

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:
**“Planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la
gestión institucional de la Universidad Nacional del Callao”.**

AUTOR: KENNEDY NARCISO GOMEZ

Periodo de ejecución:

01 de diciembre de 2019 al 31 de diciembre de 2020 (12 meses).

**(Resolución Rectoral N°1319-2019-R.
de fecha 27 de diciembre del 2019)**

Callao, setiembre de 2021

INFORMACIÓN BÁSICA

FACULTAD

Facultad de Ciencias Administrativas

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Unidad de Investigación de la FCA

TÍTULO DEL PROYECTO

“PLANEAMIENTO DE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS PARA FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO”,

AUTOR

Dr. CC.AA. Kennedy Narciso Gómez Categoría: Principal
Dedicación Tiempo Completo, Código N°1243

LUGAR DE EJECUCIÓN

Universidad Nacional del Callao

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Aplicada

UNIDAD DE ANÁLISIS

Áreas de gestión de la Universidad Nacional del Callao

DEDICATORIA

Con respeto y aprecio a mis señores padres, Roberto y Fortunata quienes me dieron la vida y ayudaron a forjarme en lo espiritual y en lo humano, lo cual cosecho ahora. Gracias a esta formación en el cimiento es muy difícil penetrar en la esencia misma para provocar cambios negativos por cualquier fuerza restrictiva en el desarrollo de la vida.

Kennedy Narciso Gómez

AGRADECIMIENTO

1. Al Rector de la Universidad Nacional del Callao (UNAC), Dr. Baldo Olivares Choque, quien aportó con la entrega de documentación oficial que permitió levantar el informe final de manera objetiva.
2. A la Vicerrectora de Investigación de la UNAC, por la realización de diversos eventos científicos y académicos gratuito que apoyaron y repotenciaron el uso de la metodología en la construcción de la estructura del informe final de investigación.
3. A los señores Directores de las Áreas de Recursos Humanos; Presupuesto y Planificación; Contabilidad y Finanzas; Sistema de Gestión Académica; Oficina General de Administración; Oficina de Asesoría Legal; Oficina de Calidad Académica y Acreditación de la Universidad Nacional del Callao.
4. Agradecer al Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC, por apoyar en la mejora de los resultados de la investigación.

RESUMEN

Los Informes Finales del Planeamiento Estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad Nacional del Callao (UNAC) (Narciso 2004), ayudaron al modelo a las decisiones tomadas durante la gestión del Decano encargado de la FCA (2005) (Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas [INIFCA], 2014) y del Decano Titular (2010-2013) buscando el Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC, aprobado según Resolución Rectoral N° 491-2017-R, del 31 de mayo de 2017 (UNAC, 2017a), en el que aportamos que el factor humano es lo más valioso y requiere que la gerencia actúe con inteligencia para aprovechar sus capacidades, habilidades y conocimientos, que aportan a la calidad científica, humana, cultural y profesional buscando fortalecer la gestión institucional.

El documento Planeamiento de Escenarios Estratégicos para Fortalecer la Gestión Institucional de la Universidad Nacional del Callao proporciona acciones estratégicas, cuyos resultados en la gestión se muestran en tres fases: en la primera fase se presenta la formulación; en la segunda, la implementación y en la tercera, el control. Las actividades que se han desarrollado son: 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 clave: Planeamiento de escenarios estratégicos; fortalecer la gestión institucional; factor importante de decisión; fuerzas impulsoras del entorno; escenarios.

ABSTRACT

The Final Reports of strategic planning of the Faculty of Administrative Sciences (FCA) of the National University of Callao (UNAC) (Narciso 2004) maintain coherence, the contribution on this research topic, helped the model in the management of the Dean in charge of the FCA (2005) (Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas [INIFCA], 2014) and Titular Dean (2010-2013); Planning of strategic scenarios in the Faculty of Administrative Sciences of the UNAC (UNAC, 2017a), approved according to Rectoral Resolution N ° 491-2017-R, of May 31, 2017; in which we contribute that the human factor is the most valuable and requires management to act intelligently to take advantage of their capacities, skills and knowledge that increases in scientific, human, cultural and professional quality to strengthen institutional management.

The "Planning of Strategic Scenarios to Strengthen the Institutional Management of the National University of Callao" provides strategic actions whose results of the management are shown in three phases: in the first phase the formulation is presented; in the second phase the implementation and in the third phase the control; The activities that have been developed are: The strategic decision; identification of important decision factors (FIDE); identification of driving forces in the environment (FIE); impact and uncertainty matrix; selection of scenarios; comparative table of scenarios; threats and opportunities by scenarios.

Keywords: Strategic scenario planning; strengthen institutional management; important decision factor; driving forces of the environment; scenarios.

INDICE

INFORMACIÓN BÁSICA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INDICE	1
INTRODUCCIÓN	4
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. Descripción de la realidad problemática	7
1.2. Formulación del problema.....	8
1.3. Objetivos	8
1.4. Justificación.....	9
1.5. Limitantes de la investigación	9
II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Planeamiento de escenarios estratégicos en la UNAC	10
2.2. Teorías que sustentan el planeamiento de escenarios estratégicos.....	10
2.3. Teorías que sustentan el fortalecimiento de la gestión institucional	17
2.3.1. Fortalecimiento	17
2.3.2. Gestión	22
2.4. Definición de la terminología	23
III. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1. Hipótesis general	26
3.2. Variables	26
3.2.1. Variable independiente	26
3.2.2. Variable dependiente	26
IV. DISEÑO METODOLÓGICO	27
4.1. Tipo y diseño de la investigación	27
4.2. Determinación del universo	27
4.3. Determinar la muestra	27
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
4.4.1. Técnicas y análisis estadísticos de datos	28

V.	RESULTADOS	29
5.1.	Resultados descriptivos	29
5.1.1	Análisis general sobre el planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC	29
5.1.2	Planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión de la UNAC.....	33
5.2.	Desarrollo de los siete pasos del Modelo.....	35
5.1.1	Paso 1: El enfoque de la decisión estratégica.....	34
5.2.2	Paso 2. Identificación de los factores importantes de decisión (FIDE) UNAC.....	37
5.2.3	Paso 3. Identificación de las Factores Importantes de Decisión (FIDE) y la Agrupación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno de la UNAC.....	38
5.2.4	Paso 4. Lógica de Escenarios. Matriz Impacto-Incertidumbre; Matriz de Lógica de Escenarios de la UNAC.....	38
5.2.5	Paso 5. Escenarios. Decisión de escenario y cuadro comparativo de escenario UNAC.....	39
5.3.	Presupuesto público asignada a la UNAC 2018.....	40
5.4.	Prueba de Chi Cuadrado.....	40
VI.	DISCUSIÓN	41
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
VIII.	REFERENCIAS	45
IX.	APÉNDICES	48
	Apéndice N° 1. Modelo de planeamiento de escenarios estratégicos.....	49
	Apéndice N° 2. Diseño de investigación.....	50
	Apéndice N° 3. Método prospectivo racional de la UNAC	51
	Apéndice N° 4. Factores importantes de Decisión (FIDE) – FAC-UNAC.....	52
	Apéndice N° 5. Identificación de los Factores Importantes de Decisión (FIDE) - UNAC	53
	Apéndice N° 6. Agrupación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE)	57
	Apéndice N° 7. Paso 4: Matriz Impacto-Incertidumbre (UNAC).....	58

Apéndice N° 8. Paso 4: Lógica de escenarios-FCA-UNAC.....	59
Apéndice N° 9. FIE Alto - Alto y los Ejes de Incertidumbre FCA-UNAC.....	60
Apéndice N° 10.Fase N°5, cuadro comparativo de escenarios de la FCA-UNAC	61
Apéndice N°11. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas UNAC	62
X. ANEXOS	64
Anexo N° 1. Planeamiento de Escenarios Estratégicos para fortalecer la Gestión Institucional de la Universidad Nacional del Callao	65
Anexo N° 2. Escenario exploratorio al 2030 - Sector Educación	66
Anexo N° 3. Acciones Estratégicas Institucional vs. Área Operativa Responsable	67
Anexo N° 4. Consulta de Ejecución de Gasto UNAC 2018	68
Anexo N° 5. Tablas Cruzadas	69
Anexo N° 6. Pruebas de Chi – Cuadrado	70

INTRODUCCIÓN

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), creada en 1919, estableció normas del trabajo decente que deben respetarse en los 187 estados que la integran; asimismo, convocó a una reunión del 25 al 29 de enero del 2021, en Ginebra, Switzerland, para discutir cuestiones laborales y profesionales del sector de la educación relacionada a la evolución de la pandemia COVID-19 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

En el Perú, el Presidente de la República ordenó a partir de las 00:00 del lunes 16 de marzo de 2020, el aislamiento social obligatorio progresivo y continuo, cuya finalidad es la reducción de muertes y contagios de la pandemia llamada COVID-19. Siguiendo el mandato señalado, el Rector de la Universidad Nacional del Callao (UNAC), Dr. Baldo Olivares Choque, y, el Consejo Universitario de la UNAC, mediante Resolución de Consejo Universitario N° 071-2020, del 16 de abril de 2020 resolvió aprobar el inicio virtual del Semestre Académico 2020-A y 2020-B, mediante aplicaciones multiplataforma a partir del 04 de mayo de 2020 (UNAC, 2020a).

La UNAC, a partir de su creación según Ley N° 16225 del 02 de setiembre de 1966, surge con la denominación de Universidad Nacional Técnica del Callao (UNATEC) con cuatro facultades académicas (Congreso de la República, 1966). Posteriormente, según Resolución N° 3407-76-CONUP del 11 de mayo de 1976, el Consejo Nacional de la Universidad Peruana (CONUP, 1976) autorizó el funcionamiento de seis facultades académicas y, según Ley N° 23733, el 18 de diciembre de 1983 (Congreso de la República, 1983), cambió de denominación por Universidad Nacional del Callao, y se constituyó en 11 facultades académicas, 16 escuelas profesionales y una escuela de posgrado.

Posteriormente, luego de 31 años de vigencia de la Ley Universitaria N° 23733 de 1983, se creó la nueva Ley Universitaria N° 30220, de fecha Julio de 2014 (Congreso de la República, 2014), cuya razón de ser es la siguiente "...El objeto de la Ley es normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las

universidades”, establece “que el Ministerio de Educación es el ente rector de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria”. En el artículo 12 señala que la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU) como Organismo Público Especializado adscrito al Ministerio de Educación, “(...) desde el 05 de enero de 2015, hace entrega del licenciamiento para ofrecer el servicio educativo superior universitario”. Por otro lado, la Universidad Nacional del Callao aprobó el Estatuto-UNAC (2015) y el Comité Electoral con la asesoría de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la participación de alumnos de pre y postgrado eligieron mediante votación universal, obligatoria, directa y secreta a sus autoridades aspirantes a rector, decano, vicerrectores, director de escuela de postgrado y directores de los Departamentos Académicos de las facultades, es así que el 19 de noviembre en segunda vuelta el Dr. Roger Hernando Peña Huamán fue elegido Rector de la Universidad Nacional del Callao a partir del 23 de diciembre del 2020 hasta el 22 de diciembre del 2025.

La Universidad Nacional del Callao, mediante Resolución de Asamblea Universitaria N° 013-2019-AU, del 06 de mayo del 2019, aprueba el Plan Estratégico Institucional 2020-2023 (UNAC, 2019a), siguiendo los lineamientos establecidos en la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Educación, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN); para cumplir a lo establecido en la Ley Universitaria N° 32220 y el Estatuto de la UNAC. Podemos observar que el plan institucional de la UNAC es cortoplacista, lo que limita la administración estratégica de las acciones de fortalecimiento de la gestión institucional a medio y largo plazo; asimismo, descuida el manejo de las siguientes áreas clave: Dirección de Cooperación Nacional e Internacional; Oficina de Tecnología de Información y Comunicación; Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad; Unidad de Recursos Humanos; Secretaría General.

La propuesta del Planeamiento de Escenarios Estratégicos para Fortalecer la Gestión Institucional inmerso en el plan estratégico institucional de la Universidad

Nacional del Callao exige de compromiso continuo, tiempo, esfuerzo, recursos y defensores del Rector y el Consejo Universitario, y la Asamblea Universitaria. La aprobación de estos entes superiores de la UNAC será vital para materializar el modelo que permitirá lograr ventaja competitiva en el sector de educación superior. La estructura de la investigación contiene las siguientes partes:

- I. Planteamiento del problema. - Se conceptualiza la problemática, se formulan las interrogantes y exponen los objetivos de estudio.
 - II. Marco teórico. – Desarrollo conceptual de las variables y sus dimensiones de investigación. Asimismo, se expresan los antecedentes relacionados con las variables a la investigación.
 - III. Hipótesis y variables. – Se presentan los supuestos respecto a las variables y se exponen los indicadores de cada variable.
 - IV. Metodología. - Se presentan el tipo, nivel de estudio, método, la población y muestra y la técnica e instrumento, la recolección de datos.
 - V. Resultados. - Los cuales son presentados a través de cuadros y gráficas con sus respectivos análisis y manejo de estrategias en los diversos escenarios;
 - VI. Discusión de resultados. - Se cuestionan en función a la interpretación de los resultados, y a la contrastación de variables de estudios;
 - VII. Conclusiones y recomendaciones.
 - VIII. Referencias bibliográficas.
- Anexos. - Se expone la matriz de consistencia.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Las actividades de la UNAC se desarrollan en el marco de la globalización de la economía de mercado, que consiste en la tendencia que presentan los negocios (así como las organizaciones no lucrativas) a operar en todo el mundo. Las tendencias sociales más importantes son la integración laboral de las mujeres, la existencia de familias con dos ingresos, el retraso en la maternidad en mujeres trabajadoras y mayores exigencias de los estilos de vida de las personas.

Eso implica que la inversión adecuada en educación, particularmente en la educación superior, por ser éste nuestro caso, debe dar como fruto, en el mediano y largo plazos, la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de la región y del país.

La UNAC realiza dos actividades primordiales, podemos denominarle, cuyos objetivos son:

- Formar profesionales, científicos e intelectuales bien educados.
- Crear ciencia y tecnología, hacer investigación científica para crear conocimientos.

Eso implica que la inversión adecuada en educación, debe dar como fruto, en el mediano y largo plazo, la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de la región y del país; ello significa elevar los niveles de la calidad de vida de la población mayoritaria, y requiere de profesionales con una formación académica, científica e intelectual sólida, lo suficientemente capaces de asumir el liderazgo; de investigadores científicos e intelectuales capaces de crear nuevos conocimientos, nuevas ciencias y nuevas tecnologías y nuevas culturas.

La Universidad Nacional del Callao presenta el Planeamiento Estratégico Institucional 2020-2023; sin embargo, sus autoridades ignoran su importancia, el

tenerlo y no hacer el seguimiento la evaluación y el análisis de los resultados es como no tener un planeamiento, un norte, que permite describir y analizar ¿dónde hemos estado? ¿dónde estamos actualmente? ¿que hemos logrado? ¿qué efecto produjo los resultados, iniciales, intermedio y finales?, ¿cuáles son nuestras capacidades, nuestros recursos? y ¿hacia dónde vamos?;

La propuesta del Planeamiento de Escenarios Estratégicos para Fortalecer la Gestión Institucional de la Universidad Nacional del Callao exige de compromiso continuo, tiempo, esfuerzo, recursos y defensores del Rector y el Consejo Universitario, Asamblea Universitaria, la aprobación de estos entes superior de la UNAC será vital para materializar el modelo que permitirá lograr una ventaja competitiva en el sector de educación superior. El modelo de investigación desarrolla las siguientes acciones estratégicas: i) la decisión estratégica; ii) identificación de los factores importantes de decisión (FIDE); iii) identificación de las fuerzas impulsoras del entorno (FIE); iv) matriz del impacto e incertidumbre; v) selección de escenarios; vi) tabla comparativa de escenarios; vii) amenazas y oportunidades por escenarios. Estas actividades permitirán ventajas competitivas en la gestión de la UNAC.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida el planeamiento de escenarios estratégicos en la UNAC permitirá fortalecer la gestión institucional de la UNAC?

1.3. Objetivos

Objetivo general

Elaborar el planeamiento de escenarios estratégicos de la UNAC.

Objetivos específicos

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

1.4. Justificación

El valor entregable del informe de investigación es un aporte fundamental para la UNAC que permitirá lograr ventaja competitiva en el sector educación superior; Las áreas claves consignadas como factores claves de éxito de la cadena de valor y las funciones permitirán lograr las metas estratégicas.

1.5. Limitantes de la investigación

Limitante teórica

Existe poca información específica referente al planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional en el sector educación superior.

Limitante temporal

El informe final de investigación se realizó en 12 meses (un año), entre el 2019 y el 2020.

Limitante especial

El informe se realizó en el Callao.

Finalmente, el logro de los objetivos de la investigación, exige de compromiso continuo, tiempo, esfuerzo, recursos y defensores del Rector y el Consejo Universitario, Asamblea Universitaria, y la aprobación de estos entes superiores de la UNAC. Asimismo, exige a los expertos y especialistas cambiar la manera de hacer gestión pública y tomar las mejores decisiones estratégicas de manera distinta en escenarios de incertidumbre y entornos inestables, lo cual requiere de experiencia y conocimiento, tal como observamos en la Matriz de Consistencia, véase el Anexo N° 1.

II MARCO TEÓRICO

2.1 Planeamiento de escenarios estratégicos en la Universidad Nacional del Callao

Es una herramienta de gestión empresarial, inmersa en el plan estratégico institucional de la UNAC y que se encuentra inserto en el Plan Bicentenario del Perú, relacionada al plan estratégico institucional de la SUNEDU para el periodo 2020-2023 y los lineamientos técnicos de planificación del SINAPLAN, y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de educación, que busca crear rumbos alternativos que se pueden concretar en el futuro, sustentada en la participación de docentes y no docentes, estudiantes de pre y postgrado, egresados y grupo de interés. La implementación del planeamiento de escenarios estratégicos para el fortalecimiento institucional de la Universidad Nacional del Callao exige de compromiso continuo, tiempo, esfuerzo, recursos y defensores del Rector y el Consejo Universitario, y la Asamblea Universitaria. La aprobación de estos entes superiores de la UNAC será vital para materializar la Metodología Lógico Intuitiva (Wilson, 1998) para el desarrollo de los escenarios estratégicos, que permitirá lograr una ventaja competitiva en el sector de educación superior. El modelo de investigación desarrolla las siguientes acciones estratégicas:

- 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.

2.2 Teorías que sustentan el planeamiento de escenarios estratégicos:

Según Vergara; Fontalvo & Maza (2010), "Predecir el futuro o construirlo de acuerdo a unas perspectivas no es una tarea sencilla; ... Poder prever el futuro se convierte en un aspecto clave para establecer planes estratégicos, anticipándose a posibles obstáculos o para aprovechar las oportunidades venideras".

Yori; Hernández de Velasco, & Chumaceiro (2016, p. 284) señalan: “La planificación de escenarios rige como una herramienta estratégica y que le permite a la organización mantener informado al gerente de todos los cambios que susciten en materia económica, política, social, competitiva y tecnológica que acontece en el entorno”.

Según el Plan Estratégico Institucional de la UNAC 2017-2019 (UNAC, 2017b) “(...) muestra la síntesis del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – (CEPLAN), el uso de la herramienta de la Prospectivo al 2030, en el marco del Proceso de Planeamiento Estratégico, cuyo insumo sirvió para la formulación del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016-2021, explican también la metodología usada para ejecutar el diagnóstico y los indicadores relacionadas a las variables estratégicas”.

Los resultados del diagnóstico de los escenarios exploratorios al 2030 del sector educación muestran la exploración en tres niveles: i) nivel docente; ii) liderazgo directivo; iii) infraestructura (véase el Anexo N° 2). En el Plan Estratégico Institucional 2020-2023 (UNAC, 2019a) recoge y presenta los objetivos estratégicos institucionales: i) Formación profesional de calidad; ii) Investigación formativa y científica; iii) Responsabilidad social universitaria; estos roles unidos dan origen a los objetivos estratégicos de la UNAC 2020-2023. La presente investigación tiene el siguiente objetivo: Código: OEI.O4, Tipo II, Descripción: Fortalecer la gestión institucional – Índice de efectividad de la gestión institucional del soporte del pliego UNAC, por tener conexión con la investigación.

La prospectiva del sector educación al 2030 describe los escenarios y las potencialidades en la entrega de valor de competitividad posible de lograr aplicando el modelo de planeamiento de escenarios estratégicos, y creo firmemente que los recursos humanos marcarán la diferencia en la UNAC; requerimos de una gestión eficaz para mejorar el clima organizacional de trabajo en armonía y desarrollo del desempeño.

Por ejemplo, se observa en la Memoria Anual 2017 (UNAC, 2018) que el Rector Dr. Baldo A. Olivares Choque, en las actividades realizadas a nivel de alta dirección, como presidente de la Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Rector de la Universidad Nacional del Callao, describe el cumplimiento del Estatuto y la Ley

Universitaria N° 30220, y menciona sobre el número total de sesiones que tuvo durante el año y las acciones aprobadas, informa sobre ceremonias, premios, conferencias, reuniones con empresas sociedad y gobierno que tienen vinculación con la Universidad Nacional del Callao, compra de proyectores para las facultades y la sede de Cañete. Se concluye que el Rector tuvo una actitud demasiado pegada al cumplimiento estricto de las normas y al abandono del cumplimiento de los procesos para fortalecer la gestión institucional.

Sobre la dirección de los docentes mayores de 75 años de edad existe un Reglamento de Docentes Extraordinarios de la UNAC, aprobado según Resolución de Consejo Universitario N° 185-2018-CU-UNAC, del 16 de agosto del 2018; sin embargo, falta comunicar a la Dirección de Escuela Profesional de las Facultades Académicas y a los interesados antes de que cumplan 75 años y motivar a que participen en las convocatorias a concurso interno de docentes extraordinarios que cada año realiza la UNAC, y evitar que solo inviten a amigos colegas y/o de un grupo político para favorecerlos con las plazas disponibles en la UNAC.

¿Por qué es importante un clima adecuado de trabajo? Porque “(...) podemos retribuir la presencia física de los colaboradores en la oficina, podemos retribuir el cumplimiento de tareas, incluso podemos retribuir el movimiento físico y rutinario de sus músculos. Pero lo que no podremos retribuir es su voluntad, su corazón y compromiso en el cumplimiento de los objetivos propuestos”.

El Rector es el personero visible y representante legal de la Universidad, el cumplimiento de sus roles dentro y fuera de la administración es vital para la efectividad en la gestión y objetivo de las metas programada; sin embargo, el apego al cumplimiento de las normas jurídicas distrajo demasiado tiempo, esfuerzo y espacio para generar proyectos de inversión y desarrollo institucional que la UNAC podría haber aprovechado para lograr una ventaja competitiva en el sector de educación superior en cinco años de gobierno.

Según CEPLAN-MEF (2014) y la teoría de Bishop (2012) (ambos citados en Baena, 2015), se entiende que la planeación estratégica es importante, manejada como *strategic planning*, es la más conocida y la más utilizada; de ahí se desprende la planeación de escenarios (*scenario planning*) que ha surgido como una variante que, al final de cuentas, sigue siendo planeación estratégica alimentada con escenarios.

La UNAC presenta el Plan Estratégico Institucional 2020-2023 (UNAC, 2019a), en el cual recoge y señala los objetivos estratégicos institucionales: i) Formación profesional de calidad; ii) Investigación formativa y científica; iii) Responsabilidad social universitaria. Estos roles unidos dan origen a los objetivos estratégicos de la UNAC 2020-2023, y uno de ellos es Fortalecer la gestión institucional y, como expresamos anteriormente, sin proyectos de inversión y de desarrollo institucional no se lograrán ventajas competitivas, más aún si en los procesos de índice de efectividad del soporte del pliego de las licitaciones públicas existe corrupción.

Planeamiento de escenarios. El modelo es creado por Schwartz (2003), quien es el iniciador de esta herramienta y le corresponde la propiedad intelectual. Presenta sus ideas claves acerca del arte de mirar a largo plazo y señala que “La realidad que enfrentan los gerentes de las organizaciones no saben jamás con anterioridad cual escenario del futuro se materializará. Si el futuro fuera previsible no habría necesidad de escenarios múltiples. El planeamiento podría efectuarse sobre la base de una previsión univoca; los escenarios son al contrario un medio de articular y de ordenar las alternativas de las incertidumbres esenciales, susceptibles de enfrentar los resultados de los planes en curso, la calidad de un escenario no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, pero si por la manera con la cual sabrá estimular la intuición, ayudan a comprender y conducir a una acción eficaz, los escenarios tienen un impacto psicológico que no lo tienen los diagramas y las ecuaciones. Los escenarios son herramientas de planeamiento útiles en contextos en los cuales el planeamiento estratégico tiene una perspectiva de largo plazo y donde las incertidumbres en juego son tanto cualitativas como cuantitativas, por ejemplo, la cuestión de saber si una rama dada se comprometerá en tal vía tecnológica. (las centrales nucleares, por ejemplo) más bien que en tal otra (las centrales de gas natural) los escenarios tienen una ventaja neta sobre las variaciones cuantitativas de un modelo econométrico único”.

Todo modelo econométrico reposa sobre una serie de hipótesis que tratan sobre la manera cómo funciona el mundo. Los escenarios, al contrario, integran perspectivas cualitativas y las discontinuidades potenciales y adquieren utilidad cuando se trata de reflexionar abiertamente sobre las consecuencias de los cambios fundamentales y las discontinuidades que ponen en causa estas hipótesis.

Godet (2000) popularizó el uso del enfoque de la prospectiva estratégica mediante la anticipación al servicio de la acción aplicándose en las organizaciones con una visión a un futuro deseado, estableciendo los medios requeridos para llegar a él. Durante la Segunda Guerra Mundial se origina y en 1950 desarrolla el uso y validez de la planeación por escenarios. Este método es introducido por Herman Kahn quien, en ese momento, trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos. Posteriormente, "(...) la planeación por escenarios es practicada en la Shell Internacional de energía, bajo la dirección, organización y control de Pierre Wack, las cuales, dada la crisis del petróleo en 1970 que trajo consigo una caída del precio del barril y el auge de la Organización de Países Exportadores de Petróleo–OPEP, aplicó la técnica de escenarios para anticiparse al futuro. Con esto, Wack cuestiona los métodos tradicionales de pronósticos de los cuales se confiaron muchas empresas y que, al comienzo de los 70, ocasionaron dramáticos errores" (Wack, 1985, citado en Vergara; Fontalvo, y Maza, 2010, p. 22).

Schwartz (2003) considera la importancia de escenarios futuros, y alude "(...) a los sucesos del 11 de septiembre del 2001 en Estados Unidos de atentados terroristas suicidas por 19 miembros de la red Yihadista Al Qaeda que el mundo repudia tal acción; por otro lado, la guerra en Irak 2003 debido al uso indebido de armas de destrucción masiva (armas químicas) potencialmente ocultas en Irak; la protección de Saddam Hussein por el grupo Al Qaeda; contar con una base de operaciones en el medio oriente para el control de las células terroristas de la organización islámica; el calentamiento global y el Crecimiento de China, prediciendo como sería el futuro de la humanidad en los años venideros".

De Geus (1988) dice que "Cuando la gente juega con los modelos mentales del mundo, ellos crean de hecho un nuevo lenguaje de uso interno que expresa los conocimientos que son adquiridos, el proceso de aprendizaje institucional es un proceso de desarrollo de un lenguaje. A medida que los conocimientos implícitos de cada uno, se vuelven explícitos, su modelo mental se convierte en un componente del modelo institucional". Shell, se hizo la siguiente pregunta. ¿cómo es que una compañía aprende y se adapta? "La respuesta es que muchas no lo hacen, o no tan rápidamente, de un total de un tercio de las "500" industrias listadas en 1970 en la revista Fortune, desaparecieron para 1983, entonces, ¿qué es lo que marca la

diferencia? ¿por qué algunas compañías son más capaces para adaptarse?, los sociólogos y psicólogos manifiestan que el dolor es lo que hace que las personas cambien”.

Porter (2004) describe los escenarios industriales y ventaja competitiva bajo incertidumbre. Este autor señala “(...) que todas las empresas tratan con la incertidumbre de una u otra manera, los gerentes subestiman la probabilidad de los cambios radicales u discontinuos que podrían ser poco probable, pero que significativamente alteraría la estructura del sector industrial, pocas empresas construyen planes estratégicos como parte del planeamiento estratégico. El manejo de los escenarios empezó a ser significativo después de 1973. Los escenarios son un aparato poderoso para tomar en cuenta la incertidumbre en la toma de elecciones estratégicas”.

A continuación, se presenta el modelo de escenarios industriales desarrollado por Porter (2004):

- Identificar las incertidumbres que pueden afectar la estructura del sector industrial
- Determinar los factores causales que las ocasionan
- Hacer un rango de suposiciones plausibles sobre cada factor causal importante
- Combinar las suposiciones de los factores individuales a escenarios internamente consistentes
- Analizar la estructura del sector industrial que prevalecería bajo cada escenario
- Determinar las fuentes de ventaja competitiva bajo cada escenario.

Jacquin (1999, citado en Universidad del Pacífico, 2008) presenta dos métodos: el método Quick Environment Scanning Technique (QUEST), y el modelo de opinión de expertos. El método QUEST consiste en “(...) un proceso de investigación del futuro diseñado para permitir, a los ejecutivos y planificadores en una organización, compartir sus puntos de vistas sobre tendencias y eventos en el ambiente futuro, que tienen consecuencias críticas en las políticas y estrategias de la organización.

Este método consiste en lo siguiente:

- Reunión preliminar. En ella se obtiene el compromiso de los ejecutivos del más alto nivel.
- Preparar la primera sesión. Primero, se debe seleccionar al grupo de ejecutivos, no más de 15.

- Sesión de planes divergentes. Se deberá hacer un ranking de los actores involucrados; definir el negocio con su misión y objetivos.
- Generación de escenarios. El director del taller QUEST debe analizar la información acumulada y con ella preparar un informe en el que se sintetice el ambiente futuro de la organización.
- Opciones estratégicas. En una segunda reunión, los ejecutivos de la organización, ante los escenarios probables, establecen las opciones estratégicas.
- Reunión final. Los equipos de análisis comparten entre sí sus hallazgos y recomendaciones.

“Una ventaja del método QUEST es el bajo costo de su realización, en efecto dispones, de un lugar de trabajo y, posiblemente de un director de taller externo a la organización. La limitación consiste de la calidad de sus participantes: si no poseen un adecuado conocimiento del medio ambiente que los rodea, puede que dejen de considerar factores importantes en el planeamiento estratégico, y que el método no considerará. Finalmente, el método QUEST, ayuda a mejorar la gestión de las organizaciones, a través de elevar el nivel de comunicaciones, coordinación y del proceso de toma de decisiones y por su sencillez, bajo costo y positivo impacto de la gestión de la organización puede repetirse periódicamente, quizás cada dos años actualizando la información compartida por los ejecutivos sobre el entorno y la organización con visión de futuro” (Jacquin, 1999, citado en Universidad del Pacífico, 2008).

El modelo de opinión de expertos, dice Jacquin, “(...) permite en forma rápida y muy económica obtener una apreciación sobre el valor probable de una variable o de la influencia o impacto que tendrá en su entorno, en un futuro de corto o mediano plazo. Especialmente, puede utilizarse para estimar los niveles de empleo, inflación, tipo de cambio, precio de producto, la demanda de un producto, volumen esperado de ventas, aceptación de un producto, probabilidad de una crisis, resultados de un evento futuro, etc. Concluyendo, el modelo de opinión de expertos presentado por el profesor AQUEVEQUE, Jorge: podemos describir de la siguiente manera: Varios expertos (máximo 15), desarrollan sus pronósticos, utilizando (si lo desean) los datos históricos disponibles, junto a sus opiniones subjetivas, referentes a probables

influencias en las variables en estudios. Cada experto entrega tres valores numéricos como pronóstico: una estimación pesimista, la estimación que considera como la más probable y, una estimación optimista, siempre en concordancia a la realidad. Cada trio de valores (uno por experto), se calcula el “valor esperado (o promedio ponderado) estimado”, para cada experto, otorgándosele un peso relativo a cada una de las tres estimaciones, lo que queda representado en su fórmula de cálculo” (Universidad del Pacífico, 2008).

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$V.E.E. = \frac{E. PESIMISTA + 4 X E. MÁ S PROBABLE + E. OPTIMISTA}{6}$$

En forma paralela, se calcula la desviación estándar de cada estimación de los expertos, de acuerdo a la razón:

$$D.E.E. = \frac{E. OPTIMISTA - E. PESIMISTA}{6}$$

Puede determinarse el rango del valor esperado, de acuerdo al promedio de V: E: E. más y menos, el doble del promedio de D.E.E.

Según Narciso (2004) procuraremos mejorar el modelo de desarrollo estratégico de la UNAC, presentada a la INIFCA-FCA-UNAC, con el siguiente modelo de planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC (véase Apéndice N° 1).

2.3 Teorías que sustentan el fortalecimiento de la gestión institucional.

En la investigación de la institución de educación superior, fortalecer la gestión institucional corresponde a tener claro los dos conceptos, a partir de los cuales se puede definir y abordar el fortalecimiento de la gestión institucional.

2.3.1 Fortalecimiento

Fortalecer la gestión institucional es un instrumento eficaz para lograr las metas estratégicas de corto, mediano y largo plazo que han sido establecidas en el plan estratégico institucional, en que se establecen los cambios y desafíos que afronta la institución a futuro, enmarcados en la visión, misión, valores, objetivos y planes de acción estratégicos, con sus indicadores y metas a alcanzar. Luego, fortalecer la gestión va acompañado de un cambio en las áreas asignadas como clave en el

desempeño de la institución, previo diagnóstico, en la medida que se incorporan nuevas y mejores prácticas en las actividades de la gestión por los actores que conforman el nivel de gerencia, lo que permitirá mayor productividad y ventajas competitivas. Algunas de las áreas claves de éxito que apoyan el fortalecimiento institucional son la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional; Oficina de Tecnología de la Información; Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad. A continuación, citaremos su marco teórico:

- Dirección de Cooperación Nacional e Internacional.
- Fundamentos teóricos de los convenios de cooperación (Montilla; Prieto; Arenas, & Colina, 2006).

Kurte y Retamal (2002, citado en Montilla; Prieto; Arenas, & Colina, 2006) dicen, que entre los principales obstáculos para la relación universidad-sector externo está la fuerte desconexión de parte del mundo académico con la realidad externa, una falta de visión comercial y horizontal de tiempos diferentes. Mientras la organización industrial busca y necesita resultados rápidos y aplicables a la escala comercial, la universidad trabaja, por lo general, a largo plazo. Esto implica que el convenio, como expresión jurídica de esta relación, según Espinoza (2005, citado en Montilla; Prieto; Arenas, & Colina, 2006) es la declaración de voluntades de dos o más partes de realizar una acción de dar o hacer, habiéndose establecido una de las manifestaciones más importantes de la actividad universitaria. Ella constituye una forma real de establecer lazos con la región y el área de influencia del universitario, lo cual permite conocer y sopesar las necesidades del sector externo y de servicios, en cuanto a la aplicación de conocimiento y desarrollo tecnológico, actualización, capacitación y educación continua.

- **Clasificación de los convenios.** Dos Santos (2000, citado en Montilla; Prieto; Arenas, & Colina, 2006) señala cuatro aspectos.
 - Carácter general. Son expresiones formales de intención para participar en diversas actividades de relación académica.
 - Carácter específico. Son aquellos por medio de los cuales la institución adquiere beneficios, obligaciones o responsabilidades de carácter académico y científico.

- Cultural. Se deben especificar los objetivos concretos que se persiguen, así como las implicaciones legales y financieras para la institución
- Dependiendo del ámbito de aplicación. Entendiéndose para este estudio como el entorno, el espacio o lugar donde se desarrolla el convenio, pueden ser universales, regionales o particulares.
- Según el plazo. Que indica el tiempo por el que va a regir la ejecución del convenio que se establezca, pueden ser temporales y/o permanentes.
- **Referencias teóricas de la cooperación**. Es importante destacar que los nuevos enfoques de la cooperación en la educación superior se caracterizan por un incremento del papel activo de las instituciones, superando enfoques basados en la simple aceptación y participación en esquemas externos de cooperación de oferta, de allí que nuevos enfoques de la cooperación activa e integrada institucionalmente están sustituyendo a los enfoques tradicionales de la cooperación pasiva y espontánea. La cooperación activa requiere de políticas institucionales y estrategias gubernamentales a fin de que se traduzca en una mejor especificación de los criterios, de los objetivos, la selectividad en la búsqueda de los socios idóneos para garantizar el beneficio mutuo y una tendencia a la diversificación de las modalidades de cooperación a la cooperación “a la carta” (Bossuyt, 2004, citado en Montilla; Prieto; Arenas, & Colina, 2006).
- **Instrumentos jurídicos de la cooperación**. A continuación, presentamos los planteamientos en el marco de la cooperación:
 - Los acuerdos o convenios marco interinstitucionales. Son instrumentos que realizan las relaciones de cooperación entre los organismos multilaterales, en los cuales se incluyen las áreas de interés mutuo; quienes los suscriben asumen también, los compromisos contractuales en relación al ámbito de sus competencias.
 - Los acuerdos complementarios o convenios específicos. Son los instrumentos legales por medio de los cuales se desarrolla un área de cooperación especial y se protocoliza la ejecución conjunta de un programa o proyecto de cooperación técnica y económica.
- **Modalidades de cooperación**. Las acciones son:

- Técnica. Para apoyar el desarrollo económico y social, mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias de una de las partes que tiene de desarrollo en determinadas áreas.
- Asesoramiento. Se otorga o recibe mediante técnicos o profesionales con alto nivel de especialización y calificación para la ejecución de actividades de desarrollo, cuyas acciones están dirigidas a facilitar la solución de problemas científicos y tecnológicos.
- Capacitación. Es una acción de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos que tiene por objeto la especialización del capital humano.
- Intercambio de personas. Académicos voluntarios, comprende las actividades de profesionales y/o técnicos que, sin fines de lucro, colaboran en la ejecución de programas, proyectos o acciones de desarrollo entre las partes que consideren conveniente su participación.
- Donación. Es la transferencia a título gratuito, de dinero, bienes o servicios, a favor de la contraparte, destinadas a complementar la realización de un proyecto de desarrollo.
- Financiera no reembolsable. Es la cooperación ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo.
- Financiera reembolsable. Comprende el financiamiento en efectivo, bajo condiciones de interés y de tiempo favorables.
- Cultural. Es el apoyo institucional y/o ayuda destinada a la realización de actividades en algunas áreas culturales, mediante entrega de equipos, donaciones de material, capacitación, intercambios.
- Becas. Tiene como objetivo contribuir a la formación de personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en los países en vías de desarrollo.
- Pasantías. Consisten en el traslado entre las partes de estudiantes de cualquiera de los niveles educativos, con el fin de conocer experiencias, procedimientos, capacidades, conocimientos, en temas específicos.

- Eventos académicos. Seminarios, cursos y talleres, entre otros, en los cuales se capacita a la comunidad de las partes, en un tema de interés para el desarrollo nacional, científico o cultural, funcionamiento de una entidad, o el desempeño profesional o laboral en la entidad para la cual trabajan.
- **Oficina de Tecnología de Información y Comunicación**. Vamos a desarrollar la base teórica que sustenta la importancia de esta Oficina de Tecnología de Información y Comunicación. Sangra (2001, citado en Osorio; Aldana; Salazar, & Leal, 2007) explica, sobre el grado de virtualidad, a la universidad virtual; y Van Dusen (1997, citado en Yañez & Navarro, 2013, p. 75) conceptualiza “El campus virtual como una metáfora de enseñanza, aprendizaje e investigación creado por la convergencia de las poderosas nuevas tecnologías de la información y la comunicación”. Los cursos *on line* son una oferta directa de contenido, sin pretender establecer una relación de pertenencia con la organización que ofrece; y el *e-learning* se define como “(...) el uso de tecnologías basadas en Internet, que contiene la adquisición de conocimientos y habilidades o capacidades (Van Dusen, 1997, citado en Yañez & Navarro, 2013, p. 75).
- **Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (DUGAC)**. Bases teóricas sobre Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (Becerra; Andrade, & Díaz, 2018). Sabemos los académicos que existen varios modelos para gestionar la calidad que son aplicados a nivel mundial, podemos citar el modelo japonés Premio Malcolm Deming, 1951; el modelo norteamericano Premio de Malcolm Baldrige, 1987; el modelo europeo EFQM Premio Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, 1991; el modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Premio Iberoamericano, 1999 y las normas ISO, desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) (Crespo, Castellanos & Zayas, 2017, citados en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018).

La calidad alcanza su mayor importancia en la actividad empresarial en la última mitad del siglo XX. Autores reconocidos internacionalmente señalan la calidad como valor (Feigenbaum, 1951, y Abbot, 1955, citados en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), la calidad como conformidad con las especificaciones (Levitt, 1972; Gilmore, 1974, citados en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018) la calidad como

cumplimiento de los requisitos (Crosby, 1979, citado en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), la calidad como adecuación al uso (Juran & Gryna, 1988, citados en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), uniformidad y confiabilidad (Deming, 1989, citado en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), y cubrir y/o superar las expectativas del cliente (Gronroos, 1983; Parasuraman, Zeithamal & Berry, 1985, citados en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), lo percibido por el cliente, cuando se trata de un servicio (Levit, 1972; Gronroos, 1983; Parasuraman *et al.*, 1985, citados en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), satisfacción del cliente (Gutiérrez 1997, citado en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018).

Finalmente, están enfocadas en la producción de bienes que en los servicios y, teniendo en cuenta dicha discrepancia, se reconoce la necesidad de considerar el punto de vista del cliente a la hora de definir la calidad (Feingenbaum, 1986, citado en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), sobre todo cuando se trata de un servicio (Parasuraman *et al.*, 1985, citados en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), satisfacción y superación de las expectativas del cliente (Krajewski y Ritzman, 2000, p. 215, Gutiérrez, 1997, citados en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018), y de calidad como categoría socioeconómica (Castro, 1998, citado en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018).

Todo lo vertido de la calidad de los productos y servicios de una institución está basado en la satisfacción de los clientes, por lo que la calidad de los bienes y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente (ISO, 2015, pp.7-8, citado en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018).

2.3.2 Gestión¹

En latín, del verbo cuyo infinitivo presente es *gerere* (llevar, llevar a cabo) se deriva el sustantivo *gestio* (acción de llevar a cabo algo).

- **Conceptualización.** Acción o cadena de acciones (cuya ejecución se configura como una condición necesaria para que exista una gestión), la cual tiene:
 - Un propósito, el cual puede ser, por ejemplo, el cumplimiento de una misión.

¹ Aliaga, 2013.

- Diligente; implica que no es fortuita, sino que es intencional y esmerada hacia el cumplimiento de la misión.

El responsable de una gestión se llama gestor.

- **Aspectos relevantes de una gestión.** En una gestión se considera:
 - Una o más entidades por cuenta de quien se realiza la gestión, cada una de las cuales se denomina principal.
 - A uno o más gestores que actúan por cuenta del principal, gestores que también son denominados agentes
 - Uno o más destinatarios de los resultados de la gestión, los cuales pueden ser beneficiarios o perjudicados;
 - Otras entidades en general (sean personas naturales o jurídicas) que se interrelacionan con los gestores y que conforman el resto de involucrados.

El tipo de interrelación que se da entre el gestor y los principales, los destinatarios y el resto de involucrados puede ser, entre otros casos:

- De subordinación.
- De coordinación o de cooperación.
- De tramitación.
- De negociación.

2.4 Definición de la terminología

- **El planeamiento de escenarios.** Constituye parte del planeamiento estratégico institucional de la UNAC, coherente con los programas, proyectos, políticas y tecnologías para mejorar la incertidumbre sobre las decisiones de futuro.
- **Escenario.** Describe las fases de una manera distinta de llegar a donde se quiere llegar a ella, para lo cual se ha generado el diagnóstico y análisis de los entornos externos e internos y las estrategias que describen un futuro deseable y realizable.
- **Análisis estratégico.** Consiste en evaluar el entorno de UNAC para elaborar los escenarios, el diagnóstico estratégico, estrategia de futuro, ejecución, monitoreo y evaluación.

- **Decisiones estratégicas.** Significa dar la dirección general de una organización y su direccionamiento frente a los cambios (predecible e impredecible) que ocurren en los ámbitos de la organización.
- **Recursos humanos.** El personal de la UNAC que tiene que ver con el manejo de personas. Considera el proceso de reclutamiento, la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas calificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.
- **Planeación prospectiva.** Según Medina & Ortegón (2006) es la combinación de tres procesos:
 - Estudio de futuro. Para conocer el piso mínimo de las tendencias se efectúan extrapolaciones pasivas determinando escenarios deseables, que son extrapolaciones proactivas.
 - Planeación estratégica. Necesariamente cuando se trata de promover cambios estructurales.
 - Gestión de políticas públicas. Cuando la naturaleza de las transformaciones requiere de la participación, consenso y protagonismo de los sujetos sociales portadores de cambio.
- **Planes y presupuestos.** Los planes son considerados como el conjunto de acciones para lograr los objetivos organizacionales, y el presupuesto es la asignación de fondos públicos y/o privados para concretar los objetivos considerados en el plan. No podemos hablar de un planeamiento de escenarios estratégicos eficiente para lograr el objetivo sino tiene su medio de asignación de fondos (dinero); de igual manera, no hay ejecución de presupuestos eficiente si no se considera objetivos, medidas y resultados incluidos en el planeamiento estratégico institucional. Considero que el planeamiento y el presupuesto son un proceso continuo que todo gerente debe conocer, porque no podemos planear sin conocer los recursos con los que se cuenta ni se puede presupuestar sin tener referencia del planeamiento.
- **Escenario deseable de la UNAC.** La estrategia en costos bajos, sustentada en lograr la acreditación académica y administrativa a nivel nacional a través del

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) de SUNEDU, y la acreditación internacional. Asimismo, ayudar a mantener el licenciamiento de la UNAC en el corto plazo, mediano y largo plazo; implementar el planeamiento por escenarios estratégicos en el plan estratégico institucional de la UNAC; mejorar la infraestructura que asegure competitividad, innovación y el desarrollo de recursos humanos de la UNAC.

- **Escenario.** Kleiner (citado en Vergara; Fontalvo, & Maza, 2010), define los escenarios como cuadros o pintura imaginadas sobre futuros potenciales. Un acuerdo común en este artículo es que los escenarios no son empleados para predecir el futuro con total certeza, más bien son un mecanismo que sirve para comprenderlo mejor.

III. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis general

Si el planeamiento de escenarios estratégicos es viable a la realidad entonces influye directamente en fortalecer la gestión institucional de la UNAC.

3.2. Variables

3.2.1. Variable independiente

Planeamiento por Escenarios Estratégicos.

3.2.2. Variable dependiente

Fortalecer la gestión institucional de la UNAC.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y diseño de la investigación

Las unidades de análisis constituyen documentos oficiales (Plan Estratégico Institucional 2020-2023 UNAC, Memoria Anual de la UNAC de fecha 2017; Estatuto UNAC de fecha 2015; Nueva Ley Universitaria N° 32220 de fecha 2014; directivas y manuales de procedimientos vigentes de la UNAC), y la información necesaria relacionada a la investigación recogida a través de diagnóstico usando técnicas, guías de observación, datos del acervo documental de las unidades dependientes de la UNAC, y entrevistas ejecutadas en coordinación con las distintas áreas de la UNAC (véase Apéndice N° 2).

4.2 Determinación del universo

De manera excepcional usaremos el universo de 54 profesores nombrados de la FCA-UNAC de los cuales contestaron la encuesta 38 docentes y de los cuales 6 docentes son autoridades en la FCA y en la UNAC.

4.3 Determinar la muestra

La muestra finita representa de una población total de 38, con un intervalo de error 0.05%. y satisfacción de 95%.

Usaremos la siguiente fórmula para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1-p)

La sumatoria de p y la q siempre debe dar 1.

N = población total

$$n = \frac{39 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.095}{e^2 (39 - 1) + 196^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Considerando, el aislamiento social obligatorio dado por el Gobierno del Perú a partir del 16 de marzo del 2020 se han usado los resultados obtenidos en el año 2019 de la FCA-UNAC, lo que fue efectuado por el autor del presente trabajo de investigación. Se realizaron entrevistas al personal seleccionado y encuestas a más del 50% de la población docente de la FCA-UNAC, y para el análisis externo se utilizaron bases de datos y fuentes secundarias existentes en el medio.

4.4.1 Técnicas y análisis estadístico de datos

Los datos y la información obtenidos fueron tabulados y procesados utilizando tablas y gráficos. Para el tratamiento descriptivo se usó la herramienta del SPSS para validar la hipótesis general de la investigación, demostradas más adelante.

V. RESULTADOS

5.1 Resultados descriptivos

5.1.1. Análisis general sobre el planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC

De las metodologías aceptadas para la construcción del planeamiento de escenarios se han desarrollado tres escuelas que son: la lógica e intuitiva, la prospectiva y de tendencia probabilística (Vergara; Fontalvo, & Maza, 2010). En la investigación usaremos la primera propuesta de Kahn (1967, citado en Becerra; Andrade, & Díaz, 2018) cuyo esquema cualitativo se basa en la intuición y juicio de valor. Kahn define a los escenarios como secuencias hipotéticas de eventos construidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones.

Existen experiencias exitosas sobre el modelo de planeación por escenarios, y podemos citar a Schwartz (2003): "(...) estuvo familiarizado y ha experimentado por primera vez por la Royal Dutch Shell el planeamiento por escenarios, en su libro "Futuribles" (mayo,1997), presenta sus ideas claves acerca del arte de mirar a largo plazo. La realidad que enfrentan los gerentes de las organizaciones no sabe jamás con anterioridad cual escenario del futuro se materializará. Si el futuro, fuera previsible, no habría necesidad de escenarios múltiples. El planeamiento podría efectuarse sobre la base de una previsión univoca; los escenarios son al contrario un medio de articular y de ordenar las alternativas de las incertidumbres esenciales, susceptibles de enfrentar los resultados de los planes en curso".

Narciso (2002) muestra al personal como un activo diferenciador que genera ventajas competitivas; sin embargo, a partir de julio del 2014, en nuestro país, se da inicio al cese automático a docentes de universidades públicas por límite de edad de 75 años, debido a disposiciones de la Nueva Ley Universitaria N° 32220 (Congreso de la República, 2014). Sobre el particular, se deben tratar los temas de selección de personal, evaluación del desempeño, administración salarial, desarrollo de carrera, que la UNAC no estuvo preparado para asumir el desafío.

La Universidad Nacional del Callao, mediante Resolución de Asamblea Universitaria N° 013-2019-AU, del 06 de mayo del 2019, aprueba el Plan Estratégico Institucional

2020-2023, siguiendo los lineamientos establecidos en la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico; el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Educación, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN); para cumplir a lo establecido en la Ley Universitaria N° 32220 y el Estatuto de la UNAC. Podemos observar que el plan institucional de la UNAC es cortoplacista y limita la administración estratégica de las acciones de fortalecimiento de la gestión institucional a medio y largo plazo; asimismo, descuida el manejo de las áreas claves de éxito, tales como:

- **Dirección de Cooperación Nacional e Internacional**². La dirección de la Oficina de Cooperación Nacional e Internacional está a cargo del Ingeniero José Cáceres Paredes. Durante el año 2019 realizó 23 convenios nacionales con diferentes instituciones, y en el ámbito internacional se suscribieron tres convenios: con la Asociación Cultural Británica, con el Instituto Cultural Peruano Norteamericano y con UNIVERSIA; sin embargo, no existen resultados concretos de gestión que pudieran mostrar beneficios y costos para la UNAC, que generen ventajas competitivas en dicho ámbito. Las actividades realizadas con la movilidad de los estudiantes se sustentan en un estudiante de la Facultad de Química que participó en la Conferencia Anual Harvard College Project For Assian and Internacional Relations, febrero 2019. Podemos citar como ejemplo a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, alma mater del investigador, en donde se aprecia que la Oficina de Convenios Institucionales, Oficina de Cooperación Técnica, la Unidad de Movilidad Académica, Apertura a Instituciones Nacionales y Extranjeras para estancia de estudios de pre y posgrado están interconectadas a la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Chile, Perú), y otros. La UNAC, durante el periodo del Dr. Manuel A. Mori Paredes (Rector 2010-2015) (Narciso, 2019), se integró a nivel mundial e incorporó a la universidad a la Alianza Estratégica Universitaria conformada por las universidades de San Marcos (UNMSM), Ingeniería (UNI) y Agraria La Molina; esto generó el acceso al programa de becas académicas y Red Virtual Educa; Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL).

² UNAC, s.f.a.

- **Oficina de Tecnología de Información y Comunicación.** La dirección de la Oficina de Tecnología de Información y Comunicación (OTIC) de la UNAC está a cargo del Ingeniero Juan Renato Osorio Esteban; el objetivo es brindar excelencia técnica y operativa generando soluciones innovadoras, confiables y seguras para mantener el ritmo de la necesidad flexible y adaptable en los servicios que brinda y teniendo un compromiso de profesionalismo y mejora continua. La OTIC está conformada por las áreas de Soporte Técnico, Administración *Web*, y Proyectos de Sistemas. Entre sus funciones destacan:
 - Mantenimiento y soporte a la ciberinfraestructura y recursos de almacenamiento de información digital para la comunidad de UNAC.
 - Habilita y gestiona los datos a través de conexión cableado o Wireless en la UNAC.
 - Ofrece y soporta los entornos informáticos y redes de aprendizaje, docencia e investigación de la UNAC.
 - Proporciona servicios y procesos de tecnología de alta calidad para el éxito continuo de la UNAC.

Hoy en día, en nuestro país, a partir del 16 de marzo del 2020, luego del aislamiento social obligatorio, particularmente la UNAC y su comunidad aprendieron a valorar a las tecnologías de la comunicación como herramienta clave para realizar el trabajo remoto. Sin embargo, no se han realizado muchas tareas por falta de decisión de las autoridades, como el caso de convocar a admisión general de postulantes para el ingreso a la UNAC 2020-I y 2020-II, y se prevé que tampoco se convoque a admisión general 2021-I y 2021-II. Tampoco se realizaron las evaluaciones del centro pre-universitario, ni las evaluaciones de propedéuticos; todo este proceso por falta de capacidad de uso de estas tecnologías de información y comunicación.

La UNAC tiene como desafío el aprendizaje de las herramientas del Internet que constituye una de las tendencias con mayores perspectivas de visión de futuro en que vamos aplicando y adecuándonos al trabajo, científico, tecnológico, cultural, humanístico y de gestión.

- **Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (DUGAC).** La Ingeniera Gladis Reyna Mendoza es la directora de este órgano de apoyo

académico de la UNAC, encargada de planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos estructurados e integrados de los sistemas de evaluación y de gestión de la calidad universitaria, para lograr la autoevaluación, autorregulación y acreditación. Su estructura orgánica está integrada por un Comité Directivo como órgano de asesoramiento, conformado por los directores de la Oficina de Calidad Académica de cada facultad y de Acreditación de la Escuela de Postgrado. En el organigrama se aprecia la relación de los órganos de dirección y línea, de la siguiente manera: Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de Calidad; Secretaría (apoyo); Comité de Coordinación de Acreditación; Unidad Integrada de Gestión (Comisión de la Calidad, Comisión de Seguridad y Salud Ocupacional, Comisión de Medio Ambiente o Monitores Ambientales); Unidad de la Evaluación de la Calidad Universitaria; Unidad de Capacitación y Gestión de la Calidad Universitaria; Unidad de Información y Comunicación; Gestor de Eco Eficiencia.

- Objetivos. La oficina de DUGAC tiene por objetivos: Asegurar la calidad académica y administrativa en la UNAC, y planificar, ejecutar, supervisar, autorregulación para el licenciamiento y la acreditación institucional de los programas académicos de la UNAC.
- Funciones. Planificar, dirigir, coordinar, supervisar, evaluar el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos estructurados e integrados de los sistemas de evaluación y gestión de la calidad universitaria, para desarrollar los procesos de autoevaluación, autorregulación para lograr el licenciamiento y la acreditación institucional y de sus programas académicos. El Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad forma parte de la Dirección Universitaria, por tanto, se relaciona con el plan estratégico institucional y con los procesos de planeamiento de escenarios estratégicos para lograr fortalecer la gestión institucional de la universidad.
- **Secretaría General de la UNAC³.** En la UNAC la Secretaría General representa el órgano encargado de apoyar a la alta dirección en las tareas técnico-administrativas, y en sus relaciones funcionales con la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) y demás instituciones nacionales

³ UNAC, s.f.b.

y extranjeras. Centraliza, procesa y tramita la documentación y comunicaciones que ingresan y salen de la UNAC. Durante el 2019 se emitieron 1,320 Resoluciones Rectorales y transcripciones 39,600; la Oficina de Grados y Títulos, durante el año 2019 emitió 3,507 diplomas, distribuidos de la siguiente manera: bachilleres, 1,756; titulados, 1,003; especialidades, 206; Maestría, 7; Doctorado, 7, los que se encuentran debidamente asentados en los Libros de Registro, que están conectados con la SUNEDU.

5.1.2. Planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC

A continuación, vamos a desarrollar los datos debidamente procesados y sistematizados acerca de las fases de la metodología del proceso lógico intuitivo aplicada al Modelo de Planeamiento de Escenarios Estratégicos para Fortalecer la Gestión Institucional de la Universidad Nacional del Callao. Véase en el Apéndice N° 3, el método del proceso lógico intuitivo prospectivo de la UNAC, que considera los siguientes pasos:

- Paso 1. La decisión estratégica.
- Paso 2. Identificación de los factores importantes de decisión (FIDE).
- Paso 3. Identificación de las fuerzas impulsoras del entorno (FIE).
- Paso 4. Matriz del impacto e incertidumbre.
- Paso 5. Selección de escenarios.
- Paso 6. Tabla comparativa de escenarios; amenazas y oportunidades por escenarios.

Estas actividades permitirán potenciar la gestión de la UNAC en las siguientes áreas claves:

- Dirección de Cooperación Nacional e Internacional.
- Oficina de Tecnología de Información y Comunicación.
- Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.
- Unidad de Recursos Humanos.
- Secretaría General.

5.1.2.1. Propósito de la metodología

Desafiar, probar y, si es necesario, modificar los supuestos de los funcionarios en la gerencia la manera de tomar decisiones estratégicas de manera específica, evitando las generalidades y fortalecer la gestión institucional en las áreas claves de éxito de la UNAC.

5.2 Desarrollo de los siete pasos de la metodología

5.2.1 Paso 1: El enfoque de la decisión estratégica

Responde a las siguientes acciones:

- **¿Qué decisión estratégica está buscando la UNAC?** La UNAC desea lograr en el medio y largo plazo su misión enunciada de la siguiente manera: “Formar profesionales generando y promoviendo investigación científica, tecnológico y humanística, en los estudiantes universitarios con calidad, competitividad y responsabilidad social para el desarrollo del país”.
- **¿Cuán importante será la contribución de la UNAC para el futuro del país?** Consiste en la entrega a la sociedad de egresados, bachilleres, titulados, maestros, doctores bien educados y con alta calidad, competitividad y responsabilidad social para el desarrollo del país. Asimismo, elevar los niveles de la calidad de vida de la población mayoritaria, para ello se requiere de profesionales con una formación académica, científica e intelectual sólida, lo suficiente capaces de asumir el liderazgo; de investigadores científicos e intelectuales capaces de crear nuevos conocimientos, nuevas ciencias y nuevas tecnologías y nuevas culturas.
- **¿Cuál es el rol que jugará la tecnología en tal futuro?** La UNAC en el mediano plazo alcanzará el reconocimiento público y temporal la acreditación institucional educativa; asimismo, sus respectivas áreas, programas o carreras profesionales que voluntariamente en función a su política académica participarán en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa. A nivel nacional las exigencias las establece el SINEACE, también podrían optar por realizar su acreditación con instituciones acreditadoras extranjeras. La

capacitación a los docentes ordinarios y contratados en el trabajo remoto será vital para generar competencias en el manejo de las herramientas de la plataforma virtual electrónica del SGA y ORAA de la UNAC. La capacitación a los estudiantes de pre y postgrado en el trabajo remoto será vital para generar competencias en el manejo de las herramientas de la plataforma virtual electrónica del SGA y ORAA de la UNAC.

- **¿Qué acciones estratégicas tendrá que dominar en el futuro para fortalecer la gestión institucional?**⁴ Dominar las áreas clave de éxito formulada en la investigación y, tal como se señala en el plan institucional para fortalecer la gestión institucional “(...) para fomentar la competitividad basadas en las posibilidades de desarrollo como de cada territorio, facilitando su articulación al mercado nacional e internacional asegurando el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y del patrimonio cultural; deberá realizar las acciones estratégicas institucional vs área operativa responsable de la UNAC” (véase el Anexo N° 3).
- **Las ocho acciones estratégicas para la formulación y aprobación del modelo de planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC.** Se ordenan de la siguiente manera:
 - Paso 1. El Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto presentará un plan de acciones ante el Rector para su aprobación y dar inicio a la ejecución del planeamiento de escenarios estratégicos que deberá estar inserto en el Plan Institucional de la UNAC 2024-2034.
 - Paso 2. Contratar una empresa especializada externa en desarrollo de planeamiento de escenarios estratégicos a nivel de educación superior para apoyar la formulación, implementación y evaluación del planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional en la Universidad Nacional del Callao; que deberá iniciar con la presentación del plan de trabajo en el 2023 en el mes de enero y su aprobación en el mes de febrero y el inicio de las reuniones de trabajo con las autoridades a partir del mes de abril del 2023 y su implementación a partir de enero del 2024, con la

⁴UNAC, 2019b.

aprobación del Consejo Universitario y la ratificación de la aprobación por la Asamblea Universitaria.

- Paso 3. Las actividades ex ante del equipo especializado externo en planeamiento de escenarios estratégicos incluyen visitas y coordinación de acciones en las once facultades de la UNAC y en las áreas claves de la gestión institucional a fin de sensibilizar al talento humano en el proceso del modelo de estudio; hacer conocer los aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales; asimismo, los beneficios y costos del proyecto.
- Paso 4. Reunión de trabajo de campo por 5 días fuera de la UNAC, con probabilidad Cañete con los talentos profesionales escogidos por el Rector y aprobado por el Consejo Universitario de la UNAC. En las actividades cualitativas se usarán las herramientas del *focus group*, entrevistas de profundidad, estudios de casos, y en las actividades cuantitativas, las probabilidades y las estadísticas. Por otro lado, el compromiso y la firmeza del Rector y de los miembros del Consejo Universitario de la UNAC serán armas estratégicas.
- Paso 5. La empresa especializada externa conducirá las actividades de la formulación y el seguimiento en la implementación de su aprobación del planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC por la alta dirección.
- Paso 6. El Rector de la UNAC citará a una reunión extraordinaria de Consejo Universitario con la única agenda de aprobar el planeamiento de escenarios estratégicos como herramienta para fortalecer la gestión institucional que estará inserto en el plan estratégico institucional de la UNAC periodo 2024-2034. Hecha la aprobación se elevará el acuerdo a la Asamblea Universitaria para su ratificación.
- Paso 7. El Rector deberá incluir en la agenda de la Asamblea Universitaria, la ratificación del acuerdo del Consejo Universitario sobre el planeamiento de escenarios estratégicos como herramienta para fortalecer la gestión institucional que estará inserto en el plan estratégico institucional de la UNAC periodo 2024-2034.

- Paso 8. El Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la UNAC deberá asumir el liderazgo de la ejecución, seguimiento, resultados y la evaluación de control, en función a las normas vigentes de la institución.

El éxito del resultado dependerá del talento humano en la gestión público de la UNAC; sin embargo, varios colegas no respondieron la encuesta realizada vía *on line* al personal de la UNAC durante el aislamiento social obligatorio en el mes de julio del 2020, lo que se presentó en los resultados expuestos en el Informe Final de investigación titulado Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la FCA-UNAC (Narciso, 2019). La encuesta se realizó a 52 docentes nombrados, de los cuales 17 contestaron que en la FCA sí existe un Plan Estratégico el cual dicen conocer, también contestaron que el Decano pone sus mayores esfuerzos en lograr las metas de la FCA. Pero, al ver los escenarios interno y externo de la Facultad de Ciencias Administrativas, la realidad es diferente. Se pueden mencionar algunas variables de desempeño inadecuado, falta de credibilidad en la autoridad, poco valor de la imagen, la calidad de la marca anulada, decano mal visto a nivel interno (FCA) y a nivel externo (por otras facultades y la alta dirección de la UNAC), resultado en la gestión de la FCA-UNAC muy deprimente, no hay señales de resultados en lo académico tampoco en la investigación e innovación, no hay uso de herramientas de marketing en postgrado de la FCA. Todo ello nos lleva a suponer que el plan institucional de la UNAC es cortoplacista, lo que limita la administración estratégica de las acciones de fortalecimiento de la gestión institucional a medio y largo plazo.

- **Respondemos la interrogante de la siguiente manera.** “El Planeamiento de Escenarios Estratégico para Fortalecer la Gestión Institucional de la UNAC permitirá lo que la alternativa estratégica genérica que recomendamos es el liderazgo en costos, lo que implica brindar sus servicios al menor costo posible”.

5.2.2 Paso 2. Identificación de los factores importantes de decisión (FIDE) UNAC

La UNAC, a través de la Oficina General de Planificación y Presupuesto y áreas dependientes, elabora muchos planes sin saber cuánto es el costo y tiempo que llevarán para su materialización y, finalmente, quedan en el archivo documental de

los directores y/o funcionarios sin haber siquiera sido analizados formalmente por el Consejo Universitario, o la Asamblea Universitaria. Asimismo, la UNAC, consciente que fortalecer la gestión institucional para lograr la ventaja competitiva y el crecimiento de productividad de la misma se sustenta en estudios científicos básicos y aplicados, y estos deben basarse en planes estratégicos con la asignación de presupuesto por resultados y de algún modo relacionado con el Ministerio de Economía y Finanzas, alineados con el Plan institucional de la UNAC que sería el horizonte y en ella generamos aprendizaje a través de una comunidad vinculante. En este orden de ideas presento un análisis detallado de identificación de los Factores Importantes de Decisión (véase en el Apéndice N°4 la Identificación de los Factores Importantes de Decisión (FIDE) – UNAC).

5.2.3 Paso 3. Identificación de las Factores Importantes de Decisión (FIDE) y la Agrupación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno de la UNAC

La UNAC tiene como objetivo preparar y formar hombres en el rigor de la ciencia y la humanística, capaces de coadyuvar ofreciendo servicios de calidad, sabios y cultos en el campo de las organizaciones que ofrecemos a nivel de pre grado y postgrado para el desarrollo del país. A través, de una adecuada gestión de los recursos humanos se propone tener en el corto y mediano plazo una infraestructura de primera línea, grato ambiente de estudios, servicios básicos, biblioteca especializada, medios audiovisuales y materiales educativos; asimismo, se estructuró y desarrolló la Identificación de los Factores Importantes de Decisión (FIDE) y se agruparon las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE) (véase Apéndice N° 5 la Identificación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE) y el Apéndice N° 6 la agrupación de las FIE – UNAC).

5.2.4 Paso 4. Lógica de Escenarios. Matriz Impacto-Incertidumbre; Matriz de Lógica de Escenarios de la UNAC

Culminada la organización de agrupar las FIE-UNAC, observamos que las variables de investigación planeamiento de escenarios estratégico y fortalecer la gestión institucional se asocian más que otras; asimismo, estas acciones verdaderamente

deben darse uso y para ello evidenciamos que las FIE están presente. Por otro lado, se usaron los siguientes escenarios:

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

Véase Apéndice N° 7, Matriz Impacto-Incertidumbre de la UNAC; Apéndice N° 8, Lógica de escenarios UNAC; Apéndice N° 9, FIE alto – alto y los ejes de incertidumbre UNAC. En cada uno de los ejes se han identificado los valores externos.

5.2.5 Paso 5. Escenarios. Decisión de escenario y cuadro comparativo de escenario UNAC

Los escenarios se han ido construyendo en base a las dos variables de la investigación y observando lo útil que es su materialización en la UNAC, resultando importante la metodología lógica intuitiva y la decisión de usar un Escenario Conservador-Estable que nos ha permitido usar la información con aproximación del futuro (véase Apéndice N° 10).

A partir del cuadro comparativo de escenarios hemos construido nuestra visión, misión, valores, estrategias, etcétera. Hecha la evaluación en la Matriz Debilidad Oportunidad Fortaleza Amenaza (DOFA) de Planeamiento Estratégico (véase Apéndice N° 11), se concluye que el orden en que deberían implantarse las estrategias seleccionadas en la matriz DOFA es el siguiente:

- Desarrollar el planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC.
- Potenciar el capital relacional con convenios de cooperación nacional e internacional para elevar el nivel académico de nuestros estudiantes.
- Lograr la acreditación institucional para la UNAC y para las escuelas académicas de las once facultades a nivel nacional e internacional.
- Mejorar el capital estructural con la adquisición de tecnología de punta para el proceso de matrícula, seguimiento administrativo a los docentes y plataformas tecnológicas para la transparencia de la información y comunicación.

- Desarrollo intensivo en inversiones en formación del capital intelectual de los recursos humanos.

5.3 Presupuesto público asignado a la UNAC 2018

La asignación presupuestal a bienes y servicios (productos) deberían ser distribuidas de forma equitativa a favor de los docentes y no docentes de la Universidad, las que posteriormente serían medidas por las áreas receptoras del presupuesto de la estructura orgánica, responsables para rendir cuentas. Actualmente, en el Perú se aplica el presupuesto por resultados y a través del ingreso al portal *web* del Ministerio de Economía y Finanzas apreciamos el presupuesto público del Estado del Perú (véase el Anexo N° 4 sobre consulta de ejecución de gasto mensual, 2018, de la Universidad Nacional del Callao).

5.4 Prueba de Chi Cuadrado

La tabla cruzada de una población de 38 docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la encuesta sobre la variable de Planeamiento de Escenarios Estratégicos y el Desarrollo de los Recursos Humanos en la FCA-UNAC, nos permite aceptar la hipótesis alternativa: planeamiento de escenario estratégico y rechazar la hipótesis nula (véase el Anexo N° 5 sobre tablas cruzadas que contiene el resumen de procesamiento de casos de las variables de investigación y los resultados estadísticos sobre la implementación del planeamiento de escenarios estratégicos y la capacitación docente académica y profesional. El Anexo N° 6 contiene resultados de la prueba del Chi Cuadrado sobre las variables de investigación).

VI. DISCUSION

La teoría de planificación por escenarios de los científicos humanísticos visto en el estado de la cuestión, muestra la experiencia exitosa en el uso casi certero en la anticipación de diferentes sucesos críticos de futuro que permitió entender la planificación como un proceso continuo de aprendizaje, tendiente a guiar procesos de modernización del Estado y a transformar a las grandes empresas del Estado en casos exitosos. Por ello, exige del rector, vicerrectores, decanos, jefes de oficinas clave de la universidad que deberían tener acceso a los modelos mentales de sus interlocutores con la finalidad de tener mayor conocimiento de cada uno de ellos y mejorar las relaciones mediante la comunicación; sin embargo, la UNAC experimenta una crisis en la gestión institucional desde el 2015 hasta el 2020, no basta con obtener el Licenciamiento de la UNAC y decir que es buena gestión, y cuando se evidencia que las otras áreas claves de éxito de la organización están paralizadas o con dificultades administrativas, legales y financieras.

La prueba de Chi Cuadrado nos permite aceptar la hipótesis alternativa: planeamiento de escenario estratégico y rechazar la hipótesis nula; por otro lado, el resultado de la metodología lógica intuitiva nos muestra la decisión de usar un escenario conservador-estable que nos permitirá conducirnos con éxito en el futuro. Finalmente, habiéndose cuantificado y desarrollado la Matriz DOFA, nos permite presentar las estrategias alternativas a implementar:

- Desarrollar el planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC.
- Potenciar el capital relacional con convenios de cooperación nacional e internacional para elevar el nivel académico de nuestros estudiantes.
- Lograr la acreditación institucional para la UNAC y para las escuelas académicas de las once facultades a nivel nacional e internacional.
- Mejorar el capital estructural con la adquisición de tecnología de punta para el proceso de matrícula, seguimiento administrativo a los docentes y plataformas tecnológicas para la transparencia de la información y comunicación.
- Desarrollo intensivo en inversiones en formación del capital intelectual de los recursos humanos.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La investigación concluye en seguir el siguiente procedimiento del proceso en una etapa inicial, las siguientes acciones:

- **Paso 1.** El Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto presentará un plan de acciones ante el Rector para su aprobación y dar inicio la ejecución del Planeamiento de Escenarios Estratégicos que deberá estar inserto en el Plan Institucional de la UNAC 2024-2034;
- **Paso 2.** Contratar una empresa especializada externa en el desarrollo de planeamiento de escenarios estratégicos a nivel de educación superior para apoyar la formulación, implementación y evaluación del planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional en la UNAC; que deberá iniciar con la presentación del plan de trabajo en el 2023 en el mes de enero y su aprobación en el mes de febrero y el inicio de las reuniones de trabajo con las autoridades a partir del mes de abril del 2023 y su implementación a partir de enero del 2024, con la aprobación del Consejo Universitario y la ratificación de la aprobación por la Asamblea Universitaria.
- **Paso 3.** Las actividades ex ante del equipo especializado externo en planeamiento de escenarios estratégicos, visitará y coordinará acciones en las once facultades de la UNAC y a las áreas claves de la gestión institucional a fin de sensibilizar al talento humano en el proceso del modelo de estudio; hacer conocer los aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales; asimismo, los beneficios y costos del proyecto.
- **Paso 4.** Reunión de trabajo de campo por 5 días fuera de la UNAC, con probabilidad Cañete, con los talentos profesionales escogidos por el Rector y aprobado por el Consejo Universitario de la UNAC. En las actividades cualitativas se usarán las herramientas del *focus group*, entrevistas de profundidad, estudios de casos; y en las actividades cuantitativas, las probabilidades y las estadísticas. Por otro lado, el compromiso y la firmeza del Rector y los Miembros del Consejo Universitario de la UNAC serán armas estratégicas.

- **Paso 5.** La empresa especializada externa conducirá las actividades de la formulación y el seguimiento en la implementación de su aprobación del planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC por la alta dirección.
- **Paso 6.** El Rector de la UNAC citará a una reunión extraordinaria de Consejo Universitario con la única agenda de aprobar el planeamiento de escenarios estratégicos como herramienta para fortalecer la gestión institucional que estará inserto en el plan estratégico institucional de la UNAC periodo 2024-2034; hecha la aprobación elevar el acuerdo a la Asamblea Universitaria para su ratificación.
- **Paso 7.** El Rector deberá incluir en la agenda de la Asamblea Universitaria, la ratificación del acuerdo del Consejo Universitario sobre el planeamiento de escenarios estratégicos como herramienta para fortalecer la gestión institucional que estará inserto en el plan estratégico institucional de la UNAC periodo 2024-2034.
- **Paso 8.** El director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la UNAC deberá asumir el liderazgo de la ejecución, seguimiento, resultados y la evaluación de control, en función a las normas vigentes de la institución.

Finalmente, debemos implementar las estrategias de la Matriz DOFA, que nos permiten presentar las estrategias alternativas a implementar:

- Desarrollar el planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC.
- Potenciar el capital relacional con convenios de cooperación nacional e internacional para elevar el nivel académico de nuestros estudiantes.
- Lograr la acreditación institucional para la UNAC y para las escuelas académicas de las once facultades a nivel nacional e internacional.
- Mejorar el capital estructural con la adquisición de tecnología de punta para el proceso de matrícula, seguimiento administrativo a los docentes y plataformas tecnológicas para la transparencia de la información y comunicación.
- Desarrollo intensivo en inversiones en formación del capital intelectual de los recursos humanos.

RECOMENDACIONES

La investigación recomienda poner en ejecución en orden de prioridad las siguientes estrategias alternativas, recogidas de la matriz FODA.

- Desarrollar el planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC.
- Potenciar el capital relacional con convenios de cooperación nacional e internacional para elevar el nivel académico de nuestros estudiantes.
- Lograr la acreditación institucional para la UNAC y para las escuelas académicas de las once facultades a nivel nacional e internacional.
- Mejorar el capital estructural con la adquisición de tecnología de punta para el proceso de matrícula, seguimiento administrativo a los docentes y plataformas tecnológicas para la transparencia de la información y comunicación.
- Desarrollo intensivo en inversiones en formación del capital intelectual de los recursos humanos.

VIII. REFERENCIAS

- Aliaga, C. (2013). *Fundamentos de control para la gestión pública*. Educación, Ciencia, Investigación y Tecnología S.A (ECITEC S.A.).
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica: teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Universidad Nacional Autónoma de México. https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf.
- Becerra, F.; Andrade, A., & Díaz, L. (2018). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación. Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*. Volumen 19, Número 1, enero-abril, pp. 1-32. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>
- Congreso de la República. (1966). Ley N° 16225 del 02 de setiembre de 1966, Creando la Universidad Nacional. Técnica del Callao, que tendrá su sede en esa ciudad. <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/16225-sep-2-1966.pdf>
- Congreso de la República. (1983). Ley N° 23733, Ley Universitaria. http://www.une.edu.pe/transparencia/informacion/LeyUniversitaria_actualizada_020508.pdf
- Congreso de la República. (2014). Ley N° 30220, Ley Universitaria. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/_30220_-_09-07-2014_10_14_18_-Nueva_Ley_Universitaria.pdf
- Consejo Nacional de la Universidad Peruana (CONUP). (1976, 11 de mayo). Resolución N° 3407-76-CONUP, autorizó el funcionamiento de seis facultades académicas. [Documento reservado].
- De Geus, A. (1988). La planificación como aprendizaje. *Harvard Business Review*. N° 36, 1988, pp. 70-74.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Editorial Librairie des Arts et Métiers. <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>

- Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas (INIFCA). (2014). Rediseño de procesos de matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC. [Documento reservado].
- Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)-Chile.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2016, 07 de junio). Resolución Ministerial N°287-2016-MINEDU, Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030. http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/RM_287-2016-MINEDU_Aprobacion_del_PESEM_2016-2021.pdf
- Montilla, A.; Prieto, L.; Arenas, O., & Colina, B. (2006). Diagnósis de los convenios de cooperación de la Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200006.
- Narciso K. (2004). Desarrollo estratégico de los recursos humanos en la UNAC. INIFCA-UNAC. [Documento reservado].
- Narciso, K. (2002). Gestión estratégica de recursos humanos en la Universidad Nacional del Callao, Informe final de Investigación. Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC. [Documento reservado].
- Narciso, K. (2019). Planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC, Informe Final de Investigación. UIFCA-UNAC. [Documento reservado].
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021, 17-21 de mayo). Reunión técnica sobre el futuro del trabajo en el sector educativo en el contexto del aprendizaje permanente para todos, las competencias y el Programa de Trabajo Decente. https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS_726159/lang--es/index.htm.

- Osorio, L.; Aldana, M.; Salazar, A., y Leal, D. (2007). Incorporación de TIC en ambientes presenciales de aprendizaje en educación superior: Experiencia universidad Los Andes-Brasil. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:19297&dsID=n02lealfonse07.pdf>
- Porter, M. (2004). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schwartz, P. (2003). *Inevitable Surprise: thinking ahead in a time of turbulence*. Gothen books.
- Universidad del Pacífico. (2008). Separata de estudios de especialización en Gestión Público. Generación de escenarios futuros. [Documento reservado].
- Universidad Nacional del Callao (UNAC). (2017a). Resolución Rectoral N° 491-2017-R, del 31 de mayo de 2017. Aprueba proyecto de investigación “Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la FCA-UNAC”. [Documento reservado].
- Universidad Nacional del Callao (UNAC). (2017b). Resolución de la Asamblea Universitaria N° 003-2017-AU-UNAC. Plan Estratégico Institucional 2017-2019. unac.edu.pe/images/documentos/opla/2017/PEI_2017-2019_UNAC_aprobado_POR_CEPLAN_con_resolucion.pdf
- Universidad Nacional del Callao (UNAC). (2018). Resolución de Asamblea Universitaria N°002-2018-AU, de fecha 28 de mayo de 2018 de la Universidad Nacional del Callao; aprobación de la Memoria Anual 2017. [Documento reservado].
- Universidad Nacional del Callao (UNAC). (2019a). Resolución de Asamblea Universitaria N° 013-2019-AU- del 06 de mayo 2019, se aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la UNAC 2020-2023. [Documento reservado].
- Universidad Nacional del Callao (UNAC). (2019b). PEI_2020-2023. https://unac.edu.pe/images/transparencia/11-1/PEI_2020-2023.pdf
- Universidad Nacional del Callao (UNAC). (2020a, 16 de abril). Resolución de Consejo Universitario N° 071-2020, que aprueba el inicio virtual del Semestre

Académico 2020-A y 2020-B, mediante aplicaciones multiplataforma a partir del 04 de mayo de 2020. [Documento reservado].

Universidad Nacional del Callao (UNAC). (s.f.a). Convenios. <https://unac.edu.pe/transparencia/11-4/convenios>

Universidad Nacional del Callao (UNAC). (s.f.b). Oficina de Secretaría General. <https://unac.edu.pe/ofic-de-secretaria-general.html>

Vergara, J.; Fontalvo, T., & Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de concepto y propuestas metodológicas. *Prospectiva*. Vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 21-29.

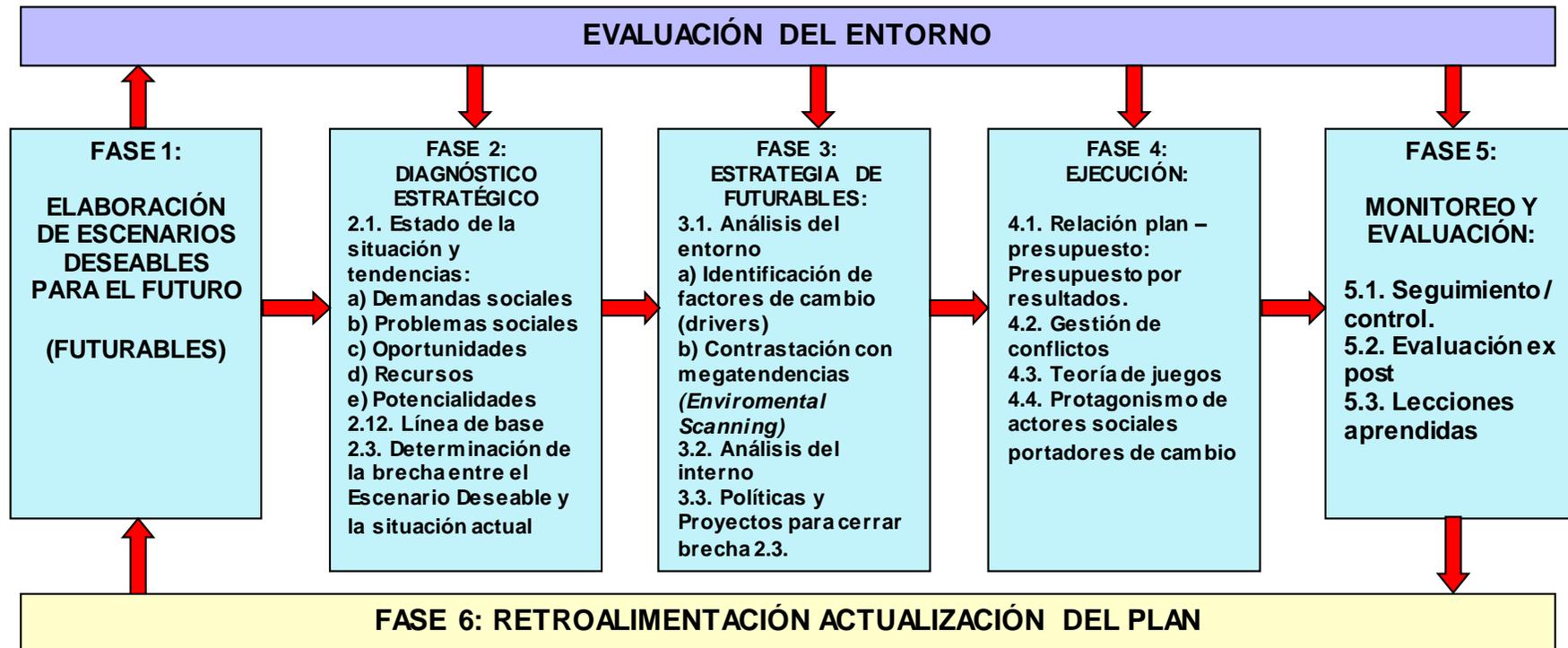
Wilson, I. (1998). *Mapas mentales del futuro. Un enfoque lógico intuitivo para los escenarios*. Ediciones Liam Fahey & Robert M. Randall.

Yañez, E., & Navarro, J. (2013) Evaluación del uso de tecnología en la enseñanza universitaria a distancia de la UNED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*. Madrid-España.

Yori, L.; Hernández de Velasco, J.; & Chumaceiro, A. (2016). Planificación por escenarios: Una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 16 N° 54, Universidad del Zula – Venezuela.

IX. APÉNDICES

Apéndice N° 1. Modelo del planeamiento de escenarios estratégicos



Nota: Adaptado de Planeación prospectiva estratégica: teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina, por Baena, 2015.

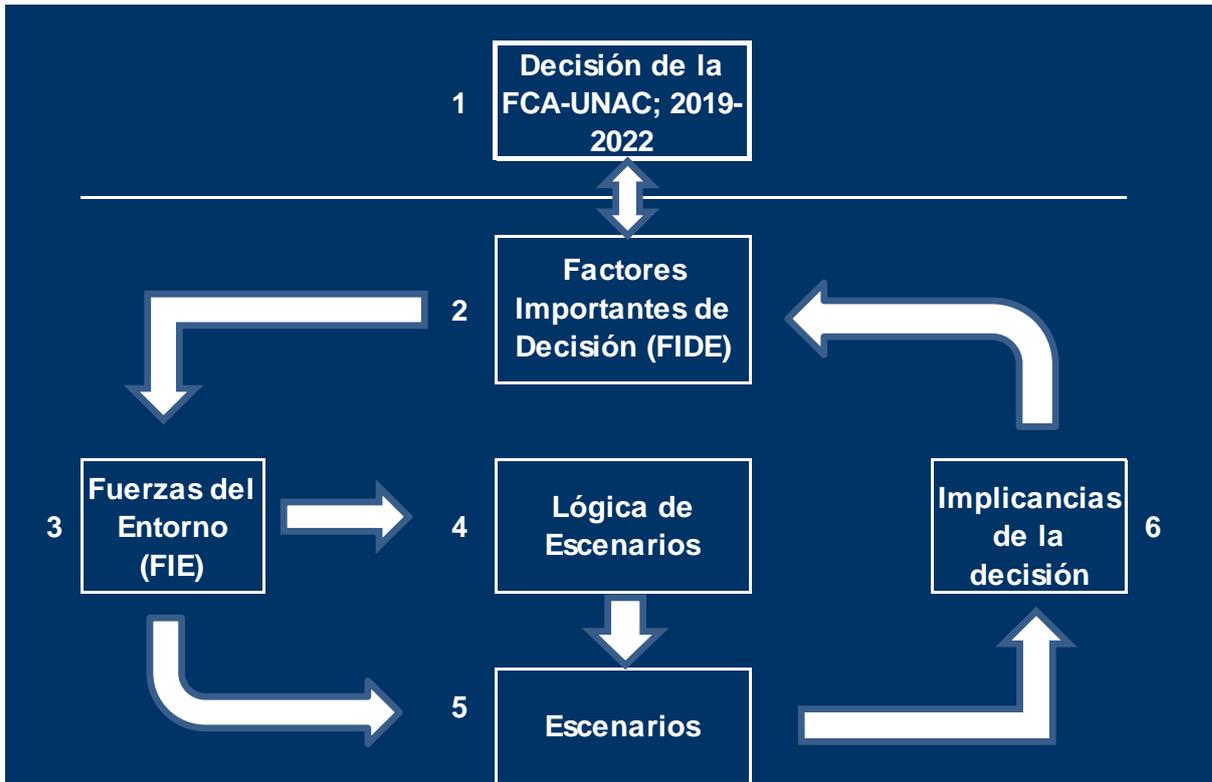
Apéndice N° 2. Diseño de investigación

Unidades de análisis	Información necesaria	Unidades de observación	Muestra o censo	Herramientas
Información de unidades clave, de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional, Oficina de Tecnología de Información y Comunicación, Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Unidad de Recursos Humanos, Secretaria General	¿Periodicidad del Plan Estratégico de la UNAC? ¿Qué objetivos estratégicos se lograron respecto al PEI-UNAC 2017-2019? ¿Qué dificultades se encuentran en la implementación?	Docentes Estudiantes de pre y posgrado Administrativos Directivos de las áreas claves Directivos de la Alta Dirección-UNAC.	Muestra finita Muestra intencional 39 docentes, principales, asociados y auxiliar, relacionada a la FCA-UNAC	Encuesta Uso SPSS
Información desde la UNAC, SUNEDU, MINEDU y MEF, relacionado al Plan Estratégico Institucional.	¿Quiénes intervienen en su formulación del PEI-UNAC? ¿Cuáles son los Factores Críticos para implementar?	Padres de familia Directivos de SUNEDU	Muestra intencional 39 docentes, principales, asociados y auxiliar de la FCA-UNAC.	Encuesta SPSS

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Apéndice N° 3. Método intuitivo racional de la UNAC

PASOS DEL MÉTODO PROSPECTIVA EN LA UNIVERSIDAD



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Apéndice N° 4. Factores Importantes de Decisión (FIDE) - FCA-UNAC

Estrategia: ¿Qué estrategia se debe seguir para fortalecer la gestión institucional de la UNAC?

Alcance de la FIDE 1

Alcance de la FIDE 1 ¿Cómo podemos potenciar el sistema de gestión académica para brindar mejor servicios académicos y administrativos en la UNAC?	Tecnologías de información y comunicación		
	FIDE 1 ¿Cómo podemos potenciar el sistema de gestión académica para brindar mejor servicios académicos y administrativos en la UNAC?	Incertidumbre	Impacto
-La plataforma de transparencia. -La adquisición de tecnología a bajo costo y de calidad. -Información confiable y oportuna de los servicios educativos para toma de decisiones. -Sistema de gestión académica UNAC.	FIE 11 Tecnología requerida y su disponibilidad. FIE 12 Interés de inversión. FIE 13 Transparencia de la información y comunicación. FIE 14 Herramientas tecnológicas que se emplearan.	M B M M	A B A M

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Alcance de la FIDE 2

Alcance de la FIDE 2 ¿Cómo podemos aprovechar las competencias integrales de los estudiantes, docentes y directivos de la UNAC?	Recursos humanos		
	FIDE 2 ¿Cómo podemos aprovechar las competencias integrales de los estudiantes, docentes y directivos de la UNAC?	Incertidumbre	Impacto
-Capacitación sobre el área de trabajo que conducen. -Coordinación, comunicación y toma de decisiones integral. -Objetivos estratégicos: la formación profesional de calidad; investigación formativa y científica; responsabilidad social universitaria. -Programa de fortalecimiento de competencias integrales.	FIE 21 Entrenamiento en competencias de los recursos humanos. FIE 22 Comunicación y toma de decisión integral. FIE 23 Pérdida de plazas de los recursos humanos. FIE 24 Poco nivel de inversiones en la formación de los recursos humanos.	A M M A	A M A A

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Alcance de la FIDE 3

Alcance de la FIDE 3 ¿Cómo influye el currículo de estudios, las competencias de los docentes, infraestructura, programa de movilidad de los estudiantes y docentes en la gestión institucional?	DIRECCION UNIVERSITARIA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		
	FIDE 3 ¿Cómo influye el currículo de estudios, las competencias de los docentes, infraestructura, programa de movilidad de los estudiantes y docentes en la gestión institucional?	Incertidumbre	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> -Currículos de estudios de la UNAC. -Programa de fortalecimiento de competencias integrales para los docentes. -Apoyo integral para los estudiantes; -Infraestructura de acuerdo a norma técnicas de calidad para la UNAC; -Programa de movilidad nacional o internacional; 	FIE 31 Actualización y mejora de currículos de estudios.	M	A
	FIE 32 Riego país.	B	M
	FIE 33 Programa de fortalecimiento de competencias.	M	M
	FIE 34 Programa de movilidad académica nacional o internacional.	B	B
	FIE 35 Infraestructura en relación a normas técnicas de calidad.	M	A

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Alcance de la FIDE 4

Alcance de la FIDE 4 ¿Cómo debemos coordinar y comunicar a nivel interno y externo y lograr optimizar la gestión de los documentos, libros de actas, resoluciones, inscripción de grados y títulos en las organizaciones	SECRETARIA GENERAL		
	FIDE 4 ¿Cómo debemos coordinar y comunicar a nivel interno y externo y lograr optimizar la gestión de los documentos, libros de actas, resoluciones, inscripción de grados y títulos en las organizaciones	Incertidumbre	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> -Línea de coordinación ejecución y comunicación en la UNAC; -Documentos debidamente procesados; - Inscripción en SUNEDU y entrega de grados académicos y títulos; -Fedatario de acuerdo a la Ley Universitario; - Plan de trabajo operativo y sus respectivas evaluaciones 	FIE 41 Línea de coordinación y comunicación interinstitucional.	B	A
	FIE 42 Inscripción y entrega de grados y títulos en UNAC- SUNEDU y organizaciones internacionales.	M	B
	FIE 43: Normatividad (proveedor externo-electrónico y comunicación).	M	M
	FIE 44 Fedatario de acuerdo a Ley Universitario.	B	M

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Alcance de la FIDE 5

Alcance de la FIDE 5 ¿Cómo es que el Estatuto, ¿la Ley Universitaria, políticas permite el desarrollo de convenios marco y específico de la UNAC?	COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL		
	FIDE 5 ¿Cómo es que el Estatuto, ¿la Ley Universitaria, políticas permite el desarrollo de convenios marco y específico de la UNAC?	Incertidumbre	Impacto
-Convenios de cooperación a nivel nacional o internacional; -Carreras de formación profesional acreditadas a nivel nacional e internacional; -Licencia de funcionamiento permanente;	FIE 51 Convenio de cooperación nacional e internacional. FIE 52 Carreras de formación profesional acreditadas. FIE 53 Licencia de funcionamiento. FIE 54: Rol de los grupos de poder sus intereses para firmar los convenios marco y específicos. FIE 55: Tendencias de cambios normativos.	M M B M A	A A A M A

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Alcance de la FIDE 6

Alcance de la FIDE 6 ¿En qué medida el Planeamiento de escenarios estratégicos permite fortalecer a la UNAC?	DESARROLLO SOCIAL		
	FIDE 6 ¿En qué medida el Planeamiento de escenarios estratégicos permite fortalecer a la UNAC?	Incertidumbre	Impacto
-Estudiantes, docentes y no docentes bien informados y competitivos; -Alta motivación de los estudiantes y los egresados trabajan en organizaciones competitivas; -Gestión eficaz de la UNAC.;	FIE 61 Aprobación del planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión en la UNAC. FIE 62 Liderazgo visible del Consejo Universitario de la UNAC. FIE 63 Alta motivación estudiantil. FIE 64 Gestión eficaz. FIE 65 Fortalecimiento de la ética y los valores.	A M M M M	A A A A M

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Las FIE similares correspondientes a diferentes FIDE se considerarán solo una vez; total 28 FIE. Todas las FIE son sometidas a una priorización en términos de IMPACTO - INCERTIDUMBRE. Asignándoseles uno de los 3 valores: ALTO - MEDIO - BAJO.

A-A
M-A
A-M

Calificación del Impacto y de la incertidumbre: A= Alto; M=Medio; B= Bajo

Apéndice N° 5. Identificación de los Factores Importantes de Decisión (FIDE) - UNAC

TECNOLOGÍAS DE INFORMACION Y COMUNICACION	RECURSOS HUMANOS	DIRECCION UNIVERSITARIA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	SECRETARIA GENERAL	COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL	DESARROLLO SOCIAL
¿La plataforma de transparencia UNAC, permite brindar a los usuarios claridad en la gestión institucional?	¿Los docentes y no docentes recibieron capacitación sobre el área de trabajo que conducen y los objetivos estratégicos de la UNAC?	¿Actualizar los currículos de estudios UNAC?	¿Existe coordinación ejecución y comunicación adecuada entre la línea alta, media y operativa de gestión en la UNAC y con instituciones del Estado?	¿Convenios de cooperación a nivel nacional o internacional implementados?	¿Estudiantes, docentes y no docentes de la UNAC bien informados y competitivos?
¿La adquisición de tecnología a bajo costo y de calidad mejorará la gestión en el servicio académico y administrativo en la UNAC?	¿Las autoridades de las áreas claves conocen y desarrollan los objetivos estratégicos del Plan Institucional de la UNAC?	¿Programa de fortalecimiento de competencias integrales para los docentes?	¿Documentos, libros de actas debidamente procesados?	¿Sistema de gestión automatizado con enfoque de procesos para la UNAC?	¿Alta motivación de los estudiantes al informarse que los egresados trabajan en organizaciones competitivas?
¿Contar con información confiable y oportuna de los servicios educativos que permita una mejor toma de decisiones tanto para la UNAC como para SUNEDU y Ministerio de Educación?		¿Servicio de apoyo integral para los estudiantes universitarios?	¿Procesos de inscripción en SUNEDU y entrega de grados académicos y títulos profesionales?	¿Carreras de formación profesional acreditadas a nivel nacional e internacional?	¿Liderazgo visible de la UNAC en la provincia constitucional del Callao?
¿El objetivo institucional deberá permitir mejorar la calidad de la gestión institucional?	¿Las autoridades implementan los objetivos estratégicos y consideran: la formación profesional de calidad;	¿Infraestructura de acuerdo a norma técnicas de calidad para la UNAC?	¿Cumple acciones adecuadas de fedatario de acuerdo a la Ley Universitario?	¿Licenciamiento institucional permanente de la UNAC?	¿Cumple las normas de calidad y responsabilidad social la UNAC?

TECNOLOGÍAS DE INFORMACION Y COMUNICACION	RECURSOS HUMANOS	DIRECCION UNIVERSITARIA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	SECRETARIA GENERAL	COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL	DESARROLLO SOCIAL
	investigación formativa y científica; responsabilidad social universitaria??				
¿Qué mejoras se ha efectuado en el Sistema de Gestión Académica que permite fortalecer la gestión académica y administrativa a la UNAC?'	¿ Programa de fortalecimiento de competencias integrales para docentes universitarios?	¿ Programa de movilidad nacional o internacional disponible para docentes y estudiantes??	¿ Hacer seguimiento del plan de trabajo operativo y sus respectivas evaluaciones?	¿ Gestión del talento humano fortalecida en la UNAC?	¿ Constituye competencias de valor estudiantes y docentes del programa de movilidad nacional e internacional?
¿ El Planeamiento de Escenarios Estratégicos permitirá fortalecer la gestión institucional?	¿ Sensibilización en las once facultades académicas y a nivel de Consejo Universitario de la UNAC?	¿ Acreditación institucional y por programas académicos a nivel nacional e internacional?	¿ Decisión del grupo de poder para su aprobación y emisión de Resolución de Consejo Universitario?	¿ Gestión académica y administrativa eficaz en el manejo de la UNAC?	¿ Gestión eficaz de la UNAC, logros de los objetivos estratégicos?

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Apéndice N° 6. Agrupación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE)

Cuadro N° 5: Paso N° 3: Agrupación de las FIE - UNAC.					
FIDE 1:	FIDE 2	FIDE 3	FIDE 4	FIDE 5	FIDE 6
FIE 11: Tecnología requerida y su disponibilidad en la UNAC.	FIE 21 : Entrenamiento en competencias de los RR.HH.	FIE 31: Actualización y mejora de currículos de estudios	FIE 41: Línea de coordinación y comunicación interinstitucional;	FIE 51: Convenio de cooperación nacional e internacional;	FIE 61: Aprobación del planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión en la UNAC.
FIE 12: Interés de inversión	FIE 22: Comunicación y toma de decisiones integral.	FIE 32: Riesgo País	FIE 42 Inscripción y entrega de grados y títulos en UNAC-SUNEDU-y organizaciones internacionales.	FIE 52: Carreras de formación profesional acreditadas;	FIE 62: Liderazgo visible del Consejo Universitario de la UNAC.
FIE 13: Transparencia de la información y comunicación en la UNAC	FIE 23: Pérdida de plazas de los RR.HH.	FIE 33: Programa de fortalecimiento de competencias.	FIE 43: Normatividad (Proveedor externo-electronico y comunicación)	FIE 53: Licencia de funcionamiento;	FIE 62: Fortalecimiento de ética y valores en los recursos humanos de la FCA-UNAC.
FIE 14: Herramientas tecnológicas que se emplearán.	FIE 24: Poco nivel de inversiones en la formación de los RR.HH.	FIE 34: Programa de movilidad académica nacional e internacional	FIE 44: Fedatario de acuerdo a Ley Universitario.	FIE 54: Rol de los grupos de poder para aprobar el PEE-FCA-UNAC.	FIE 63: Alta motivación estudiantil, docentes y no docentes.
		FIE 35: Infraestructura en relación a normas técnicas de calidad.		FIE 55: Tendencias de cambios normativos.	FIE 64: Gestión eficaz
					FIE 65: Fortalecimiento de la ética y los valores

Las FIE similares correspondientes a diferentes FIDE se considerarán solo una vez; total 28 FIE.

Todas las FIE son sometidas a una priorización en términos de IMPACTO - INCERTIDUMBRE. Asignándoseles uno de los 3 valores: ALTO - MEDIO - BAJO.

A-A
M-A
A-M

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Apéndice N° 7. Paso 4: Matriz Impacto-Incertidumbre (UNAC)

Grado de Incertidumbre			Nivel de Impacto de las FIDE
BAJO	MEDIO	ALTO	
FE 41 Línea de coordinación y comunicación interinstitucional FE 53 Licencia de funcionamiento	FE 11: Tecnología requerida y su disponibilidad FE 13: Transparencia de la información y comunicación FE 14: Herramientas tecnológicas que se emplearán FE 23: Pérdida de plazas de los RR.HH. FE 31: Actualización y mejora de currículos de estudios FE 42 Inscripción y entrega de grados y títulos en UNAC, SUNEDU y organizaciones internacionales; FE 54: Rol de los grupos de poder sus intereses para firmar los convenios marco y específicos; FE 62 Liderazgo visible del Consejo Universitario de la UNAC FE 63 Alta motivación estudiantil FE 64 Gestión eficaz; FE 65 Fortalecimiento de la ética y los valores	RE 24 Poco nivel de inversión en la formación de los RR.HH. FE 51 Convenio de cooperación nacional e internacional; FE 11: Tecnología requerida y su disponibilidad RE 13: Transparencia de la Información y comunicación RE 52 Carreras de formación profesional acreditadas FIE 21 Entrenamiento en competencias de los RR.HH. FE 24 Poco nivel de inversión en la formación de los RR.HH. FE 31: Actualización y mejora de currículos de estudios FIE 35 Infraestructura en relación a normas técnicas de calidad; FE 41 Línea de coordinación y comunicación interinstitucional FE 53 Licencia de funcionamiento FE 55: Tendencias de cambios normativos FE 61 Aprobación del planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión en la UNAC FE 63 Alta motivación estudiantil FE 64 Gestión eficaz; FE 65 Fortalecimiento de la ética y los valores	ALTO
FE 32 Rego país	FE 52 Carreras de formación profesional acreditadas FE 32 Rego país FE 33 Programa de fortalecimiento de competencias FE 35 Infraestructura en relación a normas técnicas de calidad FE 43 Normatividad (proveedor externo electrónico y comunicación) FE 51 Convenio de cooperación nacional e internacional;	FE 54: Rol de los grupos de poder sus intereses para firmar los convenios marco y específicos; FE 22: Comunicación y toma de decisiones FE 44 Fedatario de acuerdo a Ley Universitaria. FE 23: Pérdida de plazas de los RR.HH. FE 43: Normatividad (proveedor externo electrónico y comunicación)	MEDIO
FE 34 Programa de movilidad académica nacional o internacional FE 44 Fedatario de acuerdo a Ley Universitaria. FE 12: Interés de inversión		FE 12: Interés de inversión FE 42 Inscripción y entrega de grados y títulos en UNAC, SUNEDU y organizaciones internacionales; FE 34 Programa de movilidad académica nacional o internacional	BAJO

IMPULSORES CRITICOS

Grado de Incertidumbre			Impacto
BAJO	MEDIO	ALTO	
41,53	11, 13, 14, 23, 31, 42, 54, 62, 63, 64, 65.	24,51, 11, 13,52,21, 24, 31, 35, 41, 53, 55, 61, 62, 63, 64, 65,	ALTO
32	52,32,33,,35,43,51	54, 22, 44, 23, 43,	MEDIO
12,34,44		12, 42, 34,	BAJO

2	11	17
1	6	5
3	0	3

6

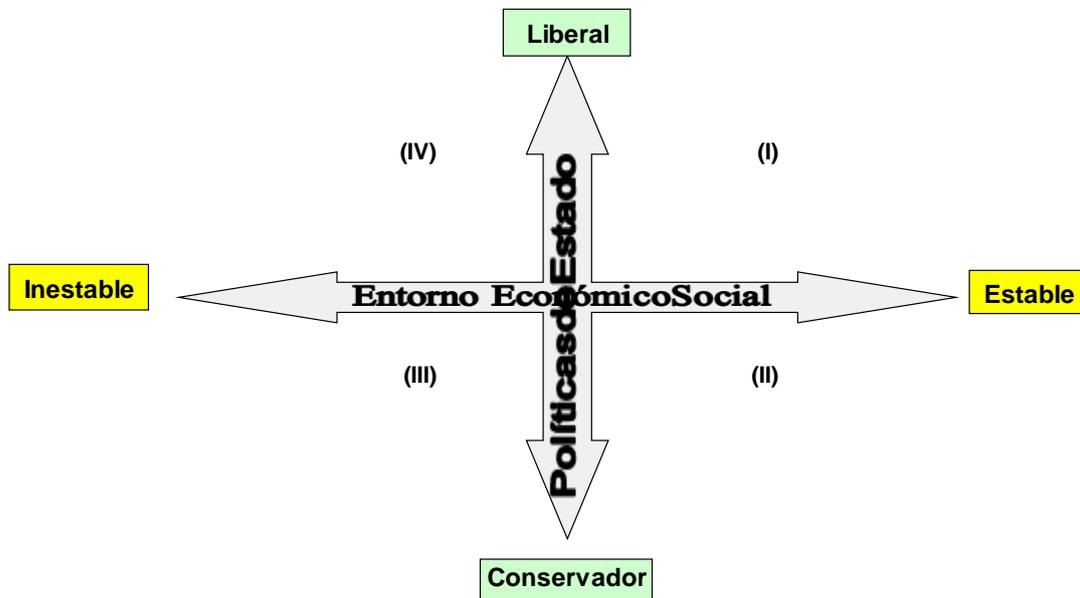
17

25

48

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Apéndice N° 8. Paso 4: Lógica de escenarios-FCA-UNAC



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Apéndice N° 9. FIE Alto - Alto y los Ejes de Incertidumbre FCA-UNAC

APENDICE N°10, CUADRO N° 07. FIE ALTO - ALTO y LOS EJES DE INCERTIDUMBRE-UNAC.		
1	FIE 21 Entrenamiento en competencias de los RR.HH.	Recursos humanos
2	FIE 24 Poco nivel de inversiones en la formación de los RR:HH.	Recursos humanos
3	FIE 55: Tendencias de cambios normativos.	Cooperación nacional e internacional
4	FIE 61 Aprobación e implementación del planeamiento de escenarios estrategicos en la UNAC	Desarrollo social
5	FIE 51: Convenio de cooperación nacional e internacional	Cooperación nacional e internacional
6	FIE 11: Tecnología requerida y su disponibilidad	Tecnologías de información y comunicación
7	68: Tendencia de cambios normativos	Desarrollo social
8	FIE 13: Transparencia de la información y comunicación	Recursos humanos
9	FIE 52: Carreras de formación profesional acreditadas	Cooperación nacional e internacional
10	FIE 65: Fortalecimiento de la ética y los valores	Desarrollo soial
11	FIE 31: Actualización y mejora de currículos de estudios	DIRECCION UNIVERSITARIA DE GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
13	FIE 35: Infraestructura en relación a normas técnicas de calidad;	Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.
14	FIE 41: Línea de coordinación y comunicación interinstitucional	Secretaria general
15	FIE 53: Licencia de	Cooperación nacional e
16	FIE 62: Liderazgo visible del	Desarrollo soial
17	FIE 64: Gestión eficaz	Desarrollo social

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Apéndice N° 10. Fase N°5, cuadro comparativo de escenarios de la FCA-UNAC

EJES	ESCENARIOS			
	1	2	3	4
Tipología de escenario	CONSERVADOR	LIBERAL	CONSERVADOR	LIBERAL
Estado visible del Universitario de la UNAC	ESTABLE	INESTABLE	INESTABLE	ESTABLE
Nivel de inversión en la gestión de los RR.HH. UNAC	El presupuesto público el año 2018 asignada a la UNAC fue de 91'385,671 nuevos soles y por Canon IV trimestre del 2017 acumulo 431,444 nuevos soles (Portal transparenciaUNAC). No se hace el seguimiento y evaluación de los resultados que generaron en los pliegos entregados a los organos correspondientes por parte de la UNAC, solo cuando hay denuncias se investiga y sanciona a los involucrados.	Si bien se establecen políticas y facilidades para la inversión, estas se retraen por la falta de gestión de los directivos y funcionarios de las oficinas administrativas y técnicas en los procedimientos de los procesos de invertir en una gestión normativa, 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 que el Consejo Universitario establece, se ve mermada ante la falta de una consistente cartera de proyectos de inversión aprobada y son obviadas por las diferentes áreas claves técnicas de la UNAC. Finalmente, el Consejo Universitario debe asumir su responsabilidad en decisiones debidamente normativa.	El presupuesto y los ingresos propios de la UNAC aumentan iniciativas en el aumento de proyectos de inversión por las diferentes áreas académicas administrativas.
Definición e implementación del modelo de gestión de los Estrategias de la UNAC.	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, pero la Demanda Interna crece en niveles de 1% o 2% al año.	En un escenario académico, administrativo inestable puede acceder que los gastos presupuestales sean destinadas a otros pliegos, pero disminuye los niveles de inversión interna a quienes se le quita su presupuesto 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.	Una Política Liberal en modo de un escenario académico, administrativo estable incentiva la inversión en la gestión de la UNAC.
Capacitación requerida y disponibilidad	Este escenario conservador estándar del SGA y OTC en la UNAC. Gestión a través de una organización vertical y normativo. Los estudiantes aprueban su gobierno arriba del 80% y los docentes lo desatan arriba del 40%	Este escenario liberal de Políticas tecnológicas de la UNAC inestable de un entorno académico, administrativo generan pugnas dentro del gobierno de turno que pueden generar cambios en el rol del gestor, debido a insatisfacciones de docentes en la falta de entendimiento de la tecnología del SGA y OTC.	Este escenario conservador de Políticas tecnológicas de la UNAC inestable de un entorno académico, administrativo generan pugnas interna en la organización académica en la capacitación y entrenamiento a los docentes sobre las herramientas tecnológicas.	Este escenario por lo general no genera cambios de orientación en la gestión tecnológica en la OPG SGA de la UNAC
Los grupos de poder	Los Grupos de Poder (entendidos como los grupos Informal, Miembro del Consejo Universitario, Miembros de la Asamblea Universitaria, Decanos, Rector, Vicerrectores, Directores de Secciones de pos grado, entre otros), tienen un desempeño en la toma de decisiones y actividades en los distintos intereses que persiguen, los beneficios y bienestar en la UNAC.	En un escenario liberal-inestable, estos grupos de poder, sobre todo aquellos que dependen de los 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 UNAC, motivados por el clima de inestabilidad y una política sin aperturas.	Este escenario liberal ayuda al rector a ser fiel a la política estable desfavorece a la toma de decisiones un rol mínimo indispensable. Se enfatiza la eficiencia, la competencia, y el progreso académico, administrativo dentro del marco de desarrollo universitario. Busca un orden legal, académico y administrativo en la UNAC.
Integración nacional e internacional	Se establecen convenios marco y específico a nivel nacional y se deja de lado los convenios internacionales, debido a la poca visibilidad del gestor a cargo de la Oficina central de cooperación internacional de la UNAC.	Aunque la exigencia es alto del Rectorado, la falta de gestión abierto al mundo minimiza cerrar convenios internacionales y nacionales que generan bienestar a los estudiantes y egresados de la UNAC. Existe inestabilidad en decisiones de los estudiantes en participar en los convenios establecidos por la UNAC.	Se dictan medidas y políticas que equilibren el manejo de proyectos de convenios, sin embargo no se materializan por falta de contactos y relaciones serias de las autoridades.	Existen políticas orientadas a lograr una gestión estable, no existen cambios de actitud y aptitud de directivos de la UNAC, se mantiene el Status Quo.
Política de licenciamiento	El Rector de la Universidad periodo 2015-2020, el 2019 dictó un plan para la UNAC, licencia de fundación por seis años. Debido al trabajo en equipo y cumpliendo las normas la UNAC logró dicha meta.	Los responsables de la alta dirección de la UNAC mantienen un escenario liberal abierto, que favorece a la gestión, sin embargo descuida la coordinación y comunicación con los organos responsables de mantenimiento, seguimiento y control de los procedimientos y exigencias para mantener el Licenciamiento de la UNAC.	Política conservadora de la UNAC, genera inercia en la gestión, se muestra en los resultados presentados como informe a la SUNEDU, que crea inestabilidad en los procedimientos y perjudica a los estudiantes ante sus aspiraciones.	El rol liberal de la alta dirección en la toma de decisiones a tiempo ha permitido mantener la gestión estable.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Apéndice N° 11. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas UNAC

	<p>FORTALEZAS (F).</p> <p>F1. Licencia de funcionamiento. F2. Plan estratégico Institucional y operativo. F3. Nuevos currículos de estudio actualizado. F4. Gestión eficaz y liderazgo visible. F5. Tecnología. F6. Alta motivación estudiantil. F7. Transparencia de la información y comunicación.</p>	<p>DEBILIDADES (D).</p> <p>D1. Poco nivel de inversiones en la formación de los recursos humanos. D2. Pérdida de plazas de los recursos humanos. D3. Bajo nivel académico de docentes y estudiantes. D4. Convenio de cooperación nacional e internacional. D5. Línea de coordinación y comunicación Interinstitucional. D6. Inscripción y entrega de grados y títulos en UNAC-SUNEDU. D7. Planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O).</p> <p>O1. Existencia de instituciones nacionales e internacionales con las que podrían establecerse convenios de cooperación. O2. Demanda de proyectos productivos en la Provincia Constitucional del Callao y en el país. O3. Ley Universitaria N° 30220. O4. Incentivo alto a investigadores del Estado. O5. Programa de fortalecimiento de competencias.</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO.</p> <p>1. F2; F3; F6; O1; O5. Potenciar el capital relacional con convenios de cooperación nacional e internacional para elevar el nivel académico de nuestros estudiantes. 2. F1; F2; F7; O3; O5. Mejora permanente para mantener el Licenciamiento de la UNAC. 3. F4; O1; O3. Lograr la acreditación institucional para la UNAC y para las escuelas académicas de las once facultades a nivel nacional e internacional.</p>	<p>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS DO.</p> <p>1. D1; D2; D3; O1; O3; O5. Desarrollo intensivo en inversiones en formación del capital intelectual de los recursos humanos. 2. D7; O2; O5. Desarrollar el Planeamiento de escenarios estratégicos para fortalecer la gestión institucional de la UNAC. 3. D5; D6; O3; O5. Mejorar el capital estructural con la adquisición de tecnología de punta para el proceso de matrícula, seguimiento administrativo a los docentes y plataformas tecnológicas para la transparencia de la información y comunicación.</p>
<p>AMENAZAS (A).</p> <p>A1. Riesgo país. A2. Incapacidad del Estado para satisfacer necesidades de universidades estatales. A3. Desinterés y desconfianza de la comunidad empresarial y del Estado en las universidades estatales para generar proyectos conjuntos.</p>	<p>ESTRATEGIAS REACTIVAS FA.</p> <p>1. F1; F3; F6; A3; Desarrollar proyectos conjunto universidad-mercado-estado para MYPES, a cargo de docentes y estudiantes. 2. F4; A3; A4. A5. Desarrollar políticas estratégicas para fortalecer la ética y los valores para una gestión eficaz y</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS DA.</p> <p>1. D1; D2; A1; A2; A5. Desarrollar programa de inversión en formación del capital humano en competencias profesionales y sociales de la UNAC. 2. D3; D5; A3; A5. Desarrollar convenios con instituciones de revistas indexadas para aportar conocimientos aplicados a la ciencia, cultura, humanidad y tecnología.</p>

A4. Fortalecimiento de la ética y los valores en la gestión pública. A5. Interés de inversión.	liderazgo transparente.	
---	-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2021.

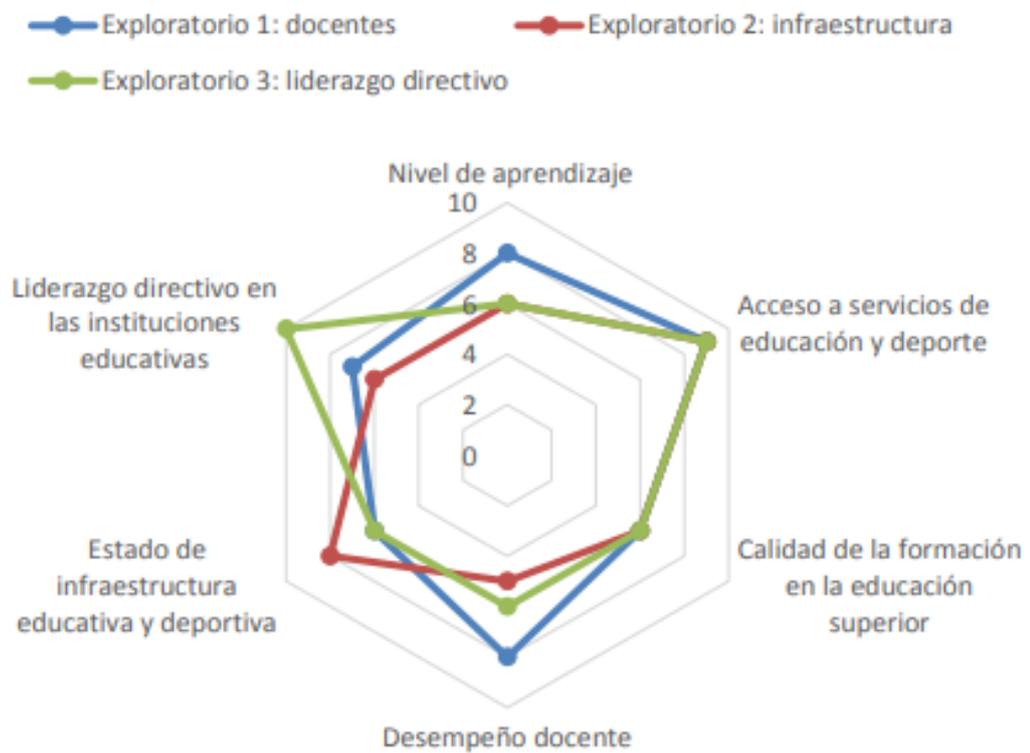
ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	I	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>GENERAL:</p> <p>¿En qué medida el planeamiento de escenarios estratégicos permitirá fortalecer la gestión institucional de la UNAC?</p>	<p>GENERAL: Elaborar el planeamiento de escenarios estratégicos de la UNAC</p> <p>ESPECIFICOS: 1. Identificar las Fuerzas Impulsoras del Entorno de la UNAC. 2. Identificar y desarrollar los Factores Importantes de Decisión de la UNAC. 3. Desarrollar la Selección de escenarios. 4. Presentar la matriz de amenazas y oportunidades por escenarios.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Si el Planeamiento de escenarios estratégicos es viable a la realidad entonces influye directamente en fortalecer la gestión institucional de la UNAC;</p>	<p>DEL PROBLEMA GENERAL:</p> <p>V.I. “x” Planeamiento de escenarios estratégicos.</p> <p>V.D. “Y” Fortalecer la gestión institucional</p>		<p>NIVEL Aplicativo</p> <p>MÉTODO “Inductivo-Deductivo”, “descriptivo-explicativo”</p> <p>DISEÑO GI----X-----O</p> <p>GI=Grupo Investigadores X=Variable Independiente O=Observación</p>	<p>Entrevistas Encuestas.</p>

Fuente: Adaptado de *Metodología de la investigación*, por Hernández; Fernández, & Baptista, 2014.

Anexo N° 2. Escenarios exploratorios al 2030 del Sector Educación



Fuente: Adaptado de Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030, por Ministerio de Educación (MINEDU).

Anexo N° 3. Acciones estratégicas institucional versus área operativa responsable

ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONAL	AREA OPERATIVA RESPONSABLE
Convenios de cooperación a nivel nacional e internacional implementados en favor de la comunidad universitaria	Dirección de Cooperación Nacional e Internacional
Sistema de gestión automatizado con enfoque de procesos para la universidad	Oficina de Tecnología de Información y Comunicación
Carreras de formación profesional acreditadas a nivel nacional e internacional	Dirección Universitaria de Gestión y Aseguramiento de la Calidad
Gestión del talento humano fortalecida en la universidad	Unidad de Recursos Humanos
Gestión administrativa eficaz en el manejo de los recursos del pliego	Secretaría General

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo N° 4. Consulta de ejecución de gasto UNAC 2018

Económica PERU Consulta Amigable (Mensual)
 Consulta de Ejecución del Gasto domingo, 21 de abril del 2019

Navegador Descargas
Reiniciar Exportar Año 2018 | Actividades/Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?			¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?			
	Categoría Presupuestal	Producto/Proyecto	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	Mes		
▲ TOTAL				157,158,747,651	187,498,636,180	173,249,400,524	164,833,672,829	160,778,266,266	159,618,130,594	159,284,025,843	85.1
▲ Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL				115,381,884,467	111,754,644,286	103,763,455,128	101,830,690,436	100,927,382,643	100,679,070,222	100,574,106,047	90.1
▲ Sector 10: EDUCACION				14,232,558,127	11,752,676,269	10,984,001,400	10,611,628,446	10,488,253,799	10,465,129,798	10,431,275,848	89.0
▲ Pliego 829: U.N. DEL CALLAO				90,211,277	91,385,671	81,706,771	81,420,796	81,418,357	81,418,357	80,684,269	89.1
Unidad Ejecutora				PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución		Avance %	
● 001-107: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO				90,211,277	91,385,671	81,706,771	81,420,796	81,418,357	81,418,357	80,684,269	89.1

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo N° 5. Tablas cruzadas

→ Tablas cruzadas

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	Considera Implementar el Planeamiento de escenarios Estrateg. * Capacitación docente académica y profesional	38	92,7%	3	7,3%	41

Tabla cruzada Considera Implementar el Planeamiento de escenarios Estrateg. *Capacitación docente académica y profesional

% dentro de Capacitación docente académica y profesional

		Capacitación docente académica y profesional			Total
		Grado Bachiller	Grado Maestro	Grado Doctor	
Considera Implementar el Planeamiento de escenarios Estrateg.	No importante	100,0%	38,9%	78,6%	63,2%
	Muy prioritario		61,1%	21,4%	36,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo N° 6. Prueba de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,486 ^a	2	,009
Razón de verosimilitud	11,411	2	,003
Asociación lineal por lineal	,001	1	,980
N de casos válidos	38		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es 2,21.

Fuente: Elaboración propia, 2021.