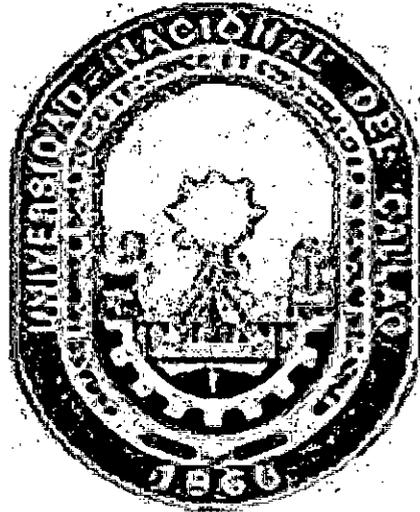


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE INVESTIGACION



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACION:

**"PLANEAMIENTO DE ESCENARIOS ESTRATEGICOS EN LA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL CALLAO"**

AUTOR: KENNEDY NARCISO GOMEZ

**Periodo de ejecución 01 de mayo de 2017 al 30 de abril de 2019
(24 meses).**

Resolución Rectoral N° 491-2017-R, de fecha 31 de mayo de 2017.

Callao, 12 de marzo de 2019

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Kennedy', is located at the bottom right of the page.

ÍNDICE

I.	INDICE	1
II.	RESUMEN	6
	2.1. Abstract	7
III.	INTRODUCCIÓN.....	8
IV.	MARCO TEÓRICO.....	13
	4.1. Planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC.....	13
	4.1.1. Iniciativa del informe final de evaluación de resultados del planeamiento de escenarios estratégicos	13
	4.1.2. Teorías que sustentan las buenas prácticas del planeamiento de escenarios	15
	4.2. La administración de los recursos humanos.....	28
	4.2.1. Concepto	28
	4.2.2. Importancia de la administración de personal	29
	4.2.3. El contexto de la dirección y gestión de los recursos humanos	30
	4.2.3.1. Trabajadores eventuales	30
	4.2.3.2. Trabajadores temporales.....	30
	4.2.3.3. Trabajadores a tiempo parcial	31
	4.2.3.4. Contratación externa (Outsourcing) subcontratación	31
	4.2.3.5. Externalización lejos del país de origen (Offshore Outsourcing)	31
	4.2.3.6. Trabajadores autónomos.....	31
	4.2.3.7. Estudiantes en práctica	32
	4.2.3.8. Horario de trabajo flexibles.....	32
	4.3. Definición de la terminología	35



V.	MATERIALES Y MÉTODOS	38
5.1.	Problema de investigación	38
5.1.1.	Planteamiento y formulación del problema	38
5.1.2.	Formulación del problema	41
5.2.	Objetivos	41
5.2.1.	Objetivo General	41
5.2.2.	Objetivos Específicos	41
5.3.	Hipótesis de la investigación	41
5.3.1.	Hipótesis General	41
5.4.	Variables	41
5.4.1.	Variable independiente	41
5.4.2.	Variable dependiente	42
5.5.	Tipo y diseño de la investigación	42
5.6.	Determinación del universo	42
5.7.	Determinar la muestra	42
5.8.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
5.9.	Técnicas y análisis estadísticos de datos	43
VI.	RESULTADOS	44
6.1.	Liderazgo del Decano de la FCA - UNAC	44
6.2.	Fases de la metodología prospectiva	45
6.2.1.	Fase 1. Enfoque de la decisión de la prospectiva de la FCA-UNAC	45
6.2.2.	Fase 2. Decisión de la FCA-UNAC: Identificación de los Factores de decisión (FIDE)-FCA-UNAC	46
6.2.3.	Fase 3. Identificación de las fuerzas impulsoras del entorno (FIE) y la agrupación de las fuerzas impulsoras del entorno De la FCA-UNAC	47



6.2.4.	Fase 4. Lógica de escenarios. Matriz impacto- incertidumbre; Matriz de lógica de escenarios; de la FCA-UNAC	47
6.2.5.	Fase 5. Escenarios; Decisión de escenario y cuadro Comparativo de escenario FCA- UNAC	48
6.3.	Presupuesto público asignada a la UNAC 2018	49
6.4.	Prueba de chi cuadrado	49
VII.	DISCUSIÓN.....	50
7.1.	Fases de la metodología prospectiva	50
7.2.	Plan Institucional Estratégico de la UNAC y Planeamiento de Escenarios Estratégico de la FCA	52
7.3.	Pasos para formular el Planeamiento de Escenarios Estratégicos	53
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
IX.	APÉNDICE	58
X.	ANEXOS	71
	Anexo N°1: Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao	71
	Anexo N°2: Escenarios Exploratorios al 2030 del Sector Educación.....	72
	Anexo N°3: Previsión contra Planeamiento por Escenarios.....	73
	Anexo N°4: El Planeamiento por Escenarios Fuente de un Lenguaje Común	74
	Anexo N°5: Consulta de Ejecución de Gasto Universidad Nacional del Callao 2018.	75
	Anexo N°6: Tablas cruzadas	76
	Anexo N°7: Prueba de chi-cuadrado.....	77



INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1.	Modelo de planeamiento de escenarios estratégico	58
Cuadro N°2.	Diseño de investigación	59
Cuadro N°3.	Identificación de los Factores Importantes de Decisión (FIDE) - FCA-UNAC.	61
Cuadro N°4.	Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE) - FCA- UNAC.....	63
Cuadro N°5.	Paso N° 3: Agrupación de las FIE - FCA - UNAC.....	66
Cuadro N°6.	Paso 4: Matriz Impacto - Incertidumbre - FCA- UNAC.....	67
Cuadro N°7.	Fase N° 5. Cuadro Comparativo de Escenarios de la FCA-UNAC.....	69
Cuadro N°9.	Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas FCA-UNAC.....	70



INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°1.	El Método Prospectivo de la FCA.....	60
Gráfico N°2.	Enfoque de la decisión FCA – UNAC.....	60
Gráfico N°3	Paso 4: Lógica de escenarios FCA-UNAC.....	68



II. RESUMEN

En el Informe Final de planeamiento estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad Nacional del Callao (UNAC) (Narciso 2004), realicé el primer ejercicio sobre este tema de investigación y me ayudó en la gestión de Decano encargado de la FCA (2005)¹ y Decano Titular (2010-2013). Ahora, pretendo mostrar en qué medida el Planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC usando los métodos de la prospectiva y las competencias de los recursos humanos permite potenciar la gestión académica y administrativa en la Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad. La formulación, la implementación y el control del modelo requieren de un liderazgo del Decano y los Miembros del Consejo de Facultad con un manejo político coherente dialogante con las autoridades superiores y una fuerte voluntad gerencial para materializar. En la UNAC el rector es el representante legal, y en la FCA el Decano ambos son responsable en la dirección del cuerpo estructural en todos sus ámbitos en función a la Ley y el Estatuto, cuyo desafío –en estos tiempos- es dejar de lado la lucha por los intereses particulares, sino centrarse en el bienestar de los estudiantes, docentes y no docentes y en expandir las acciones de la FCA y la UNAC a otros ámbitos nacional e internacional propiciando el desarrollo académico, tecnológico y de responsabilidad social. El modelo de planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC desarrolla las siguientes actividades: La decisión estratégica; identificación de los factores importantes de decisión (FIDE); identificación de las fuerzas impulsoras del entorno (FIE); matriz del impacto e incertidumbre; selección de escenarios; tabla comparativa de escenarios; amenazas y oportunidades por escenarios.

¹ Rediseño de procesos de matrícula de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC, INIFCA, 2014.

2.1. ABSTRACT

In the Final Strategic Planning Report of the Faculty of Administrative Sciences (FCA) of the National University of Callao (UNAC) (Narciso 2004), I did the first exercise on this research topic and helped me in the management of the Dean in charge of the FCA (2005) and Titular Dean (2010-2013). now, I intend to show to what extent the planning of strategic scenarios in the FCA-UNAC using the methods of foresight and human resources competencies allows to enhance the academic and administrative management in the Faculty of Administrative Sciences of the university. The formulation, implementation and control of the model requires the leadership of the Dean and the members of the Faculty Council with a coherent political dialogue with the higher authorities and a strong managerial will to materialize. In the UNAC the rector is the legal representative, and in the FCA the Dean are both responsible in the direction of the structural body in all its areas according to the Law and the Statute, whose challenge -in these times- is to set aside the fight for private interests, but focus on the welfare of students, teachers and non-teachers and expand the actions of the FCA and the UNAC to other national and international areas promoting academic, technological and social responsibility. The planning model of strategic scenarios in the FCA-UNAC develops the following activities: The strategic decision; identification of important decision factors (FIDE); identification of the driving forces of the environment (FIE); impact and uncertainty matrix; selection of scenarios; comparative table of scenarios; threats and opportunities by scenarios.

PALABRAS CLAVE: Planeamiento de escenarios estratégicos, fuerzas impulsoras del entorno, incertidumbre, factores importantes de decisión;



III. INTRODUCCIÓN

La FCA-UNAC., a partir de su creación en el año de 1982 fue dirigido por Comisiones de Gobierno, el Decano era el máximo responsable que conducía los destinos académicos, administrativos, ello ha generado retrasos en el desarrollo de la facultad en los aspectos académicos, administrativos, financieros y de crecimiento de la infraestructura y tecnologías acorde al avance de la ciencia y técnica de otras universidades del país, enmarcada en la Ley Universitaria N° 23733, de fecha 09 de diciembre de 1983, durante el gobierno del Presidente Constitucional Fernando Belaunde Terry; la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, fue muy renuente para superar el cuello de botella que implicaba que solo tres (3) docentes ostentaba la Categoría de Principal, por lo que uno de ellos obligatoriamente ejercía el Cargo de Decano, y en este contexto el escenario era predecible en la lucha de poder que conllevo a que la facultad sea gobernada a través de una Comisión de Gobierno de la Facultad liderada por uno de los tres profesores principales y esta acción limitaba la gestión del Consejo de Facultad ante la alta demanda de desarrollo académico, administrativo y tecnológico e investigación y requerimientos de infraestructura de la FCA-UNAC; sin embargo, en los años 1998 y 1999 con el ingreso de docentes ordinarios auxiliares, asociados y un principal, éste último docente ganador en el Concurso Publico de Plazas Docentes en la Categoría de Principal fue denunciado ante el Ministerio Público y Poder Judicial por el Pas-Decano (Presidente de la Comisión de Gobierno de la FCA) Marco Guerrero Caballero quien alego que afectaba sus intereses y perjudicaba su trabajo, que finalmente, la UNAC a través del área de Asesoría Legal litigó para hacer valer su Resolución de Consejo Universitario donde se nombraba al docente en la categoría de principal de la FCA-UNAC y luego de litigar ante el Poder Judicial durante seis (6) años la Sala de la Corte Superior de Justicia resolvió a favor de la Universidad validando el nombramiento del docente

principal Kennedy Narciso Gómez, estas acciones de docentes que temen la competencia debido a sus incompetencias perjudican la buena imagen ganada en la gestión académica y administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, debido a que los docentes se interesan más en beneficios personales y están preocupados en ¿cómo y qué hacer para aferrarse a los cargos administrativos y académicos en la FCA-UNAC? y de este modo frenan las competencias y aspiraciones de los demás docentes; 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, 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 se señala que la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU) como Organismo Público Especializado adscrito al Ministerio de Educación, "la SUNEDU desde el 05 de enero de 2015, hace entrega del licenciamiento para ofrecer el servicio educativo superior universitario. Sin embargo, podemos apreciar que la FCA actualmente no apoya para lograr el Licenciamiento de la UNAC, he asistido a varios Consejos Universitarios y observe enfrentamiento del Decano de la FCA con sus pares, y lo mismo ocurre en el interior de la Facultad de Ciencias Administrativas el enfrentamiento del Decano con el Jefe del Departamento Académico, consumiendo mayor tiempo a satisfacer intereses particulares y no de interés general de la FCA-UNAC.; en esta línea de base, la FCA-UNAC., está obligada a apoyar a la gestión académica y administrativa en orden de cumplir con los requisitos y exigencias de obtención del Licenciamiento exigido por el SUNEDU para poder seguir funcionando como FCA y como Universidad Nacional del Callao; 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 pos grado eligieron en elecciones mediante votación universal, obligatoria, directa y secreta a sus autoridades, aspirantes a Rector, Decano, Vicerrectores, Director de Escuela de Pos Grado y Directores de los Departamentos Académicos de las facultades, es así que el docente Dr. Baldo Andrés Olivares Choque, fue elegido Rector de la Universidad Nacional del Callao a partir del 23 de diciembre del 2015 hasta el 22 de diciembre del 2020, y, como Decano de la FCA-UNAC el docente Dr. Hernán Ávila Morales, a partir de 17 de diciembre de 2015 al 16 de diciembre de 2019.

La Universidad Nacional del Callao, presenta el Planeamiento Estratégico Institucional 2017-2019, actualmente se viene trabajando en el PEI-UNAC 2019-2022, 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., observo que vienen trabajando para lograr la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior, formulada en el PEI-UNAC con la perspectiva de lograr la meta pronosticada para el año 2019;

La importancia, no resulta fácil construir modelos de gestión modernos, como el Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC, hacerlo exige un compromiso continuo, tiempo, esfuerzo, recurso y defensores, pero se puede hacer, una vez formulado el modelo, el reto consiste en lograr la implementación y para ello es importante el compromiso del Decano y el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas coherente con el compromiso del Rector y el Consejo Universitario de la Universidad Nacional del Callao, la



aprobación de éstos entes superior de la UNAC será vital para obtener el presupuesto y la materialización; el entregable será beneficio – costo para la FCA-UNAC, dónde los docentes, no docentes y alumnos serán los beneficiarios;

El modelo del planeamiento estratégico de la FCA-UNAC sus bases teóricas se justifica en experiencias de las organizaciones de países industrializados pertenecientes a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), aspiración visionaria inconclusa de alcanzar para el 2021 del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski, quien señaló en el mes de julio del 2016 que era posible integrar al Perú al OCDE el 2021, y quedo así debido a la renuncia del entonces presidente del Perú quien juramento el 28 de julio de 2016 y que se retiró el 23 de marzo de 2018; por otro lado, las organizaciones y países miembros de la OCDE utilizan los enfoques del planeamiento de escenarios estratégicos y obtienen resultados exitosos en la gestión empresarial, queremos adaptar esas experiencias a la FCA-UNAC a nuestra medida; El Informe Final del Proyecto de Investigación, titulado: "Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao", entregara el modelo ideal que consiste en cambiar los supuestos de la manera de hacer gestión pública y de tomar las decisiones estratégicas en escenarios de incertidumbre en la Facultad de Ciencias Administrativa, y requiere del Decano y el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas, la experiencia y conocimiento para adoptar su aprobación e implementación, el diseño metodológico del entregable de la investigación presentamos en la Matriz de Consistencia, como Cuadro N° 1 y Anexo N° 1;

Finalmente, la implementación del modelo de planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC, señala 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 FCA-UNAC;



IV. MARCO TEÓRICO

4.1. Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

Es una herramienta de gestión empresarial, inmersa en el plan estratégico de la FCA y que se encuentra inserto en el plan estratégico institucional de la UNAC, relacionada al plan estratégico institucional de la SUNEDU para el periodo 2019-2022 y los lineamientos técnicos de planificación del SINAPLAN, el PESEM de educación, cuya creación de rumbos alternativos que se pueden concretarse en el futuro, sustentada en la participación de docentes y no docentes, estudiantes de pre y posgrado, egresados y grupo de interés. Implementar el Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao hacerlo exige un compromiso continuo, tiempo, esfuerzo, recurso y defensores, pero se puede hacer, una vez formulado el modelo, el reto consiste en lograr la implementación y para ello es importante el compromiso del Decano y el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas coherente con el compromiso del Rector y el Consejo Universitario de la Universidad Nacional del Callao, la aprobación de éstos entes superior de la UNAC será vital para obtener el presupuesto y la materialización;

4.1.1. Iniciativa del Informe Final de Evaluación de Resultados del Planeamiento de Escenarios Estratégicos:

La iniciativa de desarrollo para la formulación e implementación del Informe Final del Proyecto de Investigación titulado: Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se ordena de la siguiente manera:

Paso 1. Elaborar el Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del



Callao, inmerso en el Plan Operativo y en el Planeamiento Estratégico de la FCA-UNAC y en el Plan Estratégico Institucional de la FCA-UNAC 2019 – 2022;

Paso 2. Sustentar el Modelo del Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao ante el Presidente y los Miembros del Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC., en caso de observaciones, corregir y nuevamente presentar y sustentar ante dicho órgano de gobierno, hasta lograr su aprobación y la emisión de la Resolución de Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas;

Paso 3. Sustentación y aprobación por los Miembros del Consejo Universitario, el Planeamiento Estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas 2019 – 2022, en que se usara el Modelo de Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao. Obtener la Resolución de Consejo Universitario de la UNAC;

Paso 4. La Facultad de Ciencias Administrativas deberá contar con un Área de Planeamiento y Presupuesto, legal y vigente en la estructura orgánica como Órgano de Apoyo y Asesoría en la Facultad de Ciencias administrativas, lo cual requiere, de un Jefe y/o Director, Secretaria, y personal técnico de apoyo, y remuneraciones al cargo; por otro lado, el compromiso y la firmeza del Decano y los Miembros del Consejo de la FCA-UNAC serán armas estratégicas para lograr consenso y la ratificación de la creación del área de planeamiento y presupuesto en la FCA-UNAC por los Miembros del Consejo Universitario; considerar para la aprobación en el Plan Anual de Presupuesto y el Plan Anual de Adquisiciones de la FCA por el Consejo Universitario. (Artículo N° 180 - Estatuto 2015-UNAC);



Paso 5. El Área de Planeamiento y Presupuesto de la FCA-UNAC, será la encargada de dirigir, formular, hacer el seguimiento y la actualización de los instrumentos de gestión, como el Reglamento de Asistencia, puntualidad y permanencia del Personal de la FCA, Reglamento de Organización y Funciones - FCA (ROF), Plan Estratégico de la FCA-UNAC, Manual de Organización y Funciones de la FCA (MOF), Organigrama Estructural de la FCAS-UNAC.

El éxito de los proyectos, políticas, instrumentos de gestión y programas al emplear el planeamiento por escenarios estratégicos en la FCA-UNAC, es un recurso intangible que el resultado de su alto desempeño dependerá del talento humano en la gestión pública de la Facultad de Ciencias Administrativas y que tiene el impacto a nivel de la UNAC; sin embargo, en la encuesta realizada a los docentes de la facultad, de 52 docentes nombrados, 17 docentes contestaron que en la FCA si existe un Plan Estratégico y dicen conocer, también contestaron que el Decano pone sus mayores esfuerzos en lograr las metas de la FCA; por otro lado, al ver nuestra realidad del escenario interno y externo de la Facultad de Ciencias Administrativas la realidad es diferente, podemos mencionar algunas variables de desempeño inadecuado, incredibilidad 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 y desarrollo, no hay uso de herramientas de MKT en la Sección de Post grado de la FCA.;

4.1.2. Teorías que sustentan las buenas prácticas del planeamiento de escenarios:

A continuación, detallamos algunas teorías que nos pueden ayudar en el entendimiento acerca de la herramienta que proponemos;



Según Vergara J., Fontalvo Tomás y Maza F. (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";

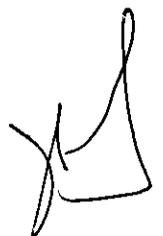
Según Yori L.; Hernández J.; Chumaceiro A., (2016), señalan: "La planificación de escenarios rige como una herramienta estratégica y que le permite a la organización mantener informado al gerente de todos los cambios que susciten en materia económica, política, social, competitiva y tecnológica que acontece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

Según el Plan Estratégico Institucional de la UNAC 2017-2019 (UNAC 2017), "... 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, las tendencias y variables identificadas en el sector educación permitieron la construcción de cinco escenarios: un escenario tendencial, tres escenarios exploratorios y un escenario óptimo. El escenario óptimo representa el estándar de calidad, los tres escenarios exploratorios representan escenarios posibles, véase el Gráfico N° 1, Anexo N° 2, en que se presenta los tres escenarios exploratorios al 2030 del sector educación;

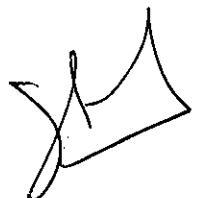
La prospectiva del sector educación al 2030, describe los escenarios y las potencialidades en la entrega de valor de competitividad posible de lograr aplicando el modelo de planeamiento de escenarios estratégicos y creo firmemente que el recurso humano marcara la diferencia en la FCA-



UNAC, en estos momentos de incertidumbre del liderazgo en la gestión académica, de innovación y administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas, requerimos de una gerencia eficaz para mejorar el clima organizacional de trabajo en armonía y desarrollo de desempeño, por ejemplo: Observamos dos autoridades en la entrega de la carga académica y administrativa a los docentes contratados y nombrados en la FCA-UNAC del semestre académico 2019-I, por un lado la entrega de la carga académica y administrativa la hace el Decanato presidida por el Dr. Hernán Ávila Morales y por el otro lado la hace el Director del Departamento Académico dirigida por el Dr. Víctor Duran Herrera, en la FCA-UNAC este procedimiento de gestión es inadecuada y merece sanción funcional al responsable de la infracción al Estatuto y normas vigentes por el Tribunal de Honor de la UNAC, pero dicho proceso es demasiado largo y burocrático en la Universidad Nacional del Callao, los perjudicados son los alumnos al tener dos docentes en la misma asignatura, ellos no saben en cual aula y profesor ingresar para que su estancia sea formal y legal, el problema es mayor incluso cuando evidencian en el mismo aula y a la misma hora de una asignatura ingresan dos profesores y en su presencia de los alumnos empiezan a disputar por quedarse en el aula, y a gritarse los dos docentes en el aula, preguntándose el uno al otro: ¿Quién le designo a usted para el dictado del curso? Si la respuesta del docente es que le entregó la carga académica el Decano entonces el otro docente le responde que él Decano no tiene potestad para hacer la entrega de los cursos a los docentes de la FCA y está usurpando funciones del Director Académico de la FCA y si es la respuesta opuesto igual le señala el otro docente, en conclusión, cada docente hace valer el documento formal que la autoridad de la facultad le entrego para el dictado del curso, finalmente, se agarran a empujones para que el más fuerte saque al más débil, dando un espectáculo poco profesional y ético ante los alumnos; por otro lado, los docentes mayores de 75 años de edad en su totalidad (11 docentes)



tienen asignados sus cargas académicas en el semestre 2019-I en la FCA y ocurre que a la misma hora y de la misma asignatura y aula le toca dictar a otro docente nombrado y a fin de evitar discusiones el docente vigente ordinario se retira del aula a fin que continúe el docente mayor de 75 años de edad, pese estar cesado en la UNAC el Decano Dr. Hernán Ávila Morales, les hizo entrega de sus respectivas cargas académicas. ¿Por qué desarrollar un clima adecuado de trabajo? Por qué “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 Decano es el representante legal, administrativo y académico de la FCA-UNAC, 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, apreciamos su comportamiento del Decano FCA-UNAC ante sus docentes en la FCA es descortés y a nivel de la alta dirección especialmente en los Consejos Universitarios es de un patán soberbio que desafía al Rector y a los miembros del mencionado Consejo; ¿qué es lo que está pasando? Por qué el Rector no pone orden a estos casos de insolencia mostrada el día jueves 14 de marzo a horas 14.00 pm cuando se discutía el tema de intromisión en funciones por parte del Decano en funciones del Director del Departamento Académico en el Consejo Universitario llevado a cabo en el Auditorio del Rectorado, ese día asistí y aprecie en momentos que fue invitado por el Presidente del Consejo Universitario de la UNAC Dr. Baldo Olivares, para que el Dr. Víctor Duran Herrera, pueda dar su testimonio sobre la problemática de la FCA, quien describió los sucesos ocurridos a partir de su elección de Director del Departamento Académico de la FCA-UNAC; por otro lado, me consta desde que asumió el Director la Dirección del Departamento Académico cumplió sus funciones, pero no puso a los docentes en los cursos asignados durante los semestres



académicos, haciendo esta función el Decano (clara usurpación funcional) y el Director de la Escuela Profesional de Administración (desacato a sus funciones según el Estatuto), quedando marginado el Director del Departamento Académico de la FCA, frente a esta situación descubierta de abuso funcional el Decano de la FCA por las autoridades del Consejo Universitario pidió retirarse del Consejo Universitario posteriormente lo hizo el Decano de la Facultad de Mecánica quien por amiguismo apoya estas malas prácticas dejando sin quorum y levantándose la sesión de consejo universitario;

Según CEPLAN - MEF y la Teorías de: Bishop (2012), describe la importancia de la planeación estratégica 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. Considero que la FCA-UNAC al tener aprobado por el Consejo de la FCA y por el Consejo Universitario de la UNAC el Planeamiento Estrategico de la Facultad cuya metodología aplicada y desarrollada es el Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, en donde desarrollamos las estrategias y metas de gestión y los riesgos de incertidumbre debido a muchos factores intervinientes, desorden en la estructura jerárquica, falta de orden en el manejo de la gestión del talento humano, inadecuadas relaciones entre docentes contratados y nombrados, grupos informales de docentes encaprichado en lograr sus aspiraciones académicas al no haber adecuada negociación con las autoridades de la FCA, asistencias de los docentes a las actividades académicas desmotivados, docentes desmotivados pro la investigación e innovación, docentes que no participan en los programas de calidad y en los programas de licenciamiento, el rol del Decanato persecuidor y castigador a los docentes que están en contra de su



ideología política, la pérdida de las funciones y falta de respeto por los miembros en los Consejos de Facultad y Consejo Universitario, el Decano de la FCA miente en los Consejos Universitario para lograr su propósito de maltrato a sus docentes, la FCA su imagen es pobre frente a la competencia en el sector educación. Finalmente, creo firmemente que el presente trabajo de investigación sobre el Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la Facultad permitirá potenciar una organización eficaz, justa y armoniosa;

El modelo corresponde su autoría a Peter Schwartz (1997), en su libro "Futurible", quien es el creador e iniciador de esta herramienta y le corresponde la propiedad intelectual, presenta sus ideas claves acerca del arte de mirar a largo plazo y señala. "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".

Véase Cuadro N° 2, Anexo N° 3, sobre la previsión del planeamiento por escenarios.

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.

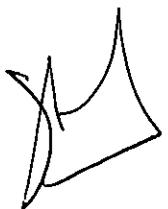
Godet, M. (2010). Popularizo el uso del enfoque de la prospectiva en las organizaciones con una visión a un futuro deseado estableciendo los medios requeridos para llegar a él, durante el desarrollo de la segunda guerra mundial se origina y en 1950 desarrolla su uso y validez de la planeación por escenarios. 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 practicado 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).

Schwartz P., (2003), en su libro titulado “Inevitable surprises” considera la importancia de escenarios futuros, y “alude 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” (Schwartz, 2003).

Arie de Geus, (1980) de la Royal Dutch Shell editada en un artículo de revista, dice: "Planificar es Aprender". "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". Significa que los decanos, rector y vicerrectores de la universidad deberían tener acceso a los modelos mentales de sus interlocutores con la finalidad de mayor conocimiento de cada uno de ellos y mejorar las relaciones mediante la comunicación. Shell se hizo la siguiente pregunta. ¿cómo es que una compañía aprende y se adapta? (De Geus 1997): "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" y, la FCA experimenta crisis dolorosa, entre estas se encuentra el cambio drástico que enfrentará el "Decano Dr. Hernán Ávila Morales de la FCA-UNAC por haber sido sancionado debido a la usurpación de funciones del Rector de la UNAC; dicho proceso fue efectuado por el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas, Rectorado, Asesoría Legal, Tribunal de Honor y finalmente el Consejo Universitario de la UNAC de suspensión temporal



de cinco (5) meses sin goce haber mensual”, evidenciamos a través de la Resolución Rectoral N°051-2019-R; de fecha 18 de Enero del 2019, por lo que fue alternado por otro Decano Dr. Juan Reyes Ulfe por el periodo de cinco (5) meses, posiblemente, a partir del 02 de mayo del 2019 hasta el mes de setiembre del 2019 estará a cargo temporalmente un nuevo Decano en la FCA-UNAC; existen voces, que se estaría planeando pedir la vacancia del Decano titular por parte del Consejo de Facultad inmediatamente instalada la nueva autoridad y apresurar una elección inmediata de Decano en la FCA-UNAC, por lo que debemos estar atento frente a esta amenaza que podría empeorar la administración en la FCA..

Apreciamos en los docentes jóvenes de la FCA-UNAC una alta motivación por el aprendizaje y el conocimiento en la gestión universitaria y su entorno interno y externo y la exigencia en la toma de decisiones inmediatas de sus propios modelos mentales construidos de manera conjunta a través del diálogo informal y posteriormente lo formalizan de manera lenta en la UNAC. El aprendizaje que llevan a cabo las personas que toman decisiones y tienen el poder de actuar (Decano, Miembros del Consejo de Facultad) en la FCA-UNAC son vitales para el crecimiento, por lo que: “El propósito de la planeación efectiva, no es hacer planes, sino cambiar el microcosmos, los modelos mentales que estas personas a cargo de la toma de decisiones llevan es sus mentes, esto es lo que procura hacer la Shell”. Por otro lado, “las reglas dentro de la organización son importantes, a nadie le gustan, pero todo mundo las obedece, porque se les reconoce como una base de la organización” En la FCA y en la UNAC estas reglas son cambiadas en base a cuestiones políticas, por ejemplo, algunos cambios a la regla generaron cambios importantes en la UNAC y aceleraron el aprendizaje, y otros, retardaron el aprendizaje y el cambio. Presentamos un modelo del contexto de escenario fuente de un lenguaje común, que si es bien entendido y coherente con las buenas prácticas de gestión podríamos desarrollar acciones importantes que generaran bienestar. Véase el Grafico N° 1 y Anexo N° 4



Porter (2004), en su libro titulado Ventaja competitiva, describe los escenarios industriales y ventaja competitiva bajo incertidumbre, 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, presentamos el modelo de escenarios industriales desarrollado por Porter, M.

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

Jacquin (1999), en su artículo "prospectiva: generación de escenarios" presenta dos métodos el método QUEST (Quick Environment Scanning Technique) 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";

El método QUEST consiste en lo siguiente.

- 1) Reunión preliminar. En ella se obtiene el compromiso de los ejecutivos del más alto nivel;
- 2) Preparar la 1ra. sesión. Primeramente, se debe seleccionar al grupo de ejecutivos, no más de 15;
- 3) Sesión de planes divergentes. - Se deberá hacer un ranking de los actores involucrados; definir el negocio con su misión y objetivos;
- 4) 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;
- 5) Opciones estratégicas. En una segunda reunión, los Nde la organización ante los escenarios probables, se establecen las opciones estratégicas;
- 6) 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, E.N (1999);

El modelo de opinión de expertos, dice Jacquin, E.N., “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”;

Fórmula de cálculo:

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

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

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



2. **Organización.** Asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
3. **Formación de un equipo de trabajo.** Decidir qué tipo de personas se debe contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores; evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.
4. **Dirección.** Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados. Ejercer liderazgo.
5. **Control.** Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

4.2.2. Importancia de la administración de personal.

“Es importante porque ayuda a evitar algunos de los siguientes errores:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Una alta rotación de personal.
- Que el personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- Que la empresa sea demandada por prácticas inseguras, de acuerdo con la ley de seguridad ocupacional.
- Que algunos empleados piensen que sus salarios son injustos o poco equitativos en relación con otros en la organización.
- Que la falta de capacitación limite la eficacia de los departamentos.
- Incurrir en algún tipo de práctica laboral injusta.
- “Otros factores que hacen importante la administración de personal son: La insatisfacción en una fuerza de trabajo cada vez más educada, los nuevos estilos de vida, la nueva legislación, cambios en los valores, la



necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo, el desarrollo de la productividad”; Modelo de evaluación para selección”

4.2.3. El contexto de la dirección y gestión de los recursos humanos².

Según Otiniano, M (2012, pp. 89,96) en el material de clases de la asignatura de gestión de recursos humanos en Universidad Pacifico (UP) es de verse: Los trabajadores flexibles, tienen dos opciones adicionales estratégicas, (1) trabajadores eventuales (2) programas flexibles de trabajo:

4.2.3.1. Trabajadores Eventuales

Existen dos tipos de trabajadores: los trabajadores de plantilla y los trabajadores eventuales. Los trabajadores de plantilla de una empresa tienen trabajo a tiempo completo y disfrutan de los beneficios de los que no disponen los trabajadores eventuales que dependen de las necesidades y exigencias del empresario en cada momento.

4.2.3.2. Trabajadores Temporales

Las agencias de trabajo temporal ofrecen a las empresas trabajadores temporales para trabajos a corto plazo.

Los trabajadores temporales pueden aportar dos grandes ventajas al empresario:

- Los trabajadores temporales reciben un salario medio menor que los trabajadores de plantilla, no suelen recibir seguros médicos, planes de pensión, vacaciones pagadas.
- Los trabajadores temporales pueden ser trabajadores con una elevada motivación puesto que los empresarios pueden decidir contratar indefinidamente a los trabajadores de mayor rendimiento.

² Gómez et al., 2008.



4.2.3.3. Trabajadores a Tiempo Parcial

Los trabajadores a tiempo parcial trabajan menos tiempo que los trabajadores de plantilla a tiempo completo y reciben muchas menos prestaciones sociales que los puestos de trabajo de tiempo completo, lo cual le supone al empresario ahorros sustanciales.

Un tipo especial de trabajo a tiempo parcial es el conocido como trabajo compartido, un puesto de trabajo a tiempo completo que se divide entre dos o más personas para crear dos o más puestos de trabajo a tiempo parcial.

4.2.3.4. Contratación Externa (Outsourcing)/ Subcontratación

La contratación externa es el proceso mediante el cual los empresarios transfieren trabajos rutinarios o periféricos a otra organización que se especializa en ese trabajo y que puede realizarlo más eficientemente.

Una empresa virtual es aquella que posee unos pocos empleados clave permanentes y una mano de obra que cambia continuamente, formada por trabajadores eventuales.

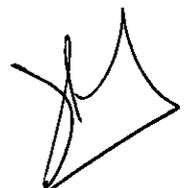
Las actividades de recursos humanos también están siendo subcontratadas por las empresas, ejemplo, las nóminas, las prestaciones, la formación y la contratación se suelen subcontratar a proveedores externos de servicios.

4.2.3.5. Externalización lejos del país de origen (offshore outsourcing)

A la externalización lejos del país de origen, que algunas veces se conoce como offshoring, se la define como la externalización a nivel internacional para conseguir ventaja competitiva en el mercado.

4.2.3.6. Trabajadores Autónomos

Los trabajadores autónomos son empleados que desarrollan relaciones laborales directamente con el empresario para un determinado periodo de tiempo o trabajo a realizar; estos trabajadores poseen sus propias herramientas y determinan sus horas de contratación; a veces los



trabajadores autónomos se denominan asesores o trabajadores independientes.

4.2.3.7. Estudiantes en práctica

Una de las facetas más nuevas del área de la mano de obra eventual es el uso de estudiantes en prácticas, que trabajan a tiempo completo o a tiempo parcial durante un periodo corto de tiempo (normalmente un semestre académico o durante el verano) para adquirir experiencia laboral. Algunos estudiantes en prácticas reciben un salario, otros no.

4.2.3.8. Horario de Trabajos Flexibles

Los horarios de trabajo flexible modifican la programación del trabajo, a la vez que dejan intactos el diseño del trabajo y la relación laboral. Los empresarios pueden lograr niveles de productividad superiores y una mayor satisfacción en el trabajo, los empleados con horarios de trabajo flexible además tienen menos estrés, puesto que evitan las horas punta de tráfico: los tres tipos más comunes de horarios flexibles son:

- **Horas de Trabajo Flexibles:** Permiten a los empleados determinar sus horas de entrada y de salida a la empresa, estos empleados tienen que realizar 40 horas semanales en su puesto de trabajo, pero pueden elegir las horas que van a trabajar. Las horas de trabajo flexible dividen los horarios entre tiempo principal en que todos los empleados tienen que estar en el trabajo y tiempo flexible en el que los empleados pueden elegir la forma de organizar las rutinas laborales en función de sus actividades personales.
- **Semanas Laborales Comprimidas:** Alteran el número de días laborales por semana aumentando el número de horas trabajadas por día laboral a diez horas o más. Un tipo de horario de semana laboral comprimida consiste en dedicar al trabajo cuatro días de diez horas. La principal ventaja es que otorgan a los empleados fines de semana de



tres y cuatro días para que estén con sus familias o se ocupen de sus asuntos personales; sin embargo, los empleados que trabajan con semanas laborales comprimidas pueden padecer más estrés y fatiga.

- **Teletrabajo:** Las computadoras personales, los módems, los faxes, el correo electrónico e internet han creado la oportunidad, para millones de personas en EE.UU., de trabajar fuera de una oficina o teletrabajo. Permite a los empleados cultivar un estilo de vida personalizado, sin renunciar a un empleo a tiempo completo.

Según Mintzberg, H, sobre gestión del talento humano, dice "Ningún trabajo es más vital para nuestra sociedad que el de los directivos. El directivo es el que determina si nuestras instituciones sociales nos atienden bien o si desperdician nuestros talentos y recursos"; en la Facultad de Ciencias Administrativas el Decano es el directivo de mayor nivel y representa a nivel interno y externo en esta misma dirección el Rector; sin embargo; si el directivo de mayor nivel jerárquico no pone orden y disciplina al directivo inferior, el avance en la gestión se hace pesado y lento, por lo que tenemos que invertir mayores recursos, tiempos y espacio y cada vez somos lentos en cumplir las metas estratégicas de la universidad, no podría decirle ¿el cómo hacer? al Decano de la FCA para lograr efectividad en el manejo de la gestión académica y administrativa en el desarrollo estratégico para cumplir las metas del plan operativo anual de la FCA-UNAC, tampoco al Rector de la UNAC para ser eficaz en la gestión de las reuniones de Consejo Universitario a fin de lograr cumplir con la agenda programada, sólo su intuición y el conocimiento podrían ayudarle. El talento humano sin compromiso genera pérdida de productividad en la organización, y si hablamos de los directivos estos son mayores y es bueno tomar decisiones de acuerdo a las normas establecidas sin temor;



Según Heskett y Sasser (2008), nos dice respecto a la competitividad “sin importar cuál sea el tipo de negocio, la única manera de generar ventaja competitiva, y la consiguiente rentabilidad, es construir un ambiente laboral que atraiga, concentre y retenga a los empleados talentosos”, en la FCA cuya característica es contar con docentes, alumnos muy talentosos el objetivo es entender y comprometerse con sus proyectos de aspiración con que cuentan y para ello se requiere escucharlos y tener programas de inducción para el florecimiento de creatividad y comprometerlos para materializar, lo mismo debe hacer el Rector y las Autoridades de la Universidad Nacional del Callao;

Según Hay Group – Ibero América (2008), “dice “El clima laboral, la capacidad de liderazgo y la cultura de la empresa son los principales factores que refuerzan el compromiso de los empleados con la organización”, quiere decir, que estos tres elementos de la gestión del talento humano deben combinarse entre sí para lograr una adecuada gestión; sin embargo, apreciamos en la FCA no estamos dando importancia, y se viene conduciendo como una organización de la teoría “X y Y” mecánica a base de castigos se pretende lograr resultados, en que el imperio de un buen gobierno importa el resultado no importando como se obtuvieron”;

Estudios de investigación sobre efectividad organizacional realizados por la Organización Gallup (2008), sostienen que los trabajadores de organizaciones competitivas requieren gerentes excelentes; ¿La FCA tiene trabajadores con talentos excelentes? Según encuesta realizada a los estudiantes el 80% consideran tener excelentes talentos como profesores nombrados de la UNAC, sin embargo, preguntado sobre los contratados el 90% de estudiantes consideran que hubo mala selección de docentes contratados que improvisan y/o no dominan la materia de sus



asignaturas; en otras palabras, la FCA y la UNAC requiere de excelente docentes, Decanos y autoridades;

4.3. Definición de la terminología

1. **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.
2. **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.
3. **Análisis estratégico.** Consiste en evaluar el entorno de la FCA-UNAC., para elaborar los escenarios, el diagnóstico estratégico, estrategia de futuro, ejecución y monitoreo y evaluación.
4. **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.
5. **Recursos Humanos:** el personal de la FCA., 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.



6. **Planeación prospectiva:** Según Medina (2006) es la combinación de tres procesos: (1) Estudio de futuro: para conocer el piso mínimo de las tendencias se efectúan extrapolaciones pasivas determinando escenarios deseables, que son extrapolaciones pro activas; (2) planeación estratégica: necesariamente cuando se trata de promover cambios estructurales; (3) gestión de políticas públicas: cuando la naturaleza de las transformaciones, requieren de la participación, consenso y protagonismo de los sujetos sociales portadores de cambio.
7. **Planes y Presupuestos:** Los planes considerados como el conjunto de acciones para lograr los objetivos organizacionales y el presupuesto es la asignación de fondos públicos y/o privado 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.
8. **Escenario deseable de la FCA-UNAC:** La estrategia en costos bajos; sustentada en lograr la acreditación académica y administrativa a nivel nacional a través del SINEACE de SUNEDU y acreditación internacional; asimismo, ayudar a lograr el licenciamiento de la Universidad Nacional del Callao en el corto 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 FCA-UNAC.

9. **Escenario:** Según Vergara,J; Fontalvo,T; Maza,F, (2010) en el artículo: La planeación por escenarios:Revisión y conceptos y propuestas metodológicas: señala, que Art. Kleiner en su artículo "Doing Scenarios can help predict the future", 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.



V. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Problema de investigación

5.1.1. Planteamiento y formulación del problema.

Las actividades de la FCA-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 FCA-UNAC realiza dos actividades primordiales, podemos denominarle, que son sus dos objetivos:

- 1) Formar profesionales, científicos e intelectuales bien educados
- 2) 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, significa elevar niveles de la calidad de vida de la población mayoritaria, 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.



La Universidad Nacional del Callao, presenta un Planeamiento Estratégico Institucional 2017-2019; 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? ¿Qué hemos logrado? ¿Qué efecto produjo los resultados, iniciales, intermedio y finales?, ¿Cuáles son nuestras capacidades, nuestros recursos? y ¿hacia dónde vamos?; por otro lado, si en estos momentos le preguntáramos a cualquiera de los Directores de las Escuelas de Formación Profesional de las carreras de formación profesional que ofrece la UNAC, de la manera siguiente: ¿Señor Director de la Escuela Profesional de Administración sabe usted cual es la misión, sus valores y estrategias de calidad para la formación de los alumnos de la carrera que ofrece la Facultad de Ciencias Administrativas?, la respuesta obtenida del Director de la Escuela de Formación Profesional de Administración es ambiguo y si no te invita a visitar la página de la web de la universidad; increíble, pero cierto, lo que sucede en la UNAC. Los lineamientos establecidos en la Directiva N° 001-2014-CEPLAN "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico", y el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad Nacional del Callao, articulado al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Educación, y este a su vez, al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN); en cumplimiento a lo establecido en la Ley Universitaria, Estatuto de la UNAC., trabajan para lograr la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior, formulada y desarrollada por el PEI-UNAC con la perspectiva de lograr la meta pronosticada para el año 2019, mediante el análisis estratégico, cumpliendo las estrategias y acciones estratégicas; asimismo, la UNAC viene trabajando para actualizar el Plan Estratégico Institucional 2019-2021, por lo que observamos los talleres de participación de docentes,



funcionarios, técnicos y alumnos convocados por el Rectorado en la universidad.

El propósito del trabajo del Informe Final del Proyecto de Investigación, titulado: "Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao", consiste en probar el modelo y si es necesario, cambiar los supuestos de la manera de tomar las decisiones del Decano y el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas, usando la metodología de ex - ante de los estrategas (docentes con cargos en la FCA-UNAC) y ex - post por los especialistas (docentes técnicos en el manejo del concepto de investigación) y posteriormente ser presentados ante el Consejo de Facultad para la exposición y la toma de decisiones para su implementación en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao;

Sobre el planeamiento de escenarios existe experiencias exitosas y teorías que fundamenta el modelo que genera impactos, podemos señalar a Schwartz, P., "... 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 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 unívoca; 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";

Finalmente, la implementación del modelo de planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC desarrollara las siguientes actividades: La



decisión estratégica; identificación de los factores importantes de decisión (FIDE); identificación de las fuerzas impulsoras del entorno (FIE); matriz del impacto e incertidumbre; selección de escenarios; tabla comparativa de escenarios; amenazas y oportunidades por escenarios. Estas actividades permitirán potenciar la gestión de la FCA-UNAC;

5.1.2. Formulación del problema.

¿En qué medida el planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA permitirá optimizar la gestión en los recursos humanos de la UNAC?

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Elaborar el planeamiento de escenarios estratégicos de la FCA- UNAC.

5.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las Fuerzas Impulsoras del Entorno de la FCA-UNAC;
2. Identificar y desarrollar los Factores Importantes de Decisión de la FCA-UNAC;
3. Desarrollar la Selección de escenarios;
4. Presentar la matriz de amenazas y oportunidades por escenarios;

5.3. Hipótesis de la investigación

5.3.1. Hipótesis general

Si el Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, es viable a la realidad entonces influye directamente en los recursos humanos de la FCA-UNAC;

5.4. Variables

5.4.1. Variable Independiente:

Planeamiento por Escenarios Estratégicos en la FCA-UNAC.



5.4.2. Variable Dependiente:

Los recursos humanos de la FCA-UNAC.

5.5. Tipo y diseño de la investigación.

Las unidades de análisis constituyen, documentos oficiales (Plan Estratégico Institucional 2017-2019 UNAC, Plan Operativo FCA 2017, memoria anual UNAC (2017, 2018), Estatuto UNAC (2015), Nueva Ley Universitaria N° 32220 (2014), directivas y manuales de procedimientos vigentes de la FCA-UNAC.). 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 FCA., y las oficinas dependientes del Rectorado-UNAC., entrevistas ejecutadas en coordinación con las distintas áreas de la FCA. Véase cuadro N° 4, apéndice N° 2: diseño de investigación.

5.6. Determinación del universo

El universo es 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;

5.7. 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:

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

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

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

5.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la obtención de datos 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 recurrieron a bases de datos y a fuentes secundarias existentes en el medio.

5.9. Técnicas y análisis estadístico de datos.

Los datos y la información obtenida fueron tabulados y procesados utilizando tablas y cuadros. Para el tratamiento descriptivo se usó la herramienta del SPSS para validar las hipótesis generales de la investigación, demostradas en los resultados más adelante.

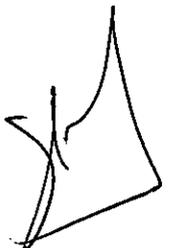


VI. RESULTADOS

6.1. Liderazgo del Decano de la FCA-UNAC:

El Decano, representa el liderazgo de la FCA-UNAC y en primer lugar debe cumplir la Ley Divina, crear en la mente de los recursos humanos la fe y credibilidad en la gestión pública de sus políticas; así como, los católicos nos entregamos, caminamos y creemos en el Señor Jesús sin haberlo visto. En segundo lugar, debe cumplir la Constitución Política del Estado, la Ley Universitaria, el Estatuto y las normas vigentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y la Universidad Nacional del Callao. En tercer lugar, debe tener la experiencia y conocimiento suficiente para tomar decisiones importantes para el crecimiento organizacional. En cuarto lugar; tener las competencias, para trabajar con el Plan Estratégico Institucional de la UNAC y el Modelo de Planeamiento de Escenarios Estratégico y estar atento del cumplimiento de su misión.

Las acciones prioritarias que el Decano debe considerar es la innegable importancia de los recursos humanos para la Facultad de Ciencias Administrativas a nivel de pre y pos grado, actualmente, se ha intensificado con el cese de docentes mayores de 75 años de edad exigidas por la Nueva Ley Universitaria N° 32220 (2014), debido a la presencia de un número de fuerzas jóvenes que requieren un amplio y estratégicamente orientado tratamiento de este asunto. Esa preocupación llama la atención sobre el problema de administrar los recursos humanos de una manera estratégica, en una forma que permita al Decano establecer estándares de selección y evaluación de los jóvenes docentes a la categoría de auxiliar, asociado y principal que ingresarán a trabajar a la FCA-UNAC mediante Concurso Público de Admisión a la Universidad Nacional del Callao y sostener una ventaja competitiva de largo plazo. Sin embargo. La formulación de estrategias generales o por facultades es un lugar común, pero las de los recursos humanos no están siendo orientadas con un sentido apropiado de las prioridades y se abre espacio



al amiguismo y contratación de hijos y/o familiares de docentes que ingresan como docentes y perjudica la alta calidad académica en la Facultad de Ciencias Administrativas que con iniciativa del Decano se debe corregir.

6.2. Fases de la metodología prospectiva;

A continuación, vamos a desarrollar los datos debidamente procesadas en información y sistematizados en conocimientos acerca de las fases de la metodología prospectiva aplicada al Planeamiento de Escenarios Estratégicos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao: Véase Apéndice N° 3 y el Grafico N° 3, el método prospectivo de la FCA.

6.2.1. Fase 1. Enfoque de la decisión de la prospectiva, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC;

La situación actual de no contar con un Sistema de la Acreditación de la Calidad Académica y la falta de Licenciamiento de la Universidad Nacional del Callao, y siendo el entorno muy competitivo que exige a la Facultad de Ciencias Administrativas, brinden sus servicios dentro de ciertas condiciones de aseguramiento y mejora continua de la calidad académica. Efectuado el diagnóstico interno de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se han encontrado factores que le impiden competir con eficiencia, básicamente por la escasez de recursos humanos competitivos, y dirección de los recursos materiales y financieros.

La Facultad de Ciencias Administrativas deberá adecuarse a las exigencias de la Nueva Ley Universitaria N° 32220 y al Estatuto de la UNAC (2015) y cambios en el sector de educación superior universitario (SUNEDU) y tomar las decisiones correctas a desarrollar actividades



tendientes a alcanzar a sus clientes un producto único, una formación única y un servicio único.

¿Qué estrategias debería implementar la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC en el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022, para contribuir con la formación Académica Profesional de calidad para garantizar la presencia efectiva del Rectorado en las actividades académicas de investigación e innovación para el manejo correcto del presupuesto público y promover la Acreditación de la Calidad, Licenciamiento y gestión de Innovación?

Respondemos la interrogante de la siguiente manera:

“El Planeamiento de Escenarios Estratégico de la FCA-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”; Véase, Apéndice N° 4 y Grafico N° 4. Enfoque de la decisión de la FCA-UNAC.

6.2.2. Fase 2. Decisión de la FCA-UNAC;

Identificación de los Factores Importantes de Decisión (FIDE) - FCA-UNAC.

La Facultad de Ciencias Administrativas, a través de las comisiones y áreas dependientes de la FCA elaboran muchos planes sin saber cuánto es el costo y tiempo que llevará para la materialización y finalmente queda en el archivo documental de los Directores y/o Decano sin haber siquiera sido analizado formalmente por el Consejo de Facultad; asimismo, la Universidad Nacional del Callao, consciente que el desarrollo de una Facultad Académica de Formación Profesional 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 en el Planeamiento

de Escenarios Estratégicos de la FCA-UNAC que sería la decisión organizacional de la FCA radicada en el mencionado enfoque 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 Apéndice N°5 y Cuadro N°5, Identificación de las Factores Importantes de Decisión (FIDE) - FCA-UNAC.

6.2.3. Fase 3. Identificación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE) y la Agrupación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno de la FCA-UNAC.

La Facultad de Ciencias Administrativas, 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 pos grado para el desarrollo del país. A través, de una adecuada Gestión de los Recursos Humanos, proponemos tener en el corto 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° 6 y cuadro N° 6 sobre Identificación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE) y el Apéndice N° 7 y Cuadro N° 7, sobre agrupación de las FIE de la FCA-UNAC.

6.2.4. Fase 4: Lógica de Escenarios. Matriz Impacto – Incertidumbre; Matriz de Lógica de Escenarios; de la FCA-UNAC.

Culminado la organización de agrupar las FIE-FCA, observamos que las variables de investigación Planeamiento de Escenarios Estratégico y Desarrollo de los RR.HH. 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 usó los siguientes escenarios:



- Liberal-Estable;
- Liberal-Inestable
- Conservador-Estable;
- Conservador-Inestable;

Véase Apéndice N° 8 y Cuadro N° 8: sobre Matriz Impacto-Incertidumbre de la FCA; Apéndice N° 9 y Gráfico N° 5, sobre Lógica de escenarios-FCA-UNA; Apéndice N° 10 y Cuadro N° 9, sobre FIE alto – alto y los ejes de incertidumbre FCA. En cada uno de los ejes se han identificado los valores externos.

6.2.5. FASE 5. Escenarios; Decisión de escenario y cuadro comparativa de escenario FCA-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 FCA-UNAC, resultando importante la metodología de la prospectiva y la decisión de usar un Escenario Conservador-Estable que nos ha permitido usar la información con aproximación del futuro, y desde allí construir nuestra visión, misión, valores, estrategias, etcétera. Hecha la evaluación en la Matriz Debilidad Oportunidad Fortaleza Amenaza (DOFA) de Planeamiento Estratégico, se concluye que el orden en que debería implantarse las estrategias seleccionadas en la matriz DOFA es el siguiente:

1. Desarrollar Planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC.
2. Establecer convenio con entidades reconocidas de revistas indexadas para difundir investigación de los docentes, estudiantes.
3. Desarrollar programas de capacitación en investigación y didáctica universitaria para los docentes.
4. Establecer estándar de selección y retención de docentes de alto rendimiento mayores de 75 años de edad.
5. Desarrollar proyectos de responsabilidad social por docentes y



estudiantes a nivel nacional

6. Crear la Escuela de Formación Profesional de Gestión Pública.

7. Implementar la Sección de Post-grado.

Véase Apéndice N° 11 y cuadro N° 10, sobre el cuadro comparativo de escenarios y Apéndice N° 12 y Cuadro N° 11, sobre la *matriz debilidades oportunidades fortalezas amenazas FCA-UNAC*.

6.3. Presupuesto público asignada a la UNAC 2018

La asignación presupuestal a bienes y servicios (productos) debería ser distribuidas equitativo a favor de los docentes y no docentes de la universidad, de permitir que posteriormente sean medibles 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° 5 y cuadro N° 12 sobre consulta de ejecución de gasto (mensual) 2018 de la Universidad Nacional del Callao.

6.4. 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° 6 y Cuadro N° 13 sobre tablas cruzadas contiene 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. Y el Anexo N° 7 y Cuadro N° 14 contiene resultados de la prueba del chi cuadrado sobre las variables de investigación.



VII. DISCUSION

La teoría de planificación por escenarios, corresponde su autoría a Peter, Schwartz, traducido por Javier E. Medina Vásquez, (1997) docente de la Universidad del Valle (Colombia); Medina (2006) señala: "la experiencia exitosa del uso de la planificación por escenarios por el Grupo de planificación de la multinacional Royal Dutch/Shell desde los principios del año 1970, en la anticipación de la crisis petrolera de 1973, los problemas políticos en la ex - Unión Soviética a mediados de los años 1980 y la exploración de fuentes de energía, petróleo y gas natural; el presente enfoque contribuyo a impulsar la corriente de la teoría organizacional orientado a entender la planificación como un proceso continuo de aprendizaje, tendiente a guiar procesos de modernización del estado y transformar las grandes empresas del Estado". Barrón (2013) muestra la metodología prospectiva usada por Stanford Research Institute International (Instituto Internacional de Investigación de Stanford) y sigue el procedimiento de información sistematizados en conocimientos aplicada al Planeamiento de Escenarios, detallada en las fases que describimos y analizamos en los resultados.

7.1. Fases de la metodología prospectiva:

Fase 1. Enfoque de la decisión de la prospectiva FCA-UNAC; La situación actual de no contar con un Sistema de la Acreditación de la Calidad Académica y la falta de Licenciamiento de la Universidad Nacional del Callao son factores de debilidad y amenaza en el sector. ¿Qué hacer? la Facultad de Ciencias Administrativas deberá adecuarse a las exigencias de la Nueva Ley Universitaria N° 32220 y al Estatuto de la UNAC (2015) y cambios en el sector de educación superior universitario (SUNEDU) y tomar las decisiones correctas a desarrollar actividades tendientes a alcanzar a sus clientes un producto único, una formación única y un servicio único. ¿Qué estrategias debería implementar la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC 2019 – 2022, para



contribuir con la formación Académica Profesional de calidad?, creo primero desarrollar “El Planeamiento de Escenarios Estrategico de la FCA-UNAC” que permitirá lo que la alternativa estratégica genérica que recomendamos es el liderazgo en costos.

Fase 2. Decisión de la FCA-UNAC; se identificaron los factores importantes de decisión (FIDE) - FCA-UNAC. Existen muchos planes y se desconoce el costo y tiempo que llevará para la materialización; falta de asignación presupuestal para los planes de desarrollo académico, administrativos de la FCA;

Fase 3. Identificación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE) y la agrupación de las fuerzas impulsoras del entorno de la FCA-UNAC. Para lograr el objetivo de preparar y formar hombres en el rigor de la ciencia, tecnología y la humanística, capaces de coadyuvar ofreciendo servicios de calidad, sabios y cultos en el campo de las organizaciones. Proponemos, una adecuada Gestión de los Recurso Humanos en el corto plazo, una infraestructura de primera línea, grato ambiente de estudios, servicios básicos, biblioteca especializada, medios audiovisuales y materiales educativos;

Fase 4: Lógica de Escenarios; la matriz de impacto – Incertidumbre; y, los ejes de escenarios finalmente los factores y valores externo investigados presentan demasiada desventaja frente a la competencia que debemos corregir.

Fase 5. Escenarios; sobre la decisión de escenario y cuadro comparativa de escenario FCA-UNAC. Permitieron mostrarnos el estilo de autoridad y los resultados de la gestión en el escenario, asumimos que un Escenario Conservador-Estable, es el óptimo.

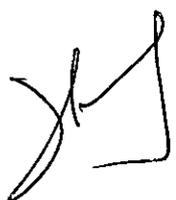
La Matriz Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza (DOFA); presenta las conclusiones y el orden en que debería implantarse las estrategias:

1. Desarrollar Planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC.
2. Establecer convenio con entidades reconocidas de revistas indexadas para difundir investigación de los docentes, estudiantes.
3. Desarrollar programas de capacitación en investigación y didáctica universitaria para los docentes.
4. Establecer estándar de selección y retención de docentes de alto rendimiento mayores de 75 años de edad.
5. Desarrollar proyectos de responsabilidad social por docentes y estudiantes a nivel nacional.
6. Crear la Escuela de Formación Profesional de Gestión Pública.
7. Implementar la Sección de Post-grado.

7.2. Plan Institucional Estratégico de la UNAC y Planeamiento de Escenarios Estratégico de la FCA.

El PEI-UNAC está desactualizada requiere su actualización 2019-2022 y la FCA no cuenta con un plan estratégico, es una desventaja para la gestión académica y administrativa, que urgentemente debemos corregir: El resultado de la formulación de los planes es una exigencia de 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, de la Ley Universitaria N° 32220 y el Estatuto de la UNAC. Y es exigencia para lograr el LICENCIAMIENTO DE LA UNAC y la Acreditación de la Calidad Académica de la FCA-UNAC por SINEACE.

7.3. Pasos para formular el Planeamiento de Escenarios Estratégicos:



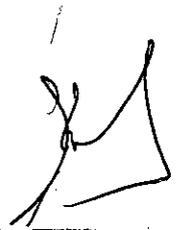
La iniciativa de la formulación e implementación del Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se ordena de la siguiente manera:

Paso 1. Nombrar una Comisión de Diagnostico, Planeamiento y Presupuesto en la FCA. Aprobado por el Consejo de Facultad de la FCA-UNAC. La comisión debe estar integrado por 3 docentes: 2 docentes de la categoría de principal y/o asociado, con grado de maestría y un docente de la categoría de docente auxiliar con grado de maestría. El Presidente de la comisión deberá tener una remuneración adicional al cargo por planilla similar al de un director de escuela profesional académica; por otro lado, contar con un área de trabajo en la infraestructura de la FCA.

Paso 2. Levantamiento de datos e información de las distintas áreas de la FCA-UNAC de los últimos tres años de gestión (datos históricos) a nivel interno y a nivel externo la información relevante respecto a los factores económicos; sociales, culturales, demográficos; tecnológicos; políticos; tecnológicos y ambiental, que constituyan oportunidades y amenazas para la gestión académica y administrativas de la FCA-UNAC.

Paso 3. Reuniones a nivel de docentes, administrativos y alumnos quincenal, para debatir los avances de la formulación del planeamiento de escenarios estratégicos de la FCA-UNAC

Paso 4. Elaborar el Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, inmerso en el Plan Operativo y en el Planeamiento Estrategico de la FCA-UNAC y en el Plan Estrategico Institucional de la FCA-UNAC 2019 – 2022;



Paso 5. Presentar el Planeamiento de escenarios estratégicos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao ante el Presidente y los Miembros del Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas, para la aprobación y emisión de la Resolución de aprobación del Consejo de Facultad de la FCA-UNAC.

Paso 6. Remisión del Planeamiento de Escenarios Estratégicos de la FCA al Consejo Universitario. Para la aprobación y emisión de fondos económicos para la implementación. Expedir Resolución de Consejo Universitario de la UNAC;

Paso 7. El Área de Planeamiento, Diagnostico y Presupuesto de la FCA-UNAC, será la encargada de dirigir, formular, hacer el seguimiento y la actualización de los instrumentos de gestión, como el Reglamento de Asistencia, puntualidad y permanencia del Personal de la FCA, Reglamento de Organización y Funciones - FCA (ROF), Plan Estratégico de la FCA-UNAC, Manual de Organización y Funciones de la FCA (MOF), Organigrama Estructural de la FCAS-UNAC.



VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica*, Universidad Nacional Autónoma de México – México.

Barron, P. (2013). *Material de la asignatura de planificación en la gestión pública*. Escuela de Postgrado en Gestión Pública, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

De Geus, A. (1997) *La planeación como aprendizaje*. Paper traducción de Alfonso Nieto. México. Recuperado, el 20 de enero de 2019 de: [Downloads/Planeacion_como_Aprendizaje%20\(2\).pdf](#).

Gómez, M.; Balkin, D.; Cardy, R. (2008) *Gestión de recursos humanos*. Quinta edición. Madrid-España: Pearson Educación S.A. Recuperado, el 12 de diciembre de 2018 de:

<https://cucionline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>.

Jacquin, N. (1999). *Prospectiva: generación de escenarios futuros en los negocios*. Lima-Perú. Recuperado, el 16 de enero de 2019 de:

[https://www.google.com/search?q=Jacquin%2C+E.N.\(agosto%2C+1999\)+en+su+art%C3%ADculo+%E2%80%9Cprospectiva%3A+generaci%C3%B3n+de+escenarios%E2%80%9D&rtz=1C1NHXL_esPE728PE728&oq=Jacquin%2C+E.N.\(agosto%2C+1999\)+en+su+art%C3%ADculo+%E2%80%9Cprospectiva%3A+generaci%C3%B3n+de+escenarios%E2%80%9D&aqs=chrome..69i57.1021j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Jacquin%2C+E.N.(agosto%2C+1999)+en+su+art%C3%ADculo+%E2%80%9Cprospectiva%3A+generaci%C3%B3n+de+escenarios%E2%80%9D&rtz=1C1NHXL_esPE728PE728&oq=Jacquin%2C+E.N.(agosto%2C+1999)+en+su+art%C3%ADculo+%E2%80%9Cprospectiva%3A+generaci%C3%B3n+de+escenarios%E2%80%9D&aqs=chrome..69i57.1021j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Medina, J. y Ortegòn, 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.

Narciso, K. (1998). Gestión de recursos humanos en la UNDAC. Lima, Escuela de Post-Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis para optar al grado de Magíster en Administración. p. 19.

Narciso, K. (2004). Desarrollo estratégico de los recursos humanos en la UNAC, INIFCA-UNAC. Callao-Perù

Narciso, K. (2014). Rediseño de procesos para mejorar la matrícula en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao. Informe Final VRI-UNAC. Callao-Perù.

Otiniano, M. (2012). Curso de Sistema Nacional de Recursos Humanos [material de clases]. Lima: Escuela de Postgrado, Universidad del Pacífico, Lima-Perù.

Porter, M. (1982). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, CECSA.

Porter, M. (2004). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New Ed. Edition, Free Press, New York.

Schwartz, P. (2003). Inevitable surprise: thinking ahead in a time of turbulence". Gothen books, Hudson.

Universidad Nacional del Callao. (2017). Resolución de la Asamblea Universitaria N° 003-2017-AU-UNAC. Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019. Callao-Perù. Recuperado el 16 de enero de 2019 de: unac.edu.pe/images/documentos/opla/2017/PEI_2017.2019_UNAC_aprobado_POR_CEPLAN_con_resolucion.pdf.



Universidad Nacional del Callao. (2019). Resolución Rectoral N° 051-2019-R; Callao 18 de enero del 2019: Infundado recurso de reconsideración a Resolución Rectoral N°994-2018. Recuperado el 18 de enero de 2019, de:

www.unac.edu.pe/images/transparencia/documentos/resoluciones-rectorales/2019/051-19.

Vergara, J; Fontalvo, T; Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de concepto y propuestas metodológicas. Universidad Nacional de Colombia - Colombia. Recuperado el 12 de enero de 2019 de:

https://www.researchgate.net/publication/277275565_La_planeacion_por_escenarios_Revision_de_conceptos_y_propuestas_metodologicas/citation/download.

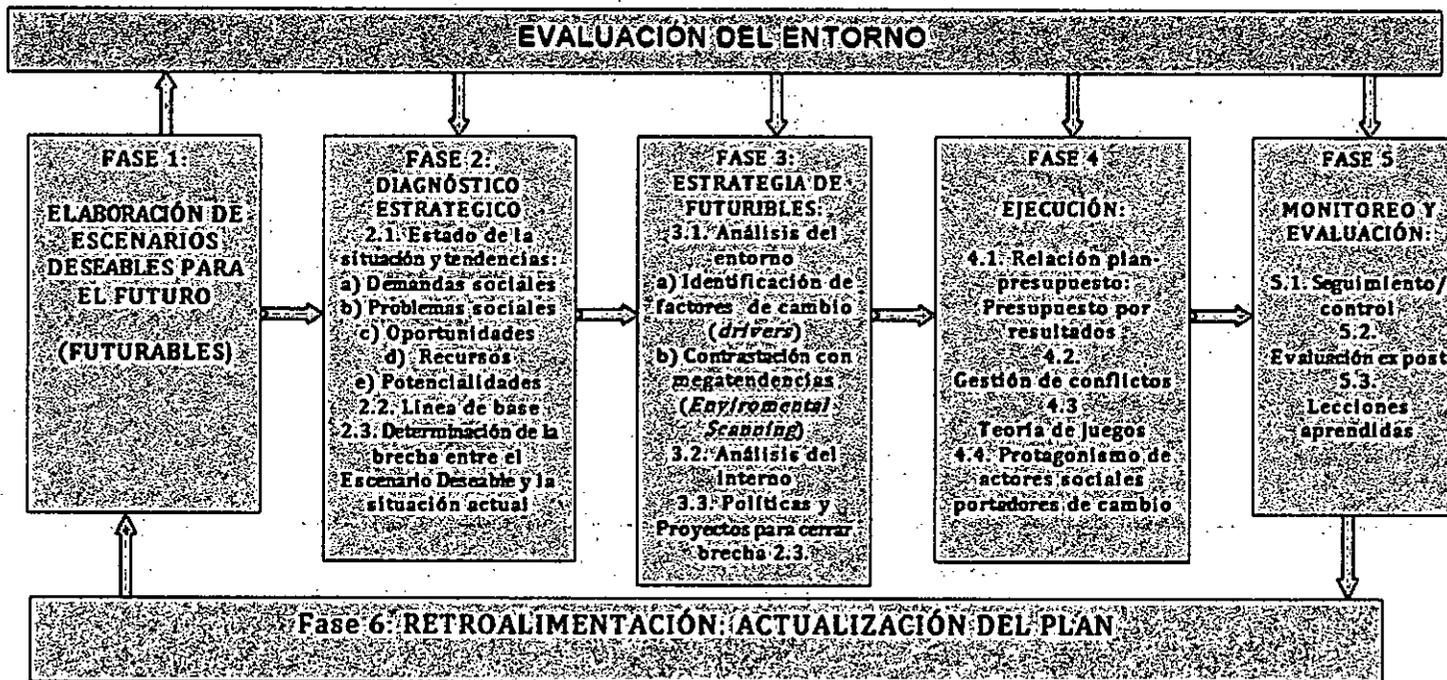
Yori, L.; Hernández De Velasco, J.; Chumacero, A. (2016). Planificación por escenarios: Una herramienta estratégica para el análisis del entorno. Revista Venezolana de Gerencia; año 16 N° 54, Universidad del Zula – Venezuela. (p. 284).



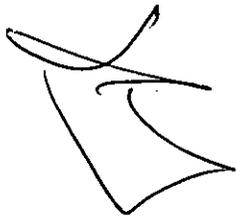
IX. APENDICES

Apéndice N° 1

Cuadro N° 1. Modelo del planeamiento de escenarios estratégicos.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Ceplan-Perú.



Apéndice N° 2

Cuadro N° 2. Diseño de investigación.

Unidades de análisis	Información necesaria	Unidades de observación	Muestra o censo	Herramientas
Información desde la FCA hasta la Alta Dirección de la UNAC y SUNEDU.	¿Periodicidad del Plan Estratégico de la FCA? ¿Qué objetivos estratégicos se lograron respecto a la FCA del PEI-UNAC 2017-2019? ¿Qué dificultades se encuentran en la implementación?	Docentes Estudiantes de pre y posgrado Administrativos Directivos de la FCA. Directivos de la Alta Dirección-UNAC.	Muestra finita Muestra intencional 39 docentes, principales, asociados y auxiliar.	Encuesta Uso SPSS
Información desde la UNAC, SUNEDU, MINEDU y MEF, relacionado al Planeamiento de Escenarios Estratégico.	¿Quiénes intervienen en su formulación del PE-FCA? ¿Cuáles son los Factores Críticos para implementar?	Padres de familia Directivos de SUNEDU	Muestra intencional 39 docentes, principales, asociados y auxiliar.	Encuesta SPSS

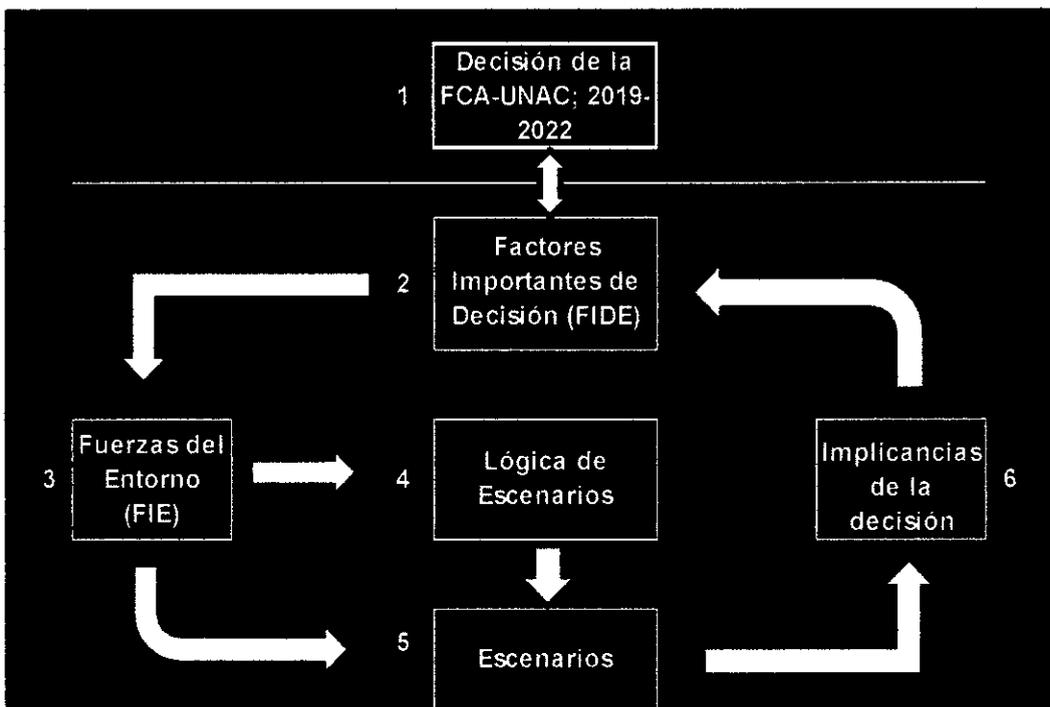
Fuente: Elaboración propia.



Apéndice N° 3

Gráfico N°1. El Método Prospectivo de la FCA.

Pasos del Método de Prospectiva adaptada para la FCA-UNAC.



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice 4

Gráfico 2: Enfoque de la decisión - FCA-UNAC



Paso 1: Enfoque de la decisión de la FCA-UNAC.

¿Que estrategias debería implementar la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC 2019 – 2022, para contribuir con la formación Académica Profesional de calidad para garantizar la presencia efectiva del Rectorado en las actividades académicas de investigación e innovación para el manejo correcto del presupuesto público y promover la Acreditación de la Calidad, Licenciamiento y gestión de Innovación?

Responde la interrogante de la siguiente manera.

El Planeamiento de Escenarios Estratégico de la FCA-UNAC permitirá lo que la alternativa estratégica genérica que recomendamos es el liderazgo

Fuente: Elaboración propia.



Apéndice N° 4

Cuadro N° 3. Identificación de los Factores Importantes de Decisión (FIDE) - FCA-UNAC.

AVANCES TECNOLÓGICOS	DESARROLLO ECONÓMICO	CAMBIOS MEDIO AMBIENTALES	POLÍTICA	CULTURAL	DESARROLLO SOCIAL
¿La adquisición de tecnología a bajo costo mejorará el aprendizaje - enseñanza en las aulas de la FCA-UNAC?	¿Los Ingresos propios de la FCA-UNAC se incrementarían en los propios semestres académicos?	¿La tecnología a utilizar generaría cambios ambientales en la FCA-UNAC?	¿El MEF asignaría mayor presupuesto para mejorar la capacidad de desempeño de los recursos de la UNAC?	¿Mejoraría la cultura de la FCA-UNAC en el aprendizaje-enseñanza y formación profesional?	¿Los alumnos, docentes y no docentes de la FCA-UNAC se sentirán competitivos?
¿Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación por los docentes?	¿Se incrementaría los ingresos propios de la FCA y de los docentes, no docentes y las familias?	¿Los espacios recreativos y de protección serán más seguros?	¿La FCA-UNAC formará al docente en uso de las TIC?	¿Formación docente y alumnos en teleformación, diseño de materiales multimedia, software?	¿Los docentes sentirán alegría de ver a los alumnos de la FCA sentirse exitosos, trabajando en organizaciones competitivas?
¿Qué cambios implementará la FCA para la facilitar la formación académica profesional de los estudiantes del pre y pos grado?	¿Recuperará el ingreso propio y presupuesto del crecimiento de los últimos años?	¿La Acreditación Académica de la Calidad y el Licenciamiento representarán un problema económico para la FCA-UNAC?	¿Es posible que se interrumpan la gestión de la FCA y de la UNAC por intervención del SUNEDU-MINEDU?	¿Qué rol viene desempeñando la Decanatura FCA y el Rector UNAC en torno al tema de Licenciamiento?	¿De qué manera el presupuesto de la FCA ayudará a la estabilidad social?
¿La FCA cuenta con tecnología a bajo costo para mejorar el servicio de limpieza de su infraestructura?	¿La FCA cuenta con un Centro de recojo de papeles, plásticos y vidrios para entregar a un Centro Formal de reciclaje existentes en el distrito?	¿Mejorará la gestión en el manejo de Responsabilidad Social en la FCA-UNAC?	¿El grupo de poder asegura la continuidad de la misma empresa Outsourcing?	¿Cumplir la Responsabilidad Social en la FCA de acuerdo a la Ley Universitaria N° 32220 y el Estatuto de la UNAC-2015, concordante con la Ley General de Residuos (Ley 27314 del 21 de julio de 2000)?	¿El servicio de limpieza en la FCA cuenta con mecanismos de mejora continua?



<p>¿Cómo se adaptarán los procedimientos de la Acreditación Académica de la Calidad a los cambios tecnológicos en infraestructura de Innovación e Investigación y enseñanza - aprendizaje?</p>	<p>¿Crecerá la Demanda externa de postulantes a la FCA-UNAC en los próximos años?</p>	<p>¿El Fenómenos de la Niña representará un problema económico para el país?</p>	<p>¿Seguirá manteniéndose la política de libre mercado?</p>	<p>¿Las normas legales internas siguen algún tipo de patrón relacionado con la política interna o son lobbistas en la FCA y UNAC?</p>	<p>¿Qué tan fuerte es la cultura tributaria en el Perú?</p>
<p>¿El Planeamiento de Escenarios Estratégicos permite incrementar la satisfacción académica, económica y sensibilización ambiental en los diferentes niveles académicos de interés de los estudiantes?</p>	<p>¿Aumento de la productividad y crecimiento de la gestión en la FCA?</p>	<p>¿Promueve actitud de recojo de productos desechados para reciclaje posterior, venta a recicladores formales de la provincia del Callao?</p>	<p>¿Decisión del grupo de poder para su aprobación e implementación? ¿Capacitación y desarrollo de los RR.HH?</p>	<p>¿Posicionar en la mente de los recursos humanos la misión, valores y estrategias del planeamiento estratégico de la FCA?</p>	<p>¿Egresados con trabajo estable con mística responsable del ambiente?</p>

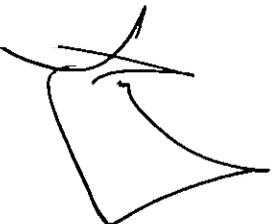
Fuente: Elaboración propia

Apéndice N° 5

Cuadro N° 4. Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE) - FCA-UNAC.

Alcance de la FIDE 1	DESARROLLO TECNOLÓGICOS		
	FIDE 1	Incertidumbre	Impacto
	¿La tecnología adquirida por la FCA permite mejorar la enseñanza aprendizaje en los alumnos por los docentes?		
<ul style="list-style-type: none"> - Software - Mejorar sala de computo - Potenciar la informática en oficinas-FCA. - Desarrollo y control informática 	FIE 1: Infraestructura apropiada para tecnología y software Management. FIE 2: Normatividad (proveedor externo - electrónico y comunicaciones) FIE 3: Automatización de oficinas de la FCA-UNAC FIE 4: Capacitación de personal	M B M B	A B A B

Alcance de la FIDE 2	DESARROLLO ECONÓMICO		
	FIDE 2	Incertidumbre	Impacto
	¿Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación por los docentes?		
<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto cada vez bajo para la FCA - Incremento de ingresos propios FCA - Empleos - Formación y capacitación docente 	FIE 1: Estabilidad Macroeconómica FIE 2: Poco nivel de Inversiones FIE 3: Perdida de plazas de nombramiento docente FIE 4: Muy bajo los gastos en formación y capacitación docente	M A A A	A A A A



CAMBIOS MEDIO AMBIENTALES			
Alcance de la FIDE 3	¿Qué cambios implementará la FCA-UNAC para la facilitación en la	Incertidumbre	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Fenomeno del Niño y Niña - Espacios recreativos y protección - Promueve reciclaje - Contaminación 	FIE 1: Políticas de Prevención sobre fenómeno del Niño y la Niña FIE 2: Impacto en buena salud mental de estudiantes FIE 3: Reducción basura y aumento de venta a reciclador formal de la FIE 4: Políticas sobre el cuidado del Medio Ambiente	B M M M	M A M A
POLITICA			
Alcance de la FIDE 4	FIDE 4 ¿La FCA cuenta con tecnología a bajo costo para mejorar el servicio de limpieza de su infraestructura?	Incertidumbre	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad vigente - Cumplimiento funcional - Contrato FCA y Empresa Outsursing - Política de FCA-UNAC 	FIE 1 : Reducir sanciones de infractores FIE 2: Políticas remunerativas (tercerización) FIE3: Política de gasto publico FIE4: Hacer seguimiento para cumplir el contrato de limpieza.	M B B B	A M A M
LEGAL			
Alcance de la FIDE 5	FIDE 5 ¿Cómo se adaptarán los procedimientos de la Acreditación Académica de la Calidad a los cambios tecnológicos en infraestructura de innovación e investigación y enseñanza aprendizaje?	Incertidumbre	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad Jurídica - Ley Universitaria N°3222(2015) - Cambios legales interno - FCA-UNAC. - Asamblea Universitario 	FIE 1 : Rol de la política fiscal FIE 2: Administración según SUNEDU-MINEDU FIE 3: Rol del Consejo de Facultad FCA y Consejo Universitario-UNAC. FIE 4: Rol de los grupos de poder	M M M A	A A M A

Alcance de la FIDE 6	DESARROLLO SOCIAL		
	Fide 6	Incertidumbre	Impacto
	¿El Planeamiento de Escenarios Estratégicos permite incrementar la satisfacción académica, económica y sensibilización ambiental en los diferentes niveles académicos de interés de los estudiantes?		
- Responsabilidad Social	FIE 1: Aprobación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la	A	A
- Programas y proyectos de fortalecimiento de la cultura de la calidad	FIE 2: Curicúlo y plan de estudios en la formación de Responsabilidad Social en la cultura de la calidad.	M	A
- Presupuesto de 2% para gasto de responsabilidad social.	FIE 3: Fortalecimiento de ética y los valores	M	A
- Presupuesto de Inversión acorde con la necesidad de infraestructura, justificadas en el Planeamiento de Escenarios Estratégicos de la FCA-UNAC.	FIE 4: Seguridad a los alumnos en los paraderos de microbuses, en el Ovalo de la Perla y la Avenida Santa Rosa.	M	A
	FIE 5: Cursos de Responsabilidad Social	M	A

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

Apéndice N° 6

Cuadro N° 5: Paso N° 3: Agrupación de las FIE - FCA - UNAC.

FIDE 1	FIDE 2	FIDE 3	FIDE 4	FIDE 5	FIDE 6
FIE 11: Infraestructura apropiada para tecnología y software en Comercio Exterior	FIE 21: Estabilidad Macroeconómica	FIE 31: Política de prevención contra el niño y la niña.	FIE 47: Políticas sobre el cuidado del medio ambiente y aumento de ventas de productos (desperdicios) a reciclador formal de la provincia	FIE 52: Reducir sanción a infractor	FIE 61: Cursos de Responsabilidad Social
FIE 12: Hacer seguimiento para cumplir el contrato de limpieza.	FIE 23: Pérdida de plazas de nombramientos docente FCA.	FIE 43: Riesgo País	FIE 44: Capacitación, desarrollo de RR.HH.	FIE 56: Política remunerativa (tercerización)	FIE 62: Rol del Consejo de Facultad de la FCA y del Consejo Universitario de la UNAC
FIE 13: Automatización de Oficinas dependientes de la FCA.	FIE 27: Muy bajo los gastos en formación y capacitación docente		FIE 41: Normatividad (Proveedor externo-electronico y comunicación)	FIE 51: Reducción de la basura	FIE 63: Fortalecimiento de ética y valores en los recursos humanos de la FCA-UNAC
FIE 14: Seguridad en la transmisión de la información.	FIE 22: Poco nivel de inversiones.	FIE 34: Políticas sobre el cuidado y preservación del Medio Ambiente		FIE 54: Rol de los grupos de poder para aprobar el PEE-FCA-UNAC.	FIE 64: Seguridad a los alumnos en los paraderos de microbuses.
FIE 18: Implementación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos FCA-UNAC				FIE 55: Tendencias de cambios normativos	FIE 67: Política de gasto público
			FIE 46: Impacto en buena salud mental de estudiantes FCA-UNAC		

Las FIE similares correspondientes a diferentes FIDE se consideraran solo una vez; total 25 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

Apéndice N° 7

Cuadro N° 6. Paso 4: Matriz Impacto - Incertidumbre - FCA-UNAC.

Grado de Incertidumbre				
BAJO	MEDIO	ALTO		
41 : Normatividad (proveedor externo - electrónico y comunicaciones) 43: Riesgo País 44: Capacitación y desarrollo de RR.HH. 56: Política remunerativa (tercerización) 67: Política de gasto público	13: Automatización de oficinas de la FCA-UNACI 21 : Estabilidad Macroeconómica 46 Impacto en buena salud mental de estudiantes 52: Reducción de sanciones de infractores 62: Rol del Consejo de Facultad de FCA y Consejo Universitario UNAC. 63: Fortalecimiento de ética y valores 64: Seguridad a los alumnos en los paraderos de microbuses en el Ovalo de la Perla y Paradero Santa Rosa. 11: Infraestructura apropiada para tecnología y software en managemet.	22: Poco Nivel de Inversiones 23: Pérdida de plazas de nombramientos docentes de la FCA. 27: Muy bajo los gastos en formación y capacitación docente. 64: Rol de los grupos de poder para aprobar el PEE-FCA 19: Implementación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la FCA-UNAC	ALTO	Nivel de Impacto de las FIDE
31: Políticas de Prevención contra el Niño y la Niña	47 : Política sobre el cuidado del medio ambiente y aumento de venta de productos (desperdicios) a reciclador formal de la provincia del Caltao.	61: Cursos de Responsabilidad Social 55: Tendencias de cambios normativos	MEDIO	
12: Hacer seguimiento para cumplir el contrato de limpieza. 14: Seguridad en la transmisión de la información	51: Reducción de la basura		BAJO	

**IMPULSORES
CRITICOS**

Grado de Incertidumbre				
BAJO	MEDIO	ALTO		
41,43,44,56,67	13,21,46,52,62,63,64,11.	22,23,27,54,19	ALTO	Impacto
31	47,	61, 55,	MEDIO	
12,14	51		BAJO	

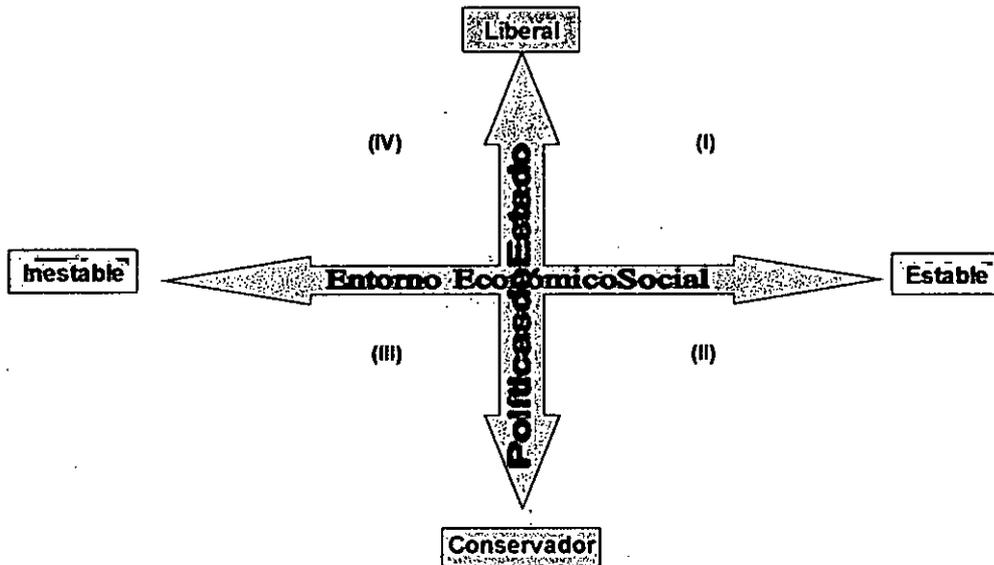
5	8	5
1	1	2
2	1	0

8
10
7
25



Apéndice N° 8

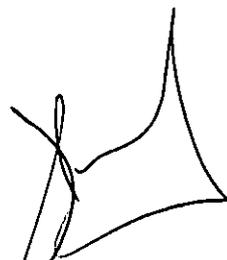
Gráfico N° 3. Paso 4: Lógica de escenarios-FCA-UNAC.



Apéndice N° 10

Cuadro N° 7. FIE Alto - Alto y los Ejes de Incertidumbre FCA-UNAC.

APÉNDICE N° 10, CUADRO N° 10. FIE ALTO - ALTO y LOS EJES DE INCERTIDUMBRE FCA-UNAC		
1	22: Poco nivel de Inversiones en la FCA-UNAC	Entorno Económico y Social
2	23: Pérdida de plazas de nombramiento docente en la FCA.	Entorno Económico y Social
3	24: Alto índice de gastos no ejecutados en formación y capacitación, desarrollo de los recursos humanos FCA-UNAC.	Entorno Económico y Social
4	54: Rol del grupo político de poder	Política de gobierno FCA-UNAC.
5	61: Cursos de responsabilidad social-Curricula y plan de estudios -FCA-UNAC.	Política de gobierno FCA-UNAC.
6	66: Implementación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos de la FCA-UNAC.	Política de gobierno Consejo de Facultad de la FCA y Consejo Universitario UNAC.
7	68: Tendencia de cambios normativos	Factor legal-Consejo Universitario; Asamblea Universitario UNAC.



Apéndice N° 9

Cuadro N° 7. Fase N° 5. Cuadro Comparativo de Escenarios de la FCA-UNAC

EJES	ESCENARIOS			
	1	2	3	4
POLÍTICAS DEL CONSEJO DE LA FCA-	CONSERVADOR	LIBERAL	CONSERVADOR	LIBERAL
ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL	ESTABLE	INESTABLE	INESTABLE	ESTABLE
Poco Nivel de Inversiones en la FCA-UNAC	El presupuesto público el año 2018 asignada a la UNAC fue de 91'385,671 nuevos soles y por Canon el IV trimestre del 2017 acumulo 431,444 nuevos soles (Portal transparenciaUNAC). No existe datos asignados a la FCA-UNAC., no podemos hacer mayores analisis. Se sigue con la misma inercia de siempre.	Si bien se establecen políticas y facilidades para la inversión, estas se retraen por la desconfianza de los directivos y funcionarios de la alta dirección en invertir en una gestión decanal inestable, con crecientes protestas de los recursos humanos. La inversión en proyectos disminuye. No podemos usar datos, debido a que no hemos encontrado.	El impulso de los proyectos de inversiones a través de diferentes beneficios que el Consejo Universitario establece, se ve mermada ante la falta de una consistente cartera de proyectos de inversión en las diferentes áreas de la FCA-UNAC, de un inadecuado control del Decano y Consejo de Facultad y el Rector y Consejo Universitario para acelerar su aprobación y ejecución.	El presupuesto y los ingresos propios de la FCA aumenta incentivada por un crecimiento de la inversión en las diferentes áreas de la FCA-UNAC.
Implementación del Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la FCA.	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.	un escenario académico, administrativo y social inestable puede acceder que los gastos presupuestales sean destinadas a otros facultades, pero disminuye los niveles de inversión interno, pero la Demanda Interna disminuye.	Una Política conservador y un escenario académico, administrativo y financiero inestable genera una disminución del gsto en la inversión pública y privada.	Una Política Liberal en medio de un escenario académico, administrativo estable Incanthe el Statu Quo on la gestión de la FCA.
Perdida de plazas de nombramiento docentes de la FCA.	Este escenario por lo general no genera cambios en la orientación ideológica de la gestión de la FCA de turno. Los estudiantes apuñan su gobierno arriba del 40% y los docentes lo detestan arriba del 85%	Este escenario liberal de Políticas de la FCA inestable de un entorno académico, administrativo y social generan pugnas dentro del gobierno de turno que pueden generar cambios en la orientación ideológica de los miembros del Consejo de Facultad FCA.. Aprobación del Decanato por debajo del 10%.	Este escenario conservador de Políticas de la FCA inestable de un entorno académico, administrativo y social generan pugnas dentro de la FCA. Aprobación del Decano por debajo del 15%.	Este escenario por lo general no genera cambios en la orientación en la gestión ideológica de la FCA . Aprobación del gobierno por arriba del 30%.
Rol de los grupos de poder	Los Grupos de Poder (entendidos como los grupos informal, Miembros del Consejo de Facultad FCA, Miembro del Consejo Universitario, Miembros de la Asamblea Universitaria, Decanos, Rector, Vicerectores, Directores de Secciones de pos grado, entre otros), tienen un desempeño a los distintos intereses que persiguen, los actos de corrupción.	En un escenario liberal-inestable, estos grupos de poder, sobre todo aquellos que dependen de presupuestos de inversión alta 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 deja a la FCA con un rol mínimo indispensable. Se enfatiza la eficiencia, la competencia, y el progreso académico, administrativo y económico dentro del marco de desarrollo universitario. Busca un orden legal, académico y administrativo para la FCA-UNAC.
Cursos de Responsabilidad Social	Se establecen medidas tendientes a generar un sistema de equilibrio en la gestión académica y administrativa y en el Consejo de FCA-UNAC, pero aún se tienen que mejorar y establecer pautas para que los diversos niveles de los recursos humanos se aboquen a una gestión mas eficiente.	Aunque el Decanato (2015-2018) se han dado medidas para incentivar el desarrollo académico, administrativo y financiero, se ha descuidado las medidas de control que deben efectuarse a fin de proteger a los recursos humanos.	Se dictan medidas y políticas que equilibren el manejo de proyectos de inversión académicos y administrativos, pero todavía hay mucho que hacer para lograr superar los problemas de institucionalidad y desordenes de docentes y no docentes.	Se establecen políticas orientadas a lograr una gestión eficaz académica y administrativa y alcanzar un mejor nivel de posicionamiento de la FCA. vida a la población.
Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos	El Decano y los Miembros del Consejo de Facultad FCA-UNAC impulsan iniciativas de Capacitación y Desarrollo de los RR.HH.	El Decano conoce el presupuesto asignado para gastos en el rubro de capacitación y desarrollo de personal, sin embargo prefiere no invertir, debido a mesquindad.	Alta demanda en estudios y formación de los recursos humanos, no admitidos; sin embargo, se hacen viajes al extranjero para lograr la acreditación de calidad, con pequeños grupos de estudiantes para justificar gastos del rubro.	Manejo de los recursos humanos eficaz, con políticas estratégicas de incentivos a la formación y desarrollo de los recursos humanos (alumnos, egresados, docentes y administrativos)

DESCRIPCIÓN DE LAS INCERTIDUMBRES



Apéndice N° 10

Cuadro N° 9. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas FCA-UNAC.

	<p>FORTALEZAS (F).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditación por SINEACE-SUNEDU. 2. Existencia de procesos de planeamiento de escenarios estratégico y operativo en ejecución 3. Nuevos currículos de estudio 4. Docentes con grado de Maestro y Doctor. 5. Equipamiento de mejora de infraestructura, tecnología y de laboratorios 6. Acceso a Internet ilimitado. 	<p>DEBILIDADES (D).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto número de Docentes mayores de 65 años de edad. 2. Alto número de docentes sin preparación pedagógica y didáctica universitaria. 3. Bajo nivel académico de docentes y estudiantes 4. Servicio al cliente 5. Prestigio institucional 6. Alto número de docentes que no hacen investigación 7. Licenciamiento-SUNEDU 8. Gestión financiera
<p>OPORTUNIDADES (O).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de instituciones nacionales e internacionales con las que podrían establecerse convenios de cooperación.. 2. Demanda de proyectos productivos en la Provincia Constitucional del Callao y en el país. 3. Ley Universitaria N° 30220 4. Incentivo alto a investigadores del Estado. 	<p>ESTRATEGIAS FO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer convenio con entidades reconocidas de revistas indexadas para difundir investigación de los docentes, estudiantes. 2. Desarrollar proyectos de responsabilidad social por docentes y estudiantes a nivel nacional 	<p>ESTRATEGIAS DO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Establecer estándar de selección y retención de docentes de alto rendimiento mayores de 75 años de edad. 9. Desarrollar Planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA-UNAC.
<p>AMENAZAS (A):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política debido a enfrentamiento del Poder Legislativo con el Poder Ejecutivo; 2. Incapacidad del Estado para satisfacer necesidades de universidades estatales. 3. Desinterés y desconfianza de la comunidad empresarial y del Estado en las universidades estatales para generar proyectos conjuntos. 4. Deterioro generalizado de la moral pública. 5. Estancamiento de mejora del Estado en el ámbito de educación 	<p>ESTRATEGIAS FA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyectos de formación/capacitación para MYPES, a cargo de docentes y estudiantes. 2. Desarrollar programas de capacitación en investigación y didáctica universitaria para los docentes. 	<p>ESTRATEGIAS DA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la Escuela de Formación Profesional de Gestión Pública. 2. Implementar la Sección de Post-grado.

Fuente: Elaboración propia.

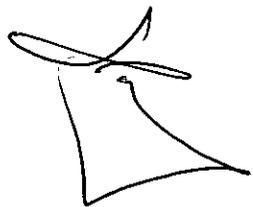
X. ANEXO:

Anexo N° 1

“Planeamiento de Escenarios Estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao”

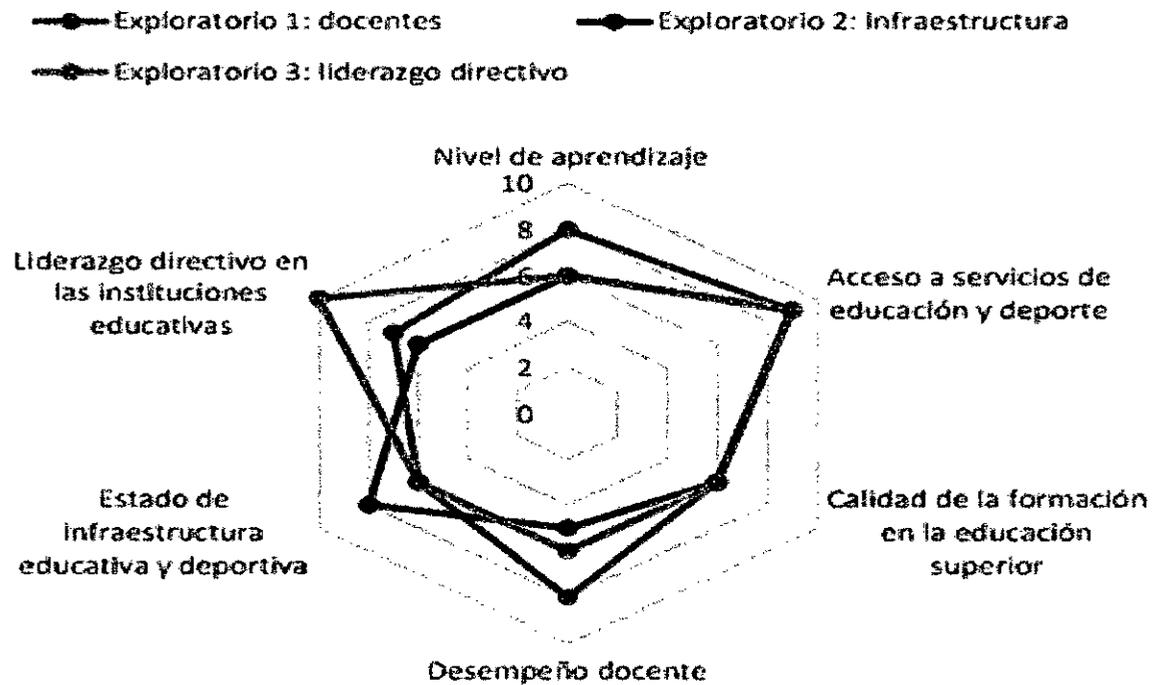
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>GENERAL:</p> <p>¿En qué medida el planeamiento de escenarios estratégicos en la FCA permitirá optimizar la gestión en los recursos humanos de la UNAC?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Elaborar el planeamiento de escenarios estratégicos de la FCA- UNAC</p> <p>ESPECIFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las Fuerzas Impulsoras del Entorno de la FCA-UNAC; 2. Identificar y desarrollar los Factores Importantes de Decisión de la FCA-UNAC; 3. Desarrollar la Selección de escenarios; 4. Presentar la matriz de amenazas y oportunidades por escenarios; 	<p>GENERAL:</p> <p>Si el Planeamiento de escenarios estratégicos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, es viable a la realidad entonces influye directamente en los recursos humanos de la FCA-UNAC;</p>	<p>DEL PROBLEMA GENERAL:</p> <p>V.I. “x”</p> <p>Planeamiento por escenarios estratégicos.</p> <p>V.D. “Y”</p> <p>Recursos humanos.</p>	<p>NIVEL</p> <p>Aplicativo</p> <p>MÉTODO</p> <p>“Inductivo-Deductivo”, “descriptivo-explicativo”</p> <p>DISEÑO</p> <p>GI---X-----O</p> <p>GI=Grupo Investigadores X=Variable Independiente O=Observación</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas.</p>

Fuente: Adaptado de Hernández R., (2014) “Metodología de la investigación”, Mc Graw Hill, México

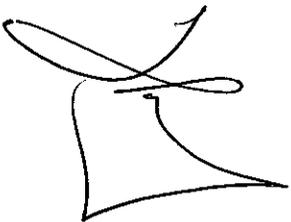


Anexo N° 2

Escenarios Exploratorios al 2030 del Sector Educación



Fuente: Documento Prospectivo del Sector Educación al 2030



Anexo N° 3
Previsión contra Planeamiento por Escenarios

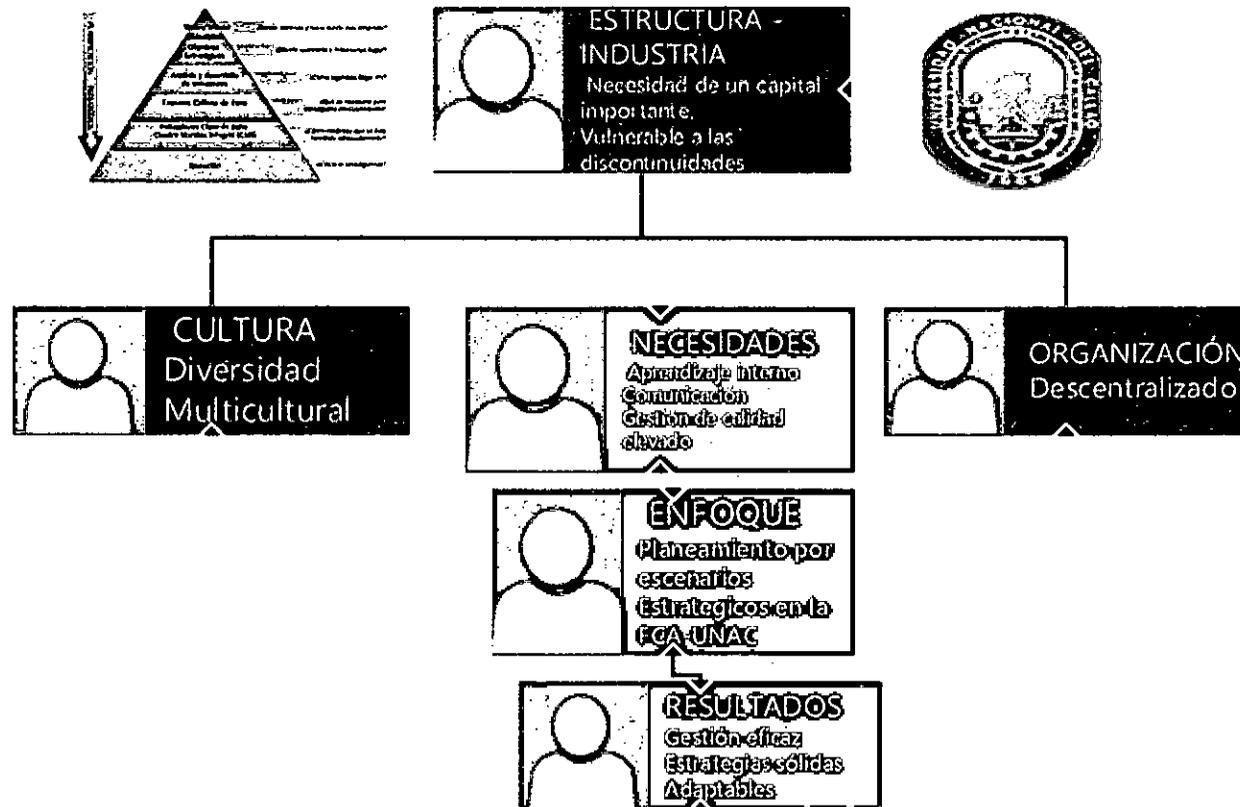
Previsión	Planificación por escenarios
Se concentra sobre la certeza	Se encuentra sobre las incertidumbre
Desemboca sobre proyecciones, en un solo punto / lineales	Desemboca sobre las imágenes lógicas de futuro
Cuantitativa - cualitativo	Cualitativo - cuantitativo
Esconde los riesgos	Subraya los riesgos
Favorece la inercia	Favorece la flexibilidad y el espíritu de responsabilidad
La simplicidad - complejidad	La complejidad - simplicidad

Fuente: Global Business Network.



Anexo N° 4

El Planeamiento por Escenarios Fuente de un Lenguaje Común



Fuente: adaptado de Global Business Network.



Anexo N° 5

Consulta de Ejecución de Gasto Universidad Nacional del Callao 2018.

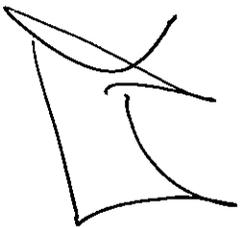


Consulta Amigable (Mensual)

Consulta de Ejecución del Gasto

domingo, 21 de abril del 2019

<input type="button" value="Reiniciar"/> <input type="button" value="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	65.1
▲ Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL				115,381,854,467	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
▲ Plage 529: U.N. DEL CALLAO				80,211,277	91,385,671	81,706,771	81,420,796	81,418,357	81,418,357	80,684,269	69.1
Unidad Ejecutora				PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución		Avance %	
								Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Cerrado	
© 001-107: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO				80,211,277	91,385,671	81,706,771	81,420,796	81,418,357	81,418,357	80,684,269	69.1



Anexo N° 6

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 Estratég. *Capacitación docente académica y profesional	38	92,7%	3	7,3%	41	100,0%

Tabla cruzada Considera Implementar el Planeamiento de escenarios Estratég. *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 Estratég.	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%



Anexo N° 7
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.

