

## Resolución Rectoral

N° 008-2015-UJBM-R  
Lima, 2 de febrero de 2015

**VISTO:**

En sesión ordinaria de fecha 30 de enero de 2015, el Consejo Universitario de la Universidad Jaime Bausate y Meza; y,

**CONSIDERANDO:**

Que, son principios de la Universidad contribuir al desarrollo y al bienestar social del Perú en un mundo global, dinámico, complejo y crecientemente interconectado;

Que, el Artículo 59° inciso 59.1, de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, establece las atribuciones del Consejo Universitario para aprobar los instrumentos de planeamiento de la universidad, concordante con el Artículo 17° inciso a. del Estatuto de la Universidad Jaime Bausate y Meza.

Que, en la sesión ordinaria del Consejo Universitario, del 30 de enero del 2015, el señor Rector presentó el Plan Estratégico Institucional 2015-2019 de la Universidad Jaime Bausate y Meza; el mismo que fue aprobado por unanimidad;

De conformidad con las atribuciones conferidas en el Artículo 62° de la Ley N° 30220, Ley Universitaria y Artículo 21° del Estatuto de la Universidad Jaime Bausate y Meza.

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1°.-** Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2015-2019 de la Universidad Jaime Bausate y Meza.

**Artículo 2°.-** Disponer la publicación del Plan Estratégico Institucional 2015-2019 de la Universidad Jaime Bausate y Meza en el portal web institucional.

Regístrese, Publíquese, Cúmplase, Archívese.



SECRETARIO  
GENERAL

  
**Lic. Mario Rubén Gonzales Ríos**  
Secretario General



RECTOR

  
**Dr. Roberto Marcos Mejía Alarcón**  
Rector

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



**UNIVERSIDAD**



**JAIME**

**BAUSATE  
Y MEZA**

**2015**

*Plan estratégico Institucional de la Universidad Jaime  
Bausate y Meza*

**Equipo Universidad Jaime Bausate y Meza**

Rector	Dr. Roberto Marcos Mejía Alarcón
Secretario General	Lic. Mario Rubén Gonzales Ríos
Directora General Adm.	Mg. Gladys Margot Ibáñez de Casaretto
Decano FCCS	Dr. José Manuel García Sosaya
Represent. Estudiantes	Srita. Keila Caicedo de la Cruz
Represent. Estudiantes	Sr. Víctor Hugo Criado Zúñiga
Represent. Graduados	Lic. Moraima Rojas Berrocal

**Equipo de Trabajo de la Universidad:**

Dra. Connie Rosa Vega Jara  
Lic. William Sosa Yampe  
C.P.C Irene Verónica Ñiquén Urbina  
Lic. Alfredo Alava Merino  
C.P.C. Dennis Egúsquiza de la Haza  
Ing. Juan Carlos Sosaya Vértiz  
Sr. Nicanor Veliz Ramírez  
Sra. Martha Lazo Manrique

**Consultor**

Ing. Econ. Lorenzo Espíritu Victorio



## *P. E. I. Universidad Jaime Bausate y Meza*

### *Presentación*

*La Universidad Jaime Bausate y Meza requiere hoy más que nunca dar un verdadero paso hacia su crecimiento. Consideramos que esta vez, por la lucidez de los miembros de la Comunidad Universitaria y por las condiciones socioeconómicas actuales, se hace necesario poner en valor todas las condiciones presentes y por explotar de nuestra organización en favor de la comunidad.*

*Vemos a nuestra Universidad como la cuna del periodismo moderno ya que por nuestras aulas, durante más de medio siglo, pasaron, crecieron y desarrollaron aguerridos exponentes del periodismo nacional; esta casa se ha ido desarrollando de manera espontánea, dejándose llevar por las condiciones socioeconómicas y culturales del país, adaptándose y mimetizándose al medio circundante.*

*Consideramos que ya tenemos la madurez y capacidades suficientes como para tomar el liderazgo natural en el proceso comunicacional y universitario del país, hemos evaluado nuestras capacidades internas y descubrimos que es necesario establecer mecanismos que nos conlleven a un mejor y deseado destino.*

*Al tener el compromiso de dirigir los destinos de nuestra comunidad universitaria, se tiene claro que el desarrollo mismo no sólo significa preservar nuestra situación actual, que lo humano, académico y económico no puede estar exento del progreso y menos de la sustentabilidad, por ello apuntamos y sostenemos que todo lo que*



*signifique crecimiento y desarrollo para nuestra población tendrá el aval de nuestra dirección, esa es nuestra política.*

*La Administración Universitaria se ve maniatada por falta de herramientas que le permitan un mejor accionar, a pesar que existen muchos deseos y capacidades, estas requieren una actualización inmediata, la nueva universidad nos trae también nuevos compromisos, nuevas expectativas, nuevas competencias, nuevas necesidades.*

*Buscamos enrumbar nuestros potenciales académicos, culturales, competitivos enmarcados dentro del desarrollo sostenido, sin descuidar lo social, sabemos que el futuro debe estar orientado desde el principio en forma secuenciada y lógica, que este debe tener las apreciaciones no sólo de la dirección sino de nuestra comunidad universitaria; por ello requerimos la formulación del presente Plan Estratégico Institucional, con la finalidad de complementar y dar especificidad al futuro de la Universidad Jaime Bausate y Meza, dotando a la vez de un instrumento de gestión y promoción del desarrollo sostenible para ésta y futuras generaciones universitarias.*

*Para hacer realidad nuestro interés institucional sobre el plan, hemos convocado a una entidad especialista de reconocida trayectoria y experiencia en este campo. Por último, sirva la oportunidad para agradecer a los responsables del Plan, a los funcionarios de la Universidad, a los miembros de la Asamblea Universitaria, quienes brindaron su apoyo y participaron en los Talleres, sin cuyo concurso no hubiera sido posible culminar el presente documento de gestión.*

*Jesús María, 2015*

Dr. Roberto Marcos Mejía Alarcón



## *Introducción*

*El fenómeno de la globalización que actualmente experimentan las universidades implica una mayor competencia. En los últimos tiempos las universidades han experimentado cambios dramáticos y discontinuos, que implican que las mismas deban adaptarse a estos para poder sobrevivir. Por esto, las universidades tienen que desarrollar y formular planes con objetivos claros.*

*Toda universidad diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes son a corto, mediano y largo plazo, según su amplitud y magnitud. Quiere decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de acciones y actividades deberá ejecutar cada unidad operativa, ya sea hacia niveles superiores o niveles inferiores.*

*Hemos de destacar que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, consideramos fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder alcanzar las metas trazadas por la Universidad Jaime Bausate y Meza.*

*Es importante señalar que la Universidad Jaime Bausate y Meza debe precisar con exactitud y cuidado la visión que va a regir su destino, por otro lado, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que se vienen ejecutando y el servicio a suministrar a los consumidores.*

*Considerando lo dicho, este trabajo se basa en el estudio y desarrollo de la planeación estratégica como una herramienta fundamental que debe ser desarrollado y aplicado por la Universidad Jaime Bausate y Meza.*



*La Universidad Jaime Bausate y Meza, configura el marco de actuaciones de la institución durante los próximos cinco años, mediante el desarrollo de su Plan Estratégico, buscando reforzar su liderazgo social y trabajando en el fomento del pensamiento crítico en defensa del país, son las principales metas que persigue.*

*El Plan Estratégico de la Universidad Jaime Bausate y Meza es un proceso de reflexión participativa mediante el cual se distingue el futuro óptimo y se establecen las vías para alcanzarlo.*

*El plan, abierto a toda la comunidad universitaria, se inicia de un análisis de la situación actual para concluir precisando un escenario de futuro óptimo, se establecen los retos a afrontar y las vías para lograrlos.*

*Lo configuramos como un instrumento articulador a la crisis educativa, moral, social que atraviesa el sistema universitario peruano, abordamos de forma coherente su impacto social y económico a corto plazo. Pero también, como un mecanismo para mantener una visión de futuro a largo plazo, alcanzable, real, garantizando que se avance en el sentido esperado.*

*Este Plan no se limita a la elaboración de un documento sino que define un proceso de largo recorrido, participativo, el cual requiere ser sometido constantemente a periodos de evaluación y reformulación según las circunstancias y el momento, por lo que su implementación será tan importante como la redacción del mismo.*

*El Plan, partiendo de un análisis de la actual situación, establece Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en función del modelo de Universidad perseguido. Sobre esta base articula las actuaciones a desarrollar en cuatro ejes estratégicos, 19 objetivos, y actividades a través de los cuales se plantea en el corto, mediano y largo plazo, incluyendo en el presente estudio su evaluación económica y presupuesto necesario para su implementación.*

*El presente Plan estratégico lo hemos realizado en seis capítulos. En el primero, analizamos el contexto sociocultural y económico, partiendo del contexto mundial hasta llegar al contexto peruano, revisamos la historia de la universidad.*



*En el Capítulo II desarrollamos el Diagnóstico Organizacional de la Universidad Jaime Bausate y Meza, presentando información organizacional, el Contexto actual de la Universidad, el Diagnóstico Estratégico. En el capítulo III desarrollamos el Marco Conceptual del Planeamiento Estratégico y su Marco Teórico.*

*En el capítulo IV planteamos el direccionamiento Estratégico: Visión, Misión y Valores, donde se le otorga el direccionamiento estratégico filosófico propiamente dicho.*

*En el capítulo V vemos las orientaciones de Desarrollo Estratégico realizando el Análisis situacional, analizamos a Porter, el desarrollo de la estrategia, planteamiento de los objetivos estratégicos y planteamiento de los Objetivos Específicos resumidos en un Mapa Estratégico de la Planificación en la Universidad Jaime Bausate y Meza.*

*En el capítulo VI diseñamos el Plan Operativo Institucional, en primer lugar, la articulación del plan operativo entre el tipo de actividad, el período y las metas esperadas, seguidamente, la articulación del plan operativo al cronograma de actividades, su presupuesto y gestión, concluyendo con la Evaluación financiera para el logro de metas.*

## Capítulo 9

### El contexto sociocultural y económico

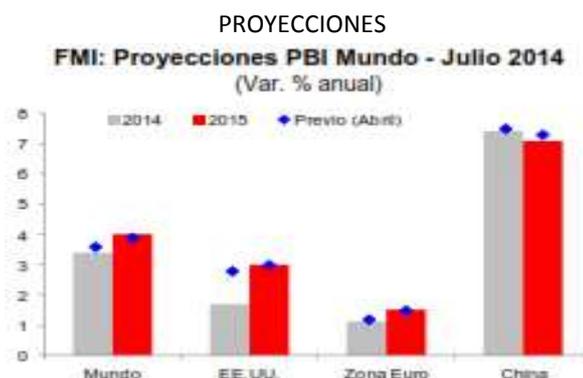
#### 1.1 El contexto mundial.-

Las relaciones económicas, sociales y políticas se encuentran dominadas por la globalización, proceso éste impulsado por el acelerado desarrollo científico y tecnológico de la velocidad de las comunicaciones y el acceso a la información. Ello ha desarrollado los mercados en todo el mundo, donde juegan un papel fundamental las innovaciones, realizando el progreso general de la humanidad como nunca antes se ha visto.

Pero, también ha traído como consecuencia la necesidad de una mayor libertad de los mercados, relajándose excesivamente la regulación de los mercados imperfectos, a lo que se agrega una fuerte invasión de lo privado en lo público por las necesidades de la competencia por los mercados y la reducción del papel del Estado.

El resultado ha sido una crisis general del sistema capitalista mundial, a partir de los excesos cometidos en los mercados financieros desregulados, que como un dominó, ha afectado todas las esferas de la vida en las sociedades del planeta, a lo que se agrega el cambio climático peligroso y la necesidad de adaptación al mismo.

Se espera que en el horizonte de proyección 2014-2017 la economía mundial crezca 3,7%, por debajo del 3,8% en un contexto de choques adversos transitorios en la economía estadounidense y menores perspectivas de crecimiento potencial en las economías emergentes. Así, la revisión a la baja de la proyección de crecimiento refleja tanto factores transitorios como permanentes. El FMI, en su informe de “Actualización de las Perspectivas Económicas Mundiales” de julio último, redujo la proyección de crecimiento mundial para el año 2014 de 3,6% (abril) a 3,4% y aumentó ligeramente la proyección para el 2015 de 3,9% (abril) a 4,0%.



Esta crisis ha puesto de manifiesto un proceso prolongado de transición a un nuevo modelo económico que supere la actual crisis del modelo neoliberal.

La Universidad también ha sentido el impacto de la crisis y la necesidad de adaptación a los cambios, en un proceso de transición en el cual lo viejo sigue vigente mientras que lo nuevo no logra manifestarse.

### La Universidad Hoy

Los diferentes modelos universitarios típicos que se han dado en la historia y han influenciado en el desarrollo de la Universidades son: profesoral (Oxford-Paris), estudiantil (Salamanca–Boloña); religioso; Republicano; investigativo (Humboldt); estatal (soviético–cubano), binario (japonés); gerencial (americano); autonómico (latinoamericana).

En el marco de dichos modelos la Universidad, y la educación superior en general, vienen procesando cambios que se manifiestan en determinadas tendencias generales, las que podemos sintetizar en lo que se le puede denominar los Nuevos Modelos Universitarios:

#### Nuevos modelos universitarios

- Mega universidades: Universidades a distancia virtuales globales.
- Universidades de clase mundial: pertinencias globales, estudiantes y profesores globales.
- Universidades corporativas: Mayor cercanía de la empresa al conocimiento.
- Educación continua: Actualización continua de competencias.

#### LAS TENDENCIAS

En los inicios del siglo XXI, se observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales.

#### La educación superior comprende:

- Todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior.
- La educación superior se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación.
- La igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal.
- La formación basada en las competencias.
- La mejora y conservación de la calidad de la enseñanza.
- La investigación y los servicios.
- La pertinencia de los planes de estudios.
- Las posibilidades de empleo de los diplomados.
- El establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional.
- La educación superior debe hacer frente a la vez a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo. El Estado deberá garantizar un acceso equitativo a estas tecnologías en todos los niveles de los sistemas de enseñanza.



## TENDENCIAS EN EL PERIODISMO

A fines del siglo pasado y principios del siglo XXI, se pensaba que el desarrollo acelerado de las Tecnologías de Información (TIC) llevaría a la crisis a la industria editorial clásica y con ella al periodismo.

Sin embargo, ya avanzado el siglo XXI, lo que se constata es que lo que está en crisis no es tanto el periodismo –sobre todo si los profesionales son capaces de profundizar en la oportunidad que les ofrece la comunicación digital- sino el modelo de negocio de los medios de masas, canales que nacieron con la revolución industrial, pero que ya no son el vehículo principal de la comunicación social porque las audiencias así lo han decidido, gracias a las facilidades que ofrecen las TIC.

Para las sociedades democráticas continúa siendo primordial acceder a información veraz y de calidad. Hoy, sin embargo, no son sólo los medios los que la pueden proporcionar. Hay muchos emisores interactuando en el nuevo ecosistema comunicativo. A pesar de lo que pueda parecer, esto no es una amenaza y la cultura periodística es un valor en alza.

Por un lado, la abundancia de información a menudo enmascara lo que es cierto y relevante para la colectividad. Por tanto, toma más sentido que nunca la función originaria del periodismo de garantizar el derecho a la información de la ciudadanía mediante procedimientos éticos aceptados y consensuados, como los códigos deontológicos de los periodistas. Por otro lado, la profesión en conjunto puede aportar criterios y formas de trabajo que añadan mucho valor al simple tratamiento de datos que hacen constantemente millones de personas en Internet.

No se trata únicamente de transmitir contenidos, información y datos sino de hacerlo de una forma a través de la cual aprendan a disfrutar de las ventajas de esta sociedad digital, como son:

- El acceso a la cultura y el conocimiento disponibles, como consumidores y creadores.
- La exigencia de transparencia y rendimiento de cuentas a los gobernantes, con participación e implicación en sus acciones y decisiones.
- La innovación y la creatividad como vías para el desarrollo personal y profesional.
- El refuerzo de las relaciones sociales más allá de fronteras físicas o psíquicas.
- La eficiencia y la sostenibilidad en la gestión de empresas y organizaciones.

La crisis, como hemos visto, es sobre todo de los medios pero el periodismo también debe hacer autocrítica y una cierta catarsis en un momento de cambio de modelo. Como comenta el analista Juan Varela, la salida de la crisis pasa por acelerar los cambios, tanto en el periodismo como en los modelos de negocio, y apunta algunas pistas para conseguirlo:

- Información: más calidad, actualización inteligente, diferenciación y oportunidad. Nuevos criterios subjetivos y sociales.
- Conexión: recuperar la relación entre medios y público, recuperando la credibilidad maltrecha por la poca independencia.

- Multimedia: nuevos lenguajes y nuevas narrativas. Multimedia también en el producto con la suma de públicos generalistas y nichos.
- Tecnología: siempre ha estado en la esencia de los medios pero ahora es más importante que nunca.
- Nuevas redacciones y nuevos periodistas: más abiertas, conectadas y flexibles, que aprovechen el trabajo en red.
- Nuevos modelos de negocio: que puedan ir hasta plantear negocios abiertos.

### **Oportunidades de ocupación**

Con todo, podemos decir que hay buenas perspectivas para la profesión siempre y cuando no se limiten las oportunidades que se van presentando. Hay que recordar que los trabajos más demandados hoy por las empresas prácticamente no existían hace 10 años y que las universidades a menudo no se adaptan al ritmo deseado.

Podríamos decir que los periodistas deben:

- Ser profesionales expertos en el tratamiento de la información con criterios de noticia y relevancia,
- Con pautas deontológicas, que pueden trabajar para medios, empresas, organizaciones e instituciones, públicas y privadas, en todos los procesos de la creación, tratamiento y difusión de la información.
- Con todos los roles, desde los tradicionales (redactor/a, guionista, director/a, editor/a, gerente/a, etc.).
- Hasta los nuevos (gestores de conocimiento, moderadores 2.0, traductores de nuevos lenguajes, guionistas multimedia, expertos en minería de datos periodísticos, etc.).

### **Apreciaciones**

A la hora de determinar las prioridades en sus programas y estructuras, los establecimientos de educación superior deberán:

- a) Tener en cuenta el respeto de la ética, del rigor científico e intelectual y el enfoque multidisciplinario y transdisciplinario;
- b) Procurar ante todo establecer sistemas de acceso en beneficio de todas las personas que tengan las capacidades y motivaciones necesarias;
- c) Hacer uso de su autonomía y su gran competencia para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y a resolver los problemas más importantes a que ha de hacer frente la sociedad del futuro. Deberán desarrollar su capacidad de predicción mediante el análisis de las tendencias sociales, económicas y políticas que vayan surgiendo, prestando particular atención a:
  - i) Una alta calidad y una clara conciencia de la pertinencia social de los estudios y de su función de anticipación, sobre bases científicas;
  - ii) El conocimiento de las cuestiones sociales fundamentales, en particular las que guardan relación con la eliminación de la pobreza, el desarrollo sostenible, el diálogo intercultural y la construcción de una cultura de paz;

- iii) La necesidad de que haya una estrecha relación con las organizaciones o institutos de investigación conocidos por su competencia en esta actividad;
  - iv) La evolución de la totalidad del sistema educativo en el contexto de las recomendaciones y de los nuevos objetivos de la educación mencionados en el informe presentado en 1996 a la UNESCO por la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI;
  - v) Los principios fundamentales de una ética humana, aplicados a cada profesión y a todos los ámbitos del quehacer humano;
- d) Asegurar, que los miembros del cuerpo docente asuman tareas de enseñanza, investigación, apoyo a los estudiantes y dirección de asuntos institucionales;
  - e) Adoptar todas las medidas necesarias para reforzar el servicio que prestan a la comunidad, en particular sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre y las enfermedades, por medio de un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario aplicado al análisis de los desafíos, los problemas y los diversos temas;
  - f) Afianzar sus relaciones con el mundo del trabajo en una base nueva, que implique una asociación efectiva con todos los agentes sociales de que se trata, empezando por una armonización recíproca de las actividades y de la búsqueda de soluciones para los problemas urgentes de la humanidad, todo ello en el marco de una autonomía responsable y de las libertades académicas;
  - g) Como norma, garantizar una alta calidad de las normas internacionales, tener la obligación de rendir cuentas y de efectuar evaluaciones tanto internas como externas, respetando la autonomía y la libertad académica, considerando que son inherentes a su funcionamiento, e institucionalizar sistemas, estructuras o mecanismos transparentes específicamente adecuados a ese fin;
  - h) El personal docente actualice y mejore sus capacidades didácticas y sus métodos de enseñanza, más que en los sistemas actuales, que se basan en periodos cortos de enseñanza superior, establecer estructuras, mecanismos y programas adecuados de formación del personal docente;
  - i) Promover y desarrollar la investigación, que es un elemento necesario en todos los sistemas de educación superior, en todas las disciplinas, comprendidas las ciencias sociales y humanas y las artes, dada su pertinencia para el desarrollo. Igualmente habría que reforzar la investigación sobre la propia educación superior por medio de mecanismos como el Foro UNESCO/UNU sobre la enseñanza superior y las Cátedras UNESCO de educación superior. Se precisan estudios objetivos y oportunos que garanticen un progreso continuo hacia los objetivos nacionales clave, cuales son el acceso, la equidad, la calidad, la pertinencia y la diversidad;
  - j) Eliminar las disparidades y sesgos entre hombres y mujeres en los programas de estudio y las investigaciones, y tomar todas las medidas apropiadas para asegurar una representación equilibrada de ambos sexos entre los estudiantes y los profesores, en todos los niveles de la gestión;

- k) Proporcionar, cuando proceda, orientación y consejo, cursos de recuperación, formación para el estudio y otras formas de apoyo a los estudiantes, comprendidos en medidas para mejorar sus condiciones de vida.

## 1.2 TENDENCIAS EN AMÉRICA LATINA

El crecimiento económico latinoamericano, muestra con singular realismo los efectos de la crisis económica mundial. El promedio de crecimiento de la región observado en el año 2012 (2,7%) se mantendrá durante el presente año, el cual se marca, además, por una desaceleración de Chile, Ecuador, México, Perú y Venezuela, y una leve recuperación de Argentina y Brasil. Sólo para el año 2014 se espera una recuperación, aunque no extremadamente significativa y que se refleja en un relativo estancamiento en Argentina, Chile y Perú, con una más efectiva recuperación de Brasil y México, principalmente. Como sabemos, crecimiento económico no es lo único importante, sino también la situación distributiva que en varios países latinoamericanos, como emblemáticamente el caso de Chile, surge como una de las prioridades a ser atendidas en vistas la necesidad de proteger los balances sociales y políticos.

La crisis económica afecta a nuestros países por la disminución del precio de las materias primas y los commodities, que son el fundamento de nuestro crecimiento, como también de la inversión y del empleo. El grave problema es que nuestros países no han llevado a cabo un programa sustantivo de reemplazo de nuestra fuente de divisas, un viejo problema que en el pasado nos llevó a emprender una industrialización coordinada para disfrutar del beneficio de un mayor tamaño de mercado. La realidad determinada por una verdadera falta de vocación de integración, por el contraste con el afán de cada uno de los países de obtener una mejor situación económica más independiente de lo que ello podría significar para cada uno de nuestros vecinos.

Hoy, cuando nuevamente el viejo problema de los “adversos términos de intercambio” se hace presente, nuevamente nuestros países resienten la falta de proyectos alternativos, que hubiesen utilizados los recursos de la bonanza económica para generar una industria capaz de sustentar el crecimiento futuro. La crisis mundial pasará, pero ello dejará un legado de retraso y dificultades distributivas de las que nuestros países deberán, una vez más, hacerse cargo.

Por otro lado, Konrad Adenauer publica el Ranking sobre democracia y calcula el Índice de Desarrollo Democrático en América Latina sobre la base de 18 países, midiendo las siguientes dimensiones:

- Dimensión I: “Democracia de los ciudadanos”. Evalúa el respeto de los derechos políticos y las libertades civiles.
- Dimensión II: “Democracia de las instituciones”. Mide la calidad institucional y la eficiencia del sistema político.
- Dimensión III. “Democracia social y humana”. Analiza la capacidad del sistema democrático para generar políticas que aseguren bienestar y desarrollo humano.
- Dimensión IV. “Democracia económica”. Pondera la capacidad del sistema democrático para generar políticas que aseguren eficiencia económica.

Están incluidos en la medición del IDD-Lat dieciocho países de América Latina en orden geográfico, de sur a norte: Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala, México y República Dominicana.

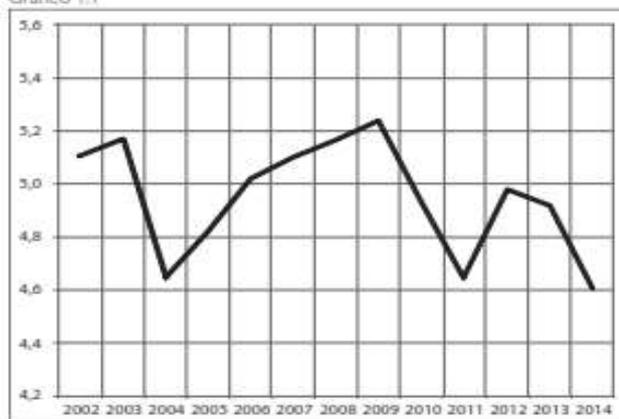
Nuevamente el puntaje promedio del desarrollo democrático de América Latina muestra un retroceso con respecto al año anterior, conducta que se viene repitiendo desde el 2009 — salvo el año 2012 cuando se produjo un pequeño avance—. Históricamente, el valor promedio más alto alcanzado desde el 2002 a la actualidad fue en el año 2009 con 5,238 puntos, mientras que en el 2014 baja a 4,602 puntos.

El descenso en este último año es de más del 6 %, por varios motivos. En primer término, porque es mayor la cantidad de países que retroceden con respecto a los que mejoran. En segundo lugar, porque la peor puntuación es la más baja obtenida desde el 2002 hasta la fecha, 0,876 puntos, asignada a Guatemala, lo que produce que este valor tire hacia abajo el promedio general. Y, por último, porque todos los promedios de las cuatro dimensiones que componen el IDD-Lat han tenido un retroceso con respecto al año anterior. Podemos definir el 2014 como un mal año para la consolidación del desarrollo democrático en la región.

Históricamente, el valor promedio más alto alcanzado desde el 2002 a la actualidad fue en el año 2009 con 5,238 puntos, mientras que en el 2014 baja a 4,602 puntos.

**Evolución del promedio del IDD-Lat 2002-2014**

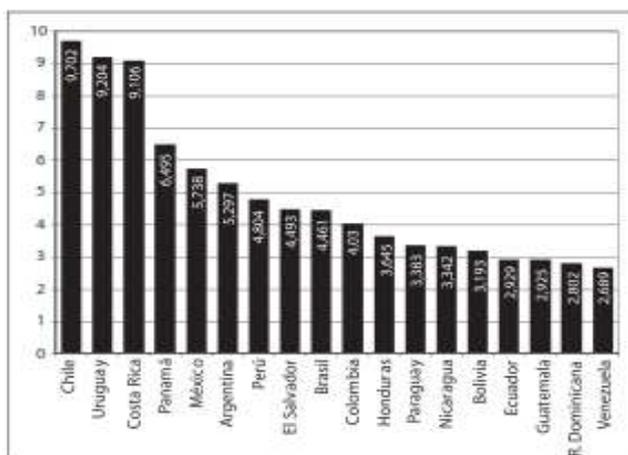
Gráfico 1.1



Fuente: Elaboración propia

IDD-Lat 2002-2014 - Promedio por país

Gráfico 1.3



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del IDD-Lat 2002-2014.

### Juventud en América Latina

- Más de cuatro de cada 10 personas en América Latina y el Caribe son menores de 30 años.
- 21 millones viven en la extrema pobreza.
- Tienen más información, pero menos acceso al poder
- Excluida de los procesos económicos y sociales.
- Más afectada por la migración.
- 

### Mujer en América Latina

- Mujer ubicada en la reproducción, excluidas de lo económico, político y social.
- Asimetrías de poder entre mujeres y hombres en lo público y privado.
- Economía reproductiva no se ve articulada a la economía de mercado.
- Feminización e informalización del trabajo.
- Migración de trabajadoras.
- Protección social, tarea por hacer: parto, salud, envejecimiento.
- Afectadas por el feminicidio creciente.

### Educación

- Aumentó nivel de escolarización.
- Calidad de educación es baja, no alcanza los estándares internacionales.
- Intentos de reformas educativas sin presencia de docentes.
- Aumentó el nivel de alfabetización (9 de cada 10 personas de 15 a 19 años han concluido educación primaria).
- Cuba y Chile han alcanzado grados absolutos de alfabetización.
- Países más rezagados: Honduras, Guatemala y Nicaragua (30% analfabetismo).

Fuente: UNESCO

### Internet

- Brasil y México tienen el 60% de todos los usuarios de América Latina.
- El 25% está representado por Argentina, Chile, Venezuela, Colombia y Perú.
- El 15% restante corresponde al resto de los países.
- El acceso de usuarios por la población en la región es de 14.3% en promedio:
  - ✓ Chile 36.1 %, país con mayor acceso.
  - ✓ Cuba 1.7 %, país con acceso más bajo.

### Salud

- Incremento expectativa de vida.
- 2 millones viven con SIDA (incremento, una mujer de cada 3 hombres).
- 600 mil murieron los últimos 20 años de SIDA.
- 500 se contagian diariamente de SIDA.
- 85 millones de personas viven con alguna discapacidad en la Región sólo 2% encuentran respuestas.

### Democracia

- Baja participación electoral.
- Partidos políticos en crisis severa, gente desconfía.
- Barreras para la entrada de nuevos actores políticos.
- Poder ejecutivo, legislativo y sobornos interfieren en la justicia.
- Administración de justicia carente de recursos humanos y económicos la hace frágil.
- Libertad de prensa con fallas importantes.
- Elevado y creciente aumento de los hechos de violencia durante los últimos veinte años en la región y su carácter rutinario e impune.
- Corrupción.
- Percepción a más corruptos: los partidos políticos, los parlamentos, la policía y el poder judicial. Promedio Latinoamérica 4.5 de 5.
- La Violencia delictiva le cuesta a Latinoamérica más de 30,000 millones de dólares anuales.

### La Universidad en América Latina

Las universidades llegaron a América como un producto experimentado y surgido del contexto histórico europeo. Fueron trasplantadas y recibidas aquí juntos con el poder real y con la cruz. Unas fueron autorizadas por el Papa, como las de Santo Domingo, Bogotá y Quito; otras por el Rey, como en los casos de las Universidades de México, Lima y Santiago de la Paz (Santo Domingo). Al igual que en Europa, su tierra de origen, la universidad americana quedó colocada desde su propia instalación en el Nuevo Mundo entre los poderes eclesiástico y real. Pero, a diferencia de las viejas universidades europeas, ella nació de la voluntad de esos poderes antes que desarrollarse 'contra ellos', como ocurrió en París, Oxford o Bolonia.

### La Reforma de Córdoba

Las postulaciones básicas de la Reforma de Córdoba fueron:



- 1) El cogobierno estudiantil;
- 2) La autonomía política, docente y administrativa de la universidad;
- 3) La elección de todos los mandatarios de la universidad por asambleas con representación de los profesores, de los estudiantes y de los egresados.
- 4) La selección del cuerpo docente a través de concursos públicos que aseguren la amplia libertad de acceso al magisterio;
- 5) La fijación de mandatos con plazo fijo (cinco años generalmente) para el ejercicio de la docencia, sólo renovables mediante la apreciación de la eficiencia y competencia del profesor;
- 6) La gratuidad de la enseñanza superior;
- 7) La asunción por la universidad de responsabilidades políticas frente a la Nación y la defensa de la democracia;
- 8) La libertad docente;
- 9) La implantación de cátedras libres y la oportunidad de impartir cursos paralelos al del profesor catedrático, dando a los estudiantes la oportunidad de optar entre ambos;
- 10) La libre asistencia a las clases.

Además de este decálogo, los estudiantes latinoamericanos lucharon, en los últimos veinte años, por una serie de recomendaciones concernientes a la elevación del nivel de calificación del profesorado y la mejora de las condiciones de enseñanza.

#### **Las Tendencias en la actualidad**

El estudio de la situación y las perspectivas de las universidades latinoamericanas debiera combinar los resultados de analizar por lo menos cuatro grandes temas:

- a) Las tendencias globales, ligadas al nuevo papel del conocimiento avanzado, que más directamente inciden en las instituciones de educación superior a escala mundial; lo anotado acerca de la centralidad de la educación permanente se vincula con esto.
- b) Las transformaciones en curso que, de una manera u otra, pueden registrarse en las universidades a lo largo y a lo ancho del mundo, como las que se vinculan con los nuevos relacionamientos entre la academia y los sectores productivos.
- c) La evolución contemporánea de América Latina y, en particular, las nuevas modalidades de inserción del continente en la economía global del conocimiento, lo que por supuesto condiciona grandemente las formas dominantes de generar, transmitir y usar conocimientos.
- d) Las dinámicas específicas de las universidades latinoamericanas, los cambios en curso, los problemas más acuciantes y las respuestas ensayadas.

#### **Apreciaciones**

Estas tendencias han ido de la mano con el Modelo Neoliberal implementado durante 30 años, con algunos resultados plausibles desde el punto de vista económico pero con grandes falencias sociales como la Educación y la Salud. Después de la Crisis económica del

2008, el mundo está tratando de encontrar un nuevo modelo económico, lo que nos da la ventaja de incluirnos en las grandes tendencias mundiales tanto económicas como en la Educación, base de la sociedad del conocimiento.

Tendencia: Aumento de las demandas

- Se está produciendo un incremento de las demandas de acceso derivada de un cambio en los mecanismos de movilidad social, un aumento de los egresos de la Educación media, una nueva estrategia de inversión (sobrevivencia) de los hogares, un cambio en las formas de crecimiento económico, de un cambio en la visión desde la política pública y un sacrificio de renta de los hogares, asociado a cambios en la composición orgánica y el empleo.
- Ello ha implicado una feminización y un aumento de la demanda de acceso de nuevos sectores con menos capital cultural, que complejizan los accesos y requieren políticas proactivas.

Tendencia: masificación y diferenciación de ofertas y accesos

La expansión y diferenciación de las demandas están promoviendo multiplicidad de nuevos oferentes que cambian las modalidades selectivas de acceso y están facilitando la construcción de complejos sistemas universitarios abiertos en circuitos distintos de calidad, y que tienden a promover una sobreoferta de profesionales diversos.

Hay una multiplicidad de nuevos oferentes de conocimiento que generan sobreoferta y que anulan lentamente los mecanismos de selección preexistentes.

Tendencia: Nacimiento de Regulaciones de Gobiernos

- La diferenciación crea sistemas complejos de educación superior con desarticulación de sus componentes que en condiciones de competencia imponen nuevas formas de regulaciones sistémicas externas a las Universidades desde los gobiernos
- El peso del sector público, la tensión del mercado creciente y la reaparición de procesos democráticos promueven una regulación gubernamental, con uso político y con multiplicidad de lógicas
- Las nuevas demandas de equidad, calidad y pertinencia promueven reformas gestadas externamente a través de instrumentos de la política pública que promueven dinámicas sistémicas.

Tendencia: Evaluación y Acreditación externa

- La diferenciación institucional, de las modalidades, de los niveles y de las pedagogías promueven la demanda de información del valor real de las certificaciones que permitan a los mercados definir los contratos y los salarios.
- Se ha producido una diferenciación de niveles de calidad en contextos de mercantilización de la educación ante la incapacidad de las Universidades de imponer rígidos criterios a su interior, que ha creado circuitos distintos de calidad asociados a los grupos sociales. La educación distinta deja de ser un instrumento de igualdad de oportunidades

- La respuesta, al ser académica, se expresó en la creación de sistemas de aseguramiento de la calidad que propenden a establecer políticas de mejoramiento de la calidad a través de evaluación de insumos y procesos educativos.

Tendencia: Certificación y Recertificación de competencias

- La expansión del conocimiento, la segmentación de los saberes y la enorme diferenciación de las titulaciones y las instituciones, están promoviendo procesos de licenciamiento de los egresados universitarios. No existe calidad sólo al interior de las instituciones.
- El licenciamiento promueve la separación del título académico del ejercicio profesional y a través de la recertificación de competencias se comienza a plantear la anulación del carácter indefinido de la titulación y la necesidad de la actualización periódica de conocimientos.
- Es parte de un proceso global que va imponiendo una relación más estrecha de la universidad con su entorno, un currículo por competencias y una pérdida del poder libre y autónomo de las Universidades en la formación profesional, al incorporar nuevos criterios de calidad, y formas de regulación del ejercicio profesional.

Tendencia: Regulaciones internacionales

- En adición a las formas tradicionales de la regulación universitaria se está gestando un nuevo eje de regulación de tipo internacional dadas las nuevas características de una ES global (pertinencia, currículo, docentes, estudiantes, saberes, investigación, postgrado).
- Las regulaciones internacionales están en proceso de construcción y se focalizan en la libre movilidad, la estandarización y el reconocimiento común en el marco de un proceso de convergencia global.
- Los acuerdos de integración, los Tratados de Libre Comercio, las convenciones internacionales o los tratados entre países son las formas por las cuales se expresan estas regulaciones internacionales.

### 1.3 TENDENCIAS EN EL PERÚ

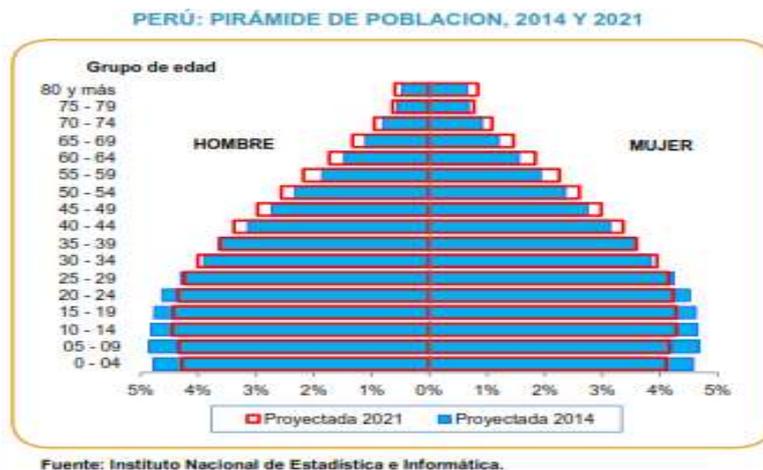
#### Antecedentes

El Marco Macroeconómico Multianual 2015-2018 Revisado del MEF señala que en medio de un entorno internacional menos favorable, se revisa a la baja la proyección de crecimiento de PBI de 5,7% a 4,2% para el 2014, debido a un menor dinamismo de la inversión privada y de los sectores transables. Así, la revisión a la baja de 1,5 puntos porcentuales (p.p.) se descompone de la siguiente manera: -0,9 p.p. por el estancamiento de la inversión privada y -0,7 p.p. por menores exportaciones netas. Sin embargo, a la fecha los más optimistas señalan un crecimiento del PBI de no más de 3.2%, principalmente por menos inversiones públicas y privadas y menores precios de los productos que exportamos, con lo que terminamos el año 2014 con términos de intercambio desfavorables.

En el Perú al 2014 la población es de 30 millones 814 mil habitantes con una tasa de crecimiento de 1.1%, las dos terceras partes de su población es urbana.

Las gráficas de las pirámides de población correspondientes a los años 2014 y 2021, nos muestran una evolución diferenciada por sexo y grupos quinquenales de edad. En la

pirámide correspondiente al año 2014 se observa que la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0,5% con respecto a la pirámide del 2021, esto indica que se estaría reduciendo la fecundidad (nacen menor número de niñas y niños), a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra el lento envejecimiento de la población peruana (un incremento relativo de la población en edad de trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años de edad).



En el Perú se está procesando la Reforma de la Educación Superior, así la Universidad peruana debe adecuarse a la Nueva Ley Universitaria N° 30220 del 2014 la que, de alguna manera trata de responder a las interrogantes de cómo adaptarse a las tendencias globales y las que se dan en América Latina.

A las mencionadas anteriores, tenemos por Ley N° 30220:

- La defensoría universitaria.
- Becas.
- Servicio social universitario.
- Incubadoras de empresas.

**Como funciones tiene:**

- Formación profesional.
- Investigación.
- Extensión universitaria y proyección social.
- Educación continua.
- Contribuir al desarrollo humano.

**Apreciaciones**

La nueva Ley Universitaria tiene en su contenido gran parte de las respuestas a las grandes tendencias mencionadas para América Latina.

**1.4 HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA**

La Universidad Jaime Bausate y Meza, fundada por la Asociación Nacional de Periodistas del Perú el 23 de agosto de 1958, inició sus actividades el 15 de octubre del mismo año, como

Instituto Libre de Periodismo y funcionó como tal hasta el año 1990, en que fue incorporada al régimen universitario y comenzó a funcionar como Escuela de Periodismo, mediante Ley N° 25167, categoría ratificada el 29 de mayo de 2003, mediante Ley N° 27981.

El 13 de noviembre del 2008 se promulga la Ley N° 29278 que denomina Universidad Jaime Bausate y Meza a la histórica Escuela de Periodismo. Dicha ley señala que la Universidad continuará confiriendo el grado académico de Bachiller en Periodismo y el título profesional de Licenciado en Periodismo.

Sus egresados serán inscritos en el Registro Nacional de Grados y Títulos de la Asamblea Nacional de Rectores.

Jaime Bausate y Meza, es el nombre emblemático que tiene la Universidad, en recuerdo al editor del Diario de Lima, el primer cotidiano de América Latina.

Su origen la ha conducido a la especialización en el periodismo escrito, radial, televisivo y en otros afines.

Tiene un innegable prestigio ganado en sus 56 años de cumplir con una formación integral y ética, por lo que de sus aulas han egresado profesionales de talento que han destacado en el periodismo y otras especialidades afines.

La Asociación Nacional de Periodistas del Perú (ANP), su promotora, la concibió como Instituto Libre de Periodismo Jaime Bausate y Meza, iniciando como tal sus actividades académicas el 15 de octubre del mismo año de su fundación. En 1964, el Ministerio de Educación, mediante Resolución Suprema N° 1132 le otorgó el status de Instituto Superior.

El 20 de septiembre de 1965, se promulgó la Ley 15630, que reconoció, en el Perú, la profesión periodística. El Artículo 2º de la norma, prescribía que: Las universidades nacionales y particulares, a través de sus facultades o escuelas, de periodismo, extenderán los títulos correspondientes a los periodistas. Este antecedente tiene mucha trascendencia, porque faculta a la Escuela de Periodismo Jaime Bausate y Meza de entonces, a otorgar el título profesional a los periodistas.

En 1972 y 1978, dos hechos marcaron el proceso de desarrollo de la Escuela. Sus egresados, de acuerdo a Ley, tenían derecho al bachillerato profesional y a recibir el título de especialista profesional en periodismo. Por otro lado, el Estado le confirió la categoría de Escuela Superior de Educación Profesional (ESEP). En 1984, el Decreto supremo N° 023-84 ED, establece que la Escuela Superior de Periodismo otorga el título de periodista profesional, a nombre de la nación.

El 5 de enero de 1990, se publicó la Ley N° 25167, aprobada por el Congreso de la República, que dispuso que los egresados de la Escuela de Periodismo Jaime Bausate y Meza, debían inscribirse en el Colegio de Periodistas del Perú, al culminar los diez ciclos de estudios que establece el plan de estudios universitario. En el artículo 2º prescribe lo siguiente: la Escuela de Periodismo Jaime Bausate y Meza, expide títulos a nombre de la Nación y tiene los deberes y derechos que establece la Ley N° 23733, en referencia a la ley universitaria.

El 29 de mayo de 2003 se promulga la ley N° 27981 precisando la validez de los grados y títulos expedidos por la Escuela para el ejercicio de la docencia universitaria y la realización de estudios de maestría y doctorado, en el marco de la Ley N° 23733.

El 13 de noviembre del 2008 se promulgó la Ley N° 29278, que le da la justa y esperada denominación de Universidad Jaime Bausate y Meza. Dicha ley señala que la Universidad continuará confiriendo el grado académico de Bachiller y el título profesional de Licenciado en Periodismo. Los egresados serán inscritos en el Registro Nacional de Grados y Títulos de la Asamblea Nacional de Rectores.

La Universidad, que recoge el legado de medio siglo de existencia de la Escuela, se desarrolla bajo los principios:

- Libertad de pensamiento, de expresión y de cátedra, condición para las más altas realizaciones científicas, tecnológicas y espirituales.
- Búsqueda de la verdad dentro de la actividad de su competencia.
- Tolerancia a todas las ideas y rechazo a toda forma de violencia, discriminación y dependencia.
- Pluralismo, que asegura una institución con todos los aportes, con lealtad a los principios constitucionales y a los fines de La Escuela.
- Crítica que estimula la inteligencia y el desarrollo académico.
- Excelencia como la puesta en práctica de los principios y como requisito para la acreditación.
- Educación como factor de desarrollo del individuo y la sociedad.
- Formación integral de la persona, para garantizar su participación y compromiso con sociedad con libertad, justicia y solidaridad.

Sus autoridades están compuestas por el Consejo Universitario que es el órgano de gobierno de dirección, promoción y ejecución de las actividades de la *Universidad Jaime Bausate y Meza*. El Consejo Universitario tiene la siguiente composición:

Rector

Vicerrector Académico

Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación Social

Director de la Escuela de Posgrado

Representante de los Estudiantes

Representante de los Graduados

Representante de la Promotora la Asociación Nacional de Periodistas del Perú

También la Universidad cuenta con un Instituto de Investigación para realizar trabajos de investigación científica con la participación de los docentes, alumnos y egresados en diferentes aspectos de las Ciencias de la Comunicación, del periodismo y de la problemática nacional.

El Instituto de Investigación está considerado como un órgano de desarrollo estratégico que planifica y organiza actividades y proyectos de investigación de la institución educativa, en coordinación con los programas académicos de educación presencial y de educación a

distancia. Coordina, asesora y supervisa la ejecución de los proyectos de investigación y establece relaciones de intercambio y coordinación con institutos y centros de investigación de otras instituciones educativas del nivel de educación superior.

#### **La Asociación Nacional de Periodistas del Perú - ANP**

No se puede desconectar la historia de la Universidad Jaime Bausate y Meza de la historia de la ANP.

La Asociación Nacional de Periodistas del Perú fue fundada el 21 de julio de 1928 por iniciativa de redactores, reporteros, articulistas, fotógrafos y dibujantes, cuando la sociedad de entonces se transformaba rápidamente, por efecto de nuevas ideas y acciones sociales y políticas más cercanas a la realidad peruana, constituyéndose en la matriz histórica del movimiento organizado de los trabajadores periodistas.

La exigencia de constituir la ANP brotó en el desaparecido diario "La Prensa", que funcionaba en el jirón de La Unión, y creció en forma rápida y múltiple en Lima, para extenderse vigorosamente a lo ancho y largo del territorio patrio.

El salón de sesiones de la Sociedad de Ingenieros, que aún se encuentra en la avenida Nicolás de Piérola 788, en el centro de la ciudad de Lima, fue el escenario en donde convergieron los periodistas de todas las redacciones de diarios y revistas, para fundar esta organización con fines sindicales "que los representara oficialmente y que les sirviera de órgano para la acción social en favor del gremio y de los ideales propios de la profesión".

Correspondió a Tomás Manrique actuar como Secretario y a Fernando A. Franco, como Tesorero. La noticia fue publicada en los diarios "La Crónica", "El Tiempo", "La Prensa" y "La Tradición", entre otros, como un suceso de la mayor trascendencia.

La asamblea fue presidida por Germán Lazarte Lira el 21 de julio de 1928, abierta, plural, autónoma, despertó grandes expectativas. Cinco días después fueron aprobados los estatutos preparados por una comisión conformada por Humberto Castro Principi, Armando Herrera, Fernando A. Franco, Humberto Alván, Eduardo Lizárraga, Suiberto Torres y Juan F. Marcos Serrain.

Se procedió también a la elección de la primera junta directiva. Esta contó con una presidencia colegiada, integrada por Germán Lazarte Lira, de "La Prensa", Fernando A. Franco, de "La Crónica", y Armando Herrera, de "El Tiempo", Tomás Manrique ocupó el cargo de Secretario General; Humberto Alván, Secretario de Actas, Benjamín Romero, Tesorero, Isaías Rivera, Pro Tesorero, Humberto Castro, Bibliotecario; Director de Actuaciones, Suiberto C. Torres; Director de la Revista, Luis Alberto Sánchez; Víctor Higinio, Mario Mendizábal, Antenor Escudero, Moisés Vargas Marzal, Juan Marcos Serrain y Carlos Víctor Chávez Sánchez, Vocales.

El sábado 11 de agosto de 1928, el Ministerio de Fomento consideró de interés nacional la existencia de la ANP. "Es un acontecimiento en la vida del país", refirió el ministro Enrique Martinelli, antes de proceder a la firma de la Resolución Ministerial que la reconocía oficialmente y le daba personería jurídica.

## *Capítulo 99*

### *Diagnóstico Organizacional*

#### **2.1 Información organizacional.-**

El diagnóstico organizacional como una poderosa herramienta para cuantificar el estado de la madurez actual de la Universidad Jaime Bausate y Meza, tiene en cuenta los estándares nacionales e internacionales, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo de ella. Las áreas y documentos que se han tenido en cuenta para realizar el presente diagnóstico son los siguientes:

- Administración
- Manuales y documentos
- Seguridad
- Recursos Humanos
- Difusión de los servicios

La idea fundamental bajo la cual se basa el Diagnóstico Organizacional de la Universidad Jaime Bausate y Meza es que sus integrantes son conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia). Para poder obtener esta información se ha tenido en cuenta tres Factores en este Diagnóstico Organizacional que son importantes, tanto para determinar la problemática como para dar soluciones:

- La situación de la universidad dentro del contexto educativo.
- La posición de la universidad en el ciclo de vida de las organizaciones.
- El estilo organizacional que prevalece en la organización.

#### **Nivel de diagnóstico**

De la información recabada, se ha clasificado en tres niveles de diagnóstico:

- Diagnóstico situacional.
- Diagnóstico específico (operacional).
- Diagnóstico estratégico.

#### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico situacional es el paso previo que se realiza en la organización dentro de un contexto general, teniendo en cuenta las variables exógenas que puedan influir en su desempeño. Para dicho efecto se ha tenido en cuenta los siguientes factores:



Contexto político - legal: La educación a través de las universidades en el Perú está regida por la nueva Ley Universitaria N° 30220 del 09 de julio de 2014, la cual ha tenido algunas modificaciones para un mejor desempeño de la universidad ante la comunidad estudiantil.

En la actualidad el gobierno, a través del Ministerio de Educación, ha incrementado su preocupación frente al incremento de universidades a nivel nacional y la calidad de enseñanza que se imparten a los jóvenes que se convertirán en futuros profesionales y promesas de la nación.

En tal sentido, se viene realizando una adecuación de las instituciones universitarias a esta nueva Ley 30220. Esta situación no es ajena a la Universidad Jaime Bausate y Meza que se encuentra actualmente en un proceso de adecuación a la nueva ley.

Contexto económico: El país viene pasando por una situación de bonanza económica a todo nivel, sectores como la construcción, la minería, la industria manufacturera, servicios, han experimentado un crecimiento formidable en los últimos años. El Banco Central de Reserva cuyo objetivo importante es la de preservar la salud de la economía y controlar variables como la inflación, tiene como uno de sus objetivos principales mantener una inflación anual de 3% como estándar máximo, dicho objetivo se ha podido mantener bajo una serie de estrategias aplicadas, es así que la estabilidad económica en el Perú se ha mantenido firme y estable para todos los sectores empresariales. El sector educación no es ajeno a este fenómeno, pues también participa a través de la oferta que brinda al mercado estudiantil mediante sus carreras o especialidades en el tema del periodismo.

Contexto social: El Perú cuenta con una gran oferta de estudios de todas las carreras para los jóvenes que salen de los colegios y que se vuelven en prospectos de esta oferta.

Los jóvenes con vocación de periodistas o licenciados en ciencias de la comunicación también cuentan con algunas ofertas en el mercado. En la actualidad, existen algunas universidades privadas y públicas que dedican sus esfuerzos a preparar profesionales en periodismo, sin embargo, dicho contexto es favorable para instituciones que se dedican exclusivamente a la enseñanza del periodismo y, sobre todo, que cuentan con una trayectoria impecable en esta especialidad, en tal sentido, la Universidad Jaime Bausate y Meza cuenta con este factor clave que le permite diferenciarse de las instituciones universitarias que se encuentran en el mercado.

Conclusión: Luego de hacer un análisis situacional rápido del contexto donde se desenvuelve la Universidad Jaime Bausate y Meza, se puede inferir que dicho contexto es favorable para poder desarrollarse como Universidad especializada y posicionada en preparar profesionales en periodismo. En tal sentido, luego del análisis FODA realizado se podrá utilizar las fortalezas y potenciar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades y potencialidades que ofrece el mercado

universitario, además enfrentar amenazas que también nos plantea dicho mercado, a través de competidores y otras variables exógenas que estén presentes o se puedan presentar. Es por ello, que la universidad se encuentra ante un reto del que puede asumir exitosamente si plantea bien los objetivos y trabaja para concretarlos.

## 2.2 Contexto actual de la Universidad.-

### Nivel administrativo:

#### Datos generales:

La ahora denominada Universidad Jaime Bausate y Meza, es una institución de derecho privado sin fines de lucro, fundada el 23 de agosto de 1958 por la Asociación Nacional de Periodistas del Perú, tiene deberes y derechos que establece la Ley Universitaria N° 30220, conforme a lo prescrito por las Leyes N° 25167; N° 27981 y N° 29278, está integrada por profesores, estudiantes y graduados. Se encuentra identificada con N° de RUC 20126009501 y su sede principal se encuentra ubicada en el Jr. Río de Janeiro N° 560, en el distrito de Jesús María, representada por el Dr. Roberto Marcos Mejía Alarcón.

Actualmente la universidad se rige bajo los deberes y derechos que le confiere la Ley Universitaria 30220 y otorga a nombre de la Nación el Grado Académico de Bachiller y el Título Profesional de Licenciado en Periodismo, revelando que dichos títulos son equivalentes a los otorgados por las universidades del país y además son válidos para el ejercicio de la docencia universitaria y para la realización de estudios de maestría y doctorado, también es necesario mencionar que se encuentra inscrita en la Ficha N° 12953, Tomo 328 y continúa en la Partida N° 01861948 del Registro de Asociaciones de los Registros Públicos de Lima. En octubre de 2014 se hizo una modificación en los estatutos en cuanto a los temas que competen a su objeto, principios, fines, formación académica, grado y titulación, entre otros aspectos relevantes, situación que asegura tanto la calidad de la enseñanza como el ánimo de mejora continua en sus fines y procesos.

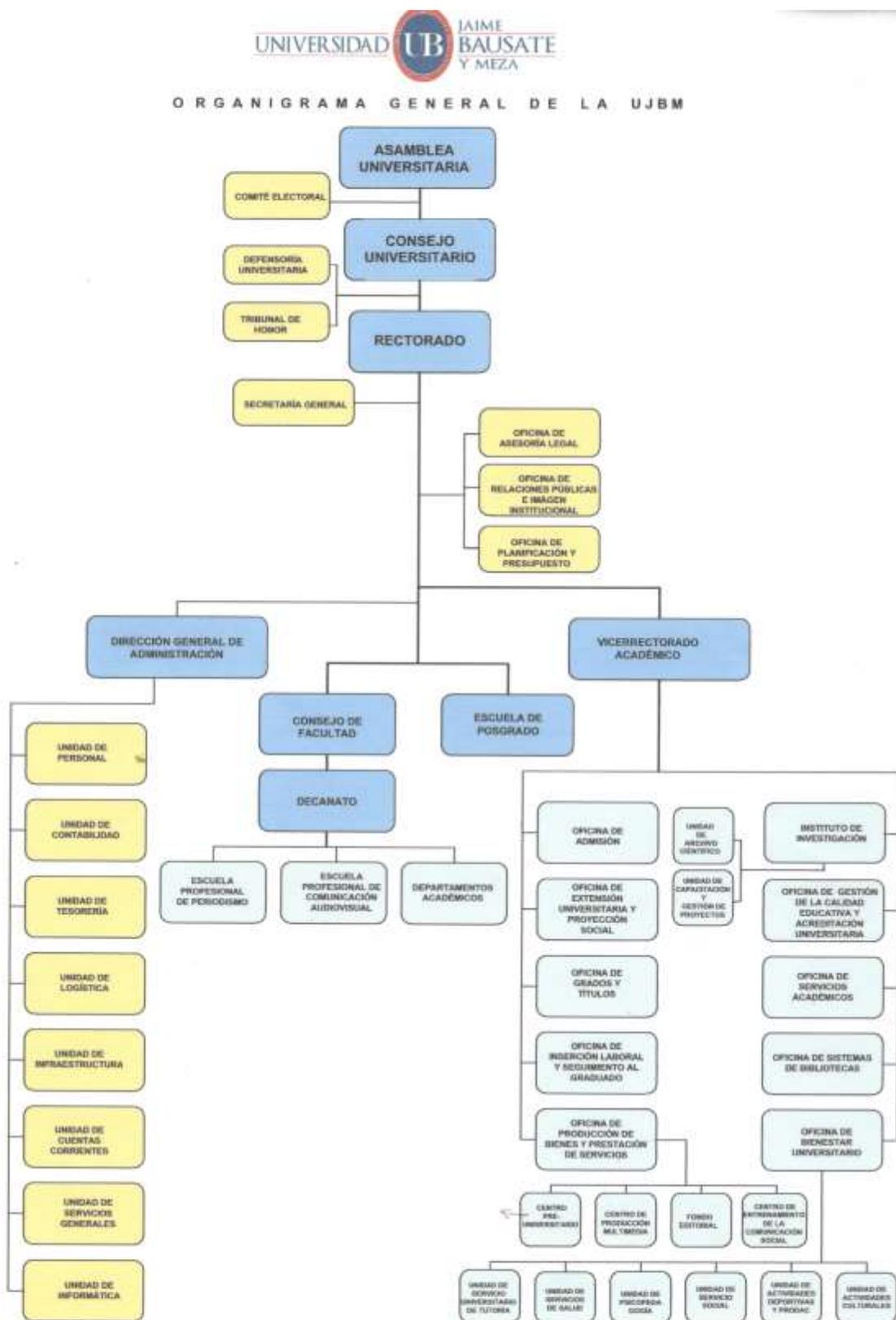
#### Estructura orgánica:

En el siguiente organigrama se representa la estructura orgánica actual de la Universidad, sin embargo es necesario mencionar que éste se encuentra a la espera de la aprobación de su Estatuto.

Dicho organigrama es de tipo nominal y representa las áreas que actualmente se encuentran en la organización.

**Análisis:** En el organigrama actual se presentan las siguientes unidades:

ORGANIGRAMA



### Convenios institucionales.

Algunos convenios más importantes que ha firmado la Universidad con otras instituciones se mencionan a continuación:

Convenio Internacional con la Universidad de Salamanca: Este convenio fue suscrito el 02 de julio de 2012 entre la Universidad de Salamanca de España, cuyo fin básico y específico es la Cooperación Académica y Científica, algunos de los acuerdos de este convenio se mencionan a continuación:

- Establecer vínculos de cooperación académica en áreas de mutuo interés.
- Intercambio de docentes e investigadores de las dos universidades y cooperar para la realización de ciclo de conferencias y cursos de interés mutuo.
- Apoyo y asesoría recíproca en materia académica.
- Intercambio de documentación, material bibliográfico, proyecto de tesis y tesis finalizadas en ambas universidades.

Convenio Interinstitucional con la Universidad Carlos III de Madrid: Firmada el 27 de enero de 2010. Contando con los siguientes acuerdos:

- Participar en la ejecución de los acuerdos específicos en el marco de reciprocidad de obligaciones y derechos; mediante la realización de servicios profesionales, información científica, tecnología de última generación, así como realización de eventos académicos, culturales y según el caso, la realización de prácticas estudiantiles.
- Viabilizar el uso de instalaciones, equipos y materiales bajo la supervisión de la institución auspiciadora sin más restricción que la limitación del uso de los recursos.
- Acreditar a un coordinador por cada una de las partes encargadas de dar cumplimiento de la ejecución de los acuerdos específicos.

Convenio con Megatronic: Los acuerdos más importantes que contempla el convenio son los siguientes:

- Buscar mecanismos que permitan que los ex alumnos titulados y/o egresados del Instituto, puedan ingresar a la Escuela de acuerdo a los parámetros que la ley indique para tal fin.
- Convalidar los cursos en base a la correspondencia y equivalencia silábica de los planes de estudio de las carreras profesionales de ambas instituciones.

Convenio específico de cooperación, académico, científico, cultural y de bienestar con el Ejército del Perú. Los acuerdos más importantes son:

- Otorgar a los postulantes del ejército un descuento del 25% en los derechos académicos establecidos en este programa (distancia y presencial).
- Por su parte el ejército peruano intercederá a efectos de que la Asociación Círculo Militar del Perú otorgue precios preferentes para el uso de las instalaciones, también se extiende este acuerdo al apoyo que puede brindar la banda de músicos, en ambos casos con anticipación de treinta días útiles.

Convenio marco de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Defensa – Marina de Guerra del Perú: Este convenio se centra el siguiente punto:

- Desarrollar mecanismos e instrumentos de mutua colaboración y beneficio con el propósito de llevar a cabo programas de apoyo recíproco en el área académica y docente para contribuir a la mejora del nivel profesional y de bienestar del personal perteneciente a ambas instituciones, así como la realización de planes, programas y proyectos de interés común.

Convenio específico de cooperación, académico, científico, cultural y de bienestar con la Fuerza Aérea del Perú. Cuyo objetivo principal es:

- Crear y desarrollar mecanismos e instrumentos de mutua colaboración y beneficio sumando esfuerzos y recursos disponibles con el propósito de desarrollar programas de apoyo recíproco, educativo, docente y de investigación, en su interés de contribuir a la mejora del nivel académico profesional del personal perteneciente a ambas instituciones.

Convenio marco de coedición de obras con Editorial San Marcos EIRL. El objeto principal es el siguiente:

- Editar y coeditar obras sobre periodismo y temas relacionados con esta profesión, de interés para los estudiantes universitarios, comunicadores sociales y público en general.
- Coeditar lo más destacado de la producción intelectual de los catedráticos, ex alumnos y alumnos, tesis de pregrado y post grado notables de la Universidad.

Convenio de cooperación interinstitucional con Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. cuyo objetivo y fin del convenio es el siguiente:

- Desarrollar mecanismos e instrumentos de mutua colaboración y beneficio, sumando esfuerzos y recursos disponibles conducentes al desarrollo humano, del conocimiento y la cultura.

- En razón de ellos, EDITORA PERÚ facilitará los medios necesarios para que LA ESCUELA promueva el acceso a la educación superior y profesionalización de los trabajadores de EDITORA PERÚ en la carrera de periodismo.

**Apreciaciones:** Los convenios presentados por la Universidad son de carácter académico y difusión de la carrera de periodismo. En el primero y segundo caso es para beneficio de sus actividades propias de su misión.

#### **Reglamento interno de trabajo:**

La universidad cuenta con un RIT que define las normas que regulan las relaciones internas en la organización con los colaboradores. Es importante porque es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la Universidad, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. Por lo tanto, la Universidad cumple con la presentación de este requisito organizacional indispensable.

#### **Reglamento interno de SySO:**

La Universidad también cuenta con un Reglamento que regula la Seguridad y Salud en el Trabajo. Este es un documento en el cual establece reglas de prevención ante los riesgos identificados en la organización, previo a un diagnóstico o identificación de los riesgos laborales. Involucra un esfuerzo conjunto de todo el personal que conforma la organización en temas de prevención de tal manera que los derechos y responsabilidades sean compartidas en lo referente al tema de Seguridad y Salud.

Es un documento que por obligación las organizaciones que desarrollan algún tipo de actividad en el país deberán elaborarlo, implantarlo y cada dos años actualizarlo siguiendo los lineamientos establecidos en la norma.

Este es un documento obligatorio en la actualidad exigido por la ley 29783, la cual en el 2015 la SUNAFIL iniciará fiscalizaciones a todo tipo de organizaciones, en tal sentido la universidad cumple con presentar dichos documentos. Sin embargo, es necesario aclarar que la Universidad aún no cuenta con un Certificado de Defensa Civil, sobre este tema manifestó que está en proceso.

En cuanto a la infraestructura se hizo una evaluación superficial y se pudo observar que la Universidad posee una estructura adecuada parcialmente, debido a que se encontró lo siguiente:

- Número de extinguidores insuficientes.
- En algunas aulas los espacios son reducidos.
- El aforo en la totalidad de las aulas rebasan hasta en 100% su capacidad.
- No se pudo apreciar en lugares visibles las normas de calidad de la organización.
- No se pudo apreciar en lugares visibles las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Se halló parcialmente avisos y zonas de seguridad.

#### **Licencia de funcionamiento:**

La Universidad cuenta con una licencia única de funcionamiento expedida por la Municipalidad de Jesús María con N° de certificado 0006525 con fecha 30 de octubre de 2014.

#### **NIVEL ACADÉMICO.**

La Universidad, cuenta con una Escuela Profesional de Periodismo y otorga Títulos de Licenciado en Periodismo a nombre de La Nación y reconocida por la Asociación Nacional de Rectores, esto se sustenta en la Ley Universitaria N° 29278. Actualmente la Universidad no cuenta con carreras certificadas.

#### **Horarios disponibles:**

Actualmente, la Universidad Jaime Bausate y Meza, cuenta con tres turnos disponibles distribuidos en 46 secciones, considerando desde el primero al décimo ciclo, con un total de 1564 estudiantes.

**Cronograma académico:** Para el 2015 la Universidad tiene programado el Período Académico 2015 – I, iniciar las clases el 16 de marzo y culmina el 11 de julio de 2015.

### **2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

La UJBM cuenta actualmente con el siguiente estado estratégico, el cual requiere ser actualizado.

**Visión:** Ser una institución líder que brinde educación de calidad acreditada para formar profesionales altamente capacitados para construir, deconstruir y reconstruir competencias comunicacionales, investigación y transferencia de conocimientos, necesarios para la realización de la persona humana y el bienestar y desarrollo de la sociedad peruana..

**Misión:** La Universidad Jaime Bausate y Meza es una comunidad académica integrada por docentes, estudiantes y graduados, orientada a la formación de profesionales competentes, con espíritu emprendedor, especialmente en el campo del periodismo y la comunicación.



## Capítulo 999

### Marco Conceptual del Planeamiento Estratégico

La planificación es **esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones y en especial para las instituciones universitarias**. La elaboración de planes estratégicos, de carácter general o específico para algún centro o servicio, es la herramienta más habitual para marcar los objetivos a corto, medio o largo plazo, así como las herramientas utilizadas para alcanzarlos y la Universidad Jaime Bausate y Meza no está excluida de ello.

Por tanto, planificar de forma específica las actividades de investigación, de internacionalización o de comunicación es cada vez más habitual, como también va siendo común que unidades y órganos en el seno de la universidad (departamentos, centros, oficinas varias) desarrollen sus propios planes estratégicos.

El plan estratégico es una herramienta de dirección reconocida como clave, tanto en los ámbitos empresariales como de la administración, por tanto, en la misma medida lo es también para la universidad. Un plan estratégico, cuando está correctamente realizado, provoca un realineamiento de todas las fuerzas de la organización en torno a unos objetivos comunes.

En este sentido, mientras que la planificación estratégica brinda la perspectiva del largo plazo para la gestión de la institución, permitiendo identificar dónde queremos estar en el futuro, un Plan Operativo hace posible, para cada periodo temporal del Plan Estratégico, realizar las acciones que nos permiten hacer realidad el futuro deseado.

En otras palabras, mientras que el Plan Estratégico establece el futuro que queremos conseguir, el Plan Operativo materializa las estrategias elegidas para conseguirlo:

- **Cómo** : Acciones que deben desarrollarse
- **Cuándo** : Secuencia temporal de las acciones
- **Quién** : Unidades, gestores y responsables de llevar a cabo y controlar las acciones
- **Con qué** : Medios materiales necesarios para su desarrollo
- **Cuánto** : Contribución o aportación de las acciones a la consecución de los objetivos estratégicos: Indicadores Operativos

Finalmente, el Plan Operativo Institucional de cada anualidad es el documento anual orientador de la política general universitaria y del presupuesto del ejercicio siguiente, mediante el que se estructura el despliegue del Plan Estratégico en cada una de las anualidades que éste alcanza.

El marco conceptual sobre el que se plantea la formulación del Plan Estratégico Institucional de la Universidad y el desarrollo de los planes operativos de las unidades académicas y de gestión de la Universidad es lo relacionado a las teorías sobre la planificación estratégica.

Y la metodología a plantear será de la planificación estratégica, de prospectiva y constructiva con participación activa de sus actores. Asimismo, se aplicará el modelo del balance score card

para la definición y monitoreo de indicadores estratégicos que establezcan la situación de la institución.

En este sentido debemos afirmarnos en una metodología que promueva un proceso que sea técnico, participativo y concertado, y debe lograr la construcción de un escenario posible y realista de futuro que brinde estabilidad y crecimiento de la Universidad.

Finalmente, la propuesta metodológica que guía todo el trabajo, parte del reconocimiento de que la planificación es un proceso continuo, complejo y de construcción de consensos y voluntades colectivas, estrechamente asociado a su puesta en acción. En ese sentido, la elaboración del Plan Estratégico y de los planes operativos son atravesados por tres estrategias diferenciadas, que a continuación exponemos:

a. La estrategia técnica: es una dinámica de trabajo compleja e integral de medición y análisis de la realidad, así como de diseño de propuestas por parte de especialistas. La cual incluye el diagnóstico de tendencias (positivas y negativas), así como de conflictos centrales y factores externos e internos que condicionan el desarrollo de la Universidad

b. La estrategia política: es una intervención que directamente tiene que ver con la alta dirección de la Universidad.

La estrategia política tiene que ver principalmente con los conflictos y juego de intereses del conjunto de actores y agentes tanto al interior como al exterior de Universidad, incorpora las iniciativas y procesos que directamente dan paso a la generación de compromisos y alianzas estratégicas que posibilitan el desarrollo de la organización.

c. La estrategia de comunicación, necesariamente se ve articulada con el proceso de planificación en tanto es concebido como proceso político y participativo, constituye la coordinación de todos los espacios de comunicación tanto interno como externa a la Universidad, generalmente da paso a un proceso comunicativo permanente como parte del proceso de desarrollo.

Las partes constitutivas a trabajar dentro del proceso de reformulación del Plan son el Diagnóstico, la Visión y Misión, las Líneas Estratégicas, los Objetivos, las políticas y los programas y proyectos. En el siguiente diagrama se grafica el proceso.



## MARCO METODOLÓGICO

La metodología a utilizar será desarrollando reuniones y talleres de trabajo para la formulación del Plan Estratégico y el desarrollo de los planes operativos, siguiendo las siguientes pautas:

- ✓ La formulación se realizará de forma participativa, donde interactuarán todos los miembros del equipo técnico encargados de su preparación.
- ✓ Se realizarán talleres de trabajo a nivel de toda la Universidad a fin de recoger información e intercambiar ideas sobre los contenidos del Plan, así como para la construcción de la Visión, Misión, identificación de los valores y análisis del diagnóstico situacional.
- ✓ Se revisará la información relevante que ha sido elaborada en años anteriores, la misma que han servido como insumo para el trabajo desarrollado (Planes anteriores, sistemas de planificación, informes de gestión, memorias, reportes de gestión, normatividad a fin, entre otros).

En ese sentido, el presente Plan Estratégico desarrolla los siguientes puntos:

- ❑ **Visión Institucional:** que representa la imagen futura que la UNIVERSIDAD tiene sobre sí misma y sobre la realidad en la que trabaja. Responde a las preguntas: ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra población objetivo? ¿Cómo será la UNIVERSIDAD en el futuro? ¿Cuáles serán las contribuciones importantes que haremos en el futuro?
- ❑ **Misión Institucional:** la misma que nos muestra cuál es la razón de ser de nuestra institución dentro de su entorno. Se responde aquí a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Qué cambios queremos lograr en el entorno en el que trabajamos? ¿Para quienes trabajamos?
- ❑ **Valores Institucionales:** son las creencias y/o las características fundamentales de nuestra organización. Se busca que todos los trabajadores muestren un comportamiento y espíritu de trabajo acorde y consistente con estos ideales.
- ❑ **Diagnóstico Situacional:** donde se desarrolla el análisis de la situación respecto al entorno (general y específico) en el que nos situamos y de sus características internas. El método utilizado en este documento para realizar el diagnóstico situacional es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- ❑ **Objetivos Estratégicos:** que representan los cambios que queremos realizar en la realidad (interna y externa). Son expresados en términos cualitativos, pero a la vez son susceptibles de medición a través de “indicadores de resultado”, toda vez que pertenecemos al ámbito de la gestión pública.
- ❑ **Estrategias:** representan el cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos y por ende la visión institucional. Se desprenden del diagnóstico situacional y se componen de acciones de carácter permanente (actividades presupuestales) y acciones de carácter temporal (proyectos de inversión pública). Estas actividades y proyectos representan la fase operativa del planeamiento y son medidos a través de los “indicadores de producto”.
- ❑ **Metas:** vienen a representar el valor que queremos lograr en nuestros indicadores, tanto en los de resultado, como en los de producto. En ese sentido, reflejan el valor óptimo que se deberán alcanzar para el logro de nuestros objetivos.

### 3.1 PLANIFICACIÓN

Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.

### 3.2 IMPORTANCIA

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones. Ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Es importante que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre sea motivadora y retadora; como la que tuvo Bill Gates en la década de los ochenta, en donde se puso como visión: que todos los hogares del mundo usen computadoras personales y con ella trabajen un software de Microsoft.

Por ello, estas visiones nutren a todos los trabajadores, le da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo (los métodos), con qué valores y con qué conducta se va a trabajar.

Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas Herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADI (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente la Matriz FODA.

Posteriormente se debe de definir cómo llegar a las metas trazadas. Se empieza primero definiendo las metas intermedias, porque no se puede ir directo a los objetivos finales, y a medida que se van llegando a estos objetivos, se amplían hasta llegar a esa visión final, llevando siempre un control a través de indicadores.

Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, e incluso cada persona debe de contar con ello ya que el plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

Incluso, transnacionales como Coca Cola, Nike, Adidas entre otras, son las primeras en contar con planes estratégicos ya que se fijan metas para ampliar mercados, para diversificar productos, para introducir nuevos productos, para llegar a nuevos mercados o

ampliar sus operaciones hacia otras áreas como la Responsabilidad Social por ejemplo, cuando primero sus operaciones ya se han consolidado.

En líneas generales, para hacer un Plan Estratégico se debe de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe ser realizado por los mismos ejecutivos o directivos y sin ningún agente externo que imponga las actividades, pero si con facilitadores que ayuden a sistematizar y alinear los objetivos de los interesados.
- Estos facilitadores también deben ayudar a hacer un buen análisis de la realidad actual de la empresa, que hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, como está el mercado en general, el sector, el entorno etc.
- Debe haber una buena comunicación de este Plan Estratégico y una activa participación de los trabajadores, de acuerdo a los diversos niveles aunque empezando por definir los Macro Objetivos.

### 3.3 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una metodología que ayuda a la organización a adaptarse a entornos económicos estables o cambiantes desarrollando una estructura que le permita obtener los objetivos corporativos en tiempos determinados.

Esta metodología se convertirá en una herramienta efectiva para que las organizaciones – en este caso la Universidad Bausate y Meza-, sean capaces de identificar y evaluar cuál es su posición en el entorno social, (macro ambiente), tomando en cuenta los cambios que se evidencian en términos de oportunidades y amenazas y las capacidades de la organización (micro ambiente) en términos de fortalezas y debilidades para poder aprovecharlas y desarrollarse a través de las mismas.

### 3.4 NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN

Determinamos la siguiente matriz:

NIVELES DE PLANIFICACION

NIVELES DE PLANIFICACIÓN	¿POR QUÉ Y PARA QUÉ SIRVE?	¿CÓMO SE HACE?
<b>Filosófica</b>	Facilita la construcción de la Visión, la Misión institucional, y la determinación de valores. Exige a la organización precisar lo que quiere “Ser y Hacer” en el largo plazo.	Visión, Misión, Análisis FODA y. Valores

<p><b>Estratégica</b></p> <p><b>Programática</b></p>	<p>Establece los objetivos, las estrategias y tácticas las cuales nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos. Es necesario destacar que el nivel programático es el puente que articula el nivel estratégico con el nivel operativo.</p>	<p>Objetivos Estratégicos. Formulación de Estrategias y Tácticas, Resultados e Indicadores de Impacto</p>
<p><b>Operativa</b></p>	<p>Establece con claridad las actividades y metas que se deben alcanzar en el corto plazo para garantizar el logro de los objetivos.</p>	<p>Definición de las Actividades Tareas Responsables, Costos, Metas y cronograma.</p>

Elaboración propia, Equipo Consultor

### 3.5 ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

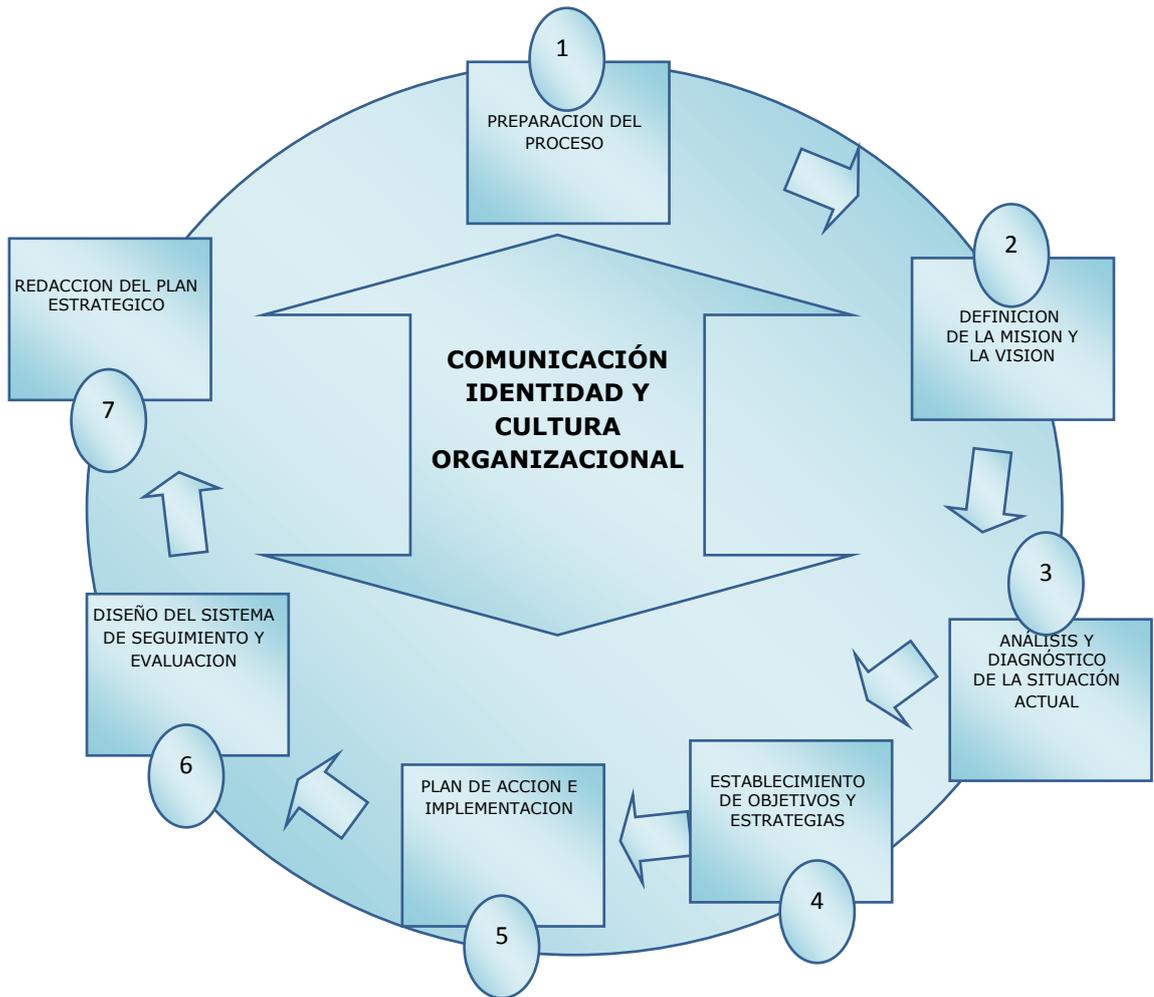
Análisis y discusión sobre los sub-sectores que repercuten en el trabajo de la organización:

- Construcción de la visión y misión de la organización.
- Análisis F.O.D.A.: Definición de las tendencias principales (macro ambiente) y, Análisis de las capacidades organizacionales (micro ambiente).
- Elaboración de los objetivos estratégicos.
- Formulación de las actividades, planes y proyectos.
- Diseño de las estrategias y tácticas.
- Formulación de Resultados de Impacto por objetivo estratégico.
- Construcción del presupuesto.
- Planes programáticos: operativo e institucional.



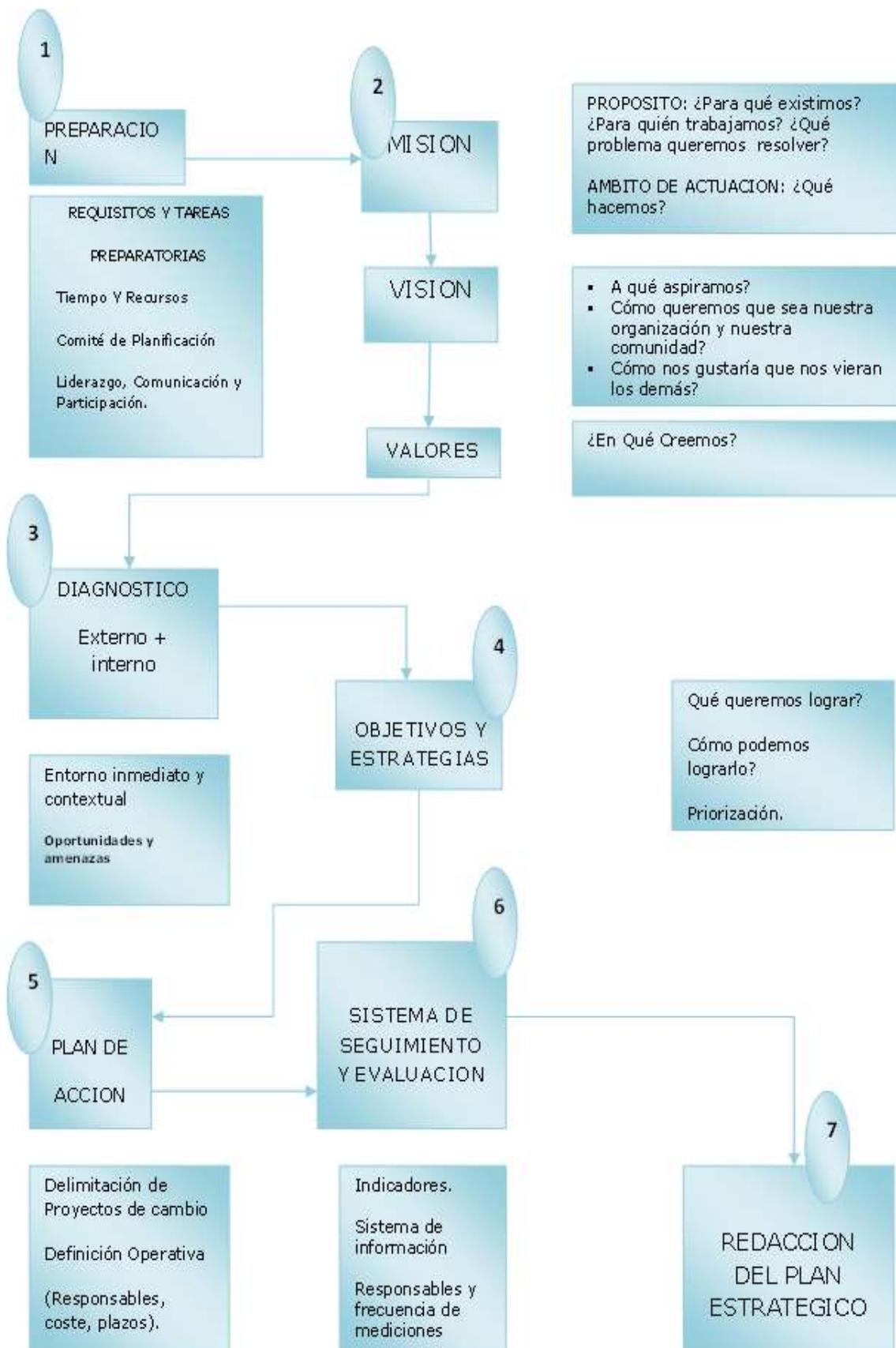
Elaboración propia, Equipo Consultor

FIGURA Nº 9 PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Elaboración propia, Equipo Consultor

FIGURA Nº 10 FLUJOGRAMA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



Elaboración propia, Equipo Consultor

### 3.6 LA VISIÓN

- Es la imagen futura que una organización, entidad institución pública, o grupo organizado desarrolla sobre sí misma tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Dicha realidad debe de ser planteada en forma positiva pero real.
- Es una apuesta movilizadora sumamente útil para la planificación estratégica porque nos sitúa en una perspectiva de mediano y largo plazo. Dentro de ese marco podemos hacer explícito el sentido y significado de nuestro trabajo.
- Puede ser construida tomando en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cómo nos vemos en el futuro?

¿Cómo vemos a los actores, sectores o población con la cual trabajamos o nos relacionamos?

Partamos primero definiendo lo que es una Visión, diversos autores nos pueden ayudar a este propósito. Para Ian Wilson, es "Una declaración coherente y poderosa de lo que el negocio es y lo que debería de ser a 3, 5 o 10 años plazo".

Naisbitt la define como "El enlace entre los sueños y la acción. Finalmente , la visión se traduce en mayores ventas y en aumento de utilidades y el retorno de la inversión" , Warren Bennis la define como: "Una vista de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora", por último Joe Baker en su vídeo "El poder de una visión", dice: "La Visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva".

Las empresas hoy muestran con orgullo además del enunciado de la Visión, la Misión, y los valores que la soportan, muchas de ellas realmente definen un futuro "realista, creíble y atractivo". Algunas adolecen de estos elementos restándole con ello el poder que una visión debe de tener para todos los miembros de la empresa.

El proceso de creación de la visión debe ser visto como el elemento fundamental del futuro de la empresa, es muy importante que los líderes de ésta visualicen ese futuro con una actitud positiva, ya que será el arma más poderosa para poder lograr cambios en la organización. El enunciado de la visión debe ser una síntesis de un poderoso ejercicio sobre la condición futura que la empresa desea con respecto a sus principales protagonistas: los accionistas, los clientes, los colaboradores y la comunidad a la que sirve.

Se recomienda que la visión sea formulada por los líderes de la organización pues éstos tienen una amplia perspectiva tanto del entorno como al interior y además es su responsabilidad primaria.

#### **¿Qué nos impide alcanzar nuestra visión?**

Muchas organizaciones, construyen su Visión, definen sus objetivos, metas y planes de acción y sin embargo se falla a la hora de llevarla a feliz término. Hay algo que impide el cambio, una resistencia algunas veces abierta, la mayoría oculta, inclusive empresas que



han concluido su proceso estratégico con la implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. Las organizaciones sufren de lo que se conoce como parálisis paradigmática, y ésta es mayor cuando la empresa ha tenido un historial de éxito, lamentablemente ven hacia delante con el espejo retrovisor.

Los paradigmas, son lo que impide a las organizaciones salir adelante, mientras éstos no se cambien, el esfuerzo para lograr el éxito es duro o inalcanzable. Contar con una visión no es suficiente.

Los paradigmas afectan dramáticamente nuestros juicios y nuestros procesos de decisión, al influenciar nuestra percepción de las cosas, contribuyen a que las nuevas ideas sean resistidas. El éxito pasado no garantiza absolutamente nada.

Los paradigmas se oponen al cambio en los procesos, a las reestructuraciones de las empresas, a la adopción de nuevos esquemas que pretenden contribuir a su desarrollo. Es necesario identificar los paradigmas presentes en la organización y superarlos. Dice Hunter en la Paradoja: "Hay que estar loco para seguir haciendo lo mismo y esperar resultados distintos".



Elaboración propia, Equipo Consultor

### 3.7 LA MISIÓN

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Comparte con la visión los rasgos de riesgo y motivación que le otorgan un sentido a nuestro trabajo, pero a diferencia de ella la imagen que proyectamos es concreta y capaz de indicar dónde radica el éxito de nuestra labor en la actualidad. Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización. Un propósito bien definido tiene tres elementos:

- Un verbo que indique cambio del status quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar,...).
- La explicación del problema o condición que se busca cambiar
- La identificación de los clientes específicos. La expresión de qué hacer suele comenzar con frases como: A través de... Proveer... Prestar...

Además, la misión pone de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno
- Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes
- La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: comunidad, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible. Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones.



Elaboración propia

### ¿EXACTAMENTE CUÁLES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE MISIÓN Y VISIÓN?

<p><b>Visión:</b> Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa. Ejemplo: Ser la empresa de comunicaciones más grande del mundo en el año 2021...</p>	<p><b>Misión:</b> Se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos.</p>
--	--

Elaboración propia, Equipo Consultor

### 3.8 ANALISIS SITUACIONAL F.O.D.A.

Debe su nombre a las iniciales de los cuatro (4) componentes que nos permiten el análisis de una determinada situación. **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

Es una técnica que nos permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro [medio externo] y microambiente [medio interno], los cuales permitirán a la entidad hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio social. La importancia de identificar los subsectores que delimitan e influyen en el trabajo cotidiano de las organizaciones tiene tres propósitos principales:

1. Tener un balance del estado actual de la organización en la cual trabajamos.
2. Facilitar el proceso para la formulación de estrategias y tácticas conociendo los medios reales con los que contamos y las exigencias actuales del entorno social en el cual intervenimos.
3. Poder construir una visión y definir objetivos estratégicos que nos ayuden a orientar nuestras acciones y ubicarnos con algunas ventajas frente a los retos que nos depara el futuro.

Pasos para la Identificación de F.O.D.A.

- Planteamiento de preguntas orientadoras.
- Respuestas de los participantes a través de tarjetas.
- Elaboración de matriz FODA.
- Priorización, jerarquización y codificación de la matriz final.

#### MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>A nivel interno, las fortalezas son capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades las desventajas que ofrezca el mismo.</p>	<p>A nivel interno, por debilidades estamos entendiendo las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que no permiten el aprovechamiento de las situaciones que se consideran ventajosas en el entorno social.</p>

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>A nivel externo, las oportunidades implican situaciones o factores socioeconómico, político o cultural que están fuera de nuestro control y cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones a nivel de la organización.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A nivel externo, por amenazas estamos entendiendo aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la institución o entidad para aprovechar las oportunidades del entorno.</p>
--	---

Elaboración propia, Equipo Consultor

### 3.9 ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS A PARTIR DE LA MATRIZ FODA

El análisis de situación es un paso crítico en la elaboración del Plan Estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas directamente a la calidad proporcional y efectividad de la información generada. El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1.983).

#### ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Análisis del entorno:	Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Por efectos académicos y de profundidad del análisis se recomienda subdividir los aspectos superestructurales de los correspondientes al entorno específico del sector industrial; el análisis de la atmósfera ambiental y del entorno específico son parte de un todo, sin embargo se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí.
Beneficios del análisis del entorno:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,</li> <li>b) analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,</li> <li>c) hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la organización.</li> </ul>
El análisis de la atmósfera ambiental y el entorno específico se realiza en las dimensiones espacio y tiempo simultáneamente. Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicha análisis.	

Atmósfera Ambiental:	Es la parte superestructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.
----------------------	--

Elaboración propia, Equipo Consultor

A fin de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, se analiza cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo social está totalmente interconectado con lo económico, lo político, etc.

Las diversas categorías que constituyen la visión de la atmósfera ambiental (lo político, económico, social,...) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su plan estratégico y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos nos permita:

- a. Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera cómo opera.
- b. Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c. Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

El plan estratégico de la atmósfera ambiental en sus diferentes categorías comprende diversas etapas:

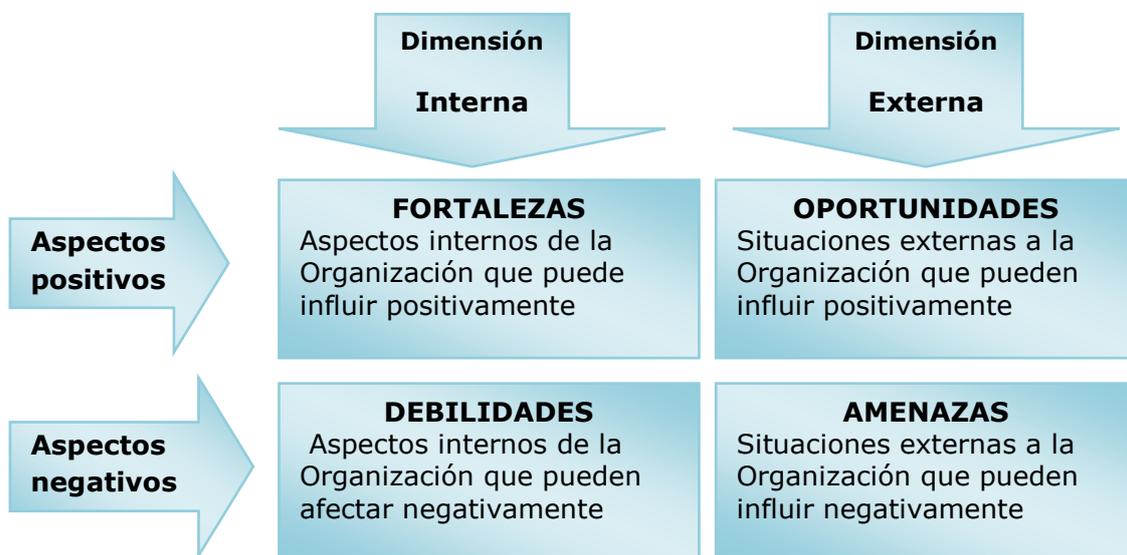
- Descriptivo: se trata de revisar todas las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tiene o pueden tener influencia en la empresa
- Análisis: se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la empresa
- Conclusiones del análisis: deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico

Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. Asimismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización. Componentes del análisis de Atmósfera Ambiental:

- Entorno demográfico
- Entorno económico
- Entorno social
- Entorno político

- Entorno cultural
- Entorno jurídico
- Entorno tecnológico
- Entorno ecológico
- Entorno específico

MATRIZ FODA



Elaboración propia, Equipo Consultor

### 3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Aluden a los cambios, modificaciones o efectos que esperamos lograr en el mediano y largo plazo en nuestra organización o en la realidad en la que trabajamos. Estos cambios se pueden conseguir a partir de la ejecución de una serie de acciones centrales, que en el nivel de la planificación en la cual nos encontramos adquieren una connotación de carácter estratégico.

Criterios para su redacción:

- Deben aludir a finalidades y no ser confundidos con los medios o actividades.
- Debe aspirar a cumplirse en un período de tiempo (X años) al término del cual se pueda evaluar el nivel de logro alcanzado (efectos e impacto).
- Debe redactarse en un lenguaje claro y sencillo para que sea de fácil entendimiento.
- Su redacción debe ser producto de un proceso participativo.
- No fusionar varios objetivos en uno. Se debe plantear un solo cambio, de esa manera se facilitará su posterior proceso de evaluación.

### 3.11 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una de las herramientas más populares y también más útiles para analizar la Estrategia que debe desarrollar una empresa, es el análisis FODA (o SWOT, por sus iniciales en inglés). Se trata de una forma de plan estratégico aplicable a los más

diversos tipos de empresa y que tiene un conjunto de virtudes poco usual en lo que tiene que ver con la estrategia: es sencillo, vincula los eslabones fundamentales de la empresa y de su entorno, es dinámico y por último y lo más importante, comprobadamente eficaz. Más allá de las conclusiones estrictas a las que se llega, tiene también la importancia de hacer razonar al nivel gerencial de una empresa o unidad de negocios sobre la situación general en la que se halla la misma. Básicamente, ésta herramienta consiste en el plan estratégico de cuatro elementos que a su vez se pueden dividir en dos fundamentales: el ambiente externo y el ambiente interno de la organización.

El primero de ellos, el ambiente externo, presenta las amenazas y las oportunidades para la empresa. Se entiende que lo que ocurre fuera de la empresa no es influenciado por la organización, más bien se trata de los estímulos a los que la empresa debe prestar atención para tomar partido de ellos. Claramente, cuando una organización ve que hay una oportunidad en el mercado, debe aprovecharla.

El segundo elemento, el ambiente interno, son las fortalezas y las debilidades de la organización. Se trata en este caso de la organización misma: sus virtudes, sus defectos, sus características. Abarcan desde la cultura organizacional hasta el know-how –conocimiento acumulado-específico del rubro en el que se maneja la empresa. Claramente, es en la explotación de las fortalezas, que se hallarán los mayores beneficios para la empresa.

Si diésemos por concluido allí el plan estratégico para definir la estrategia de la empresa, ya habría una base clara de lanzamiento de la misma, falta sin embargo una fase de análisis, que enriquece aún más el mismo.

En efecto, una vez definidas las oportunidades y las amenazas, las debilidades y las fortalezas, se realiza un cruce entre estas "variables" para determinar cuáles son los puntos en que hay que concentrarse y en los que la organización tiene las mayores oportunidades de éxito. ¿Cuáles serían éstos? Claramente, los que salen del cruce entre fortalezas y oportunidades.

Para concluir, veamos si efectivamente se cumplen los calificativos utilizados al principio. El análisis es sencillo pues está estructurado de forma clara, hay una agrupación alrededor de solo cuatro elementos: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Es vinculante entre empresa y entorno pues cruza las cosas que ocurren en uno y otro medio. Es dinámico pues permite hacer proyecciones del presente hacia el futuro y evaluar las consecuencias de las decisiones actuales. Por último, y sin duda lo más relevante, es comprobadamente eficaz pues va cumpliendo los cuarenta años y, sin embargo, sigue siendo de las herramientas más utilizadas en análisis estratégico. Identificadas las prioridades para cada cuadrante

de la matriz, se procederá a vincular la información desde el sector interno hacia el sector externo.

La tendencia a seguir es vincular las fortalezas del sector interno con las oportunidades y amenazas priorizadas del sector externo. En el mismo sentido, se presenta el cruce que se produce desde las debilidades.

**PERTINENCIA** Que exista entre las ideas fuerza del microambiente y macroambiente un grado de similitud temática en la cual se evidencie que efectivamente esas fortalezas o esas debilidades tienen una relación de dependencia y condicionamiento con las oportunidades y amenazas.

**EQUILIBRIO** Que exista entre las ideas fuerza del microambiente y macroambiente un sentido de las proporciones en la cual efectivamente no haya demasiadas diferencias e inconsistencias que generen un desbalance poco factible e incontrollable entre las fortalezas y debilidades que tiene la organización o entidad con respecto a las oportunidades y amenazas del entorno social.

### 3.12 MAPA METODOLOGICO

#### a. SOBRE LA GESTION EMPRESARIAL<sup>1</sup>

Los mercados cada vez más competitivos y más globalizados exigen por parte de las empresas una capacidad y flexibilidad muy elevada para adaptarse a los cambios rápidos. Los negocios enfrentan ciclos más cortos para la introducción de nuevos productos y servicios, así como para dar respuesta rápida y personalizada al mercado.

La Gestión Empresarial abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no sólo en el mejoramiento de los métodos de producción sino, también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos. Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y, finalmente, establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio. Los sistemas de Gestión Empresarial ofrecen a las empresas una visión de vanguardia sobre la realidad empresarial que les interesa.

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener

<sup>1</sup> Administración de negocios, Uruguay, 2008

un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial. De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

Concepto de gestión: sus cuatro funciones principales

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la **planificación**, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **organización** en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La **dirección** de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El **control** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto

de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

Gestión aplicada a la Administración



**b. DIMENSIONES**

Los actuales entornos competitivos en los que se desarrolla la actividad empresarial, junto a la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y constante incertidumbre a los que las organizaciones han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere, resultando esencial en este sentido, el papel del control de gestión, que como elemento del proceso de dirección, es el que más contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier sistema.

Las empresas deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar alguna ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua. Para contribuir a tal propósito, se realizan algunas reflexiones acerca del control de gestión, abarcando desde el enfoque clásico hasta el moderno, su evolución y situación en las organizaciones.

El clima competitivo de nuestro país se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos. Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

La experiencia está demostrando que la dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un Sistema de Control de Gestión que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar.

**Disponibilidad.**- Obtenida por medio de producción interna, reservas. Acceso a los productos o capacidad para adquirirlos.

**Estabilidad de la oferta.**- Mantenimiento de stocks suficientes durante todo el año a pesar de variaciones climáticas y sin excesiva variación de los precios. Esto incluye, además del hecho de que se cuente con productos alternativos o sustitutos en función de las variaciones estacionales.

**Adecuación.**- Concepto relacionado con las condiciones sociales, económicas, culturales, climáticas, ecológicas y de otro tipo. Para darle seguimiento se consideran las necesidades en cantidad y como combinación y la aceptabilidad cultural o del consumidor.

**Consumo** (qué, su calidad y riesgos, cómo se prepara, cómo se distribuyen).

El énfasis en cada una de las dimensiones mencionadas varía en función del área geográfica y la población de referencia.

## Capítulo IV

### *Direccionamiento Estratégico: Visión, Misión y Valores*

#### *Visión*

Como una fuente de inspiración para la Universidad y sus participantes, la visión representa la esencia que guía su iniciativa, de ella se extrae fuerzas que ayudan a trabajar por un ideal alcanzable y enrumba en la misma dirección a todos sus miembros, los que se comprometen en lograr alcanzarla.

En la imagen del futuro sobre como deseamos que sea nuestra Universidad y con el propósito de que esta guíe, controle y aliente en alcanzar el estado deseable; orientado hacia el futuro, se propone la siguiente visión:

*“Ser en el 2019 una organización líder, con calidad universitaria, fortalecida en la formación de profesionales en*



*ciencias de la comunicación que poseen capacidades diferenciadas para aportar al desarrollo del país”.*

## Misión

Describe el rol que desempeña actualmente nuestra organización universitaria, su razón de ser para el logro de su visión. De aquí se desprenden los componentes necesarios para guiar el desarrollo de la organización universitaria. Sus componentes identificados y redefinidos, establecen la razón de ser de nuestra universidad, se plantea la siguiente:

*Somos una organización universitaria especializada en la formación de periodistas íntegros, con cualidades de líderes, valores éticos, humanísticos y dotados de responsabilidad social, calificados para desempeñarse en todos los campos del periodismo.*

*Para ello contamos una infraestructura dotada de herramientas tecnológicas adecuadas para la formación de nuestro alumnado. Poseemos una amplia experiencia, teniendo solvencia económica y financiera, con un gran posicionamiento en el mercado”.*

## Valores

Los valores son los principios que nos permitirán orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como organización universitaria. Estas creencias fundamentales nos proporcionan la pauta para formular metas y propósitos colectivos. Reflejando nuestros intereses y convicciones más importantes.

Representan los ideales, sueños y aspiraciones de nuestra universidad. Valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan. Son la base para vivir en comunidad estudiantil y relacionarnos con las demás personas. La Universidad Jaime Bausate y Meza con valores ya definidos, los asume, acepta y pondrá en práctica,

siendo el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberán inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Los valores propuestos por nuestra universidad son los siguientes:

1. *Verdad.* - La Universidad Jaime Bausate y Meza asume el valor de la veracidad desde su creación, la coloca en su escudo, como su valor primario; es el valor que inclina a decir siempre la verdad y manifestarse al exterior tal y como se es interiormente. Se compromete desde siempre a respetarlo.
2. *Saber.* - La Universidad Jaime Bausate y Meza asume el valor de la sabiduría como una habilidad que se desarrolla con la aplicación de la inteligencia en la experiencia propia, para un mayor entendimiento, que a su vez nos capacitan para reflexionar, sacando conclusiones que nos dan discernimiento de la verdad, lo bueno y lo malo.
3. *Libertad.* - La define como la capacidad de la conciencia para pensar y obrar según la propia voluntad, para formar periodistas y profesionales que se guíaran de este valor toda su vida.
4. *Honestidad.* - Lo asumimos como una forma de existir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia la comunidad educativa, en dar a cada quién lo que le es debido. Una de las cualidades que más buscaremos y exigiremos a nuestra comunidad universitaria es la honestidad. Será indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantizaremos respaldo, seguridad, credibilidad y transparencia.
5. *Lealtad.* - La Universidad define como lealtad en hacer lo que se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes. La lealtad es una virtud que desarrollamos a conciencia; es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás. Es un compromiso a defender en lo que creemos y en quien creemos. Consideramos que la lealtad será una llave que nos permitirá tener auténtico éxito con nuestra comunidad universitaria.

6. *Ética.* - Para la Universidad, son las normas que nos orientan en nuestra acción, sentimos que debemos realizarlos si no queremos perder categoría y credibilidad como institución, todo miembro de la universidad está obligado a respetar los valores éticos.
7. *Responsabilidad.* - Para la Universidad este valor es aceptar lo que se requiere, honrar el papel que se nos ha confiado y llevarlo a cabo conscientemente como institución, poniendo lo mejor de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, se pretende que las tareas asignadas sean realizadas con integridad y sentido de propósito.
8. *Justicia.* - La Universidad la define como una cualidad por la que la organización se determina a actuar dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma, su fin práctico es reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada cual haciendo que se respete ese derecho, recompensar los esfuerzos y garantizar la seguridad.

## *Capítulo V*

### *Orientaciones de Desarrollo Estratégico*

#### 5.1 Análisis situacional

El análisis situacional presentado, identifica y analiza las Fuerzas y Debilidades de la Universidad Jaime Bausate y Meza, así como también las Oportunidades y Amenazas, muestra la información que se ha recolectado, a través de un taller multidisciplinario que contó con la presencia de directivos, funcionarios y profesores de esta casa de estudios.

Se utilizó, una metodología FODA para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades, minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

#### Análisis Interno

Para el diagnóstico interno se dio a conocer las fuerzas al interior que intervienen en el quehacer de la Universidad Jaime Bausate y Meza y que facilitan el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos

humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc. Se recogieron los siguientes aportes según el siguiente listado.

#### FORTALEZAS

- Enseñanza dedicada al periodismo - especialización.
- Solvencia económica.
- Sujeto de crédito.
- Local propio.
- Periodismo Puro.
- Calidad educativa.
- Prestigio.
- Instrumentos de tecnología.
- Buena Infraestructura.
- Los profesores son especialistas en el área y trabajan en medios de comunicación.
- Nombre, posicionado más de 50 años formando periodistas.
- Institución especializada en periodismo.
- Tiene 56 años en la enseñanza de periodismo.
- Aulas equipadas con tecnología adecuada y mobiliario acorde con necesidades del estudiante.
- Tecnología.
- Años de experiencia.
- Laboratorio de cómputo con equipos modernos.

#### DEBILIDADES

- Falta actualizar libros.
- Falta de infraestructura para oficinas administrativas adecuadas.
- Desconocimiento socioeconómico de la población.
- Mejorar la bolsa laboral.
- No se conoce las funciones de las áreas.
- No existe un manual de organización y funciones.
- Infraestructura – aulas no acorde con el campus universitario.
- Inexistencia de un plan de capacitación al personal.
- Nivel remunerativo bajo en comparación con el mercado.
- No existe oficina de marketing.
- El día a día – sobre carga laboral.

#### Análisis Externo

Para realizar el diagnóstico situacional externo de la Universidad Jaime Bausate y Meza, fue necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pudieran beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del



contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se pudo integrar el diagnóstico externo. Algunos temas que se trataron fue el sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, las instituciones no gubernamentales, entre otros, logrando el siguiente resultado:

#### OPORTUNIDADES

- Nueva Ley Universitaria
- Enseñanza personalizada
- Tendencia
- Años de experiencia en la enseñanza de periodismo
- Egresados ejerciendo su labor en medios de comunicación reconocidos

#### AMENAZAS

- Docentes no comprometidos
- Una sola carrera
- Problemas capacidad de aforo en aulas
- Nivel socioeconómico de estudiantes: B y C

#### ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

#### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia de la Universidad Jaime Bausate y Meza son aquellas instituciones educativas que están dirigidas al mismo mercado objetivo y la misma oferta, es decir, que cuentan con Facultad de Ciencias de la Comunicación y su tarifa mensual se encuentra entre los S/. 500 y S/. 800 nuevos soles aproximadamente. El mercado objetivo es la población de los niveles socioeconómicos (NSE) B y C con un gasto familiar mensual de S/. 4,125 y S/. 3,019 respectivamente, de acuerdo al estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado APEIM (Niveles Socioeconómicos 2013).

Geográficamente son aquellas instituciones de enseñanza superior que se encuentran ubicadas en los distritos que corresponden a la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) que corresponde mayoritariamente al NSE B y las Zonas 1, 2 3, 4, 8 y 9 para los sectores del NSE C, de acuerdo al estudio señalado.

Estas Instituciones son las siguientes:

Instituto Superior San Ignacio de Loyola S.A. ISIL, ubicada en Av. San Felipe 212 Jesús María cuenta con la Facultad de Diseño y Comunicación, constituida por las carreras de Diseño Gráfico; Comunicación Integral; Periodismo Deportivo; Animación 3D y efectos especiales; Publicidad y Medios Digitales.

Universidad Alas Peruanas UAP; ubicada en Av. Pérez Aranibar 2398 - Magdalena del Mar, cuenta con la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación, constituida por la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación.

Universidad Inca Garcilaso de la Vega, ubicada Av. San Felipe 890, Jesús María, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Hotelería, con carreras de periodismo, publicidad, producción audiovisual, y relaciones públicas.

La Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP. Cuenta con la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación que desarrolla cinco áreas de especialización: Artes Escénicas, Comunicación Audiovisual, Comunicación para el Desarrollo, Periodismo y Publicidad. Está ubicada en la Av. Universitaria 1801, San Miguel.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos UNMSM. Cuenta con la Facultad de Humanidades, integrada por la Escuela Académico Profesional de Comunicación Social ofreciendo tres especialidades Periodismo, Comunicación Organizacional y Producción Audiovisual. Se encuentra ubicada en Calle Germán Amezaga 375 Lima.

#### ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES

- La estrategia del ISIL es poner de relieve su antigüedad de 30 años en la enseñanza de periodismo y ofrecer una infraestructura moderna.
- La Estrategia de la UAP es demostrar encontrarse en franco crecimiento y la de ofrecer una formación de excelencia y convenios con la cooperación internacional con Universidades de Europa y con filiales en Italia, Japón y Estados Unidos.

- La estrategia de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega se asienta, por un lado, en demostrar que forman profesionales capaces de desenvolverse en la globalización de las comunicaciones, capaces de investigar y diseñar creativamente propuestas de comunicación para los productos o servicios maximizando su idea de venta, capaces de efectuar la producción de programas de televisión, radio, cine usando recursos técnicos, humanos y su propia habilidad acorde con las nuevas tendencias y, por otro lado, en ofrecer turismo y hotelería cuyo objetivo es satisfacer las demandas que hoy exige la actividad turística y hotelera.
- La estrategia de la Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP se orienta a ofrecer, entre otras cosas, que el alumno puede optar por inscribirse en hasta 12 créditos en cursos de otras unidades académicas de la PUCP, en el Consorcio de Universidades (integrado por la Universidad de Lima, la Universidad del Pacífico, la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la PUCP) y a través del Programa de Intercambio Estudiantil Internacional.
- La estrategia de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos se orienta a ofrecer una carrera con tres especiales, ofrecidas en cinco años divididos en diez semestres. El primer año dedicado a los estudios de integrado, los dos siguientes a los conocimientos generales de comunicación, culminando con los dos últimos dedicados a la especialización.

## PRODUCTOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

En el transcurso de los últimos años hemos sido testigos de evoluciones interesantes. En el mundo de los medios de comunicación, una imagen de dichos cambios se aprecia en el proceso de globalización con la transnacionalización de la televisión, la radio y la prensa escrita tanto a nivel nacional como regional, en el que cualquier acontecimiento ocurrido en un sector del mundo tendrá repercusiones sobre el resto de las naciones.

Por lo tanto, en la actualidad se puede afirmar que la globalización ha generado una desigualdad progresiva entre los países industrializados y los países del Tercer Mundo, lo que se puede observar en el plano del desarrollo y la modernización desde la perspectiva mediática, donde los avances tecnológicos han sido utilizados para el

beneficio de aquellos Estados que controlan la información y poseen un poder económico suficiente para producir una serie de discursos contenedores de representaciones sociales manipuladas por las regiones desarrolladas en el marco de la libre competencia de los medios de comunicación social.

Asimismo, los medios de comunicación, sobre la base de mecanismos de producción discursiva elaborados en función de una audiencia determinada previamente por estudios de mercado, tienen la misión implícita de masificar la ideología de la globalización a través del control absoluto de la información que circula en el sistema internacional de las comunicaciones y en complemento con la interpenetración y concentración de los medios de comunicación en torno a siete grandes grupos multimedia, conectados por distintas alianzas a unos pocos grupos dominantes en cada país.

En el mundo financiero los productos culturales, el conocimiento y los bienes inmateriales, son por excelencia los sectores más dinámicos de una economía donde la información es a la vez un factor de producción, un producto consumible y una variable económica.

La globalización, simultáneamente causa y efecto, se fortalece por medio del funcionamiento de las redes informáticas que permiten comunicaciones instantáneas de un lugar a otro, sin barreras espaciales ni temporales. Por ende, en la actualidad las infraestructuras de telecomunicaciones le permiten a cualquier empresa del mundo extender su ámbito de acción alrededor de todo el planeta.

Es lo que se denomina la sociedad de la información y del conocimiento, donde en el presente da lugar a la aparición de nuevas fuentes de desigualdades. El acceso a las tecnologías de la información y la comunicación no se produce a la misma velocidad, ni con la misma intensidad, entre personas de diferentes sectores sociales, ni entre países o regiones del mundo. Pero esto no significa que los grupos sociales y países que no están en la vanguardia tecnológica no hagan los esfuerzos necesarios para tener acceso. Bolivia ha colocado un satélite para múltiples usos y el Perú está en camino de hacerlo, colocándose en línea con la fuerza expansiva de las tecnologías digitales.

Pero en el proceso identificado como segundo ciclo productivo de la información internacional que circula por el sistema mundial y que llega a los departamentos de prensa de los medios nacionales y locales, es donde los profesionales de las comunicaciones se encuentran frente al gran reto del siglo XXI: demostrar de una vez por todas que no sólo entienden lo que informan, sino que, además, son capaces de transmitir una información contextualizada, precisa y no condicionada por el contenido implícito del discurso externo distribuido por las industrias transnacionales de la información.

Asimismo, los periodistas deben asumir las nuevas tecnologías y los profundos, duraderos, provocadores, beligerantes e influyentes cambios mundiales, y deben hacerlo tanto en su preparación profesional como en su compromiso ético personal. A modo de cualidades, el periodista debe poseer una preparación eficiente en las diversas áreas del conocimiento humano.

Por último, los comunicadores deben tener un compromiso real con el desarrollo equilibrado de las naciones, el respeto por las identidades culturales, la integración con equidad de las minorías, la transparencia de los múltiples procesos cívicos y, por sobre todo, un principio democrático porque, aunque ya sea siempre soterradamente, los periodistas no pueden permanecer al margen de la sociedad y están obligados a combatir las injusticias y promover la acción profesional que vaya en beneficio de la libertad de expresión.

En vista de lo anterior, es necesario formular una alternativa a esta mundialización, donde el sistema informativo global depende estrechamente de dos elementos: el sistema informativo nacional y el internacional. Ambos están condicionados por una serie de elementos, como las posibilidades financieras, los intercambios tecnológicos, la calidad de los profesionales, los regímenes políticos y las empresas que intervienen en la distribución de los mensajes noticiosos.

En consecuencia, el nuevo escenario internacional donde está activo el sistema mundial de comunicación, ha de entenderse como una totalidad; una concepción con tendencia a revolucionar las relaciones internacionales desde las bases. Se trata así de una demanda global imperante e impuesta, que se ha ido concretando sucesivamente en

aquellos campos donde las estructuras de dominación y dependencia son importantes y esenciales para que los países industrializados mantengan el fantasma de la estabilidad económica y social en las regiones periféricas, como único supuesto garante de una democracia que día a día parece alejarse de su concepción griega originaria asentada en la participación e integración de los ciudadanos del Estado.

La comunicación global y la función de los medios de comunicación

En la comunicación global, como fase de integración del sistema mundial, indica Murciano (1992), que los medios de comunicación constituyen los agentes de expansión y legitimación de las prácticas y valores de las sociedades centrales, y cuyo sistema de circulación resulta uno de los factores imprescindibles para el mantenimiento y desarrollo del proceso de mundialización o transnacionalización.

El protagonismo que han adquirido los medios de comunicación de masas, en su actuar como portadores de actos de intercambio comunicacionales en el escenario internacional, puede valorarse con referencia a las condiciones generales de todo acto cambiario en el sistema; como también la actividad productora de mensajes a nivel masivo se efectúa en términos de sincronía con los procesos generales de producción social (Torres López, 1985).

En este sentido, la comunicación de masas puede entenderse como una variedad de los procesos generales de intercambio económico. Así, las grandes empresas de comunicación internacionales de países desarrollados (agencias informativas) se mueven en el espacio transnacional, en el que se encuentran los subsistemas económicos internacionales, político-militares y socioculturales.

En término similares, los planteamientos elaborados por Ramón Reig (2003) aseguran que en el ámbito de la economía y la comunicación, la sociedad occidental industrializada tiene como objetivo central, en el que se enmarca su plan de desarrollo mundial, la concentración de la información y la diversificación de los productos de intercambio dentro de la dinámica del mercado liberal, lugar donde se evalúa la efectividad de la inversión realizada por medio de la rentabilidad económica obtenida en relación con la penetración de sus bienes en las regiones periféricas del mundo.

### Función Económica

En el contexto económico, el desarrollo de los medios de comunicación de masas se establece a partir de las leyes de producción industrial y de su actividad comercial en el mercado; esto de acuerdo a las lógicas de producción, distribución y consumo.

Aparece así la empresa informativa, donde la comunicación misma se convierte en producto, y cuyo control y gestión pertenece a quienes la sostienen financieramente. Como indica Torres López (1985) la comunicación de masas al convertirse en una actividad industrial más se manifiesta como una actividad institucionalizada que se regula por un ordenamiento jurídico en cuanto a la institución de los medios como unidades productivas sujetas a determinadas leyes.

Por su parte, Torres López plantea que una de las grandes diferencias entre la actividad informativa respecto del resto de las actividades industriales se encuentra en la especial naturaleza del material informativo que se inserta en el mercado, ya que el factor tiempo juega un papel trascendental en la elaboración de un producto que se caracteriza por venderse dos veces, una al consumidor y otra a la empresa publicitaria (Tórrez López, 1985).

Frente a esto es necesario reflexionar acerca de cómo se está utilizando socialmente la comunicación, considerando que está sometida en su estructura a las condiciones del mercado y, por lo tanto, a las dinámicas de la oferta y la demanda, de la producción, distribución y del consumo.

A través de su evolución mercantil, los medios han alcanzado la forma de complejo industrial altamente industrializado. Así, las grandes agencias de noticias occidentales como Associated Press, UPI, France Presse y Reuter, ostentan el poder de crear e imponer el concepto de noticia predominante en los medios de información mundial y la visión e interpretación que ofrecen de los acontecimientos que se producen en los diferentes espacios.

### Función Política

La estructura transnacional de la comunicación de masas con carácter industrial, oligopólico y asimétrico, genera gran impacto debido a su circulación unidireccional de

los contenidos desde el centro a la periferia, estableciendo estructuras que se orientan a introducir y legitimar, en los espacios sociales, las relaciones sociales, concepciones políticas y formas culturales.

En este sentido, las agencias tienen un papel preponderante en la determinación de los temas de interés preferente para el dominio y funcionamiento del sistema mundial. Igualmente, juegan un rol decisivo sobre las imágenes que poseemos sobre nuestro mundo, para lo cual "definen y dan forma a los acontecimientos, polarizan la información y fomentan el statu quo, tanto económico como político, de acuerdo con los intereses del sistema transnacional, del cual son parte constituyente" (Murciano, 1992).

Esta circulación unidireccional de difusión -desde el centro a la periferia- se realiza según los intereses económicos y políticos, ya que con la información emitida se defienden los intereses del centro, mientras que las imágenes que asocian a la periferia -inmadurez, violencia, corrupción- prestan las facilidades para una política de intervención, la que tiene como fin último detentar el control.

Igualmente, las tecnologías y productos culturales imponen un debate político, donde la gestión y desarrollo de la cultura y la comunicación son un problema que afecta a la identidad y estabilidad del Estado-Nación; ya que es ahí donde quedan expuestas las relaciones de dominación que ejercen las grandes empresas multinacionales de la tecnología de la comunicación, publicidad, entretenimiento e información, respecto a intereses de los sistemas culturales locales.

En este sentido, los procesos de legitimación social cobran un sentido ideológico al momento en que permiten naturalizar y posibilitar relaciones de desigualdad y dominio. De ahí la importancia de la relación de la comunicación y los demás sistemas sociales, "a través de los cuales toma forma concreta un determinado orden social, unas determinadas formas de estratificación social y unas determinadas formas de poder político" (Murciano, 1992).

## Función Sociocultural

Los medios de comunicación de masas y sus productos culturales -entendidos como bienes de intercambio mercantil- son considerados elementos de la expansión transnacional y uno de los factores de la integración sociocultural mundial. Asimismo, se desempeñan como los vehículos de penetración cultural a través de los cuales las formas y prácticas culturales del centro del sistema se difunden a los sistemas socioculturales de la periferia.

Esta dimensión sociocultural es uno de los ejes centrales en el actuar de los medios de comunicación, ya que el desarrollo y ampliación del sistema sociocultural favorece ciertos consensos en el orden mundial. Es así como, los medios, junto con el sistema educativo, aportan en la difusión de valores que apoyan la integración mundial; situación que se ha visto enormemente favorecida con el uso de las tecnologías de información y comunicación que son transferidas a los países periféricos.

Igualmente, en el proceso de transnacionalización el rol de los medios es central, ya que favorecen los procesos de socialización del sistema global de producción. Esto se ve reforzado por el uso de la publicidad, mediante el cual se difunde información que influye en los estilos de vida y modos de consumo.

Armand Mattelart plantea que la expansión vertiginosa de las redes de información y comunicación son agentes potenciadores de la globalización; esto porque generan una interconexión generalizada de las economías y de las sociedades. Sin embargo, las estrategias globales presentan fracasos que "se deben a la falta de sensibilidad cultural, reconocimiento de valores, o de actitudes que hacen que una estrategia exitosa en un país revele ser nefasta en otro" (Mattelart, 1997). Ante esto es necesario detenerse a observar simultáneamente los diferentes niveles de la sociedad (local, regional e internacional), lo que se conoce como globalización.

En definitiva, en su función de difusores culturales, los medios ejercen influencias socioculturales que fomentan y reproducen mediante diferentes formas de socialización como son los valores, creencias, normas, conocimiento, entre otros. Al tiempo que establecen ciertos estilos de vida, valores culturales, modos de actuación y de

pensamiento; es decir formas de representar el mundo bajo la total influencia del sistema económico transnacional.

#### Consideraciones

En la sociedad occidental la perspectiva del juego de oposición clásico dominantes y dominados, parece tomar fuerza a través de las potencias colectivas por sobre las individuales en el marco de la lógica internacional de la comunicación. Esto se refleja en el sistema de dependencia informativa, económica y política que poseen los medios de comunicación, específicamente los latinoamericanos, con respecto a sus pares provenientes de los países desarrollados; las empresas transnacionales de la información buscan accionar una penetración directa en las naciones periféricas, lo que produce una fragmentación de los colectivos en vías de desarrollo y, por lo tanto, fomentan la marginación como único mecanismo que evita la autogestión de los contenidos informativos, la reafirmación de identidades propias, la toma de conciencia acerca de la inoculación de ideologías dominantes y la movilización de grupos humanos capaces de generar su cultura a través de un modo de vida particular en un lugar específico.

De igual forma, el desarrollo de estrategias de posicionamiento por parte de las empresas internacionales de comunicación se logra por medio de la gestión de alianzas comerciales con aquellas industrias locales o regionales, lo que trae como consecuencia, a largo plazo, un aumento en las desigualdades vinculadas con el intercambio de las informaciones, pérdida de la identidad cultural y, por supuesto, el manejo indiscriminado de las informaciones a través de los modelos de producción discursiva relacionados con el tipo de cobertura y tratamiento de los sucesos ocurridos en las regiones más pobres.

En vista del análisis, es necesario que los Estados, desarrollen políticas comunicacionales, económicas y culturales que permitan la existencia de medios de comunicación centrados en los procesos de identidad cultural, donde la necesidad a satisfacer no sea el consumo sino más bien el factor de libertad representativa a través de la diversidad, integración y participación de múltiples culturas en el sistema político-social centrado en el desarrollo de la educación y creación de mercados internos

relacionados con los externos, pero sin caer en la verticalidad del intercambio imperante en el sistema internacional de la comunicación en la actualidad.

En este contexto, es pertinente, como estrategia de inserción Global-Local, ofrecer como institución la FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL como un conjunto de señales al servicio de la formación y conservación del grupo social, condición fundamental para la participación ciudadana; relación de confianza entre mandatarios y mandantes que se mantiene y crece conforme la administración identifique las demandas relevantes de los grupos sociales, que a través de los medios o de manera directa sostiene a los actores sociales, dando viabilidad, fuerza y dirección al desarrollo del gobierno.

El análisis competitivo que asume la Universidad Jaime Bausate y Meza, se toma como un proceso que consiste en relacionar a esta con su entorno. El presente análisis competitivo ayudará a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia. Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial: Amenaza de nuevos entrantes. Rivalidad entre competidores. Poder de negociación con los proveedores. Poder de negociación con los clientes. Y Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector universitario. Los beneficios obtenidos van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor.

Denominamos Educación Superior Universitaria al formato educativo que sigue los lineamientos de leyes y normas, y que ordenado en formato de bloques por carreras, escuelas y/o facultades, cubre las necesidades puntuales del mercado educativo, o bien traza las pautas para su contenido, o también coloca al individuo en el producto desde la formación profesional a la inserción en la población económicamente activa.

La rivalidad entre las universidades que compiten es la más poderosa de las cinco fuerzas. La concentración de estas en la capital, la poca exigencia en el ingreso, los postulantes no convocados y los precios son los ítems más resaltantes.

En cuanto los sustitutos, vemos que para el periodismo se contraponen la facultad de ciencias de la comunicación, la cual contiene cuatro escuelas, lo que ofrece un abanico de posibilidades en otras áreas de la comunicación atractivas para el estudiante.

Por parte de nuevos competidores, esta está contenida por la ley, que no permite nuevas carreras en las universidades, en la actualidad.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, estos se basan en el grado de preparación de los proveedores, que por lo general no es muy alto para el sistema universitario.

Finalmente, la fuerza de los clientes siempre es alta debido al compromiso y requerimiento que estos exigen. Presentamos a continuación el esquema de las Cinco Fuerzas de Michael Porter para la Universidad Jaime Bausate y Meza.

MATRIZ DE PORTER

<p>Amenaza de los nuevos competidores</p> <p>Actualmente, esta es <b>baja</b> debido a que no existe posibilidad de ingresos de nueva competencia por el sistema legal en la regulación existente.</p>		<p>Poder de negociación de los proveedores</p> <p>El poder de esta fuerza es medio, debido a que los profesionales consideran trabajar en la UJBM, por otro lado es bajo por que no se cuenta con especialistas, magister y doctores en la especialidad</p>
	<p>La rivalidad entre universidades</p> <p><b>Alto</b> número de universidades, <b>bajo</b> grado de exigencia, <b>bajo</b> número de postulantes en carrera afín, <b>escaso</b> estándar de calidad, <b>alto</b> grado de competencia de precios</p>	
<p>Los sustitutos</p> <p>Las carreras sustitutas es un <b>nivel alto</b>, ya que la mayoría de las universidades cuenta con la facultad de ciencias de la comunicación que tienen otras tres escuelas académicas</p>		<p>Poder de negociación de los clientes</p> <p>El poder de esta fuerza es <b>alto</b> debido a la importancia de los alumnos dentro del sistema universitario</p>

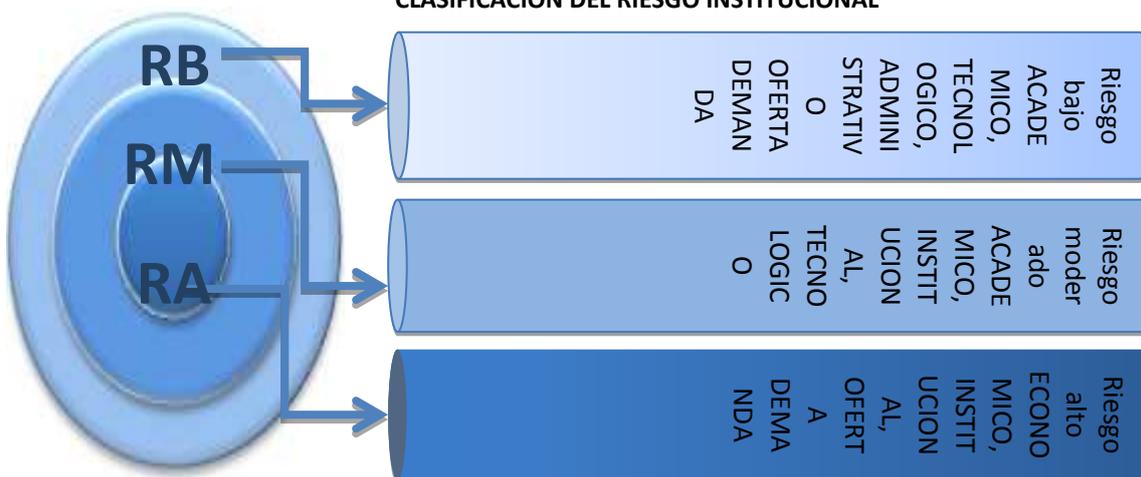
Elaboración propia, Equipo consultor

IDENTIFICACION DE RIESGOS POTENCIALES.- La Universidad Jaime Bausate y Meza está expuesta a diferentes tipos de riesgos, los cuales llevan a la incertidumbre organizacional. Dependiendo del riesgo, están presentes en toda circunstancia y son amenazas externas e internas que no precisamente son originadas por una inadecuada estructura organizacional sino que son inertes a cualquier tipo de organización. Existen muchas clases de riesgos los cuales son originados desde el ámbito interno, la Universidad Jaime Bausate y Meza debe estar en capacidad de enfrentar y dar la mejor solución para que no se llegue a ver afectada. Entre algunos riesgos estratégicos tenemos:

MATRIZ DEL RIESGO INSTITUCIONAL

RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA	EFECTO	TIPO
Económico	Que estos disminuyan y no permitan el sostenimiento	Malas políticas de mercadeo	Pérdida de alumnado	RA
Académico	Que la enseñanza no satisfaga al alumnado en general	Pérdida de la calidad educativa	Retiro y disminución del alumnado	RM RB
Institucional	Que se deteriore la imagen institucional	Escasa interrelación con medios y el mercado	Pérdida de imagen institucional	RA RM
Tecnológico	Que el equipamiento tecnológico no se renueve adecuadamente.	No se adquieren equipos con tecnología moderna	Descontento y crítica del alumnado	RM RB
Administrativo	Que el nivel de gestión sea inferior a la capacidad operativa	Escasa renovación de puestos y profesionales	Caída inminente de la organización.	RB
Oferta	Que se presente una oferta mínima de servicios.	No se desarrollan nuevos servicios	Estancamiento institucional	RA
Demanda	Que no se pueda corresponder a toda la demanda del mercado	Malas políticas de mercadeo	Débil acceso al mercado	RA

CLASIFICACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL



Una vez identificado el diagnóstico situacional de la Universidad Jaime Bausate y Meza, procedemos a determinar las estrategias que nos ayudarán a alcanzar nuestra visión.

## 5.2 Desarrollo de las estrategias

Las estrategias se establecieron en relación a cuatro perspectivas: infraestructura, comunidad universitaria, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, Las estrategias se ubican en las cuatro perspectivas de la matriz FODA, en donde, a través de la definición de su Mapa Estratégico, se puedan apreciar las relaciones que deben existir entre cada estrategia y línea de acción para la consecución de los objetivos estratégicos; la hemos orientado a conseguir los resultados esperados, encontrando las siguientes estrategias:

*ESTRATEGIA 1: Ejecutar el proceso de cambio a la nueva ley universitaria con calidad.*

*ESTRATEGIA 2: Involucrar a la organización en formar mejores cuadros estudiantiles y mejorar la oferta educativa.*

*ESTRATEGIA 3: Adquirir equipos de última generación y modernizar la infraestructura actual.*

*ESTRATEGIA 4: Implementar una variada oferta educativa acorde a las exigencias del mercado*

### MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura con local propio</li> <li>2. Institución especializada en periodismo</li> <li>3. Institución con Solvencia económica y Sujeto de crédito.</li> <li>4. Con Calidad en la enseñanza</li> <li>5. Profesores especializados con gran experiencia.</li> <li>6. Posicionamiento de la Institución, imagen ganada.</li> <li>7. Aulas y talleres equipados con tecnología adecuada</li> <li>8. Laboratorios con equipos modernos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Docentes poco comprometidos con la institución.</li> <li>2. sobrecarga laboral para cumplir tareas diarias.</li> <li>3. bajo nivel de servicios: de la Biblioteca y bolsa laboral</li> <li>4. Ausencia de documentos de gestión organizacional: MOF, plan de capacitación laboral, Certificado INDECI y Estatutos.</li> <li>5. Bajo nivel remunerativo.</li> <li>6. Desconocimiento socioeconómico de la población</li> <li>7. Inadecuada estructura orgánica.</li> <li>8. Alta densidad poblacional en las aulas.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuarse a la Nueva Ley Universitaria</li> <li>2. Tendencia a la enseñanza personalizada</li> <li>3. El mercado demanda egresados en periodismo.</li> </ol>	<b>ESTRATEGIA 1: Ejecutar el proceso de cambio a la nueva ley universitaria con calidad.</b>	<b>ESTRATEGIA 2: Involucrar a la organización en formar mejores cuadros estudiantiles y mejorar la oferta educativa.</b>

<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altas exigencias para adecuarse a la Nueva Ley Universitaria.</li> <li>2. Estudiantes con nivel socioeconómico limitado.</li> <li>3. Ofertas de otros centros universitarios.</li> </ol>	<p>FA</p> <p><b>ESTRATEGIA 3:</b> Adquirir equipos de última generación y modernizar la infraestructura actual</p>	<p>DA</p> <p><b>ESTRATEGIA 4:</b> Implementar una variada oferta educativa acorde a las exigencias del mercado</p>
--	--	--

Elaboración propia, Equipo consultor

### 5.3 Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

El análisis FODA se establece en una tabla resumen tanto los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar los objetivos estratégicos a partir de las estrategias, y ajustada a la capacidad interna de la organización y a su posición competitiva externa, hemos simplificado de manera adecuada la matriz FODA y la hemos orientado a conseguir los resultados esperados, encontrando los siguientes objetivos estratégicos:

*OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Adecuar a la Universidad Jaime Bausate y Meza a la nueva Ley Universitaria*

*OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Fortalecer el posicionamiento de la universidad en el mercado educativo*

*OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Adecuar la Universidad a la Visión de Futuro*

*OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Diversificar la oferta de servicios académicos*

#### MATRIZ FODA – OBJETIVOS ESTRATEGICOS

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Infraestructura con local propio</li> <li>10. Institución especializada en periodismo</li> <li>11. Institución con Solvencia económica y Sujeto de crédito.</li> <li>12. Con Calidad en la enseñanza</li> <li>13. Profesores especializados con gran experiencia.</li> <li>14. Posicionamiento de la Institución, imagen ganada.</li> <li>15. Aulas y talleres equipados con tecnología adecuada</li> <li>16. Laboratorios con equipos modernos.</li> </ol>	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Inadecuada infraestructura para aulas y talleres.</li> <li>10. Docentes poco comprometidos con la institución.</li> <li>11. Limitada oferta universitaria.</li> <li>12. sobrecarga laboral para cumplir tareas diarias</li> <li>13. bajo nivel de servicios: de la Biblioteca y bolsa laboral</li> <li>14. Ausencia de documentos de gestión organizacional: MOF, plan de capacitación laboral, Certificado INDECI y Estatutos.</li> <li>15. Bajo nivel remunerativo.</li> <li>16. Desconocimiento socioeconómico de la población</li> <li>17. Inadecuada estructura orgánica.</li> <li>18. Alta densidad poblacional en las aulas.</li> </ol>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Adecuar a la Nueva Ley Universitaria</li> <li>5. Tendencia a la enseñanza personalizada</li> <li>6. El mercado demanda egresados en periodismo.</li> </ol>	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Adecuar a la Universidad Jaime Bausate y Meza a la nueva Ley Universitaria</p>	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Fortalecer el posicionamiento de la universidad en el mercado educativo</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Altas exigencias para</li> </ol>	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO</p>	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO</p>

<p>adecuarse a la Nueva Ley Universitaria.</p> <p>5. Estudiantes con nivel socioeconómico limitado.</p> <p>6. Ofertas de otros centros universitarios.</p>	<p>3: Orientar la Universidad a la modernidad.</p>	<p>4: Diversificar la oferta de servicios académicos</p>
--	--	--

Elaboración propia, Equipo consultor

#### 5.4 Planteamiento de los Objetivos Específicos

Los principios que se han utilizado para obtener los Objetivos Estratégicos se basan en el mercado para obtener Ventaja competitiva, sus niveles de aplicación, corporativo o para unidades, ofreciéndose un esquema que resulta útil para entender la diversidad de objetivos específicos desarrollados en los talleres y afinados en laboratorio. Abordamos la elaboración de estos Objetivos Específicos a partir de los Objetivos Estratégicos, como una herramienta especial: el Mapa Estratégico y, concluimos con un análisis centrado en la Dirección por Objetivos y su Implementación.

OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Adecuar a la Universidad Jaime Bausate y Meza a la nueva Ley Universitaria

1. ACTUALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD.
2. MEJORAR EL PROCESO UNIVERSITARIO
3. MEJORAR LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING
4. ASEGURAR LA CALIDAD EN LOS PROCESOS ACADÉMICOS.
5. ASEGURAR LA ACREDITACION UNIVERSITARIA
6. FORTALECER Y CONSOLIDAR EL CUERPO ACADÉMICO (PLANA DOCENTE).

OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Fortalecer el posicionamiento de la universidad en el mercado educativo

7. MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA.
8. CREAR UNIDADES ORGANICAS ESTRATEGICAS: IMAGEN, PLANEAMIENTO, MARKETING, ETC.
9. MEJORAR CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.
10. IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE APOYO Y ACERCAMIENTO A GRADUADOS.
11. ADAPTAR MÉTODOS DE ENSEÑANZA PERSONALIZADA Y CONTINUA.
12. MEJORAR LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.
13. OPTIMIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.

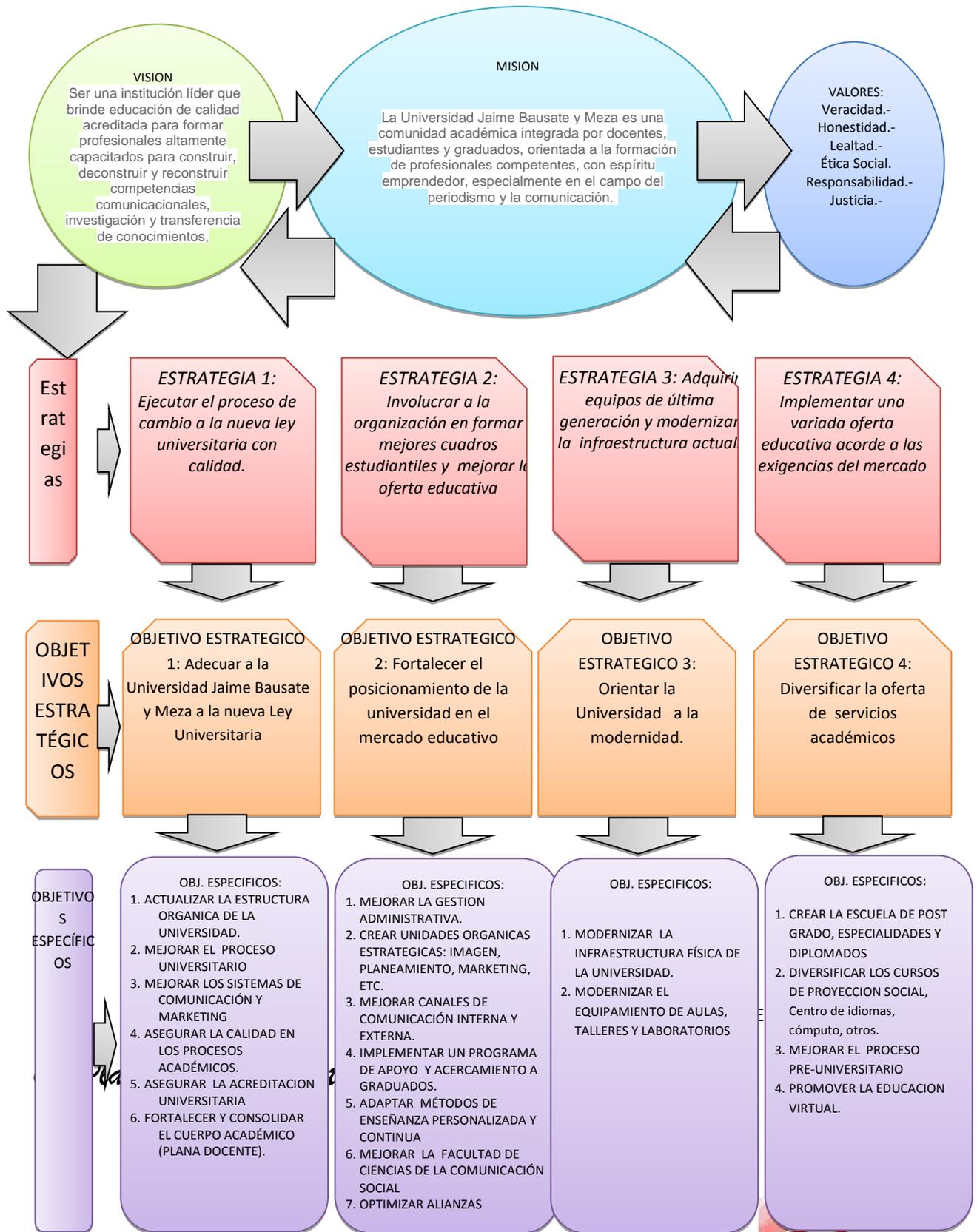
OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Orientar la Universidad a la modernidad.

14. MODERNIZAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD.
15. MODERNIZAR EL EQUIPAMIENTO DE AULAS, TALLERES Y LABORATORIOS.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Diversificar la oferta de servicios académicos

- 16. CREAR LA ESCUELA DE POSGRADO, ESPECIALIDADES Y DIPLOMADOS.
- 17. DIVERSIFICAR LOS CURSOS DE PROYECCION SOCIAL.
- 18. MEJORAR EL PROCESO PRE-UNIVERSITARIO.
- 19. PROMOVER LA EDUCACION VIRTUAL.

5.5 Mapa Estratégico de la Planificación en la UJBM



El Plan Operativo Institucional es una herramienta que sirve para la identificación de los objetivos institucionales, considerados en el Plan Estratégico Institucional, está orientando a la asignación de recursos administrativos, y económicos para la ejecución de actividades y proyectos considerados de vital importancia para el desarrollo de la Universidad Jaime Bausate y Meza en el periodo bianual 2015 – 2016.

## 6.1 DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las megatendencias mundiales de cambio, progresivamente se van concretando a nivel nacional en lo concerniente a lo político, económico, tecnológico, demográfico, ambiental y sociocultural. La educación superior universitaria, en el marco del sistema actual, impone al sistema educativo acreditación, flexibilidad y movilidad. Dicha situación genera también una tendencia de cambio en la concepción y praxis de la educación superior universitaria, especialmente en cuanto a asimilación de nuevas tecnologías, creación de nuevas carreras y la necesaria extinción de otras, incremento de la investigación científica, tecnológica y artística, mayor vinculación con el sector productivo e industrial, alianzas estratégicas, desarrollo del posgrado, segunda especialización, diplomados y cursos de educación continua.

En este marco y en relación con lo trabajado en los talleres, se han determinado los siguientes objetivos estratégicos, específicos y sus actividades.

### OBJETIVO ESTRATEGICO 1:

*Adecuar a la Universidad Jaime Bausate y Meza a la nueva Ley Universitaria N° 30220*

Adecuar la Universidad Jaime Bausate y Meza a la Ley Universitaria N° 30220 promulgada el 3 de julio del 2014, en los inicios del Siglo XXI, es un proceso que se realiza no sólo por dar cumplimiento a la Ley sino que implica realizarlo mediante la incorporación de las tendencias que vienen orientando el quehacer universitario en el mundo.

Así, tenemos diferentes modelos de universidad que se combinan en función de las tendencias globales que dominan el mundo. Un primer modelo a tener en cuenta es el denominado Megauniversidades, donde la formación profesional y científica se caracteriza por ser a distancia, de manera virtual y global. Otro modelo es el de la universidad de clase mundial, caracterizada por las aptitudes globales de estudiantes y profesores globales. El modelo de la universidad corporativa acerca la empresa al conocimiento y el modelo de la educación continua se caracteriza por la actualización continua de competencias.

La Universidad Jaime Bausate y Meza se enfrenta a varios retos en su proceso de adecuación, entre ellos el de cómo entender el principio de la “enseñanza-investigación” ya que toda Universidad puede cumplir con este principio. La Ley Universitaria N° 30220 se caracteriza por tener como uno de sus componentes principales la innovación, la investigación y la tecnología. Las funciones de la Universidades de acuerdo a esta Ley son las de formación profesional, investigación, extensión y educación continua.

Por ello, consideramos que entre los varios retos involucrados, parece destacar el de multiplicar las vías de acceso a formas de la educación avanzada para quienes, de jóvenes, sólo accedieron a tipos "manuales" o "terminales" de enseñanza. La multiplicación de esfuerzos prácticos y teóricos en ese sentido será uno de los indicadores más fiables del grado de avance hacia "sociedades de aprendizaje".

Así, por ejemplo uno de los retos es el de contribuir a la actualización académica de su plana docente, pero también lo que se aporte para la formación avanzada de sus propios funcionarios no docentes, el cómo se cumplan estos retos nos dará una medida de lo que la Universidad Jaime Bausate y Meza quiere y puede hacer en este terreno, potenciado con su larga experiencia y prestigio ganado en la formación de periodistas.

El cumplimiento de este objetivo estratégico requiere de cinco objetivos específicos, cuyas actividades deberán incorporar el principio de calidad en cada uno de sus componentes.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICO 1**

#### **1. ACTUALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD.**

##### **ACTIVIDADES**

Reformular la estructura orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones - ROF mediante la realización de un estudio.

Aprobar la estructura orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones – ROF.

Culminar el proceso de adecuación de la universidad, incorporando los procesos ya iniciados.

Implementar y monitorear el nuevo Reglamento de Organización y Funciones – ROF.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICO 2**

#### **2. MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD**



### **ACTIVIDADES**

Diagnóstico de la gestión administrativa, mediante la realización de un Estudio.  
Desarrollar y/o mejorar los documentos de gestión como son: MAPRO, MOF, CAP, PAP y Memoria Anual, mediante la realización de un Estudio.  
Implementación de los documentos de gestión, mediante un proceso de calidad.  
Monitoreo de los procedimientos mejorados.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 3**

#### **3. MEJORAR LOS PROCESOS ACADÉMICOS.**

### **ACTIVIDADES**

Plan de identificación y fortalecimiento de los procesos académicos mediante la realización de un estudio  
Implementación del plan, mediante un proceso de calidad.  
Monitoreo del plan.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 4**

#### **4. ASEGURAR LA ACREDITACION UNIVERSITARIA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE PERIODISMO**

Este objetivo específico orienta sus actividades a cumplir los requisitos exigidos por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

### **ACTIVIDADES**

Autoevaluación de la Escuela Profesional de Periodismo, a través de una Consultoría. Esta actividad es necesaria realizarla mediante una consultoría por requerir de una absoluta objetividad de la autoevaluación, que es el primer requisito para la Acreditación, a la vez que minimizamos los costos y tiempo en el siguiente requisito.  
Evaluación externa para la acreditación, a través de una Consultoría.  
Presentación y aprobación de acuerdo a los dispositivos legales pertinentes.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 5**

#### **FORTALECER Y CONSOLIDAR LAS CAPACIDADES ACADEMICAS DE LA PLANA DOCENTE.**

### **ACTIVIDADES**

Determinar el perfil académico del docente, mediante un estudio especializado.

Diagnóstico de necesidades de capacitación, mediante un Estudio especializado.

Implementar un programa de capacitación.

Desarrollar y ejecutar un programa de incentivos (premios, remuneraciones, becas, bonos, etc.).

OBJETIVO ESTRATEGICO 1: ADECUAR A LA UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA A LA NUEVA LEY UNIVERSITARIA

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO	PLAZO*			META FISICA -EVALUACION		
			C	M	L	INDICADOR	CANTIDAD	AVANCE
1. ACTUALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD.	REFORMULAR LA ESTRUCTURA ORGANICA Y ROF	ESTUDIO				Documento	1	100%
	APROBAR LA ESTRUCTURA ORGANICA Y ROF	LEGAL				Estructura orgánica y ROF aprobados	1	100%
	CULMINAR EL PROCESO DE ADECUACION DE LA UNIVERSIDAD.	PROCESO				Universidad adecuada al nuevo sistema	1	100%
	IMPLEMENTAR Y MONITOREAR EL NUEVO ROF	MONITOREO				Nuevo ROF implementado	1	100%
2. MEJORAR EL PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD	DIAGNOSTICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.	ESTUDIO				Documento de diagnóstico	1	100%
	DESARROLLAR Y/O MEJORAR LOS DOCUMENTOS DE GESTION: MAPRO, MOF, CAP.	ESTUDIO				Documentos mejorados	3	100%
	IMPLEMENTACION DE LOS DOCUMENTOS DE GESTION.	PROCESO				Documentos implementados	5	100%
	MONITOREO DE LOS PROCEDIMIENTOS MEJORADOS	MONITOREO				Monitoreo de procedimientos implementados	Global	Progresivo
3. MEJORAR LOS PROCESOS ACADÉMICOS.	PLAN DE IDENTIFICACION Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ACADEMICOS	ESTUDIO				Documento	1	100%
	IMPLEMENTACION DEL PLAN	PROCESO				Documento implementado	1	Progresivo
	MONITOREO DEL PLAN.	MONITOREO				Monitoreo en progreso	Global	Progresivo
4. ASEGURAR LA ACREDITACION UNIVERSITARIA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE PERIODISMO	AUTOEVALUACION DE LA EP	CONSULTORIA				Documento de evaluación	1	100%
	EVALUACION EXTERNA PARA LA ACREDITACION	CONSULTORIA				Informe	1	100%
	PRESENTACION Y APROBACION DEL CONEAU	LEGAL				Documento	1	100%
5. FORTALECER Y CONSOLIDAR LAS CAPACIDADES ACADEMICAS DE LA PLANA DOCENTE.	DETERMINAR EL PERFIL ACADEMICO DEL DOCENTE.	ESTUDIO				Informe	1	100%
	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION	ESTUDIO				Informe	1	100%
	IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION	PROGRAMA				Programa implementado	Global	Progresivo
	DESARROLLAR Y EJECUTAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS (PREMIOS, REMUNERACIONES, BECAS, BONOS, ETC)	PROGRAMA				Programa implementado	Global	Progresivo

Elaboración propia, Equipo consultor

# ***UJBM ADECUADA***

## **OBJETIVO ESTRATEGICO 2:**

*Fortalecer el posicionamiento de la Universidad Jaime Bausate y Meza en el mercado educativo.*

Con la ejecución de este objetivo estratégico, y con la continuidad del Plan Estratégico se busca colocar a la Universidad Jaime Bausate y Meza dentro de las mejores universidades, que permitan distinguir a esta en un entorno mediato como un sello de calidad, brindando un servicio de calidad a los miembros de la comunidad universitaria, realizando su labor al más alto nivel y que esto se replique hacia el exterior, con adecuados canales, unidades estratégicas y apoyo a los egresados.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO 6**

5. MEJORAR LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN DIAGNOSTICO Y PROPUESTA PARA DETERMINAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

### **ACTIVIDADES**

- Implementar el sistema de comunicación.
- Monitoreo del sistema de comunicación.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO 7**

6. CREAR UNIDADES ORGANICAS ESTRATEGICAS

### **ACTIVIDADES**

- Crear las áreas de: imagen institucional y marketing; planeamiento y acreditación, calidad educativa y de control interno, a través del diseño y ejecución de un proyecto.
- Desarrollar e implementar el proyecto de la unidad de investigación.
- Implementación de las áreas creadas (infraestructura, equipamiento y Recursos Humanos), mediante proyectos específicos para cada una de las áreas.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 8**

#### **7. IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE APOYO Y ACERCAMIENTO A EGRESADOS.**

##### **ACTIVIDADES**

Desarrollar la data de los egresados. Se recomienda contratar Estudio.

Evaluar necesidades y formular propuestas, mediante un Estudio que permita la implementación de servicios a prestar (biblioteca, bolsa de trabajo, etc.).

Habilitar una plataforma interactiva para egresados.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 9**

#### **8. ADAPTAR MÉTODOS DE ENSEÑANZA PERSONALIZADA Y CONTINUA.**

##### **ACTIVIDADES**

Diagnosticar y elaborar métodos de enseñanza personalizada.

Desarrollar capacidades en los profesores en métodos de enseñanza personalizada.

Implementación de la evaluación de 360°. La evaluación de 360° es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de los profesores, inclusive de miembros de equipos y equipos completos. Empieza con la autoevaluación por parte de cada profesor y se obtiene información desde diferentes perspectivas: de los directivos de la Universidad, de los alumnos, de compañeros de trabajo próximos, del personal administrativo y de los padres de familia. Al final, hay una nueva autoevaluación por parte de cada profesor, evaluando su propio funcionamiento.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 10**

#### **9. MEJORAR LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.**

##### **ACTIVIDADES**

Crear la escuela profesional de audiovisuales. Se elaborará un Proyecto de Inversión.

Crear la escuela profesional de publicidad. Se elaborará un Proyecto de Inversión.

Crear la escuela profesional de comunicaciones Se elaborará un Proyecto de Inversión.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 11**

#### **10. OPTIMIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL**



ACTIVIDADES

Diagnóstico de las alianzas actuales. Mediante un Estudio especializado.

Buscar y proponer posibles socios estratégicos a nivel nacional e internacional.

Diseño y elaboración de un Programa.

Desarrollar convenios, como resultado del Programa.

# UJBM POSICIONADA

OBJETIVO ESTRATEGICO 2: FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD EN EL MERCADO EDUCATIVO.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO	PLAZO*			META FISICA -EVALUACION		
			C	M	L	INDICADOR	CANTIDAD	AVANCE
6. MEJORAR LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN	DIAGNOSTICO Y PROPUESTA PARA DETERMINAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	ESTUDIO				Informe	1	100%
	IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN	ACTIVIDAD				Canales de Comunicación Implementados	Global	40%
	MONITOREO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN	MONITOREO				Monitoreo en progreso	Global	Progresivo
7. CREAR UNIDADES ORGANICAS ESTRATEGICAS	CREAR LAS AREAS DE: IMAGEN INSTITUCIONAL Y MARKETING; PLANEAMIENTO Y ACREDITACIÓN,CALIDAD EDUCATIVA Y DE CONTROL INTERNO	PROYECTO				Áreas creadas	4	100%
	DESARROLLAR EL PROYECTO DE LA UNIDAD DE INVESTIGACION, IMPLEMENTAR.	PROYECTO				Unidad Implementada	1	100%
	IMPLEMENTACION DE LAS AREAS CREADAS(INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y RRHH)	PROYECTO				Áreas Implementadas	4	100%
	DESARROLLAR LA DATA DE LOS EGRESADOS	ESTUDIO				Informe	1	100%
8. IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE APOYO Y ACERCAMIENTO A EGRESADOS.	EVALUAR NECESIDADES Y FORMULAR PROPUESTAS	ESTUDIO				Informe	1	100%
	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS A PRESTAR (Biblioteca, Bolsa de Trabajo, etc.)	PRODUCTO				Servicios utilizados	Global	Progresivo
	HABILITAR UNA PLATAFORMA INTERACTIVA PARA EGRESADOS	PRODUCTO				Visitas de egresados	Global	Progresivo
9. ADAPTAR MÉTODOS DE ENSEÑANZA PERSONALIZADA Y CONTINUA.	DIAGNOSTICAR Y ELABORAR METODOS DE ENSEÑANZA PERSONALIZADA	ESTUDIO				Informe	1	100%
	DESARROLLAR CAPACIDADES EN LOS PROFESORES EN METODOS DE ENSEÑANZA PERSONALIZADA.	CAPACITACIÓN				Profesores actualizados	+10%	Progresivo
	IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DE 360°	EVALUACIÓN				Profesores evaluados	+10%	Progresivo
10. MEJORAR LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.	CREAR LA ESCUELA ACADÉMICA DE AUDIOVISUALES.	PROYECTO				Escuela Académica Implementada	1	100%
	CREAR LA ESCUELA ACADÉMICA DE PUBLICIDAD.	PROYECTO				Escuela Académica Implementada	1	100%

	CREAR LA ESCUELA ACADÉMICA DE COMUNICACIONES.	PROYECTO			Escuela Académica Implementada	1	100%
11. OPTIMIZAR ALIANZAS ESTRATEGICAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	DIAGNOSTICO DE LAS ALIANZAS ACTUALES.	ESTUDIO			Informe	1	100%
	BUSCAR Y PROPONER POSIBLES SOCIOS ESTRATEGICOS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	PROGRAMA			Número de candidatos	Global	100%
	DESARROLLAR CONVENIOS	PROCESO			Número de convenios firmados	30%	Progresivo

Elaboración propia, Equipo consultor

### OBJETIVO ESTRATEGICO 3:

#### *Orientar la Universidad a la Modernidad.*

Teniendo en cuenta que en la actualidad existen muchas universidades que compiten en un mercado altamente competitivo. La Universidad Jaime Bausate y Meza debe alinearse a la modernidad que dicha competitividad exige, en tal sentido se ha propuesto el presente objetivo para alcanzar dicho fin.

#### OBJETIVO ESPECÍFICO 12:

##### 11.MODERNIZAR LA ESTRUCTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD:

###### ACTIVIDADES

Debido a que la Universidad necesita incrementar su presencia en el mercado, esto implica no solamente realizar campañas para lograr nuevos ingresos, sino también es importante que las instalaciones sean adecuadas para brindar un mejor servicio y pueda albergar nuevos estudiantes. Esto implica la modernización de sus instalaciones mediante nuevas construcciones y adquisición de equipo de última tecnología.

Actividad N° 01: Determinar nueva infraestructura de aulas, talleres, laboratorios y oficinas.

De acuerdo al diagnóstico realizado, se evidenció que la Universidad tiene sus instalaciones al 100% de su capacidad instalada, sin embargo esto no resulta cómodo para los usuarios (estudiantes), debido a que rebasa la capacidad y el aforo de las aulas. En tal sentido, mediante esta actividad se pretende ampliar las instalaciones para acoger a mayor cantidad de estudiantes, en todos los ámbitos de la universidad como aulas, talleres, laboratorios y también oficinas. Esto constituye la elaboración de un proyecto.

Actividad N° 02: Realizar el expediente técnico.

Consiste en la elaboración de un expediente que contenga el diseño y los costos reales de la ejecución de la obra.

Actividad N° 03: Ejecución de obra.

Constituye la construcción del diseño de la infraestructura propuesta, esta se proyecta en el mediano plazo.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO 13:**

#### **12.MODERNIZAR EL EQUIPAMIENTO DE AULAS, TALLERES Y LABORATORIOS.**

##### **ACTIVIDADES**

Del mismo modo y acorde con la nueva estructura, es necesario también modernizar el equipamiento de las aulas constituidas por carpetas, pizarras, proyectores multimedia, laptops, entre otros equipos que se requieran para tal fin. Este objetivo se desarrollará bajo las siguientes actividades.

Actividad N° 01: Inventario físico.

Esta actividad comprende realizar un conteo de todos los equipos que cuenta actualmente la universidad, además de hacer un diagnóstico de los mismos, para tenerlo como línea base y cuantificar qué es lo que se requiere para modernizar los mismos y brindar un mejor servicio.

Actividad N° 02: Requerimiento de equipos.

Esta actividad consiste en solicitar proformas o cotizaciones de los equipos que se requieren para modernizar la universidad, previamente se requiere la información técnica de los especialistas de la universidad para obtener la información de los equipos requeridos.

Actividad N° 03: Adquisición de equipos.

Consiste en la compra de equipos con tecnología de punta para modernizar la universidad.

OBJETIVO ESTRATEGICO 3: ORIENTAR LA UNIVERSIDAD A LA MODERNIDAD

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO	PLAZO*			META FISICA -EVALUACION		
			C	M	L	INDICADOR	CANTIDAD	AVANCE
12. MODERNIZAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD.	DETERMINAR NUEVA INFRAESTRUCTURA DE AULAS, TALLERES, LABORATORIOS Y OFICINAS	PROYECTO				Perfil de proyecto	1	100%
	REALIZAR EL EXPEDIENTE TECNICO	EXP. OBRA				Expediente Técnico	1	100%
	EJECUCION DE OBRA	OBRA				Acta de entrega de obra	1	100%
13. MODERNIZAR EL EQUIPAMIENTO DE AULAS, TALLERES Y LABORATORIOS	INVENTARIO FÍSICO	LINEA BASE				Informe	1	100%
	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS	PROPUESTA				Informe	1	100%
	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS	ADQUISICION				Proceso de Adquisición	1	100%

Elaboración propia, Equipo consultor

# UJBM MODERNIZADA

OBJETIVO ESTRATEGICO 4:

*Diversificar la Oferta de Servicios Académicos.*

Actualmente la universidad cuenta con una oferta de servicios limitada, para estar acorde con la competitividad y consolidar el posicionamiento en el mercado es indispensable ampliar y diversificar los servicios académicos que brinda la Universidad. Es decir, diversificar en diplomados, cursos, escuelas y facultades.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 14:**

13. CREAR LA ESCUELA DE POSGRADO, ESPECIALIDADES Y DIPLOMADOS

ACTIVIDADES

Actividad N° 01: Estudio de necesidades insatisfechas en educación superior: pregrado, posgrado, diplomados, cursos de especialización, virtuales, institutos, etc.

Esta actividad implica la realización de un estudio de mercado para identificar las necesidades de la actividad en mención, se recogerá información a través de encuestas de opinión del público objetivo.

Actividad N° 02: Crear la escuela de posgrado.

Este un proyecto a mediano plazo cuyas especialidades derivan del estudio realizado en la Actividad 01 y consiste en implementar una escuela de postgrado para egresados y público en general que desea seguir una especialidad en los temas que se implementarán.

Actividad N° 03: Programa de especialidades y diplomados.

Consiste en elaborar un programa de especialidades y diplomados en temas especializados y que la demanda actual requiere.

Actividad N° 04: Campaña de difusión masiva. Esta consiste en una campaña de Marketing en la que se tendrán como opciones la difusión mediante TV, radio, volantes, carteles estructurales en vías de mayor circulación y que vayan directamente al público objetivo.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 15:**

#### 14.DIVERSIFICAR LOS CURSOS DE PROYECCIÓN SOCIAL.

##### ACTIVIDADES

En toda Universidad existe un área de Proyección Social, la cual también en la universidad debe desarrollarse con cursos acordes a lo que la demanda lo requiere.

Actividad N° 01: Implementar cursos de proyección social

Se tendrá en cuenta la estructura de cada curso a implementar y todo cuanto se requiera para su implementación.

Actividad N° 02: Adecuar infraestructura, equipamiento.

Se tendrá en cuenta el diseño de la infraestructura para poder adecuar en cuanto a horarios, disponibilidad de aulas y equipamiento.

Actividad N° 03: Campaña de difusión masiva.

Esta actividad es menos intensa que la actividad del objetivo 14, debido a que sólo se tendrá en cuenta la difusión a través de trípticos donde se mostrará la oferta de los cursos de proyección social.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 16:**

#### 15.CREAR LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

#### ACTIVIDADES

Se tendrá en cuenta la creación de las Facultades de Derecho y Sociología.

Actividad N° 01: Crear la escuela de derecho.

Es una actividad de largo plazo y consiste en un proyecto de inversión que contemplará todos los aspectos administrativos y financieros relacionados a su creación.

Actividad N° 02: Crear la escuela de sociología

Es una actividad de largo plazo y consiste en un proyecto de inversión que contemplará todos los aspectos administrativos y financieros relacionados a su creación.

Actividad N° 03: Campaña de difusión masiva

De acuerdo a la aprobación de la Universidad se planteará una campaña masiva de marketing para captar los principales clientes objetivos.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 17:**

##### 16. CREAR CENTRO DE IDIOMAS, CÓMPUTO, OTROS.

#### ACTIVIDADES

Este es un objetivo a largo plazo, debido a que el mercado requiere profesionales capacitados en el idioma inglés y otros, así también en el manejo de las nuevas tecnologías de la información.

Actividad N° 01: Proponer y adecuar instituto.

Consiste en la adecuación de la estructura física de la Universidad para la implementación de un Centro de Idiomas y Cómputo.

Actividad N° 02: Preparar la oferta de servicios.

Consiste en realizar un estudio para obtener el grado de aceptación de estos institutos, a estudiantes y egresados de la Universidad en primer lugar y en segundo lugar al público en general.

Actividad N° 03: Campaña de difusión masiva

Esta campaña se realizará en función de la aceptación de las autoridades de la universidad y en función de los objetivos de la organización.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 18:**

##### 17. MEJORAR EL PROCESO PRE-UNIVERSITARIO



#### ACTIVIDADES

Consiste en el estudio del proceso actual y la propuesta de mejora del proceso universitario.

Actividad N° 01: Ampliar cobertura de infraestructura y equipamiento.

Consiste en un proyecto de adecuación de la infraestructura y equipamiento para mejorar el proceso pre universitario, es una actividad de mediano y largo plazo.

Actividad N° 02: Malla curricular.

Es el estudio de la malla curricular actual y elabora una propuesta una malla curricular teniendo en cuenta los temas requeridos por el mercado.

Actividad N° 03: Campaña de difusión masiva.

Se realizará una campaña de marketing para captar a los clientes potenciales.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO 19:**

##### 18.PROMOVER LA EDUCACIÓN VIRTUAL.

#### ACTIVIDADES

Para que la universidad se adecue a la modernidad, ésta debe promover también la educación virtual que en estos tiempos que el profesional y/o estudiante de pregrado cuenta con el tiempo limitado es necesario adecuarse a estas necesidades con cursos y carreras virtuales.

Actividad N° 01: Fortalecer la plataforma virtual en la nube.

La nube nos da mayor facilidad y rapidez para poder utilizarla y explotarla, es por ello que se fortalecerá la actual plataforma virtual a través de la modernización a las nuevas tendencias.

Actividad N° 02: Preparar materiales de cursos a desarrollar

Consiste en la preparación de los materiales que se requieren para realizar el estudio a distancia o virtual, es decir separatas o manuales virtuales y/o en físico.

Actividad N° 03: Campaña de difusión masiva.

Se propondrá una campaña masiva de acuerdo a los objetivos y la aceptación de los directivos de la Universidad.

OBJETIVO ESTRATEGICO 4: DIVERSIFICAR LA OFERTA DE SERVICIOS ACADÉMICOS

OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO	PLAZO*			META FISICA -EVALUACION		
			C	M	L	INDICADOR	CANTIDAD	AVANCE
14. CREAR LA ESCUELA DE POST GRADO, ESPECIALIDADES Y DIPLOMADOS	Estudio de necesidades insatisfechas en educación superior: pregrado, postgrado, diplomados, cursos de especialización, virtuales, institutos, etc.	ESTUDIO				Informe	1	100%
	Crear la escuela de posgrado	PROYECTO				Escuela de Postgrado Implementada	1	100%
	Programa de especialidades y diplomados	Programa				Programa implementado	Global	Progresivo
	Campaña de difusión masiva	CAMPAÑA MKT				Campañas realizadas	Global	Progresivo
15. DIVERSIFICAR LOS CURSOS DE PROYECCION SOCIAL	Implementar cursos de proyección social	CURSO				Cursos realizados	Global	Progresivo
	Adecuar infraestructura, equipamiento	PROYECTO				Área de Proyección Social Implementada	1	100%
	Campaña de difusión masiva	CAMPAÑA MKT				Campañas realizadas	Global	Progresivo
16. CREAR LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES	CREAR LA ESCUELA DE DERECHO	PY. OBRA				Escuela de Derecho Implementada	1	Progresivo
	CREAR LA ESCUELA DE SOCIOLOGÍA	PY. OBRA				Escuela de Sociología Implementada	1	Progresivo
	Campaña de difusión masiva	CAMPAÑA MKT				Campañas realizadas	Global	Progresivo
17. CREAR CENTRO DE IDIOMAS, CÓMPUTO, OTROS.	Proponer y adecuar institutos	PY. OBRA				Institutos Implementados	Global	Progresivo
	Preparar la oferta de servicios	ESTUDIO				Informe	1	100%
	campaña de difusión masiva	CAMPAÑA MKT				Campañas realizadas	Global	Progresivo
18. MEJORAR EL PROCESO PRE-UNIVERSITARIO	Ampliar cobertura de infraestructura y equipamiento	PY. OBRA				Centro Pre-Universitario Implementado	1	100%
	Malla curricular	ESTUDIO				Malla Curricular Implementada	Global	Progresivo
	Campaña de difusión masiva	CAMPAÑA MKT				Campañas realizadas	Global	Progresivo
19. PROMOVER LA EDUCACION VIRTUAL.	Fortalecer la plataforma virtual en la nube	PROYECTO				Plataforma Virtual Implementada	1	Progresivo
	Preparar materiales de cursos a desarrollar	ESTUDIO				Cursos preparados	Global	Progresivo
	Campaña de difusión masiva	CAMPAÑA MKT				Campañas realizadas	Global	Progresivo

Elaboración propia, Equipo consultor

# UJBM DIVERSIFICADA

## 6.2 ARTICULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO AL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, SU PRESUPUESTO Y GESTIÓN

Para la realización del presente plan operativo, se estableció la necesidad de articular las prioridades de la Universidad Jaime Bausate y Meza con sus prioridades internas en función de sus costos y la capacidad de gestión de los recursos humanos, obteniendo los siguientes resultados:

**OBJETIVO ESTRATEGICO 1: ADECUAR A LA UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA A LA NUEVA LEY UNIVERSITARIA**

Grado de prioridad : 3  
 Aplicación : Entre 0 y 18 meses  
 Valor estimado : S/. 145,000.00

Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**OBJETIVO ESTRATEGICO 1: ADECUAR A LA UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA A LA NUEVA LEY UNIVERSITARIA**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL																								VALOR ESTIMADO**	RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
1. ACTUALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD.	REFORMULAR LA ESTRUCTURA ORGANICA. APROBAR formular el ROF	█	█	█																							10000	ext. Dr. Bolaños
	CULMINAR EL PROCESO DE ADECUACION DE LA UNIVERSIDAD.	█	█	█																							10000	consultoría
	IMPLEMENTAR Y MONITOREAR EL NUEVO ROF	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	0	
	DIAGNOSTICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.	█	█																								75000	Dr. Ocrosopoma
2. MEJORAR EL PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD	DESARROLLAR Y/O MEJORAR LOS DOCUMENTOS DE GESTION: MAPRO, MOF, CAP.	█	█																							0		
	IMPLEMENTACION DE LOS DOCUMENTOS DE GESTION.				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	0		
	MONITOREO DE LOS PROCEDIMIENTOS MEJORADOS				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	0		
3. MEJORAR LOS PROCESOS ACADÉMICOS.	PLAN DE IDENTIFICACION Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS											█	█													30000	consultoría	
	IMPLEMENTACION DEL PLAN																									5000		
	MONITOREO DEL PLAN.																									0	VELENZUELA / SOSA	
4. ASEGURAR LA ACREDITACION UNIVERSITARIA DE LA ESCUELA DE PERIODISMO	AUTOEVALUACION DE LA EP																									0		
	EVALUACION EXTERNA PARA LA ACREDITACION																									0	NO EN ESTE PERIODO	
	PRESENTACION Y APROBACION DEL CONEAU																									0		
5. FORTALECER Y CONSOLIDAR LAS CAPACIDADES ACADÉMICAS DE LA PLANA DOCENTE.	DETERMINAR EL PERFIL ACADÉMICO DEL DOCENTE.																									15000	consultoría	
	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION																									0		
	IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION																									0	VELENZUELA / SOSA / ALABA	
	DESARROLLAR Y EJECUTAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS (PREMIOS, REMUNERACIONES, BECAS, BONOS, ETC)																									0	NO EN ESTE PERIODO	

Elaboración propia, Equipo consultor

**OBJETIVO ESTRATEGICO 2: FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD EN EL MERCADO EDUCATIVO.**

Grado de prioridad : 4 (salvo convenios como grado 1)  
 Aplicación : Entre 0 y 18 meses  
 Valor estimado : S/. 320,000.00

Tal como se muestra en el siguiente cuadro:



OBJETIVO ESTRATEGICO 3: ORIENTAR LA UNIVERSIDAD A LA MODERNIDAD

OBJETIVO	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL																								VALOR ESTIMADO**	RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
12. MODERNIZAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD.	DETERMINAR NUEVA INFRAESTRUCTURA DE AULAS, TALLERES, LABORATORIOS Y OFICINAS																									11'830,000	consultoría Dr. Ocrospoma
	REALIZAR EL EXPEDIENTE TECNICO																										
	EJECUCION DE OBRA																										
13. MODERNIZAR EL EQUIPAMIENTO DE AULAS, TALLERES Y LABORATORIOS	inventario físico																								90000		
	requerimiento de equipos																										
	adquisición de equipos																										

Elaboración propia, Equipo consultor

OBJETIVO ESTRATEGICO 4: DIVERSIFICAR LA OFERTA DE SERVICIOS ACADÉMICOS

Grado de prioridad : 2  
 Aplicación : Entre 0 y 9 meses OE 15, 16, 18  
 Entre 12 y 18 meses OE 14, 17, 19  
 Valor estimado : S/. 301,000.00

Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

OBJETIVO ESTRATEGICO 4: DIVERSIFICAR LA OFERTA DE SERVICIOS ACADÉMICOS

OBJETIVO	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL																								VALOR ESTIMADO**	RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
14. CREAR LA ESCUELA DE POST GRADO, ESPECIALIDADES Y DIPLOMADOS	Estudio de necesidades insatisfechas en educación superior: pregrado, postgrado, diplomados, cursos de especialización, virtuales, institutos, etc.																								30000	consultoría	
	Crear la escuela de posgrado																										
	Programa de especializadas y diplomados																										
	Campaña de difusión masiva																										
15. DIVERSIFICAR LOS CURSOS DE PROYECCION SOCIAL	Implementar cursos de proyección social																							15000	VELENZUELA / SOSA / ALABA		
	Adecuar infraestructura, equipamiento																										
	Campaña de difusión masiva																										
16. CREAR LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES	CREAR LA ESCUELA DE DERECHO																						60000	Dr. Ocrospoma			
	CREAR LA ESCUELA DE SOCIOLOGÍA																										
	Campaña de difusión masiva																										
17. Crear Centro de idiomas, cómputo, otros.	Proponer y adecuar institutos																						0	VELENZUELA / SOSA / ALABA			



- El análisis situacional FODA revela un estado equilibrado entre las fuerzas internas, destacando un leve aspecto de fortalezas en cuanto a posicionamiento por la especialización en periodismo, el adecuado uso de la tecnología, contra las principales debilidades que son débil estructura administrativa y la inadecuada imagen presentada hacia afuera. Por otro lado, se tiene en el análisis externo, que una gran oportunidad es la gran cantidad de egresados y la experiencia acumulada, contra la amenaza de presentar una sola carrera de oferta en pregrado.
- Utilizando las fuerzas competitivas de Porter, encontramos que la rivalidad con otras universidades es alta, se tienen bajo número de postulantes, baja calidad, mucha competencia de precios, no existen nuevos competidores. Los competidores es un factor alto, ya que la competencia cuenta con una oferta diversificada en ciencias de la comunicación y otras carreras afines como sociología, derecho. En cuanto al profesorado considera un honor trabajar en universidad, pero no se cuenta con especialistas. El alumnado es un factor alto, porque en un mundo globalizado estos siempre conocen los servicios que dan en otras universidades y comparan.
- Teniendo en cuenta la matriz de riesgos potenciales, se reconoce como un factor alto a la parte económica, institucional, la oferta y la demanda – en ese orden-, que nos indica que allí debemos profundizar las acciones primarias.
- Las estrategias permitirán alcanzar y desarrollar los objetivos estratégicos, para ello, se ha dividido en cuatro secciones bien diferenciadas, para construir un lema: UJBM adecuada, posicionada, modernizada y diversificada.
- Los objetivos estratégicos nos establecen una hoja de ruta pauteada, en la cual los ejes estratégicos se centran precisamente en la adecuación, posicionamiento, modernización y diversificación que deberá realizar la Universidad para alcanzar su Visión.
- Los objetivos específicos, como unidades de acción, establecen una priorización en el corto plazo que deberá asumirse de manera inmediata y adecuada: Modernizar la infraestructura física de la Universidad. Mejorar la facultad de Ciencias de la Comunicación Social. Optimizar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. Diversificar los cursos de proyección social, centro de idiomas, cómputo, otros. Mejorar el proceso pre-universitario. Promover la educación virtual. En ese orden de prioridades se requiere su implementación.
- Materia aparte es la unidad de marketing, quien será la encargada de la difusión de la nueva oferta de servicios educativos de la UJBM.

- El presente plan estratégico requiere una inversión de S/. 12'686,000.00 para sus primeros dos años, teniendo en cuenta que sólo en construcción se lleva el 93.25%, es importante recomendar que se cuente con al menos el 50% de las inversiones para realizar las primeras acciones.
- Se recomienda énfasis en la dación de cursos, diplomados, especialidades, de extensión, talleres, entre otros, para poder cubrir el proceso de alcanzar la visión, para ello se requiere que la Universidad realice, aparte de la oferta actual, 27 cursos anuales durante los próximos cinco años, con las siguientes características: tener cada uno un promedio de 40 alumnos, una media de pensión de S/. 600.00, por un tiempo promedio de cuatro meses.
- Se recomienda, finalmente, la ejecución del presente plan estratégico por ser perfectamente viable.

## Bibliografía

- FMI. “Actualización de las Perspectivas Económicas Mundiales”.
- KONRAD ADENAUER. Ranking sobre democracia. IDD-Lat. 2012
- UNESCO. Datos estadísticos de América Latina. 2012
- MEF. Marco Macroeconómico Multianual 2015-2018 Revisado
- AUIP (2003) Gestión del conocimiento, Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado, Salamanca.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2012) Informe de Progreso económico y social. América Latina frente a la desigualdad, BID, Washington
- Anthony, Robert (1998), "El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso". Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona.
- Shick, Allen, "La presupuestación tiene algún futuro", Serie de Gestión Pública. N°21. ILPES
- Albornoz, O. (1997) Introducción. En: La educación superior en el siglo XXI, Visión de América Latina y el Caribe, CRESALC-UNESCO, Caracas.
- Berretta N, Tavares, M. Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Diálogo Regional de Política. 2006.
- Alburquerque, Francisco (1997) Fomento productivo municipal y gestión del desarrollo económico local, ILPES, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, Santiago de Chile.
- Angulo Galvis, Carlos & Toro, José Rafael (2001) La universidad “académicamente abierta” para la actual sociedad del conocimiento. Ponencia presentada al Congreso de “Educación Superior, desafío global y respuesta nacional”, Universidad de Los Andes, Santafé de Bogotá, junio 21 y 22.
- Boyer, Ernest L. (2011) Una propuesta para la educación superior del futuro, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Brunold, J., Merz, H & Wagner, J. (2012) Comunidades virtuales, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Brunsvick, Yves & Danzin, André (1999) Nacimiento de una civilización. El choque de la mundialización, Ediciones Unesco, Paris.
- CLACSO (2003). Las Universidades en América Latina ¿Reformadas o alteradas?. Marcela Mollis (Compiladora). Buenos Aires.
- Gacel-Avila, Jocelyne (1999) Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe, Reflexiones y lineamientos, Organización Universitaria Interamericana, AMPEI, Ford Foundation, Guadalajara.
- Gates, Bill (1999) Los negocios en la era digital, Plaza & Janés, Barcelona.
- Medina Vásquez, Javier (2001) Experiencias significativas en Pensamiento a largo plazo a nivel mundial, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile.
- Porter, Michael (1999) Ser competitivo, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Pretelt, Carmen; Costa, María et al (2002) Guía para la internacionalización de las instituciones de educación superior de Colombia, ICFES, Ministerio de Educación, Bogotá.
- Rosenberg, Marc (2010) E-learning. Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital, Mc Graw Hill, Bogotá.
- Sullivan, Patrick (2001) Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación, Piados, Barcelona.
- Toffler, Alvin (1990) El cambio del poder, Ed. Plaza & Janés, Barcelona.

- UNESCO (2010) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Informe sobre la 46ª Reunión de la Conferencia Internacional de Educación , Ginebra, 5-8 de septiembre.
- UNESCO -Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - (2010) Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura, Consejo Ejecutivo, 161ª Reunión, París, 17 de mayo.
- Ardila, A. (1980). Psicología de la percepción. Trillas, México.
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2000). Declaración del Milenio. Organización de las Naciones Unidas, Nueva York.
- Asociación Europea de Universidades (2003). Declaración de Graz. Después de Berlín: el papel de las Universidades. European University Association (EUA), Ginebra 04-07-03. Barros, S. y otros (2004).
- Bricall, J.M. et al. (2000). Informe Universidad Informe Universidad 2000. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), Madrid.
- COM (2005) 152 final (2005). Movilizar el capital intelectual de Europa: crear las condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la estrategia de Lisboa.
- ECO3 Colecciones (2012). “LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO”,
- CECSA. Porter (1987): Ventaja competitiva.
- Paidós Plural, Barcelona. Covey, R.S. (1997): Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.
- Deusto. Gimbert (2003): El enfoque estratégico de la empresa.
- Sainz de Vicuña Ancín (2003): El plan estratégico en la práctica.
- ESIC, Madrid.
- H. Mintzberg, J.B. Quinn (1993); El Proceso Estratégico; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Hax, y N. Majluf (1996); Gestión de Empresa con una Visión Estratégica; Editorial Dolmen, Chile.
- E. Ander Egg (1995); Introducción a la Planificación; Editorial Lumen, Buenos Aires.