE 4: Políticas sobre el cuidado del Medio Ambiente	B M M M	M A M A	
Alcance de la FIDE 4	POLÍTICA			
	FIDE 4 ¿Las Facultades Académicas cuentan con tecnología a bajo costo para mejorar el servicio de limpieza de su infraestructura?	Incertidumbre	Impacto	
Normatividad vigente. Cumplimiento funcional. Contrato Facultad Académica Empresarial. Política de Facultad Académica UP.	FIE 1: Reducir sanciones de infractores. FIE 2: Políticas remunerativas (tercerización) FIE 3: Política de gasto público. FIE 4: Hacer seguimiento para cumplir el contrato de limpieza.	M B B B	A M A M	
Alcance de la FIDE 5	LEGAL			
	FIDE 5 ¿Cómo se adaptarán los procedimientos de la Acreditación Académica de la Calidad a los cambios tecnológicos en infraestructura de Innovación e Investigación y enseñanza - aprendizaje?	Incertidumbre	Impacto	
Estabilidad Jurídica. Ley Universitaria N°3222 (2015) Cambios legales interno UP. Asamblea Universitario.	FIE 1: Rol de la política fiscal. FIE 2: Administración según SUNEDU – MINEDU FIE 3: Rol del Consejo de Facultad Académica y Consejo Universitario. FIE 4: Rol de los grupos de poder.	M M M A	A A M A	
Alcance de la FIDE 6	LEGAL			
	FIDE 6 ¿El Planeamiento de escenarios estratégicos permite incrementar la satisfacción académica, económica y sensibilización ambiental en los diferentes niveles académicos de interés de los estudiantes?	Incertidumbre	Impacto	
Responsabilidad Social. Programas y proyectos de fortalecimiento de la cultura de la calidad. Presupuesto del 2% para gasto de responsabilidad social. Presupuesto de inversión acorde con la necesidad de infraestructura, justificadas en el Planeamiento de Escenarios Estratégicos de la UP.	FIE 1: Aprobación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos. FIE 2: Currículo y plan de estudios en la formación de Responsabilidad Social en la cultura de la calidad. FIE 3: Fortalecimiento de ética y los valores. FIE 4: Seguridad estudiantil. FIE 5: Cursos de Responsabilidad Social.	A M M M M	A A A A A	
Calificación del impacto y de la incertidumbre		A = Alto	M = Medio	B = Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 3

Paso 3: Agrupación de las FIE – Universidad Pública

FIDE 1	FIDE 2	FIDE 3	FIDE 4	FIDE 5	FIDE 6
FIE 11: Infraestructura apropiada para tecnología y software.	FIE 21: Estabilidad Macroeconómica.	FIE 31: Política de prevención contra el niño y la niña.	FIE 47: Políticas sobre el cuidado del medio ambiente y aumento de ventas de productos (desperdicios) a reciclador formal de la provincia.	FIE 52: Reducir sanción a infractor.	FIE 61: Cursos de Responsabilidad Social.
FIE 12: Hacer seguimiento para cumplir el contrato de limpieza.	FIE 23: Pérdida de plazas de nombramientos docente.	FIE 43: Riesgo País.	FIE 44: Capacitación, desarrollo de RR.HH.	FIE 56: Política remunerativa (tercerización)	FIE 62: Rol del Consejo de Facultad Académica y del Consejo Universitario de la UP.
FIE 13: Automatización de Oficinas dependientes de la Facultad Académica de la UP.	FIE 27: Muy bajos los gastos en formación y capacitación docente.	FIE 34: Políticas sobre el cuidado y preservación del Medio Ambiente.	FIE 41: Normatividad (Proveedor externo – electrónico y comunicación).	FIE 51: Reducción de la basura.	FIE 63: Fortalecimiento de ética y valores en los recursos humanos de la UP.
FIE 14: Seguridad en la transmisión de la información.	FIE 22: Poco nivel de inversiones.			FIE 54: Rol de los grupos de poder para aprobar el PEEI UP.	FIE 64: Seguridad estudiantil.
FIE 19: Implementación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos Institucional UP.				FIE 55: Tendencias de cambios normativos.	FIE 67: Política de gasto público.
			FIE 46: Impacto en buena salud mental de estudiantes Facultades Académicas UP.		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 4

Paso 4: Matriz Impacto – Incertidumbre universidad pública

Grado de Incertidumbre			IMPULSORES CRÍTICOS	Nivel de impacto de las FIDE
BAJO	MEDIO	ALTO		
41: Normatividad (proveedor externo – electrónico y comunicaciones)	13: Automatización de oficinas de las Facultades Académicas. I. 21: Estabilidad Macroeconómica.	22: Poco nivel de inversiones. 23: Pérdida de plazas de nombramientos docentes.	ALTO	ALTO
43: Riesgo País.	46: Impacto en buena salud mental de estudiantes.	27: Muy bajo los gastos en formación y capacitación docente.		
44: Capacitación y desarrollo de RR.HH.	52: Reducción de sanciones de infractores. 62: Rol del Consejo de Facultad Académica y Consejo Universitario UP.	54: Rol de los grupos de poder para aprobar el PEEI-UP.		
56: Política remunerativa (tercerización)	63: Fortalecimiento de ética y valores. 64: Seguridad estudiantil.	19: Implementación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos Institucional.		
67: Política de gasto público	11: Infraestructura apropiada para tecnología y software en management.			
31: Políticas de Prevención contra el Niño y la Niña.	47: Política sobre el cuidado del medio ambiente y aumento de venta de productos (desperdicios) a reciclador formal de la jurisdicción.	61: Cursos de Responsabilidad Social. 55: Tendencias de cambios normativos.	MEDIO	
12: Hacer seguimiento para cumplir el contrato de limpieza. 14: Seguridad en la transmisión de la información.	51: Reducción de la basura.		BAJO	
Grado de Incertidumbre			ALTO	Impacto
BAJO	MEDIO	ALTO		
41, 43, 44, 56, 67	13, 21, 46, 52, 62, 63, 64, 11	22, 23, 27, 24, 19		
31	47	61, 55		
12, 14	51		BAJO	
5	8	5		
1	1	2		
2	1	0		
8	10	7		25

Fuente: Elaboración propia, 2019.

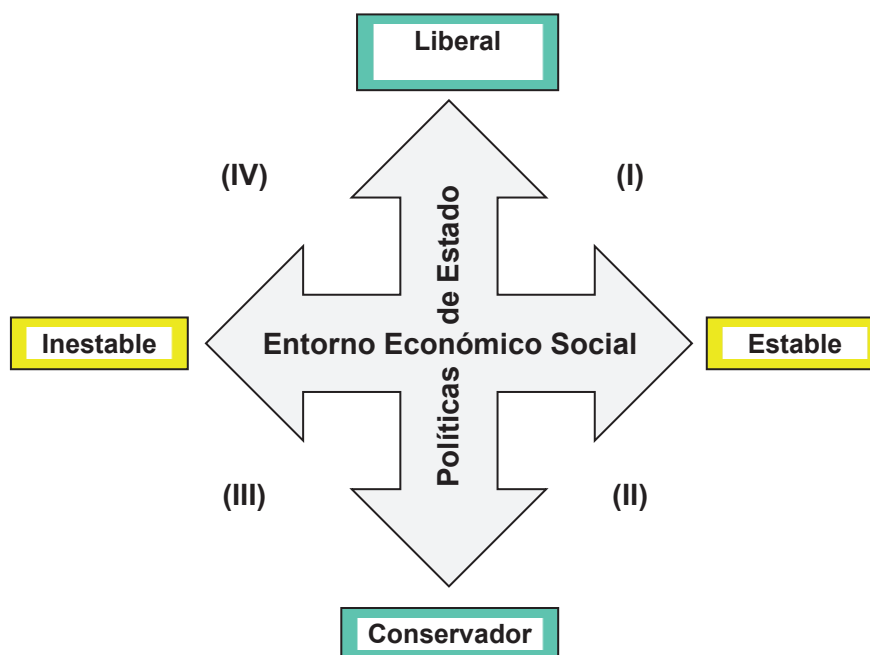


Figura 2. Paso 4: Lógica de escenarios Universidad Pública. Elaboración propia, 2019.

Tabla 5

FIE alto-alto y los ejes de incertidumbre

1	22: Poco nivel de Inversiones en las Facultades Académicas.	Entorno Económico y Social
2	23: Pérdida de plazas de nombramiento docente otorgado por el MEF – Perú.	Entorno Económico y Social.
3	24: Alto índice de gastos no ejecutados en formación y capacitación, desarrollo de los recursos humanos UP.	Entorno Económico y Social.
4	54: Rol del grupo político de poder.	Política de gobierno UP.
5	61: Cursos de responsabilidad social – currículo y plan de estudios UP.	Política de gobierno de las Facultades Académicas UP.
6	66: Implementación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos Institucional UP.	Política de gobierno Consejo de Facultad de las Facultades Académicas y Consejo Universitario UP.
7	68: Tendencia de cambios normativos.	Factor Legal – Consejo Universitario; Asamblea Universitario UP.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Fase 5: Escenarios. Decisión de escenario y cuadro comparativa de escenario

Se realizó la Matriz Debilidad, Oportunidad, Fortaleza, Amenaza (FODA) del planeamiento estratégico en las universidades públicas. Véase tabla N°6 y la tabla N°7, matriz FODA de la universidad pública.

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación muestran que la Universidad Pública procurará alzar sus niveles de competencias de calidad en capacidades y recursos para mantener vigente el Licenciamiento y los estándares del mejoramiento continuo de la calidad que exige la Ley

Universitaria 30220 y la SUNEDU. Por otro lado, la Matriz FODA indica que el orden en que debería implantarse las estrategias seleccionadas es el siguiente:

1. Desarrollar el planeamiento de escenarios estratégicos institucional en la UP.
2. Establecer convenio con entidades reconocidas de revistas indexadas para difundir investigación de los docentes, estudiantes.
3. Desarrollar programas de capacitación en investigación y didáctica universitaria para los docentes.

Tabla 6
Cuadro comparativo de escenarios de la universidad pública

Ejes	ESCENARIOS			
	1	2	3	4
Políticas del Consejo de Facultad	Conservador	Liberal	Conservador	Liberal
Entorno Económico y Social	Estable	Inestable	Inestable	Estable
Poco Nivel de Inversiones de la UP	El presupuesto público cada año es asignada a la UP y algunas universidades percibe Canon (Portal transparencia UP)	Si bien se establecen políticas y facilidades para la inversión, estas se retraen por la desconianza de los directivos y funcionarios de la alta dirección en invertir en una gestión decanal inestable, con crecientes protestas de los recursos humanos. La inversión en proyectos disminuye. No podemos usar datos, debido a que no hemos encontrado.	El impulso de los proyectos de inversiones a través de diferentes beneficios que el Consejo Universitario establece, se ve mermada ante la falta de una consistente cartera de proyectos de inversión de las diferentes áreas de las Facultades Académicas en la UP.	El presupuesto y los ingresos propios de la Facultad Académico aumenta incentivada por un crecimiento de la inversión en las diferentes áreas de la UP.
Implementación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos Institucional	Disminuye los niveles de inversión en proyectos de inversión, debido al proteccionismo. Los niveles de consumo e inversión pública se mantienen o aumentan debido a la estabilidad presupuestal.	Un escenario académico, administrativo y social inestable puede acceder que los gastos presu-puestales sean destinados a otras facultades, pero disminuye los niveles de inversión interno, pero la Demanda Interna disminuye.	Una Política conservador y un escenario académico, administrativo y financiero inestable genera una disminución del gasto en la inversión pública y privada.	Una Política Liberal en medio de un escenario académico, administrativo estable incentiva el desarrollo institucional.
Pérdida de plazas de nombramiento docentes de la UP	Este escenario por lo general no genera cambios en la orientación ideológica de la gestión de turno.	Este escenario liberal de Políticas de la Facultad Académica inestable de un entorno académico, administrativo y social generan pugnas dentro del gobierno de turno que pueden generar cambios en la orientación ideológica de los miembros del Consejo de Facultad y Consejo Universitario.	Este escenario conservador de Políticas de la UP inestable de un entorno académico, administrativo y social general pugnas dentro de la universidad.	Este escenario por lo general no genera cambios en la orientación en la gestión ideológica de la UP.
Rol de los grupos de poder	Los Grupos de Poder (entendidos como los grupos informal, Miembros del Consejo de Facultad Académica, Miembro del Consejo Universitario, Miembros de la Asamblea Universitaria, Decanos, Rector, Vicerrectores, Directores de Secciones de pos grado, entre otros), tienen un desempeño a los distintos intereses que persiguen, los actos de desarrollo institucional.	es un escenario liberal – inestable, estos grupos de poder, sobre todo aquellos que dependen de presupuestos de inversión alto se verán seriamente afectados.	En este escenario, se podrían presentar numerosos conflictos por parte de los grupos de poder con el Rectorado de la UP, motivados por el clima de inestabilidad y una política sin aperturas.	Este escenario deja a la Facultad Académica, con un rol mínimo indispensable. Se enfatiza la eficiencia, la competencia, y el progreso académico, administrativo y económico dentro del marco de desarrollo universitario. Busca un orden legal, académico y administrativo para la UP.
Cursos de Responsabilidad Social	Se establecen medidas tendientes a generar un sistema de equilibrio en la gestión académica y administrativas de la UP.	La UP genera medidas para incentivar el desarrollo académico, administrativo y financiera, y descuidan el desarrollo de los recursos humanos.	Se dictan medidas y políticas que equilibren el manejo de proyectos de inversión académicos y administrativos, pero todavía hay mucho que hacer para lograr superar los problemas de institucional y desórdenes de docentes y no docentes.	Se establecen políticas orientadas a lograr una gestión eficaz académica y administrativa y alcanzar un mejor nivel de posicionamiento de la UP.
Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos	El Rector y los Miembros del Consejo Universitario deben motivar e incentivar iniciativas de Capacitación y Desarrollo de los RR.HH.	La UP tiene el presupuesto asignado para gastos en el rubro de capacitación y desarrollo de personal y se debe invertir.	Alta demanda en estudios y formación de los docentes y no docentes; la inversión es mínima; sin embargo, el dinero de este rubro se devuelve al tesoro público.	Manejo de los recursos humanos eficaz, con políticas estratégicas de incentivos a la formación y desarrollo de los recursos humanos (alumnos, egresados, docentes y administrativos).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 7

Matriz FODA de la universidad pública

	<p>FORTALEZAS (F).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditación por SINEACE-SUNEDU. 2. Existencia de procesos de planeamiento de escenarios estratégico y operativo en ejecución 3. Nuevos currículos de estudio 4. Docentes con grado de Maestro y Doctor. 5. Equipamiento de mejora de infraestructura, tecnología y de laboratorios 6. Acceso a Internet ilimitado. 	<p>DEBILIDADES (D).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto número de Docentes mayores de 65 años de edad. 2. Alto número de docentes sin preparación pedagógica y didáctica universitaria. 3. Bajo nivel académico de docentes y estudiantes 4. Servicio al cliente 5. Prestigio institucional 6. Alto número de docentes que no hacen investigación 7. Licenciamiento-SUNEDU 8. Gestión financiera
<p>OPORTUNIDADES (O).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de instituciones nacionales e internacionales con las que podrían establecerse convenios de cooperación. 2. Demanda de proyectos productivos en la jurisdicción y en el país. 3. Ley Universitaria N° 30220 4. Incentivos alto a investigadores del Estado. 	<p>ESTRATEGIAS FO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer convenio con entidades reconocidas de revistas indexadas para difundir investigación de los docentes, estudiantes. 2. Desarrollar proyectos de responsabilidad social por docentes y estudiantes a nivel nacional 	<p>ESTRATEGIAS DO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estándar de selección y retención de docentes de alto rendimiento mayores de 75 años de edad. 2. Desarrollar Planeamiento de escenarios estratégicos institucional en la UP.
<p>AMENAZAS (A).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política debido a enfrentamiento del Poder Legislativo con el Poder Ejecutivo; 2. Incapacidad del Estado para satisfacer necesidades de universidades estatales. 3. Desinterés y desconfianza de la comunidad empresarial y del Estado en las universidades estatales para generar proyectos conjuntos. 4. Deterioro generalizado de la moral pública. 5. Estancamiento de mejora del Estado en el ámbito de educación 	<p>ESTRATEGIAS FA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyectos de formación/capacitación para MYPES, a cargo de docentes y estudiantes. 2. Desarrollar programas de capacitación en investigación y didáctica universitaria para los docentes. 	<p>ESTRATEGIAS DA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la Escuela de Formación Profesional de Gestión Pública. 2. Implementar la Sección de Postgrado. 3. Crear Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Establecer estándar de selección y retención de docentes de alto rendimiento mayores de 75 años.
5. Desarrollar proyectos de responsabilidad social por docentes y estudiantes a nivel nacional
6. Crear la Escuela de Formación Profesional de Gestión Pública.

CONCLUSIONES

Concluimos que la Universidad Pública en el Perú está regulada por la Ley Universitaria N° 30220 y la SUNEDU para mantener vigente el Licenciamiento y los estándares del mejoramiento continuo de la calidad; finalmente, debe poner énfasis en desarrollar las acciones estratégicas resultado de la investigación a través

de la matriz FODA en orden de prioridad, de la manera siguiente:

1. Desarrollar el planeamiento de escenarios estratégicos institucional en la universidad pública.
2. Establecer convenio con entidades reconocidas de revistas indexadas para difundir investigación de los docentes, estudiantes.
3. Establecer estándar de selección y retención de docentes de alto rendimiento mayores de 75 años.
4. Desarrollar proyectos de responsabilidad social por docentes y estudiantes a nivel nacional.
5. Crear la Escuela de Formación Profesional de Gestión Pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Baena P. (2015). "Planeación prospectiva estratégica". Universidad Nacional Autónoma de México - México.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Cepplan). (2017). "Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°062-17. Guía para el planeamiento institucional".
- Congreso de la República. (2014). "Ley N°30220, Ley Universitaria". En: *sunedu.gob.pe*. [PDF]. 09 de julio de 2014. Fecha de consulta: 10/05/2015. Disponible en: [www.sunedu.gob.pe/nueva ley universitaria 30220-2014. PDF](http://www.sunedu.gob.pe/nueva_ley_universitaria_30220-2014.pdf).
- Mintzberg, H. (1994). *On strategic planning*. New York: Editorial Staff For Infoline.
- Narciso, K. (2008). "Planeamiento Estratégico de la FCA-UNAC". Lima, INIFCA de la Universidad Nacional del Callao. Informe Final de Investigación.
- Narciso; K. (2017). "Plan estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM 2017-2019". En: *Gestión en el tercer milenio*. Vol. 19-1, N°37. [En línea]. Fecha de consulta: 12 de mayo 2017. Disponible en: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/issue/view/1272>.
- Porter, M. (2004). *Ventaja competitiva*. México DF.: Editorial Continental, S.A. de C.V. de México.
- Schwartz, P. (2003). *Inevitable Surprise: thinking ahead in a time of turbulence*. Hudson; Gothen Books.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu). (2019) "Resolución Consejo Directivo N°011". Plan estratégico institucional-Sunedu.
- Yori, L.; Hernández de Velazco, J., y Chumaceiro, A. (2011). "Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno". En: *Revista Venezolana de Gerencia*. N°54, pp: 280,281,286.

