



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

DISEÑO DE UN PROCESO DE
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES,
SEGÚN EL MODELO
ANTROPOLÓGICO DEL
FUNCIONAMIENTO DE LAS
ORGANIZACIONES

María Cárdenas-Tellaeche, Randy
Fernández-Palomino

Piura, julio de 2017

PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN

Máster en Dirección de Empresas

Cárdenas, M. y Fernández, R. (2017). *Diseño de un proceso de planeamiento estratégico para la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, según el modelo antropológico del funcionamiento de las organizaciones* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



PROGRAMA MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS
PARA EJECUTIVOS

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MASTER EN
DIRECCION DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPESARIALES, SEGÚN EL MODELO ANTROPOLÓGICO DEL
FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**

**MARÍA LUISA CÁRDENAS TELLAEICHE
RANDY JOEL FERNÁNDEZ PALOMINO**

Piura, julio 2017

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto para lograr mis objetivos.

A mi esposo por ese optimismo que siempre me impuso a seguir adelante.

A mi hijo por ser mi fuente de motivación e inspiración.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy.

A mis hermanos, por su incondicional apoyo

A mis jefes que me dieron la oportunidad de embarcarme en esta aventura.

María Luisa Cárdenas Tellaeche

A Dios y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para seguir adelante y darme fuerzas en los problemas que se presentaban. Dedico este trabajo de investigación a mi esposa Diana Alburqueque, por su tiempo, sacrificio, esfuerzo y comprensión; y a mis hijas Marianella, Camila, Nicole y Lía Fernanda, por su paciencia y además fueron un gran apoyo emocional durante todo este tiempo.

Agradecimiento especial merecen mis padres, Alfonzo Fernández † y Haydeé Palomino, quienes durante mi vida me apoyaron en mi carrera y en la vocación de docente universitario.

A las autoridades de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura por su apoyo y por la confianza depositada.

Randy Joel Fernández Palomino

PRÓLOGO

Esta investigación se ha realizado con el propósito de desarrollar los lineamientos básicos para que se pueda actualizar el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, tomando como referencia el modelo antropológico del funcionamiento de las organizaciones.

Hoy en día la planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y a la vez brinda una dirección para cumplir objetivos en el mediano plazo. El aporte de nuestra tesis es el ¿Cómo realizar una planificación estratégica? siguiendo un enfoque antropológico.

Finalmente, agradecemos al profesor Pablo Domínguez, por su valiosa dedicación en la asesoría de esta investigación. Agradecemos también a los profesores y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que nos apoyaron en brindarnos información relevante durante la investigación.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	3
1.1. Planeamiento estratégico.....	3
1.1.1. Definición de estrategia.....	3
1.1.1.1. Introducción	3
1.1.1.2. Orígenes	4
1.1.1.3. Conceptos modernos	5
1.1.1.4. El modelo “Estándar” de la estrategia.....	7
1.1.1.5. Otra concepción de estrategia	9
1.1.2. Definición de planificación estratégica	11
1.1.2.1. Premisas del enfoque de la planificación	15
1.1.2.2. Fuerzas y debilidades del enfoque de la planificación.....	17
CAPÍTULO 2 MARCO METODOLÓGICO	21
2.1. Fundamento teórico del modelo.....	21
2.1.1. Los valores de la organización	23
2.1.2. La empresa como institución.....	24
2.1.3. Teoría de la dirección	25
2.1.4. Los procesos de dirección	25
2.1.5. El propósito de la organización	27

2.1.6. Misión genérica y misión específica de una organización.....	29
2.1.7. Estrategia.....	30
2.1.8. Planeamiento Estratégico	31
CAPÍTULO 3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	33
3.1. Universidad de Piura.....	33
3.1.1. Misión de la Universidad de Piura.....	34
3.1.2. Visión de la Universidad de Piura.....	35
3.1.3. Valores de la Universidad de Piura.....	36
3.2. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	36
3.2.1. Misión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	37
3.2.2. Visión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.....	37
3.2.3. Valores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales:.....	38
3.2.4. Partícipes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales:.....	38
CAPÍTULO 4 DISEÑO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO	
ESTRATÉGICO.....	41
4.1. Diseño del proceso de planeamiento estratégico	41
4.2. Primera fase	42
4.2.1. Análisis externo	42
4.2.2. Análisis interno	44
4.2.3. Encuestas.....	44
4.2.4. Fact Book	44
4.3. Segunda fase	44
4.3.1. La misión de la Facultad	45
4.3.2. La visión de la Facultad	45
4.3.3. Los valores de la Facultad.....	45
4.3.4. Estrategia corporativa de la Facultad	46
4.3.5. Segmentación de actividades	46
4.3.6. Taller 1	46
4.3.6.1. Primer trabajo en equipo.....	47
4.3.6.2. Segundo trabajo en equipo.....	47
4.3.6.3. Tercer trabajo en equipo	48
4.3.6.4. Cuarto trabajo en equipo.....	48

4.3.7. Taller 2	48
4.3.7.1. Primer trabajo en equipo	49
4.3.7.2. Segundo trabajo en equipo	49
4.4. Tercera fase	50
4.4.1. Taller 3	50
4.4.1.1. Primer trabajo en equipo	50
4.4.1.2. Segundo trabajo en equipo	51
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS INTERNO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	53
5.1. Análisis interno	53
5.1.1. Productores	53
5.1.2. Consumidores	53
5.1.3. Sistema de incentivos	54
5.1.4. Procesos necesarios para el funcionamiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	56
5.1.4.1. Identificación de procesos	56
5.1.4.2. Definición de los principales procesos:	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFIA	69
APÉNDICES	75
Apéndice 1 Encuesta	77
Apéndice 2 Misión Actual	84
ANEXOS	87
Anexo 1 Valores Universidad de Navarra	89
Anexo 2 Alumnos Ingresantes Piura	91
Anexo 3 Alumnos Ingresantes Lima	92
Anexo 4 Alumnos Matriculados Piura	93
Anexo 5 Alumnos Matriculados Lima	94
Anexo 6 Egresados Piura	95

Anexo 7	Egresados Lima.....	96
Anexo 8	Profesores Piura (Administración de Empresas)	97
Anexo 9	Profesores Lima (Administración de Empresas)	98
Anexo 10	Profesores Piura (Contabilidad y Auditoría).....	99
Anexo 11	Profesores Lima (Administración de Servicios)	100
Anexo 12	Profesores Piura (Economía)	101
Anexo 13	Profesores Lima (Economía)	102

Índice de Figuras

Figura 1.	Modelo antropológico	21
Figura 2.	Fines subjetivos y fines objetivos de la organización	28
Figura 3.	La relación operativa y la relación estructural de una organización	28
Figura 4.	Proceso de interacción (acción – reacción) con un entorno humano	30
Figura 5.	Diseño del proceso de planeamiento estratégico.....	42

INTRODUCCIÓN

Las características de la investigación realizada son las que refieren al tipo de finalidades y objetivos pretendidos.

Una primera finalidad sería, sobre la base del modelo básico para la Dirección Estratégica de una organización, estudiarlo en profundidad para identificar y, por tanto, incluir, las explicaciones adicionales necesarias para su mejor comprensión y utilización práctica por los interesados.

Una segunda finalidad, sería mediante la comprensión del modelo básico para la dirección estratégica realizar un diseño del proceso de planeamiento estratégico, incorporando la teoría sobre el funcionamiento de las organizaciones, original de Juan Antonio Pérez López.

Como tercera finalidad responde a la necesidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura por contar con su Planificación Estratégica para un horizonte de tres a cinco años, en el ánimo de procurar su desarrollo ordenado y sostenible.

Resumiremos a continuación los contenidos a lo largo de sus cinco capítulos.

En el primer capítulo, llamado Marco Teórico, estudiaremos algunas definiciones importantes como la Estrategia desde sus orígenes hasta los conceptos actuales, además del significado de planificación estratégica.

En el segundo capítulo, Marco Metodológico, dedicaremos nuestra atención al estudio en profundidad de los fundamentos teóricos del modelo y el modelo básico sobre el funcionamiento de las organizaciones, el Modelo Antropológico de Pérez López y sus alcances, identificando las precisiones necesarias para completarlo.

En el tercer capítulo, Misión, visión y valores. Damos a conocer la misión, visión y valores de la Universidad de Piura y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales asimismo indicamos quienes son los partícipes de la Facultad y las expectativas que tienen con la Facultad.

En el cuarto capítulo, Diseño del proceso de planeamiento estratégico, indicamos la secuencia de fases, los distintos talleres que deben realizarse con el propósito de elaborar la misión, visión, valores, estrategia, segmentación, posición competitiva, metas y objetivos estratégicos junto a los planes de acción a realizar.

En el quinto capítulo, Análisis interno de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, se proporciona información para realizar un análisis interno donde indicamos los productores, consumidores, hablamos del Sistema de incentivos y de los diferentes procesos que se realizan actualmente en la Facultad.

En las conclusiones y recomendaciones, supuso el estudio en profundidad de lo elaborado, para extraer las conclusiones y recomendaciones esenciales sustentadas por la investigación que se presenta.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Planeamiento estratégico

1.1.1. Definición de estrategia

1.1.1.1. Introducción

La estrategia está relacionada con el éxito y las características que la conducen a tal fin son:

- Objetivos sencillos, consistentes y a largo plazo.
- Conocimiento profundo del entorno competitivo.
- Valoración objetiva de los recursos.
- Puesta en práctica eficaz¹.

Aunque la atención se centra primordialmente en las empresas, el concepto se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. La estrategia no constituye un plan pormenorizado de acción o un programa de instrucciones: antes bien,

¹ Grant, R. M. (2006). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, 2006, págs. 35-36.

es una materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones de una organización o de un individuo.

1.1.1.2. Orígenes

Primero comenzaremos indicando de donde proviene el término estrategia.

El propio término procede de la palabra griega *strategía* (mando de un ejército), que, a su vez, está compuesta por *stratós* (ejército) y *-ag* (que indica la acción de dirigir)². Sin embargo, el concepto de estrategia no se originó con los griegos: la ya clásica obra de “Sun Tzu”, *El arte de la guerra*, escrita unos 500 años antes de Cristo, se considera como el primer tratado de estrategia propiamente dicha³.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia Antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.⁴ “Jeffrey Bracker dice que, al parecer, este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades-

² So what Is Strategy?, 1983, págs. 57-72

³ Tzu, 1988

⁴ (Xenofón, 1869)

estado de Grecia y que no volvió a aparecer sino hasta la revolución Industrial”⁵

1.1.1.3. Conceptos modernos

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstem, en su obra sobre la teoría del juego en 1944. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.⁶ Es fácil ver el origen del surgimiento de esta definición de la teoría del juego. Peter Drucker, en su libro clásico *The Practice of Management*, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.⁷

Muchos estudiosos están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra escrita por Alfred Chandler en 1962: *Strategy and Structure*. En este libro, Chandler analizaba con detenimiento las actividades de cuatro gigantes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck. Chandler, fundamentándose en ese estudio, definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de

⁵ (Bracker, 1980, pág. 219)

⁶ (Von Neumann & Morgenstern, 1947)

⁷ (Drucker, 1954)

una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.⁸

Siete años después, Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición parecida. Ésta cautivó a toda una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será".⁹

Entre Chandler y Andrews, Igor Ansoff había ofrecido, en 1965, una definición más analítica, perfilada hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados.¹⁰ La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: *el alcance del producto/mercado* (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); *el vector de crecimiento* (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); *la ventaja competitiva* (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores) y *la sinergia* (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para

⁸ (Chandler, 1962)

⁹ (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1969)

¹⁰ (Ansoff, 1965)

lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta).¹¹

Hoy la estrategia es definir una posición única, hacer trade-offs bien definidos e intensificar el calce entre las actividades. Implica la búsqueda constante de formas de fortalecer y ampliar la posición de la empresa, lo cual exige disciplina y continuidad; sus enemigos son las distracciones y las concesiones.¹²

1.1.1.4. El modelo “Estándar” de la estrategia

La definición de Andrews y la de Ansoff representaban dos formas de concebir la estrategia, estrechamente relacionadas, que dominarían en los libros de texto y las investigaciones de toda una generación. Chaffee dice que este enfoque tiene dos versiones. Ella llama al primero el modelo lineal, término que elige porque este enfoque se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque el término lineal incluye las connotaciones de método, dirección y secuencia. Llama modelo adaptativo a la segunda versión; este enfoque trata de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos.¹³ Mintzberg habla del enfoque de Andrews llamándola la “Escuela del diseño” y a la de Ansoff la “Escuela de la planificación”.¹⁴ Salvo por una notable excepción, las definiciones de estrategia que se han

¹¹ (Hofer & Schendel, 1978)

¹² (Porter M. E., 2011)

¹³ (Chaffee, 1985)

¹⁴ (Mintzberg, Strategy Formation: School of Thought) en (Frederickson, 1990)

formulado desde entonces son sólo variaciones de las definiciones de Andrews y Ansoff.¹⁵

Todas estas definiciones tienen cuatro elementos en común. En primer lugar, está el *concepto de un ambiente*; es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas y otras son positivas (oportunidades). En segundo, *la empresa debe establecer metas u objetivos básicos*. El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión es decir, una definición de la razón de existir de la empresa.¹⁶ En tercero, *la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos*. Este análisis se suele conocer como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (SWOT por sus siglas en inglés). Por último, *la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr "adecuarse" lo mejor posible a su ambiente*.¹⁷

Vamos a señalar dos de sus supuestos fundamentales. El primero es que el *análisis siempre debe ir antes que la acción*. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa. Esto se suele conocer como *formulación de la estrategia*.¹⁸ Todo el aprendizaje que ocurre se deriva de los esfuerzos de los planificadores, los gerentes de niveles superiores u otros analistas.

¹⁵ (Bracker, 1980)

¹⁶ (Pearce & David, 1987)

¹⁷ (Bracker, 1980)

¹⁸ (Hofer & Schendel, 1978)

No se deriva de la prueba de ensayo y error por parte de los gerentes de niveles medios o los trabajadores, ni de su retroinformación. El segundo supuesto es que la *acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia*,¹⁹ corre a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas "otras" personas normalmente esperan poner en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.²⁰

1.1.1.5. Otra concepción de estrategia

Henry Mintzberg ha elaborado un enfoque muy diferente del concepto de estrategia. Se trata de un método histórico para definir la estrategia. En su opinión, los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo.²¹ Define el término estrategia como "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo".²²

El modelo estándar concede gran importancia al análisis; el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción. Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica

¹⁹ (Galbraith & Kazanjian, 1986)

²⁰ (Mintzberg & Waters, 1985)

²¹ (Mintzberg, Patterns in Strategy Formation, 1978)

²² (Mintzberg & Waters, Of Strategies, Deliberate and Emergent, 1985)

que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo. En las definiciones que se expusieron antes, la estrategia consistía en la planificación formal y en establecer metas.

Mintzberg elabora su concepto sobre el contraste entre el análisis y la acción. Una manera de concebir la estrategia es como algo fundamentado en las intenciones estratégicas. Este énfasis en la reflexión previa es típico del enfoque de la estrategia estándar. Otra forma de concebir la estrategia es como una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa; es decir, una estrategia realizada. Esto es típico del enfoque de Mintzberg que se perfila hacia la acción. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de lo que Mintzberg llama estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de una estrategia emergente. La estrategia adquiere forma y “ocurre” a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente. Más adelante la empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero, en el momento que se presentan, no son conscientes ni deliberadas. (Existe una tercera posibilidad: que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, caso que Mintzberg llama estrategia no realizada).

1.1.2. Definición de planificación estratégica

La planificación de estrategias considerada como una corriente de la estrategia, es casi tan antigua como la corriente del diseño; uno de los primeros libros con gran influencia, *Corporate Strategy* de Ansoff, fue publicado en 1965.²³ La planificación dominó el panorama durante los años setenta, pero su influencia ha disminuido. Uno de los motivos es que la planificación de estrategias ha sufrido algunos fracasos muy visibles.²⁴ De hecho, las ideas en este campo han permanecido estancadas casi desde el principio. Mintzberg lo expresa así:

El problema fue que, en términos cuantitativos, la literatura sobre "planificación estratégica" se desarrolló muchísimo, pero en términos cualitativos casi no se desarrolló. En esta literatura hubo una variedad interminable de repeticiones de una serie básica de ideas, concebidas en forma casi trivial, arraigada en el modelo de la escuela del diseño.²⁵

Las empresas pequeñas pueden funcionar con éxito sin una estrategia explícita. La estrategia puede existir sólo en la mente del fundador y, a menos que el fundador tenga que escribir un plan de negocios para atraer financiación externa, puede que nunca se haga explícita. Las empresas con una estructura establecida de dirección suelen tener algún tipo de proceso de planificación estratégica, aunque en las empresas de negocio único, el proceso estratégico puede ser muy informal e irregular. Las grandes empresas, especialmente las que tienen negocios múltiples, tienen procesos de planificación estratégica más sistematizados, cuyo resultado es un plan

²³ (Ansoff, 1965)

²⁴ (The New Breed of Strategic Planner, 1984) (Hayes, 1985)

²⁵ (Mintzberg, Strategy Formation: School of Thought)

corporativo documentado que integra los planes de negocio de cada división.²⁶

Sea formal o informal, sistematizado o ad hoc, documentado o no, el proceso de formulación estratégica es un vehículo importante para que haya coordinación dentro de la empresa. El proceso estratégico tiene múltiples funciones dentro de la empresa. Es un proceso que mejora la toma de decisiones al favorecer el análisis sistemático e integrar los conocimientos de diferentes partes de la empresa. Es un mecanismo de coordinación que asegura la consistencia de las decisiones tomadas en diferentes niveles y partes de la organización. Es una manera de estimular los resultados construyendo un compromiso con la visión, la misión y los objetivos a largo plazo.²⁷

El proceso de formulación estratégica varía considerablemente de empresa a empresa. Incluso cuando la empresa nueva y pequeña ya se ha convertido en una gran compañía, puede que la estrategia continúe controlada por el máximo ejecutivo.²⁸ Los directivos funcionales pueden proporcionar inputs clave como son las proyecciones financieras y los análisis de mercado, pero los elementos esenciales de la estrategia -objetivos, desarrollo de nuevos negocios, inversiones e iniciativas competitivas clave- son habitualmente decididos por el máximo ejecutivo.

Los procesos de planificación estratégica más sistematizados, típicos de las empresas grandes con divisiones o unidades de negocio separadas, siguen tradicionalmente un ciclo anual. Los planes estratégicos tienden a ser para tres o cinco años y combinan iniciativas de arriba abajo (indicadores sobre

²⁶ (Grant, 2006)

²⁷ (Grant, 2006)

²⁸ (Finnie, 1994)

resultados esperados e identificación de las iniciativas estratégicas clave) y planes de negocio de abajo arriba (estrategias propuestas y previsiones financieras para divisiones y unidades de negocio). Tras la discusión entre el nivel corporativo y los negocios individuales, los planes de negocio se corrigen, acuerdan e integran en el plan corporativo global que será presentado para la aprobación del consejo de administración.²⁹

El plan estratégico resultante comprende normalmente los elementos siguientes:

- *Una declaración de los objetivos* que la empresa pretende alcanzar en el periodo planificado, tanto de carácter financiero (por ejemplo, objetivos de crecimiento de los ingresos, reducción de costos, beneficio operativo, rentabilidad del capital invertido, rentabilidad de los accionistas) como estratégico (por ejemplo, cuota de mercado, nuevos productos, penetración internacional y desarrollo de nuevos negocios). Por ejemplo, la estrategia de diciembre 2000, anunciada por el Royal Dutch/Shell Group, establecía el objetivo de un 15 por 100 de rentabilidad de los capitales invertidos (ROCE) y un crecimiento del volumen de hidrocarburos del 5 por 100 anual.³⁰
- *Un conjunto de supuestos o predicciones* sobre aspectos clave del entorno ante el que la empresa debe responder. Por ejemplo, los planes de Shell formulados en 2000 se basaban en una estimación del precio del barril de petróleo de 14 dólares (a pesar de que entonces el precio del barril estaba cercano a los 30 dólares).

²⁹ (Grant, 2006)

³⁰ La información sobre la Royal Dutch/Shell Group se basa en la presentación estratégica del 18 de diciembre de 2000. Véase www.shell.com.

- *Una declaración cualitativa* sobre cómo cambiará la *configuración* de los negocios en términos de áreas geográficas y líneas de producto; así como las bases sobre la que la empresa crecerá y expandirá su ventaja competitiva. Por ejemplo, la estrategia 2000 de Shell daba prioridad a las inversiones las actividades iniciales de su cadena de valor y reforzaba los puntos fuertes existentes en la región de Asia/Pacífico, especialmente en electricidad, gas natural (metano) y conversión gas/líquido.
- *Acciones específicas* sobre decisiones y proyectos, sustentadas por un conjunto de hitos estableciendo lo que se va a alcanzar en fechas específicas. Por ejemplo, los hitos de la estrategia de Shell *incluían* la reducción de costos en productos químicos por valor de 650 millones de dólares al final del año 2001 y en la introducción de combustibles diferenciados en 40 países al mismo tiempo.
- *Un conjunto de proyecciones financieras*, incluyendo un *presupuesto* de inversiones y un esbozo de los presupuestos operativos. Por ejemplo, la declaración estratégica diciembre 2000 de Shell establecía un presupuesto de inversiones de 10,000-12,000 millones de dólares por año, un ratio deuda/capital del 25 por 100 al 38 por 100 en cinco años y una reducción de los costos operativos anuales de 5,000 millones de dólares.³¹

Aunque los planes estratégicos escritos están dirigidos hacia la toma de decisiones documentadas, los elementos importantes de la planificación estratégica residen en el proceso estratégico: la interacción mediante la cual se comparte el conocimiento y se comunican las ideas, se alcanza el consenso y se establece el compromiso con acciones y resultados.

³¹ (Grant, 2006)

El aumento de la turbulencia ambiental ha originado que los procesos de planificación estratégica sean cada vez menos formalizados y más flexibles.

1.1.2.1. Premisas del enfoque de la planificación

Los supuestos que fundamentan el enfoque de la planificación son casi idénticos a las del enfoque del diseño, con dos diferencias importantes. En primer término, se abandona el modelo sencillo e informal de la escuela del diseño a favor de un conjunto intrincado de procedimientos, cada uno de los cuales contiene listas de verificación y técnicas que se deben seguir en un orden determinado formalmente. Por ejemplo, el diagrama del resumen de Ansoff contiene cincuenta y siete cuadros de procedimientos y subprocedimientos.³²

La segunda diferencia radica en la importancia que los planificadores especializados tienen para esta corriente. Aunque presuntamente sólo deben ser asesores del personal, gran parte de las prácticas recomendadas los convierte en actores centrales del proceso. Por ejemplo, una guía de planificación de una empresa siderúrgica sugería que se informara a la alta dirección en cuanto a puntos clave, apenas cuatro veces al año.³³

Como la planificación estratégica es un proceso analítico muy formal, subraya la descomposición, es decir, la división en partes menores. El resultado es que se presta mucha atención a técnicas

³² (Ansoff, 1965)

³³ (Pennington, 1972)

operativas como la calendarización, la programación y los presupuestos, lo que a su vez conduce a acentuar un enfoque "numérico" para la estrategia. En razón del enfoque de descomposición formal de la planificación, las estrategias creadas tienden a estar segmentadas-a nivel de empresa y corporativo, así como en jerarquías de objetivos, programas, planes de acción y controles de los resultados-.

Mintzberg resume los supuestos básicos del procedimiento de planificación así:

- a. La formulación de estrategias debe ser un proceso controlado, consciente y formal, que se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineado en razón de listas de revisión y apoyado por técnicas.
- b. La responsabilidad del proceso general depende del ejecutivo de mayor rango, en principio; la responsabilidad de su ejecución depende de los planificadores del equipo, en la práctica.
- c. Las estrategias surgen completas del proceso, para ser explicadas de tal suerte que después puedan ser llevadas a la práctica mediante una atención detallada a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diverso género.³⁴

³⁴ (Mintzberg, Strategy Formation: School of Thought)

1.1.2.2. Fuerzas y debilidades del enfoque de la planificación

Además de los fracasos bien documentados que ha tenido la planificación, que se mencionaron antes, las investigaciones académicas sobre la planificación de estrategias en las empresas no han podido demostrar que ésta sea redituable. Los resultados generales de los estudios no han llegado a una conclusión clara.³⁵ En otras palabras, ¿se puede planificar una estrategia? ¿Se puede... convertir en un proceso formal?"³⁶

Las respuestas a los fracasos de la planificación varían muchísimo. Algunas dicen que la planificación debería continuar no obstante sus fracasos, en razón de los beneficios que produce pasar por el proceso de la planificación.³⁷ Otras sugieren que se deben adoptar enfoques cada vez más complejos y sofisticados.³⁸ La respuesta más popular ha sido echar la culpa a las "trampas" que entorpecen la buena planificación. Sobre todo la falta de compromiso de los mandos superiores y los climas de organizaciones que son incompatibles con el ejercicio de la planificación.³⁹ Es raro que alguien del campo sugiera que este enfoque puede tener fallas de origen. Pero, ¿siguen resistiéndose los gerentes? y ¿podría un buen clima para la planificación significar un mal clima para algunas organizaciones, en algunas situaciones?

³⁵ (Bresser & Bishop, 1983) (Shrader, Taylor, & Dalton, 1984)

³⁶ (Mintzberg, Strategy Formation: School of Thought)

³⁷ (Steiner G. A., 1979)

³⁸ (Ansoff H. I., Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, 1975) (Ansoff H. I., Implanting Strategic Management, 1984) (Ansoff H. I., Implanting Strategic Management, 1984)

³⁹ (Steiner, 1971) (Ringbakk, 1971)

Los gerentes podrían resistirse a planificar por dos motivos. En primera instancia, muchos gerentes de niveles medios y bajos no quieren que se les impongan planes (y procesos de planificación) que vienen de arriba. Sienten que esto entorpece su flexibilidad y su necesidad de funcionar en forma más madura. En segundo, incluso los gerentes superiores pueden ser ignorados por algunos sistemas de planificación, como se dijo antes. Con frecuencia, su intuición es ridiculizada.⁴⁰ En general, los cálculos de los planes parecen desbancar el compromiso de la administración.

Con frecuencia, la planificación estratégica es tildada de enfoque adecuado para abordar el cambio y los ambientes turbulentos. Sin embargo, las organizaciones normalmente hacen planes para fijar un rumbo y no para alentar el cambio. La planificación, puesto que obliga a elegir, está diseñada para ser inflexible. En ocasiones, esto es positivo, pero no lo es cuando la organización necesita ser flexible. Hay evidencia de que la planificación, por su naturaleza descompositiva y por su uso de las categorías existentes, se convierte en un proceso conservador y no en uno creativo.

Por tanto, la planificación tiende a conservar las categorías existentes, mientras que el cambio estratégico serio, por regla general, requiere que estas categorías sean reconstituidas.⁴¹

Por último, si la planificación fracasa debido a que existe un clima interno malo dentro de una organización, es probable que un

⁴⁰ (Steiner, 1971)

⁴¹ (Mintzberg, Strategy Formation: School of Thought)

proceso excesivamente objetivo o excesivamente formal haya tenido parte en producir el referido clima. Los planificadores que son demasiado dogmáticos o que están demasiado preocupados por su influencia, no se deben asombrar cuando sus esfuerzos encuentran resistencia, sea ésta implícita, por falta de compromiso, o explícita, por medio de política en la organización.

Mintzberg, analizando los problemas con más profundidad, señala cuatro falacias de la planificación estratégica. La primera es la falacia de la predeterminación, la idea de que los planificadores pueden predecir el futuro formalmente. Los métodos para pronosticar la falta de continuidad siguen siendo lamentablemente inadecuados. De tal manera, lo que suele suceder, en realidad, es que los planificadores sacan extrapolaciones de las tendencias conocidas, método que favorece la estabilidad (o el crecimiento lento y sostenido) sobre el cambio. La segunda falacia es la de la separación; separar la administración estratégica de la administración de operaciones. Al hacerlo, se priva al gerente estratega de la rica información que se requiere para tener un profundo conocimiento de las actividades.⁴² En tercero está la falacia de la formalización. No existen pruebas de que el hecho de descomponer el proceso en pasos formales, cada uno respaldado por información "sólida" y procedimientos rigurosos, dará por resultado la creación de una estrategia nueva. De hecho, este método está diseñado para programar las estrategias existentes y no para crear otras nuevas. La

⁴² (Lengel & Daft, 1988)

llamada planificación estratégica ha sido precisamente eso. Todas estas se suman para dar forma a la "gran falacia": que el análisis puede producir una síntesis. Análisis significa descomponer las cosas en partes; síntesis significa unirlos. La administración es una actividad sintética, pero la planificación es una actividad analítica. No puede crear estrategias.⁴³

No obstante, los planificadores pueden hacer, cuando menos, las siguientes contribuciones positivas. Pueden ser analistas, particularmente de los datos que los gerentes suelen ignorar. Pueden ser catalizadores, fomentando que los gerentes piensen de manera estratégica; esto es lo que hacen muchos asesores de planificación estratégica. Los planificadores también pueden ser programadores, como se dijo antes, usando la planificación como instrumento para llevar a la práctica las estrategias creadas por otros medios.

⁴³ El ensayo de Mintzberg en el capítulo cinco: "Estrategia de preparación" explica el punto con mayor detenimiento.

CAPÍTULO 2

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Fundamento teórico del modelo

El modelo del funcionamiento de las organizaciones que se tendrá como base al diseñar el proceso de planeamiento es el siguiente:

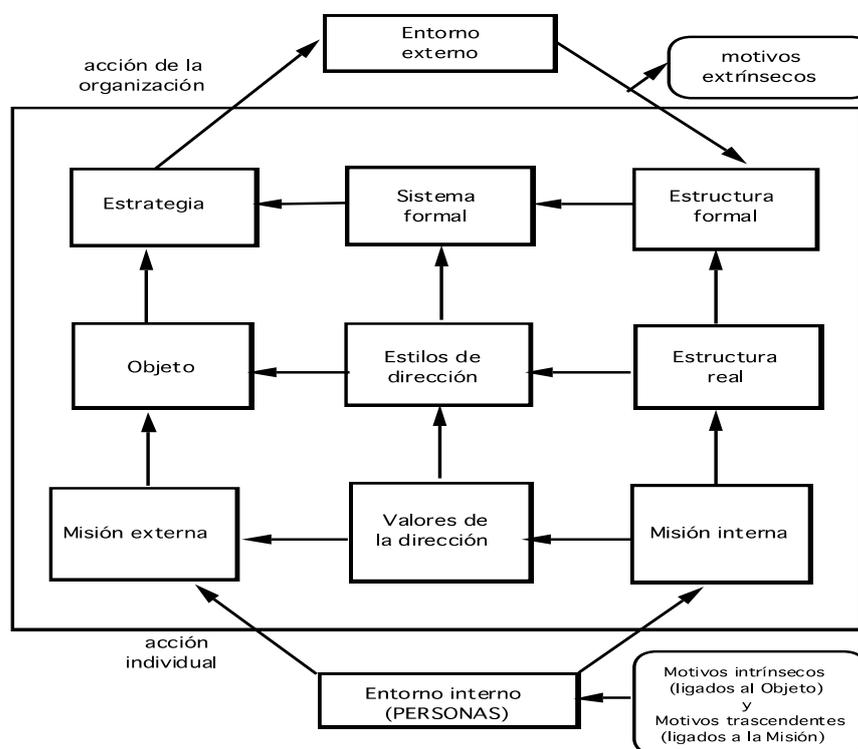


Figura 1. Modelo antropológico ⁴⁴

⁴⁴ (Pérez López, 2006, pág. 111)

Este modelo incluye una concepción de la motivación humana, según la cual las personas se mueven intentando el logro simultáneo de:

- Motivos externos –los motivos extrínsecos-; y
- Motivos internos, los que se descomponen en:
 - Motivos intrínsecos (la propia realización del trabajo); y
 - Motivos trascendentes (el servicio o utilidad que ese trabajo tenga para otras personas).

De esta forma vemos como las organizaciones se conciben como un medio que facilita, o dificulta la satisfacción de necesidades externas e internas de todo aquellos que participan en su funcionamiento.

Destacando que las necesidades internas implican:

- El desarrollo de su capacidad de hacer cosas –conocimiento operativo-; y
- El desarrollo de su capacidad de valorar el servicio que su acción tenga para otras personas - conocimiento evaluativo, o capacidad afectiva.⁴⁵

Por tanto, la supervivencia o autonomía de la propia organización depende de su capacidad para satisfacer todos esos tipos de necesidades en sus partícipes. Lo cual determinará la cantidad de motivación que pueda generar en los partícipes, así como, sobre todo, la calidad de la motivación de éstos. Es decir, la influencia efectiva de cada uno de los tipos de motivos en sus decisiones.

Así la calidad de la motivación a lograr en cada uno de los partícipes resulta determinante al momento de configurar tanto el sistema formal como el informal. Reducir los objetivos o propósito de la organización a satisfacer solo las necesidades externas, implica asumir que el logro de los objetivos de la organización depende solo del sistema formal.⁴⁶

⁴⁵ (Pérez López, 2006, pág. 104)

⁴⁶ Ibid.

2.1.1. Los valores de la organización

Según este modelo antropológico, las organizaciones tienen que desarrollar tres valores: la eficacia, la atractividad y la unidad.

La eficacia se logra a través de las acciones individuales coordinadas de los partícipes miembros de la organización; eso significa que influyen no sólo las acciones requeridas por el sistema formal sino, también, las acciones espontáneas del sistema informal. Pero, dentro de las acciones espontáneas, aquellas que buscan incrementar el conocimiento operativo - motivos intrínsecos- sólo tienen una repercusión accidental en la eficacia.

Sin embargo, las acciones espontáneas que valoran el servicio que su acción tenga para otras personas -motivos trascendentes- buscan directamente la eficacia (por ser una necesidad de la organización), como también indirectamente (satisfacer la necesidad de los clientes, del que se deriva la propia eficacia). En cierto sentido, buscan conseguir precisamente lo que es causa y origen de la eficacia (es decir, lo que garantiza la eficacia real a largo plazo).⁴⁷

La atractividad de una organización viene determinada por la satisfacción de la motivación actual de las personas en el plano de los motivos internos intrínsecos. Así, la atractividad, refleja «lo que le gusta a una persona aquello que está haciendo por pertenecer a una organización».

Está claro que las organizaciones son fuente de satisfacción externa por los incentivos que asignan a través del sistema retributivo –por eso han de ser eficaces-. También está claro que no pueden ser indiferentes a las satisfacciones intrínsecas que las personas tengan por su trabajo en la

⁴⁷ (Pérez López, 2006, pág. 108)

organización. Pero no está nada claro que cuanto mayor sea la atraktividad de la organización— mejor sea ni para el individuo, ni para la organización.

La unidad de la organización es la medida en que el comportamiento espontáneo de las personas se orienta hacia la puesta en práctica de las acciones determinantes del logro de la eficacia. Es decir, la unidad de una organización expresa el grado de identificación de sus miembros con la eficacia organizacional, expresa en qué medida un comportamiento espontáneo viene determinado por el logro de la eficacia (en cuanto ésta es consecuencia de la satisfacción de necesidades de otras personas).⁴⁸

2.1.2. La empresa como institución

El modelo antropológico del funcionamiento de la organización, contempla la empresa como una institución, es decir, como una realidad humana, que tiene una misión, y cuyo sentido último es la organización de capacidades de las personas para satisfacer necesidades de esas mismas personas.

La empresa, desde ese punto de vista, posee tres dimensiones características que definen su «calidad», su auténtico «valor»: eficacia, atraktividad y unidad.

Cualquier visión realista de la empresa suele reconocer que ésta tiene la función de crear riqueza (eficacia), a través de la aplicación de unas capacidades operativas específicas, para satisfacer unas necesidades concretas de sus consumidores. En síntesis, pues, al pensar en la empresa, de un modo u otro, se está pensando en las tres dimensiones siguientes:

⁴⁸ (Pérez López, 2006, pág. 108)

- a. La cantidad de riqueza que crea a través de su operar.
- b. Su capacidad de hacer cosas, que corresponde a la que es capaz de desarrollar en sus productores, a través del correspondiente aprendizaje de éstos.
- c. Su capacidad de saber qué cosas hay que hacer para satisfacer las necesidades reales de sus consumidores.⁴⁹

2.1.3. Teoría de la dirección

De la teoría antropológica del funcionamiento de las organizaciones se desprende una determinada teoría de la dirección.

Debido a que una organización humana consiste en un grupo de personas –partícipes- cuyas acciones se coordinan para conseguir unos ciertos objetivos o resultados, cuyo logro interesa a todas ellas, aunque ese interés pueda ser debido a motivos muy diferentes. La dirección o gobierno de una organización es la realidad más profunda que explica su funcionamiento, es decir, su dinamismo.

De hecho, un grupo humano no es una organización mientras su acción conjunta no sea gobernada, dirigida, de alguna manera hacia el logro de alguna meta o finalidad.

2.1.4. Los procesos de dirección

En una organización se dan siempre y necesariamente:

- a. Un propósito o resultado a alcanzar a través del conjunto de acciones individuales.

⁴⁹ (Pérez López, 2006, págs. 115-116)

- b. Una coordinación de dichas acciones, de tal modo que su ejecución produzca el logro del propósito.
- c. La motivación de cada una de las personas individuales para que decidan actuar del modo concreto requerido por la organización.

Sobre esa base cabe hablar de los procesos de dirección como el conjunto de procesos de que tienden a:

- a. La determinación de los resultados a alcanzar a través de las actuaciones concretas de la organización (definición operacional del propósito).
- b. Determinación y comunicación de las actividades concretas que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellos resultados (estructuración del propósito definido)
- c. Motivación de las personas individuales para que cada una de ellas efectivamente desarrolle las actividades que le correspondan (puesta en práctica del propósito).⁵⁰

Las actividades directivas incluyen el propio diseño de las actividades programadas. Es decir: la creación del sistema formal es, en su origen, una actividad directiva. También lo son los cambios en dicho sistema.

Así vemos, por ejemplo, que la decisión de elegir un sistema de producción es una decisión de la dirección de una empresa, como lo es la de añadirle o quitarle un departamento concreto. Una vez elegido, multitud de decisiones de producción quedarán incluidas entre las actividades programadas.

Las decisiones no incluidas en el diseño del sistema de producción seguirán siendo actividades directivas (ya que, si no se tomasen esas

⁵⁰ (Pérez López, 2006, pág. 122)

decisiones, las actividades programadas por sí mismas serían incapaces de resolver el problema concreto).

Una vez establecido el sistema formal, las actividades directivas han de hacerse cargo de todo lo que sea necesario para que ese sistema sea capaz de realizar las operaciones reales que la organización precisa a fin de conseguir sus propósitos.⁵¹

La teoría de la dirección tiene, por tanto, las siguientes características:

- Se apoya en los procesos más profundos del ser humano –los generadores de motivación–.
- Nuestro enfoque muestra que, en el fondo, hay únicamente unas teorías de la dirección completas: las que estén basadas en el paradigma antropológico. Los otros modelos recogerán sólo casos particulares que, por lo tanto, reducen la función directiva, privándola de alguno de sus aspectos esenciales.⁵²

2.1.5. El propósito de la organización

El propósito de la organización tiene tres elementos:

- Estrategia
- Capacidades
- Misión Externa

En la Figura 2 se muestra como los fines objetivos de la organización, que son tres debido al triple resultado de toda acción, son los que configuran a su vez la triple estructura del propósito de la organización.

⁵¹ (Pérez López, 2006, pág. 125)

⁵² Ibid, pág. 128

Fines "subjetivos" de una organización	<i>Fines "subjetivos" de la acción organizacional</i>	Conceptos que los expresan	<i>Fines "objetivos" de la acción organizacional</i>	<i>Conceptos que los expresan</i>
Eficacia	<i>Realización de operaciones productoras de beneficios</i>	Beneficios (Eficacia)	<i>Interacciones entre los partícipes</i>	Metas estratégicas
Atractividad	<i>Desarrollo de su competencia distintiva</i>	Aprendizaje operativo (Eficiencia)	<i>Conocimientos operativos de los partícipes</i>	Objetivos
Unidad	<i>Desarrollo de la confianza mutua entre los partícipes</i>	Aprendizaje evaluativo (Consistencia)	<i>Conocimientos evaluativos de los partícipes</i>	Misión

Figura 2. Fines subjetivos y fines objetivos de la organización⁵³

Por otro lado en la Figura 3 podemos ver cómo los contenidos tanto de los fines "subjetivos", o "de la propia organización en cuanto tal", como los fines objetivos de la acción organizacional, recogen los fenómenos que tienen lugar entre los productores y consumidores, en la medida en que dichos fenómenos afectan a la organización en cuanto tal (es decir, afectan tanto a la relación operativa entre contribuciones y retribuciones como a la relación estructural entre productores y consumidores).⁵⁴

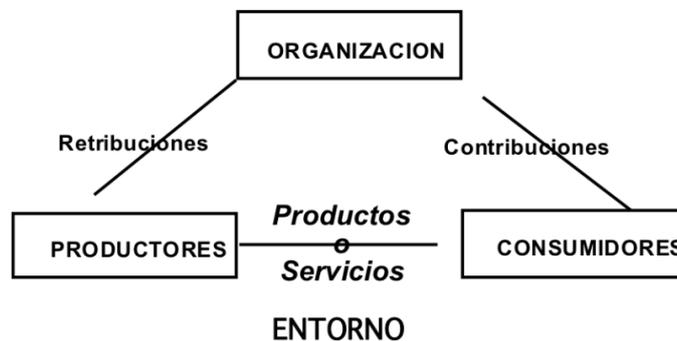


Figura 3. La relación operativa y la relación estructural de una organización⁵⁵

⁵³ (Pérez López, 2006, pág. 200)

⁵⁴ Ibid, pág. 199

⁵⁵ (Pérez López, 2006, pág. 197)

2.1.6. Misión genérica y misión específica de una organización

Todas las organizaciones humanas tienen la misión genérica de desarrollar la confianza mutua entre sus partícipes, ya que de ello depende el crecimiento de la propia unidad de la organización. Cuando hablamos de una organización concreta hemos de referirnos, sin embargo, a su misión específica, que es la que determina el tipo de organización al que ésta pertenece.⁵⁶

Una organización con una misión específica determinada está individualizada por los partícipes concretos que forman parte de ella. Algunas de las propiedades de una organización concreta pueden depender exclusivamente de quiénes sean exactamente sus partícipes individuales, concretamente de los estados internos de dichos partícipes (sus respectivas capacidades operativas y evaluativas).⁵⁷

Los partícipes genéricos de toda organización son:

- Clientes/consumidores
- Colaboradores
- Proveedores
- Accionistas
- Sociedad

Cada uno de estos grupos participará en la medida que la organización necesita para el logro de su propósito, como respuesta o reacción a una acción o promesa de la organización que satisface necesidades de ellos.

⁵⁶ (Pérez López, 2006, pág. 229)

⁵⁷ Ibid, pág. 230

Como se puede ver en la Figura 4, el agente activo es la organización y el reactivo es el partícipe que produce la reacción o participación que la organización requiere como respuesta a la acción de la organización.

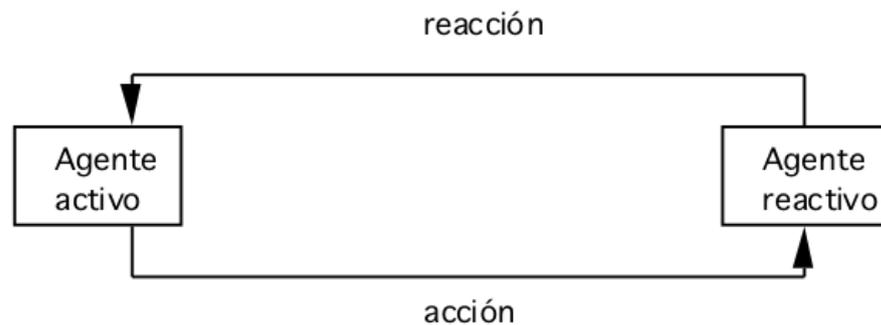


Figura 4. Proceso de interacción (acción – reacción) con un entorno humano⁵⁸

2.1.7. Estrategia

En el caso del partícipe cliente, la organización requiere que este decida tomar sus servicios en lugar de los de la competencia; debido a la adecuada oferta o estrategia comercial ofrecida por la organización. Lo cual responde a la definición al uso de estrategia competitiva: satisfacer las necesidades de los clientes de mejor manera que la de los competidores.

Sin embargo, esta estrategia no podrá ser cumplida si la organización no logra la participación necesaria de los demás partícipes.

Por ello la estrategia completa de una organización para que sea competitiva debe incluir las acciones o estrategias para cada uno de los partícipes. En algunos casos como las empresas exportadoras de frutas, será clave la participación de sus proveedores (agricultores), en una empresa minera será la participación de las comunidades cercanas (sociedad).

⁵⁸ (Pérez López, 2006, pág. 197)

2.1.8. Planeamiento Estratégico

Este concepto se deriva del modelo dinámico (ver Figura 3) ya que las acciones de los productores deben estar definidas y organizadas de tal forma que el funcionamiento de la organización sea competitivo. O lo que es lo mismo que los clientes elijan su oferta en lugar de la de la competencia.

Para ello hay que pensar las estrategias a aplicar con cada uno de los participantes y luego establecer objetivos, metas y planes de acción para que estas estrategias se hagan realidad.

Por tanto, el planeamiento estratégico tiene dos etapas claramente definidas: el pensamiento o generación de las estrategias, lo cual requiere creatividad; y la etapa de planificación propiamente dicha.

CAPÍTULO 3

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.1. Universidad de Piura

La Universidad de Piura fue creada por Ley N°17040 e inició sus actividades académicas en el año 1969 con el fin de promover el desarrollo integral del país propiciando una auténtica descentralización, dar una educación de calidad a sus estudiantes, impulsar la investigación científica y formar profesionales capaces de transformar la sociedad.

La solicitud, para su creación fue presentada por el entonces Obispo de Piura, Mons. Erasmo Hinojosa, al Fundador del Opus Dei, San Josemaría Escrivá de Balaguer, para la organización y funcionamiento de la Universidad de Piura. Luego de algún tiempo de trabajos, gestiones, y de muchas oraciones, el 7 de abril de 1969 se lleva a cabo la primera Ceremonia Oficial de Apertura del Año Académico de la Universidad de Piura.

Desde entonces, la Universidad de Piura ha buscado contribuir a la solución de los problemas del entorno que dificultan la mejor calidad de vida de las poblaciones de la región, con el fin de cumplir con el objetivo primordial propuesto desde su

fundación. En palabras de su Fundador y Primer Gran Canciller: "la Universidad debe contribuir desde una posición de primera importancia al progreso humano. Como los problemas planteados en la vida de los pueblos son múltiples y complejos espirituales, culturales, sociales, económicos, etc., la formación que debe impartir la Universidad ha de abarcar todos estos aspectos"⁵⁹.

3.1.1. Misión de la Universidad de Piura

La Universidad de Piura brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad. A lo largo de los años, ha consolidado un reconocido prestigio por su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional.

La Universidad de Piura es una obra de apostolado corporativo del Opus Dei, es por ello que promueve la fe católica y valores cristianos dentro de un clima de total respeto a la libertad de los alumnos:

Forma parte de su misión:

- Favorecer la formación integral de sus alumnos.
- Promover y divulgar la investigación científica en todos los campos del saber humano, haciendo de la búsqueda de la verdad, la razón de ser de la actividad intelectual.
- Proporcionar una formación de calidad que armonice la especialización con la visión de conjunto y el buen conocimiento de la realidad circundante.

⁵⁹ Universidad de Piura. Memoria Social 2009 Pág. 5

- Fomentar la sensibilidad social para mantener una permanente atención a los problemas concretos del hombre y de la sociedad, orientando la investigación y el estudio a la solución de dichos problemas⁶⁰

3.1.2. Visión de la Universidad de Piura

La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida.

- Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad, a través del trabajo profesional, rigor científico y académico.
- Busca orientar la conducta individual y social de sus miembros difundiendo el valor de la vida humana, la familia, la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber y el espíritu de servicio en beneficio de la comunidad.

Para alcanzar este nivel de calidad, la Universidad buscará siempre vincular a personas de la mayor idoneidad posible en su plana docente, administrativa y de gobierno, ofreciéndoles los medios para su continua formación humana y profesional, buscando su identificación con la misión y objetivos de la Universidad y su compromiso con la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio.⁶¹

⁶⁰ (<http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>)

⁶¹ (<http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>)

3.1.3. Valores de la Universidad de Piura

No hemos encontrado valores descritos formalmente en la Universidad de Piura, quizá se confunda con los valores plasmados en el Ideario, tal como se indica: “El presente Ideario enuncia, en forma sumaria, aquellos principios fundamentales que, por reflejar los valores que identifican a la Universidad de Piura, deben presidir todas sus actuaciones, así como sus relaciones con quienes la integran: profesores, estudiantes, ex alumnos graduados y personas que trabajan en los diferentes Centros”⁶², pero no se trata estrictamente de esto, porque puede llevar a diversas interpretaciones, aunque basados en los principios, no son de común entendimiento.

Es necesario tener una lista de valores definidos, consensuados y aprobados, para que la misión y visión de cada una de las Facultades de la Universidad se apoyen en ellos.

En primera instancia se tendría que trabajar en la definición de los valores de la Universidad de Piura tomando como referencia el Ideario o los valores descritos de la Universidad de Navarra (Anexo 1), dado que es una Universidad que desde sus inicios está ligada a esta Universidad, gracias a su Fundador y Primer Gran Canciller San José María Escrivá de Balaguer.

3.2. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales fue una de las primeras facultades con las que inició sus actividades académicas la Universidad de Piura en el año de 1969. Desde entonces ha formado alrededor de cuarenta generaciones de egresados y se ha preocupado por la formación de ellos en ejercicio a través de la

⁶² Ideario. <http://udep.edu.pe/conocelaudep/ideario/>

propuesta de programas de posgrado (Master en Dirección y Gestión Empresarial) y capacitaciones (diplomados, talleres, seminarios, entre otros). Además, ha buscado contribuir a la solución de los problemas del entorno que dificultan la mejor calidad de vida de las poblaciones de la región, con el fin de cumplir con el objetivo primordial propuesto desde su fundación⁶³.

3.2.1. Misión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La misión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales es impulsar la investigación científica acerca de la realidad empresarial y difundir el conocimiento a través de publicaciones y de la actividad docente ordinaria.

Para ello, es fundamental la calidad moral y profesional de los profesores, que a través del ejemplo y del asesoramiento académico, forman alumnos competentes, íntegros y con capacidad de servicio a la sociedad. Esta preocupación se hace extensiva a los egresados a través de los programas de capacitación permanente.⁶⁴

3.2.2. Visión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Ser una Facultad que es reconocida por:

- Formar profesionales de primer nivel académico, humano, ético y con vocación de servicio a la sociedad.
- Influir positivamente en la definición de políticas empresariales y públicas a través de nuestros graduados con su actuación profesional y de nuestros profesores a través de la investigación y la docencia.

⁶³ Facultad de CCEEEE Informe de autoevaluación Carrera Profesional de Administración de Empresas p.5

⁶⁴ Resumen ejecutivo del Plan Estratégico de la Facultad Ciencias Económicas y Empresariales de la UDEP

- La investigación científica que realizan sus profesores y que difunden globalmente a través de sus publicaciones.
- Su compromiso y aporte al desarrollo de las regiones donde se sitúa.⁶⁵

3.2.3. Valores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales:

No se han encontrado valores descritos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, al igual que ocurre con los valores de la Universidad de Piura.

3.2.4. Partícipes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales:

Es importante, tener claro quiénes son los partícipes de la Facultad, para que al momento de diseñar las estrategias y definir las acciones a emprender, se pueda gestionar de mejor manera sus necesidades y/o expectativas.

Partícipes y sus expectativas de la Facultad:

- Postulantes: Conocer la oferta académica de la Facultad y ver si cumple con sus expectativas. Tener un proceso de admisión transparente donde puedan ingresar quienes cuentan con capacidad académica mínima exigida.
- Padres: Que sus hijos tengan una educación integral, con exigencia académica y que les brinde oportunidades laborales al término de su carrera.
- Alumnos: Que la Facultad brinde servicios de formación integral y preparación profesional apuntando siempre a la excelencia académica.

⁶⁵ Resumen ejecutivo del Plan Estratégico de la Facultad Ciencias Económicas y Empresariales de la UDEP

- Docentes: Que la Facultad le permita mejorar continuamente y le brinde condiciones idóneas de trabajo, donde pueda desarrollar sus actividades, tenga una actualización profesional permanente y apoyo en proyectos de investigación y emprendimiento.
- Personal Administrativo / Personal Operativo: Que la Facultad le brinde buenas condiciones de trabajo, capacitación permanente para su profesionalización y apoyo en proyectos de mejora continua en los servicios que presta.
- Autoridades: Apoyar en el desarrollo de la Facultad, siguiendo los lineamientos, y normativas estipuladas.
- Egresados: Que la Facultad les permita poder titularse y especializarse, así como capacitarse continuamente y tener acceso al mercado laboral. Asimismo contar con los servicios de una red actualizada de egresados.
- Proveedores: Que la Facultad le brinde confianza, que haya una escucha activa entre ambos, reglas claras y tener buenas relaciones entre sí.
- CONAC: Contribuir al desarrollo de la Facultad, diseñando estrategias y políticas pertinentes para que su gestión satisfaga las necesidades del entorno.
- Sociedad: Recibir de la Facultad profesionales que ayuden en el desarrollo del país en los ámbitos económico, social, científico y cultural.
- Empleadores: Recibir de la Facultad profesionales competentes con conocimientos y habilidades que les permitan adaptarse a las exigencias del puesto.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Diseño del proceso de planeamiento estratégico

El diseño del proceso de planeamiento estratégico se ha concebido como una secuencia de tres fases con cometidos diferentes, donde se irán interrelacionando los diferentes grupos de interés a través de los talleres para retroalimentarlo y obtener los planes de acción.

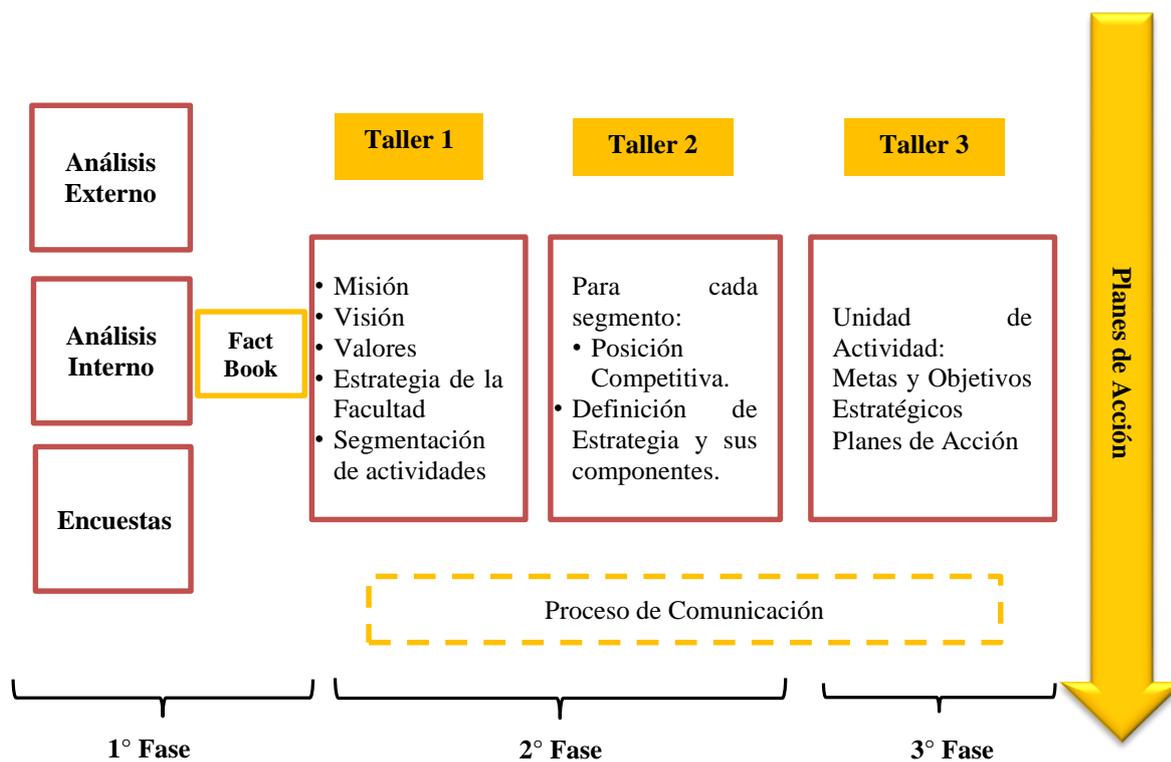


Figura 5. Diseño del proceso de planeamiento estratégico

4.2. Primera fase

Tomando como referencia la Figura 5, en esta primera fase lo que se busca es hacer un diagnóstico con la información tanto del entorno externo como del interno (capacidades) de la Facultad y de las opiniones de los participantes, lo que permitirá identificar las necesidades y posibilidades que se tienen para poder aprovecharlas.

Pasos a seguir:

4.2.1. Análisis externo

Es llevar a cabo un diagnóstico de la realidad del entorno externo (todo aquello que escapa al control o a la influencia de la universidad, pero que inciden en ella y suponen a retos futuros) en el que la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales desarrolla su actividad.

Creemos que es importante conocer aspectos como:

- A nivel del macro entorno:
 - Aspecto Político: Incluye las normativas legales o reglamentaciones que influyen o limitan el desarrollo de las Universidades. Por ejemplo: Ley Universitaria.
 - Aspecto Económico: Incluye las condiciones y tendencias observadas en la economía, las cuales pueden influir en las actividades de las universidades. Por ejemplo: La inflación.
 - Aspecto Socio-Cultural: Incluye las influencias socio-culturales que afectan los valores, las preferencias, los comportamientos y las percepciones básicas de las universidades. Por ejemplo: Tendencias en la educación superior.
 - Aspecto Tecnológico: Incluye las políticas de adecuación y modernización de los recursos tecnológicos y de información para apoyar los procesos formativos y de investigación en las universidades. Por ejemplo: Infraestructura tecnológica.
- A nivel del micro entorno: Incluye la evaluación de:
 - Competidores: Identificación de los competidores como las universidades privadas, universidades públicas; estudio de los competidores: factores de éxito, fracaso.
 - Clientes: Comportamiento de los clientes como empleadores privados, empleadores públicos, emprendedores; investigación de mercados, segmentación de mercados.
 - Aliados: Universidades extranjeras; en este contexto se trata de identificar las oportunidades y amenazas que se verá sujeta la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

4.2.2. Análisis interno

Es llevar a cabo un diagnóstico de las capacidades de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, con el propósito de identificar el nivel en que se encuentra. Además, servirá para evaluar las capacidades y recursos que la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales posee para poder afrontar los retos que el análisis externo ha mostrado.

Ahondaremos más este tema en el Capítulo 5, donde incluso proporcionaremos información que hemos podido recoger.

4.2.3. Encuestas

A través de un cuestionario se podrá obtener información de las opiniones individuales de cada uno de los partícipes sobre los distintos componentes que se han definido. (Apéndice 1).

A las encuestas se pueden añadir, opcionalmente, entrevistas a los principales directivos y líderes de opinión del sector.

4.2.4. Fact Book

Es un documento que sintetiza el análisis realizado. Tiene como principal objetivo que los participantes de los distintos talleres tengan una idea precisa sobre lo que afecta a la organización (interna y externa).

4.3. Segunda fase

Tomando como referencia la Figura 5, en esta segunda fase se deben trabajar dos talleres (Taller 1 y Taller 2) donde permitirán la participación de los diferentes

participantes planteándose interrogantes, cuestionamientos y búsquedas de información para conseguir los objetivos que se propongan.

En esta fase se buscará obtener:

- La misión, visión y valores de la Facultad.
- La estrategia corporativa de la Facultad y la segmentación de actividades.

4.3.1. La misión de la Facultad

Creemos que la misión de la Facultad debe ser parte de la misión de la universidad. Donde los elementos centrales de la misión:

- A quienes
- Qué

4.3.2. La visión de la Facultad

Consideramos que la visión que actualmente se contempla en la Facultad, debe ser actualizada pensando en un futuro a 3 años, es decir, qué queremos conseguir, qué seremos, cómo deberíamos llegar a ser y qué haremos.

4.3.3. Los valores de la Facultad

Al no contar con los valores descritos de la Universidad de Piura y sabiendo la importancia de estos para la correcta elaboración de la misión y visión de la Facultad, debemos concentrarnos primeramente en definir los valores buscando el consenso del equipo que trabajará este tema, para

seleccionar los valores que respalden de la mejor forma a la Facultad cara al futuro.

4.3.4. Estrategia corporativa de la Facultad

Esta estrategia debe basarse en sus profesores la cual debe buscar:

- Líneas de investigación para cada programa
- Formación de doctores.
- Métodos de enseñanza.
- Otros

4.3.5. Segmentación de actividades

Para cada segmento se debe definir la posición competitiva, la definición de estrategia y sus componentes. Esta información se podrá obtener con el taller 2, que más adelante se detalla.

4.3.6. Taller 1

Tomando como referencia la Figura 5, en el taller 1 se recomienda realizar cuatro trabajos en equipo para poder luego definir la misión, visión, valores, estrategia de la Facultad y la segmentación de las actividades.

Para este taller se deberá definir los participantes que integrarán los equipos de trabajo. Se sugiere que sean Decano, Vicedecanos, Directores de Programa, Jefes de Departamento y Jefes de Área. Cada grupo de trabajo deberá tener como máximo 4 integrantes.

Entregar el Fact Book a los participantes del primer taller unos días antes.

4.3.6.1. Primer trabajo en equipo

Los participantes de los equipos de trabajo deberán definir la misión de la Facultad. El Ejercicio de la Misión (Apéndice 2) se puede utilizar para poder caracterizar la misión en la actualidad y la deseable para el futuro.

Los participantes de los equipos de trabajo deberán definir los partícipes de la Facultad, además deberán describir el compromiso que asumirán con cada uno de ellos y lo que se espera de ellos.

Partícipes de la Facultad	Contribución de los partícipes	Retribución por parte de la Facultad

4.3.6.2. Segundo trabajo en equipo

- a. Entregar a cada grupo los aspectos más sobresalientes de la visión, obtenidos de la encuesta. Ellos deberán escoger los aspectos que consideren más importantes para la visión (como máximo 4 ó 5).

Aspectos más sobresalientes de la Visión	Marcar aspectos que considera más importantes

- b. Los participantes de los equipos de trabajo deberán determinar los objetivos a alcanzar a tres años.

Objetivos a alcanzar a tres años

4.3.6.3. Tercer trabajo en equipo

Entregar a cada grupo una lista de valores que se profesan en la UDEP con su definición. Cada grupo deberá escoger los que consideren más importantes (como máximo 4 o 5).

Valores que se profesan en UDEP	Marcar valores que considera más importante

4.3.6.4. Cuarto trabajo en equipo

Cada grupo deberá definir la estrategia corporativa de la Facultad. Adicionalmente cada grupo deberá segmentar las actividades de la Facultad por sede o por Programa Académico.

4.3.7. Taller 2

Tomando como referencia la Figura 5, en el taller 2 se debe definir la posición competitiva para cada segmento, indicado en el taller anterior y se debe definir la estrategia para cada segmento. Para este caso realizaremos dos trabajos en equipo.

Se sugiere que durante todo el proceso lo integren los mismos participantes, pudiendo incorporar algún integrante más si fuera conveniente.

4.3.7.1. Primer trabajo en equipo

- a. Los equipos deberán definir la posición competitiva a nivel nacional.

Posición competitiva

- b. A continuación, el equipo definirá si la posición competitiva es sólida, sostenible o débil.

Indicar si es sólida, sostenible o débil

- c. Paso siguiente el equipo deberá definir los aspectos a mejorar de la posición competitiva.

Aspectos a mejorar

4.3.7.2. Segundo trabajo en equipo

- a. Entregar a cada grupo la visión, la posición competitiva y aspectos a mejorar obtenidas de los talleres anteriores.
- b. A continuación, cada grupo deberá completar la estrategia para cada uno de los segmentos, para conseguir lo que se espera.

Participe	Estrategia para conseguir lo que se espera
Alumnos / padres de familia	
Profesores	
Administrativos	
Exalumnos y egresados	
Empleadores	

4.4. Tercera fase

Tomando como referencia la Figura 5, en esta tercera fase lo que se busca es definir las metas y objetivos estratégicos, lo que permitirá plantear los planes de acción.

Para esta fase se deberá desarrollar el taller 3 cuyos pasos a seguir son los siguientes:

4.4.1. Taller 3

Tomando como referencia la Figura 5, para este taller se deberá realizar dos trabajos en equipo.

Se sugiere que durante todo el proceso lo integren los mismos participantes, pudiendo incorporar algún integrante más si fuera conveniente.

4.4.1.1. Primer trabajo en equipo

Al tener definida la estrategia para cada segmento, cada grupo deberá indicar cuáles son las metas y objetivos que se derivan de la estrategia y los planes para conseguirla.

Partícipe	Estrategia	Metas que se derivan de la estrategia	Objetivos que se derivan de la estrategia	Planes para conseguirla

4.4.1.2. Segundo trabajo en equipo

Una vez definida la estrategia, las metas, los objetivos y los planes para cada segmento, cada grupo debe indicar quién será el responsable, con qué recursos (personas, infraestructura, equipos, económicos) debe contar y tiempo (fecha de inicio y fin).

Planeamiento			
Plan de acción	Responsables	Recursos	Tiempo

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS INTERNO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

5.1. Análisis interno

5.1.1. Productores

- Profesores (a tiempo completo, parcial)
- Personal Administrativo
- Personal de servicio (personal de limpieza, vigilancia)

5.1.2. Consumidores

- Alumnos de pregrado y posgrado
- Padres
- Empresas

5.1.3. Sistema de incentivos

- **Retribuciones:** Son los incentivos que la organización asigna a los productores:
 - Normas: Reglamento interno de trabajo, Guía de la Política de Retribución del personal docente; Guía de la Política de Retribución del personal administrativo y de servicio; Política y Normas de uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TICs)
 - Capacitación al personal docente y administrativo a través de seminarios, cursos, diplomados, Maestrías, Doctorados.
 - Becas para hijos de trabajador UDEP, que permite a los hijos del personal docente, administrativos y obrero gozar en la universidad de una beca completa en sus estudios de pregrado.
 - Oficinas y equipos tecnológicos para el trabajo
 - Biblioteca
 - Intranet
 - Seguro de salud (Rímac)
- **Contribuciones:** Son los incentivos que estimulan la cooperación por parte de los consumidores
 - Programa de Apoyo Estudiantil, donde se promueve la colaboración activa de los alumnos becados a fin de retribuir la asignación de sus becas a la Universidad.
 - Actividades extracurriculares y extensión académica, donde se promueve la participación de los alumnos, empresas y padres de familia (ejemplo: Olimpiadas, CAE).

- Sistema de producción y distribución: Es todo aquello que los productores aportan a los consumidores para el logro de sus metas.
 - Planes de estudio acordes a las tendencias actuales
 - Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA)
 - Becas y semibecas
 - Actividades extracurriculares
 - Asesoramiento personal, donde la orientación abarca no solo la formación profesional, sino cultural, humana y social de los alumnos.
 - Convivencias, reuniones donde participan profesores y alumnos para desarrollar actividades de formación cultural.
 - Capellanía, donde se promueve a todas las personas vinculadas a la Universidad, el anhelo de mejorar su vida cristiana, en consonancia con la preparación científica y profesional que se imparte en la Universidad.
 - Biblioteca, donde se apoya al estudio, la docencia, la investigación y extensión educativa de la comunidad universitaria.
 - Servicio médico, donde se vela por la salud de la comunidad universitaria, a través del Policlínico Universitario.
 - Infraestructura, Internet, correo electrónico, conserjes, catering, centro de copiado, cafeterías.

Creemos que es importante conocer información sobre:

- Alumnos ingresantes (Anexo 2 y Anexo 3)
- Alumnos matriculados (Anexo 4 y Anexo 5)
- Egresados (Anexo 6 y Anexo 7)

- Profesores (Anexo 8, Anexo 9, Anexo 10, Anexo 11, Anexo 12 y Anexo 13).
 - Personal administrativo
 - Infraestructura
 - Investigación de los docentes
 - Tecnología
 - Procesos internos
 - Capacitación

5.1.4. Procesos necesarios para el funcionamiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

5.1.4.1. Identificación de procesos

La gestión por procesos se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización⁶⁶.

Para adecuarse a los cambios constantes que sufre el mercado y a las exigencias de sus clientes, la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se basa en procesos:

- Proceso de promoción: (no se encuentra documentado)
 - Objetivo: Este proceso permite identificar y programar eventos donde la Universidad en coordinación con la

⁶⁶ <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Facultad puedan promocionar y orientar su oferta académica y todas sus opciones de estudio, para que el prospecto interesado elija su carrera a estudiar.

- Proceso de admisión: (no se encuentra documentado)
 - Objetivo: Este proceso permite garantizar que los postulantes que tengan las competencias necesarias, puedan alcanzar una vacante en el programa interesado en estudiar.
- Proceso de nivelación: (no se encuentra documentado)
 - Objetivo: Este proceso permite brindar a los estudiantes los conocimientos teóricos y prácticos básicos, para nivelarlos antes del inicio de la carrera.
- Procesos académicos: Los procesos académicos conforman uno de los elementos principales del sistema de control que toda organización académica debe tener, con el fin de desarrollar mejor sus actividades académicas.
 - Proceso de definición de oferta académica:
 - Objetivo: Permite que cada centro académico defina, antes de iniciar un periodo académico, la oferta académica de cada uno de sus programas.⁶⁷
 - Proceso de asignación de carga académica:
 - Objetivo: Definir la carga académica de los alumnos para el siguiente periodo académico.⁶⁸

⁶⁷ (Universidad de Piura, 2009, pág. 7)

⁶⁸ Ibid., pág. 12

- Proceso de programación académica:
 - Objetivo: Elaborar y revisar la programación académica de los programas académicos de la Facultad.⁶⁹
- Proceso de matrícula:
 - Objetivo: Dejar a una persona en condición de iniciar o continuar sus estudios como alumno de la universidad, en el periodo académico que se va a iniciar.⁷⁰
- Proceso de gestión de evaluaciones:
 - Objetivo: Programar, registrar y controlar las evaluaciones y sus resultados, para cada una de las asignaturas durante un período académico.⁷¹
- Proceso de gestión de asistencias:
 - Objetivo: Controlar y registrar las asistencias a las clases programadas en cada una de las asignaturas, durante un período académico.⁷²
- Proceso de evaluaciones extraordinarias:
 - Objetivo: Programar y registrar los resultados de una evaluación extraordinaria solicitada por un alumno.⁷³
- Proceso de asesoramiento:
 - Objetivo: Asignar los asesores, planificar, desarrollar y verificar el asesoramiento realizado en la Facultad.⁷⁴

⁶⁹ (Universidad de Piura, 2016, pág. 27)

⁷⁰ (Universidad de Piura, 2009, pág. 16)

⁷¹ Ibid., pág. 21

⁷² Ibid., pág. 25

⁷³ Ibid., pág. 33

⁷⁴ (Universidad de Piura, 2016, pág. 45)

- Proceso de registro y control del asesoramiento:
 - Objetivo: Llevar a cabo la gestión del asesoramiento que se brinda a los alumnos de un centro académico.⁷⁵
- Proceso de registro de sanciones disciplinarias:
 - Objetivo: Registrar y controlar las faltas disciplinarias cometidas por un alumno y las sanciones que se aplican.⁷⁶
- Proceso de convalidación:
 - Objetivo: Definir las relaciones entre una asignatura de la malla curricular vigente de un programa académico, y una asignatura perteneciente a otra malla curricular.⁷⁷
- Proceso de cierre de período académico:
 - Objetivo: Consolidar la información académica de los alumnos del centro para el periodo académico que finaliza.⁷⁸
- Proceso de gestión de documentos oficiales:
 - Objetivo: Registrar, emitir y entregar documentos oficiales a los alumnos, exalumnos o egresados que los soliciten.⁷⁹

⁷⁵ (Universidad de Piura, 2009, pág. 37)

⁷⁶ (Universidad de Piura, 2009, pág. 40)

⁷⁷ Ibid., pág. 44

⁷⁸ Ibid., pág. 51

⁷⁹ Ibid., pág. 55

- Proceso de otorgamiento de Grado Académico:
 - Objetivo: Entregar el grado académico a un egresado que ha cumplido con los requisitos establecidos por un plan de estudios específico.⁸⁰
- Proceso de aprobación de plan de proyecto de titulación:
 - Objetivo: Registrar, evaluar y aprobar el plan de proyecto de titulación presentado por un alumno o bachiller en su centro académico.⁸¹
- Proceso de evaluación y sustentación del proyecto de titulación:
 - Objetivo: Registrar, evaluar y aprobar el proyecto de titulación presentado por un bachiller en su centro académico.⁸²
- Proceso de otorgamiento de Título:
 - Objetivo: Otorgar el título profesional a un solicitante que ha cumplido con los requisitos establecidos por su centro académico.⁸³
- Proceso de cambio de sede:
 - Objetivo: Gestionar el cambio de sede solicitado por un alumno que desea trasladarse de un campus a otro, manteniéndose en el mismo programa académico, sin necesidad de postular por una vacante.⁸⁴

⁸⁰ Ibid., pág. 59

⁸¹ (Universidad de Piura, 2009, pág. 63)

⁸² Ibid., pág. 67

⁸³ Ibid., pág. 71

⁸⁴ Ibid., pág. 75

- Proceso de cambio de programa:
 - Objetivo: Realizar y registrar el cambio de programa académico que ha solicitado un alumno, de su programa actual a otro del mismo centro académico.⁸⁵
- Proceso de traslado interno:
 - Objetivo: Gestionar y registrar el cambio de un alumno, de una facultad de origen a una facultad receptora.⁸⁶
- Proceso de estudios simultáneos:
 - Objetivo: Dejar a un alumno, que ya estudia en alguno de los programas académicos de la universidad, en condiciones de iniciar sus estudios en otro(s) programa(s) o especialidad(es).⁸⁷
- Proceso de intercambio estudiantil:
 - Objetivo: Evaluar y registrar el intercambio solicitado por un alumno para estudiar en una universidad que mantiene convenio con la UDEP.⁸⁸
- Proceso de actualización del plan de estudios del alumno:
 - Objetivo: Migrar la información académica de un alumno, desde el plan de estudios que cursa actualmente a un nuevo plan de estudios vigente o que entrará en vigencia.⁸⁹

⁸⁵ Ibid., pág. 79

⁸⁶ (Universidad de Piura, 2009, pág. 83)

⁸⁷ Ibid., pág. 87

⁸⁸ Ibid., pág. 91

⁸⁹ Ibid., pág. 95

- Proceso de reincorporación académica:
 - Objetivo: Dejar en condiciones de volver a ser alumno de la Universidad de Piura a un exalumno que no ha sido separado definitivamente y que solicita la reincorporación.⁹⁰
- Proceso de capacitación docente:
 - Objetivo: Capacitar al personal docente de la Facultad.⁹¹
- Proceso de Contratación y promoción del personal docente y administrativo
 - Objetivo: Contratar y recategorizar al personal docente y administrativo de la Facultad⁹²
- Proceso de difusión de los resultados de proyectos:
 - Objetivo: Difundir los resultados de investigación de docentes y estudiantes, extensión universitaria y proyección social de la Facultad.⁹³
- Proceso de enseñanza – aprendizaje:
 - Objetivo: Verificar el desarrollo de las actividades de enseñanza – aprendizaje y el cumplimiento del sílabo de las asignaturas de Facultad.⁹⁴
- Proceso de plan de trabajo del personal docente:
 - Objetivo: Asignar la carga laboral al personal docente de la Facultad.⁹⁵

⁹⁰ Ibid., pág. 102

⁹¹ (Universidad de Piura, 2016, pág. 145)

⁹² Ibid., pág. 111

⁹³ Ibid., pág. 85

⁹⁴ Ibid., pág. 33

- Proceso de gestión de evaluación por competencias: (no se encuentra documentado)
 - Objetivo: Definir las competencias generales y específicas que aplican a cada programa académico de la Facultad.
- Proceso de proyectos de extensión universitaria:
 - Objetivo: Definir, ejecutar y difundir las actividades de extensión universitaria⁹⁶.
- Proceso de planificación estratégica:
 - Objetivo: Elaborar, aprobar, difundir y revisar la planificación estratégica de la Facultad.⁹⁶
- Proceso de prácticas pre profesionales:
 - Objetivo: Desarrollar, verificar y evaluar la realización de prácticas pre profesionales de los estudiantes de Facultad⁹⁷
- Proceso de proyectos de investigación de estudiantes:
 - Objetivo: Desarrollar la investigación formativa de los estudiantes.⁹⁸
- Proceso de reclamos y sugerencias:
 - Objetivo: Registrar y solucionar los reclamos y sugerencias de los estudiantes, docentes y administrativos de la Facultad.⁹⁹

⁹⁵ Ibid., pág. 131

⁹⁶ (Universidad de Piura, 2016, pág. 51)

⁹⁷ Ibid., pág. 17

⁹⁸ Ibid., pág. 91

⁹⁹ Ibid., pág. 153

- Proceso de proyectos de proyección social:
 - Objetivo: Gestionar y evaluar los proyectos de proyección social y la difusión de sus resultados por la Facultad.¹⁰⁰
- Proceso de gestión de encuesta por asignatura: (no se encuentra documentado)
 - Objetivo: Gestionar la elaboración, aplicación y resultados de las encuestas realizadas en cada asignatura de los programas académicos de Administración de Empresas y Contabilidad y Auditoría.
- Proceso de definición de resultados de aprendizaje: (no se encuentra documentado)
 - Objetivo: Definir los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, basados en las necesidades de los grupos de interés.
- Proceso de financiamiento:
 - Objetivo: Elaborar, aprobar y ejecutar el presupuesto anual de la Facultad.¹⁰¹
- Proceso de Alumni: (no se encuentra documentado)
 - Objetivo: Promover y mantener vínculos con los antiguos alumnos de la Facultad que quieran seguir manteniendo contacto con las actividades que ofrece.

¹⁰⁰ Ibid., (pág. 63)

¹⁰¹ (Universidad de Piura, 2016, pág. 69)

- Proceso de Acreditación: (no se encuentra documentado)
 - Objetivo: Garantizar que las competencias profesionales de los egresados sean eficientes, y por ende, reflejen una formación educativa de calidad¹⁰².

5.1.4.2. Definición de los principales procesos:

Los procesos de la organización no tienen la misma influencia en la estrategia, costos, satisfacción del cliente o en la satisfacción personal, por ello creemos que los principales procesos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales son:

- Proceso de planificación estratégica
- Proceso de promoción
- Proceso de capacitación docente
- Proceso de investigación
- Proceso de responsabilidad social
- Proceso de Alumni
- Proceso de comunicación, alianzas e internacionalización
- Proceso de aprobación del plan, evaluación y sustentación del proyecto de titulación
- Proceso de acreditación

¹⁰² <https://www.sineace.gob.pe/acreditacion/>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1. Conclusiones

- El proceso de planificación está basado en el concepto de estrategia ampliado, no solo dirigido a clientes.
- El proceso de planeamiento es un proceso de dirección, por lo tanto, es permanente.
- Se considera que el proceso de planeamiento tomará aproximadamente 3 meses.
- Se determina que esta metodología:
 - Es flexible y aplicable a distintas empresas.
 - Tangibiliza visión y estrategia.
 - Es participativo y compromete a las personas.

1.2. Recomendaciones

- Crear un comité de planeamiento, dirigido por el decano
- Definir qué personas de la facultad (profesores y administrativos) participarán en cada taller.

- Definir fecha, hora y lugar para los talleres.
- Definir un encargado para la recolección y análisis de los datos recogidos en el taller.
- Definir quienes estarán dirigiendo cada taller. Es importante que el decano y vicedecanos, directores estén a cargo.
- Definir a un miembro del comité de planeamiento como responsable de llevar el control de los avances.
- En todo el proceso se debe tener un secretario quien redacte y recopile toda la información.
- Enseñanza on line

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill .
- Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review* 18, 21-33.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Nueva York: Macmillan.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Below, P., Morrissey, G., & Acomb, B. (1987). *The Executive Guide to Strategic Planning*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Bissett, M. (1986). Competitive Advantage-Through Controlling the Middle Ground. *Southcourt Conference: Improving Business Based IT Strategy*.
- Blake, R., & Mounon, J. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf.
- Bourgeois, L., & Brodwin, D. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal* 5, 248.
- Bower, J. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review* 5, 219-24.
- Bresser, R. K., & Bishop, R. C. (1983). Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations. *Academy of Management Review* 8, 588-99.
- Burgelman, R. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy . *Academy of Management Review*, 61-70.
- Chaffee, E.E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review* 10, 89-98.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T Press.
- Cosier, R., & Aplin, J. (1980). A Critical View of Dialectic Inquiry in strategic Planning. *Strategic Management Journal* 1, 343-56.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Duncan, W. (1989). Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive concept. *Academy of Management Executive* 3, 229-36.
- Dyer, W. (1977). *Team Building: Issue and Alternatives*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Evered, R. (1983). So what Is Strategy? *Long Range Planning* , 57-72.
- Finnie, W. C. (1994). *Hands-On Strategy: The Guide to Crafting Your Company's Strategy*. New York: John Wiley.
- Frederickson, J. W. (1990). *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper Business.
- Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*. St. Paul: West Publishing.
- Galbraith, J., & Kazanjian, R. (1986). *Strategy Implementation*. St. Paul: West Publishing.

- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas Ediciones, SL.
- Hayes, R. H. (1985). Strategic Planning: Forward in Reverse? . *Harvard Business Review*, 111-19.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- <http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>. (s.f.).
- Lawler, E. (1987). *The Design of Effective Reward Systems*. En *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Learned, E., Christensen, R. C., Andrews, K., & Guth, W. D. (1969). *Business Policy: Test and Cases*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Executive* 2, 225-32.
- Lorange, P. (1980). *Corporate Planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mason, R. (1969). A Dialectic Approach to Strategic Planning. *Management Science* 13, 403-14.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24 , 934-48.
- Mintzberg, H. (s.f.). Strategy Formation: School of Thought.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6, 257-72.
- Nadler, D. (1977). *Feedback and Organizational Development: Using Data-Based Methods*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Pearce, J., & David, F. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive 1*, 109-16.
- Pennington, M. W. (1972). Why has Planning Failed. *Long Range Planning 5 Núm. 1*.
- Pérez López, J. (2006). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: RIALP.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- Ringbakk, K. A. (1971). Why Planning Fails. *European Business 29*, 15-241.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 5-23.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Nueva York: Doubleday Currency.
- Shrader, C. B., Taylor, L., & Dalton, D. R. (1984). Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal. *Journal of Management 10*, 149-71.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly 28*, 339-58.
- Stamen, J. (1990). Decision Support Systems Help Planners Hit Their Targets. *Journal of Business Strategy*, 30-33.
- Stearns, B. (1982). *Informe de una investigación*.
- Steiner. (1971). Strategic Planning . *European Business 29*, 15-241.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Nueva York: Free Press.
- The New Breed of Strategic Planner. (1984). *Business Week*, 62-66, 68.
- Tzu, S. (1988). *The Art of Strategy: A New Translation of Sun Tzu's Classic "The Art of War"*. (R. L. Wing, Trad.) Nueva York: Doubleday.
- Universidad de Piura. (2009). Manual de procesos y procedimientos académicos de la Universidad de Piura: pregrado. Piura: UDEP.

Universidad de Piura. (Marzo de 2016). Manual de procesos y procedimientos del sistema de gestión de calidad universitaria. Piura, Perú.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

Weisbord, M. (1987). *Productive Workplaces*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wightman, D. W. (1987). Competitive Advantage through Information Technology. *Journal of General Management* 12, 36-45.

Wildavsky, A. (1974). *The Politics of the Budgeting Process*. Boston: Little, Brown.

Xenofón. (1869). *The Anabasis or Expedition of Cyrus and The Memorabilia of Socrates*. (J. S. Watson, Trad.) Nueva York: Harper & Row.

APÉNDICES

Apéndice 1 Encuesta

Instrucciones

SI ALGUNA PREGUNTA NO PUEDE CONTESTAR, DEJAR EN BLANCO

1. Para resolver la pregunta número 1, puede tomar en cuenta lo siguientes criterios
 - Número de alumnos.
 - Tipos de servicios brindados: pregrado, cursos de extensión, postgrado.
 - En investigación
 - En infraestructura
 - En tecnología
 - Prestigio del programa a nivel Piura y nivel Lima

2. Para resolver la pregunta número 2 debe marcar 5 de los valores, si no estuvieran en la lista puede agregarlos en los espacios en blanco. Para una mayor facilidad le alcanzamos los significados de cada uno de ellos:
 - a. Trabajo. El trabajo es manifestación de la dignidad de la persona, factor de desarrollo de la personalidad, vínculo de unión entre los seres humanos y motor de progreso. Esta concepción del trabajo lleva consigo, entre otras consecuencias, la aspiración a la excelencia en la realización de las tareas y el cuidado de los detalles.
 - b. Libertad. La Universidad es lugar de convivencia, estudio y amistad, abierto a personas de toda condición, sin discriminación de religión, raza, ideología, nacionalidad, sexo, etc. La Universidad se siente llamada a colaborar en la resolución de los problemas que se plantean en la sociedad y, sin desembocar directamente en la acción política ni en tareas que son propias de otras

instituciones, educa en la capacidad crítica, que permite a cada uno formar con libertad sus propias opiniones y convicciones, en un clima de pluralismo. El amor a la libertad y a la responsabilidad es principio básico de la vida académica y profesional, del trabajo de investigación, de la actividad médica o asistencial. Quienes desempeñan tareas de gobierno en la Universidad las realizan siguiendo los principios de colegialidad y participación.

- c. Respeto. La universidad facilita a los estudiantes la adquisición de conocimientos y también el desarrollo de actitudes, como el respeto a los demás, la capacidad de escucha, la corrección en el modo de comportarse, el espíritu cívico y el cuidado de la naturaleza. Todos esos hábitos ayudan a los alumnos a prepararse para el ejercicio de la actividad profesional y fomentan el sentido de responsabilidad social de los miembros de la comunidad académica. El respeto a la privacidad forma parte del compromiso asumido por quienes trabajan en la corporación académica.
- d. Interdisciplinariedad. La Universidad busca transmitir la verdad que es una tarea colectiva, que requiere el diálogo entre especialistas de diferentes áreas científicas. Con este enfoque, la diversidad de las ciencias constituye un factor de enriquecimiento mutuo, proporciona visión de conjunto y ayuda a superar la excesiva fragmentación de los saberes.
- e. Responsabilidad. El sentido de responsabilidad en el trabajo es una de las actitudes que ha de caracterizar a los profesionales de la Universidad, y que se intenta transmitir a los estudiantes como parte del proyecto educativo. Se concreta en un estilo sobrio en el empleo de los recursos y en el cuidado de las instalaciones.

- f. Servicio. La Universidad tiene desde sus comienzos una explícita finalidad de servicio, y aspira a contribuir a la mejora material y moral de la sociedad. Esta característica invita a conocer y dar respuesta a los problemas y necesidades sociales en campos relacionados con su actividad docente e investigadora: asistencia médica y sanitaria, estudios de cuestiones de actualidad, cooperación universitaria y muchas otras iniciativas de promoción social. La solidaridad es parte fundamental del espíritu universitario. La Universidad anima a los miembros de la comunidad académica a participar en iniciativas concretas de servicio a los más necesitados.
3. Para responder las preguntas 3, 4 y 5 podrían valerse de tendencias propias del sector Educación Superior, que se pueden ver influenciadas a su vez por tendencias políticas, reformas educativas, etc.

Encuesta

1. ¿Cómo quisiera ver a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura dentro de 3 años?

--

2. Marcar los valores más importantes para un desempeño excelente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Escoja 5 de la lista siguiente:

	Valores	Marcar con un "X"
a	Trabajo	
b	Libertad	
c	Respeto	
d	Interdisciplinariedad	
e	Responsabilidad	
f	Servicio	
g		
h		
i		

3. ¿Qué tendencias ve usted en el sector Educación Superior, en especial en los programas de pregrado como: Administración de Empresas, Administración de servicios, Contabilidad, Economía?

Nacional:
Internacional:

4. ¿Qué tendencias ve usted en el sector Educación Superior, en especial en los cursos de extensión?

Nacional:
Internacional:

5. ¿Qué tendencias ve usted en el sector Educación Superior, en especial en las maestrías?

Nacional:
Internacional:

6. En la carrera de Administración de Empresas, establecer el ranking marcando el 1 al 10, siendo el 1 la mejor universidad, bajo los criterios siguientes:

Universidad	Según las capacidades y habilidades profesionales de la Universidad	Según la percepción de los clientes sobre la relación calidad/precio	Según la percepción de los clientes sobre la Universidad en conjunto (valores, cultura, tamaño, antigüedad, procesos)
Pacífico			
PUCP			
Nacional Mayor de San Marcos			
Lima			
Peruana de Ciencias Aplicadas			
Ricardo Palma			
Piura			
ESAN			
San Ignacio de Loyola			
San Martín de Porres			

7. En la carrera de Contabilidad y Auditoría, establecer el ranking marcando el 1 al 10, siendo el 1 la mejor universidad, bajo los criterios siguientes:

Universidad	Según las capacidades y habilidades profesionales de la Universidad	Según la percepción de los clientes sobre la relación calidad/precio	Según la percepción de los clientes sobre la Universidad en conjunto (valores, cultura, tamaño, antigüedad, procesos)
Pacífico			
PUCP			
Nacional Mayor de San Marcos			
Piura			
Peruana de Ciencias Aplicadas			
Ricardo Palma			
Lima			
Callao			
Tecnológica del Perú			
San Martín de Porres			

8. En la carrera de Economía, establecer el ranking marcando el 1 al 10, siendo el 1 la mejor universidad, bajo los criterios siguientes:

Universidad	Según las capacidades y habilidades profesionales de la Universidad	Según la percepción de los clientes sobre la relación calidad/precio	Según la percepción de los clientes sobre la Universidad en conjunto (valores, cultura, tamaño, antigüedad, procesos)
Pacífico			
PUCP			
Nacional Mayor de San Marcos			
Piura			
Peruana de Ciencias Aplicadas			
La Molina			
Lima			
ESAN			
San Ignacio de Loyola			
Nacional Federico Villarreal			

9. ¿Qué sugerencias tiene usted para la captación de alumnos?

10. ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el aprendizaje, desarrollo personal y profesional de nuestros alumnos?

Apéndice 2 Misión Actual**EJERCICIO: MISIÓN ACTUAL**

En este ejercicio usted dispone de un total de **20 puntos** para caracterizar la misión de la organización. Para ello tiene que repartir dicha puntuación entre los cinco ámbitos de la empresa, dependiendo del peso relativo que usted considera que **tienen en la actualidad**:

Puntos:

Generación de ingresos

Servicio a los clientes

Excelencia operativa

Bienestar, desarrollo de colaboradores

Servicio a la sociedad

Total: 20 puntos

EJERCICIO: MISIÓN DESEABLE

En este ejercicio usted dispone de un total de **20 puntos** para caracterizar la misión de la organización. Para ello tiene que repartir dicha puntuación entre los cinco ámbitos de la empresa, dependiendo del peso relativo que usted que **sería deseable que tuvieran en el**

futuro:

Puntos:

Generación de ingresos

Servicio a los clientes

Excelencia operativa

Bienestar, desarrollo de colaboradores

Servicio a la sociedad

Total: 20 puntos

ANEXOS

Anexo 1 Valores Universidad de Navarra¹⁰³

Las actividades de la Universidad de Navarra aspiran a hacer presentes unos valores que guían y caracterizan el quehacer diario de quienes forman la Universidad y configuran su ambiente y su cultura.

Entre esos rasgos, cabe mencionar los siguientes:

- Trabajo. El trabajo es manifestación de la dignidad de la persona, factor de desarrollo de la personalidad, vínculo de unión entre los seres humanos y motor de progreso. Esta concepción del trabajo lleva consigo, entre otras consecuencias, la aspiración a la excelencia en la realización de las tareas y el cuidado de los detalles.
- Libertad. La Universidad es lugar de convivencia, estudio y amistad, abierto a personas de toda condición, sin discriminación de religión, raza, ideología, nacionalidad, sexo, etc. La Universidad se siente llamada a colaborar en la resolución de los problemas que se plantean en la sociedad y, sin desembocar directamente en la acción política ni en tareas que son propias de otras instituciones, educa en la capacidad crítica, que permite a cada uno formar con libertad sus propias opiniones y convicciones, en un clima de pluralismo. El amor a la libertad y a la responsabilidad es principio básico de la vida académica y profesional, del trabajo de investigación, de la actividad médica o asistencial. Quienes desempeñan tareas de gobierno en la Universidad las realizan siguiendo los principios de colegialidad y participación.
- Respeto. La universidad facilita a los estudiantes la adquisición de conocimientos y también el desarrollo de actitudes, como el respeto a los demás, la capacidad de escucha, la corrección en el modo de comportarse, el espíritu cívico y el cuidado de la naturaleza. Todos esos hábitos ayudan a los alumnos a prepararse para el ejercicio de la actividad profesional y fomentan el sentido de responsabilidad social de los

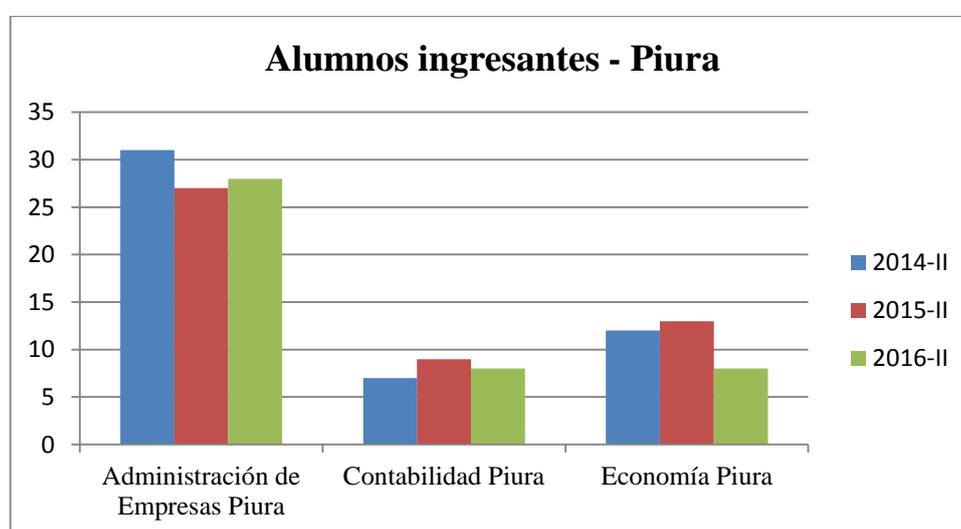
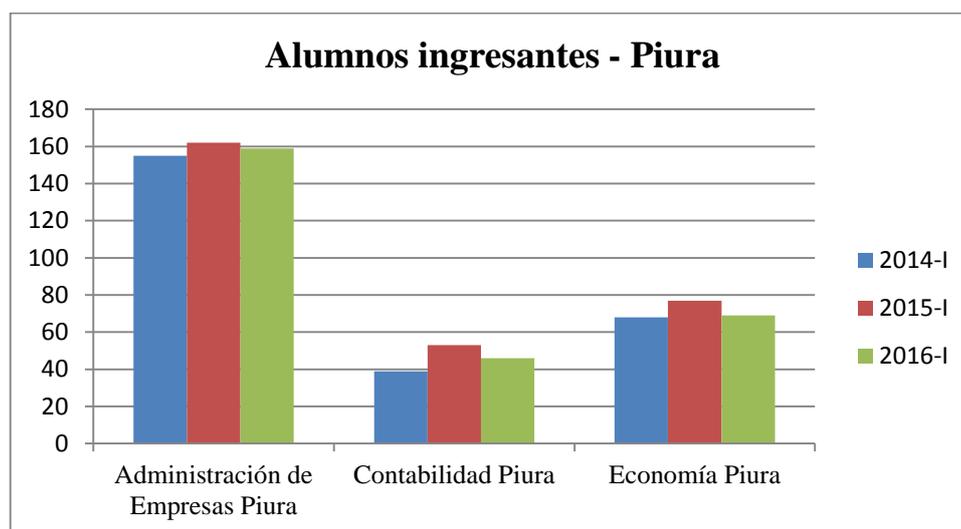
¹⁰³ <https://www.unav.edu/web/conoce-la-universidad/ideario-de-la-universidad>

miembros de la comunidad académica. El respeto a la privacidad forma parte del compromiso asumido por quienes trabajan en la corporación académica.

- Interdisciplinariedad. La misión de la universidad -buscar y transmitir la verdad- es una tarea colectiva, que requiere el diálogo entre especialistas de diferentes áreas científicas. Con este enfoque, la diversidad de las ciencias constituye un factor de enriquecimiento mutuo, proporciona visión de conjunto y ayuda a superar la excesiva fragmentación de los saberes.
- Responsabilidad. El sentido de responsabilidad en el trabajo es una de las actitudes que ha de caracterizar a los profesionales de la Universidad de Navarra, y que se intenta transmitir a los estudiantes como parte del proyecto educativo. Se concreta en un estilo sobrio en el empleo de los recursos y en el cuidado de las instalaciones.
- Servicio. Por deseo de su fundador, la Universidad de Navarra tiene desde sus comienzos una explícita finalidad de servicio, y aspira a contribuir a la mejora material y moral de la sociedad. Esta característica invita a conocer y dar respuesta a los problemas y necesidades sociales en campos relacionados con su actividad docente e investigadora: asistencia médica y sanitaria, estudios de cuestiones de actualidad, cooperación universitaria y muchas otras iniciativas de promoción social. La solidaridad es parte fundamental del espíritu universitario. La Universidad anima a los miembros de la comunidad académica a participar en iniciativas concretas de servicio a los más necesitados.
- Internacionalidad. El modelo educativo de la Universidad de Navarra fomenta el interés por otras culturas y el enriquecimiento de la experiencia internacional de alumnos, profesores, investigadores, personal del ámbito sanitario y otros profesionales.

Anexo 2 Alumnos Ingresantes Piura

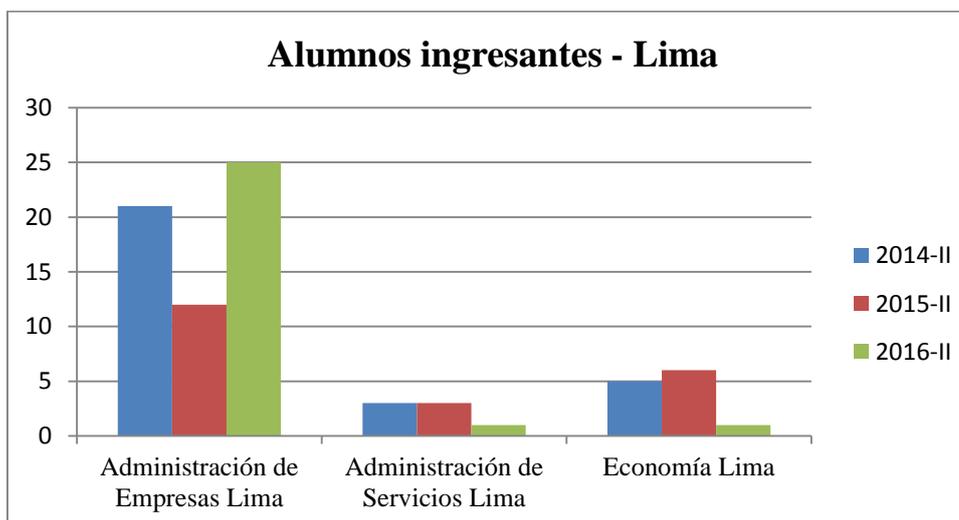
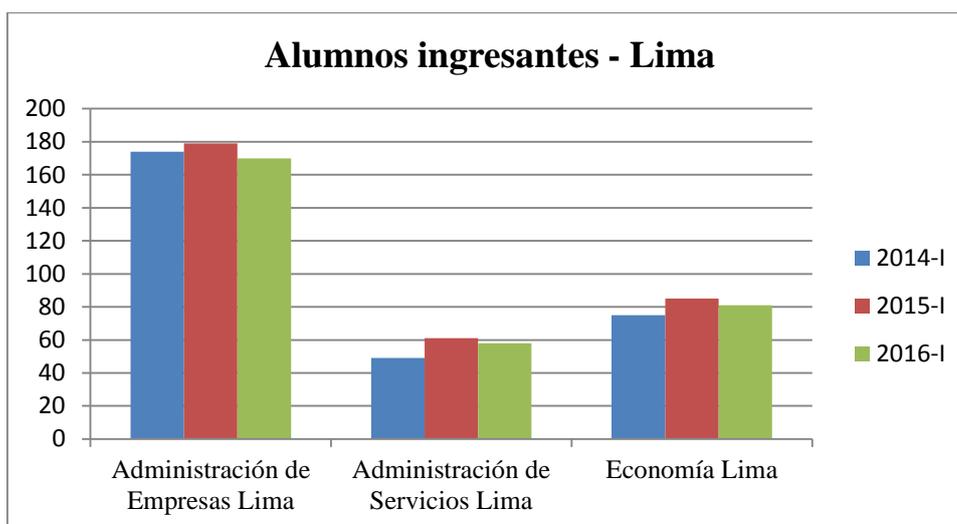
	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Administración de Empresas Piura	155	31	162	27	159	28
Contabilidad Piura	39	7	53	9	46	8
Economía Piura	68	12	77	13	69	8
Total	262	50	292	49	274	44



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 3 Alumnos Ingresantes Lima

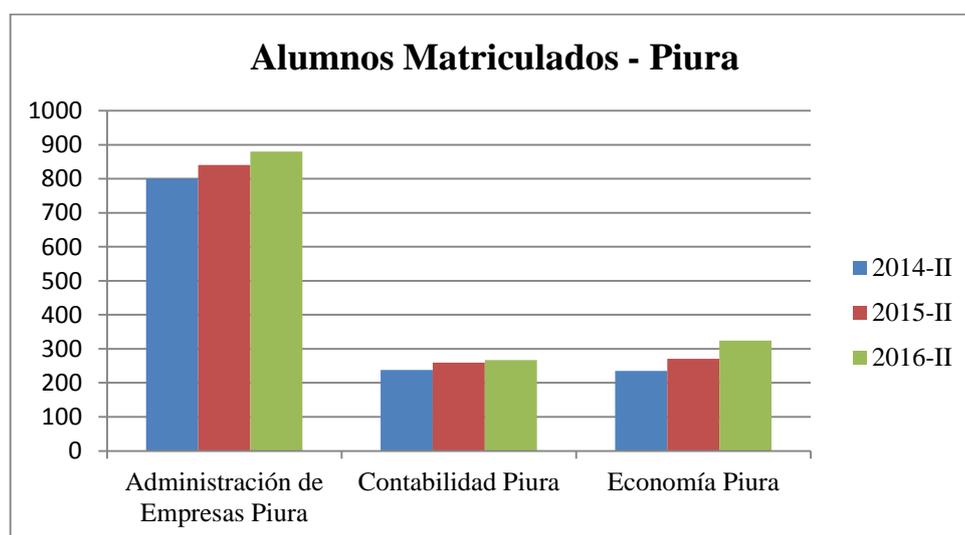
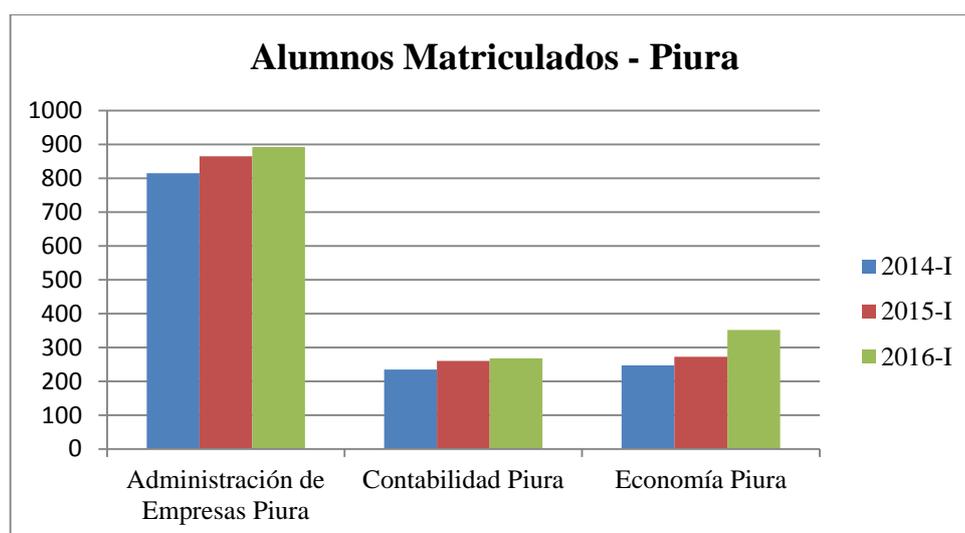
	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Administración de Empresas Lima	174	21	179	12	170	25
Administración de Servicios Lima	49	3	61	3	58	1
Economía Lima	75	5	85	6	81	1
Total	298	29	325	21	309	27



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 4 Alumnos Matriculados Piura

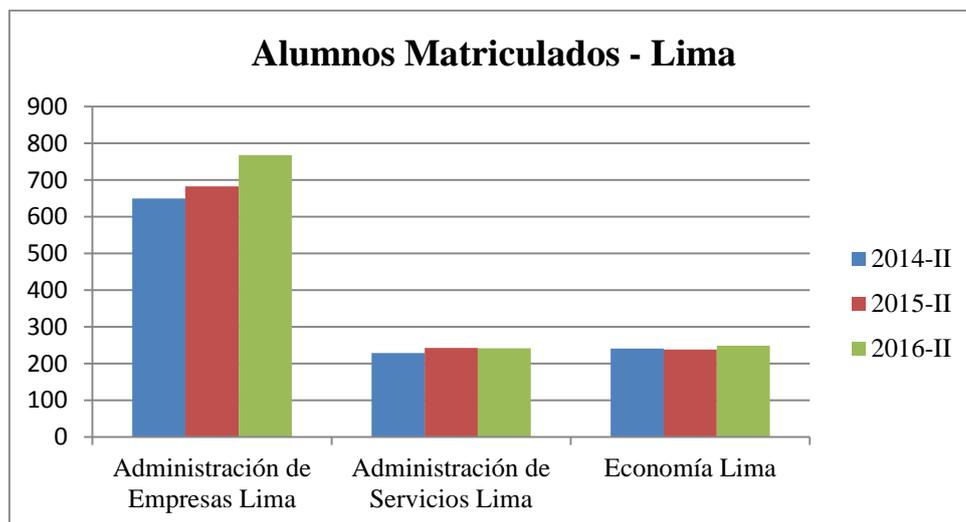
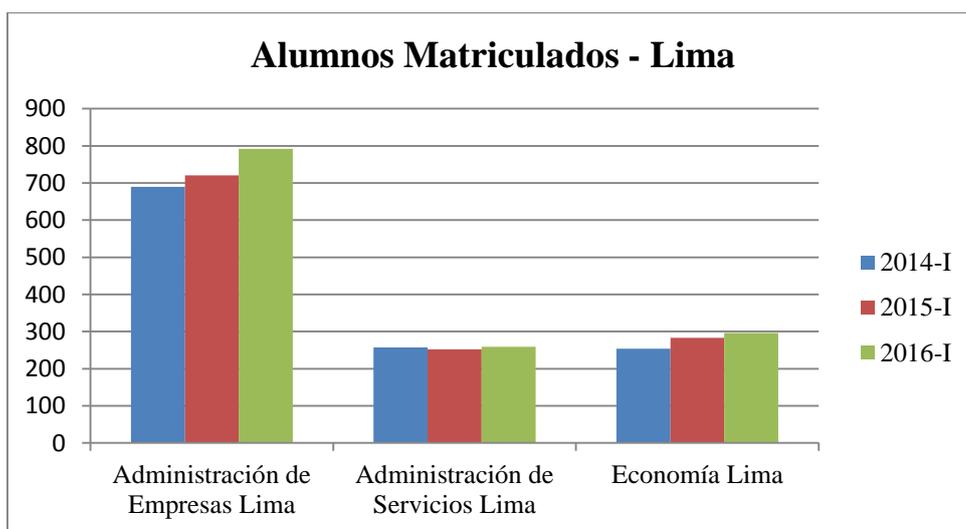
	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Administración de Empresas Piura	815	800	865	840	893	880
Contabilidad Piura	235	238	260	260	268	267
Economía Piura	247	235	273	271	352	324
Total	1297	1273	1398	1371	1513	1471



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 5 Alumnos Matriculados Lima

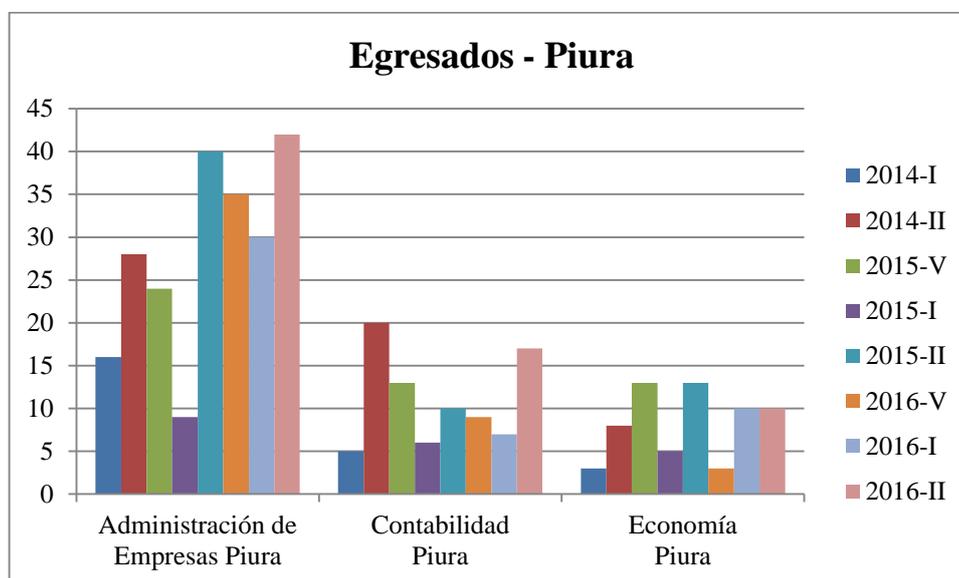
	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Administración de Empresas Lima	690	650	721	683	792	768
Administración de Servicios Lima	257	229	252	243	259	242
Economía Lima	254	241	283	238	296	249
Total	1201	1120	1256	1164	1347	1259



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 6 Egresados Piura

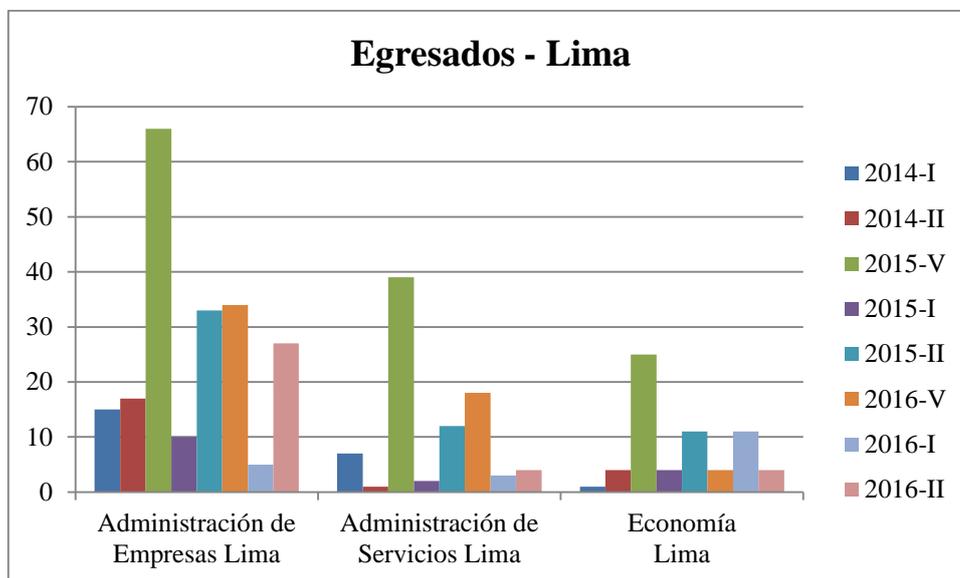
	2014-I	2014-II	2015-V	2015-I	2015-II	2016-V	2016-I	2016-II
Administración de Empresas Piura	16	28	24	9	40	35	30	42
Contabilidad Piura	5	20	13	6	10	9	7	17
Economía Piura	3	8	13	5	13	3	10	10
Total	24	56	50	20	63	47	47	69



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 7 Egresados Lima

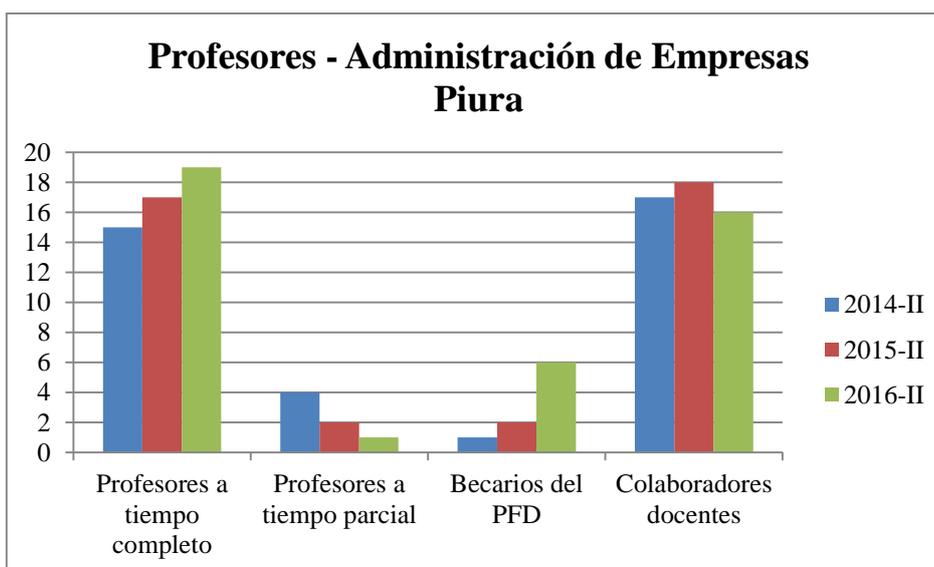
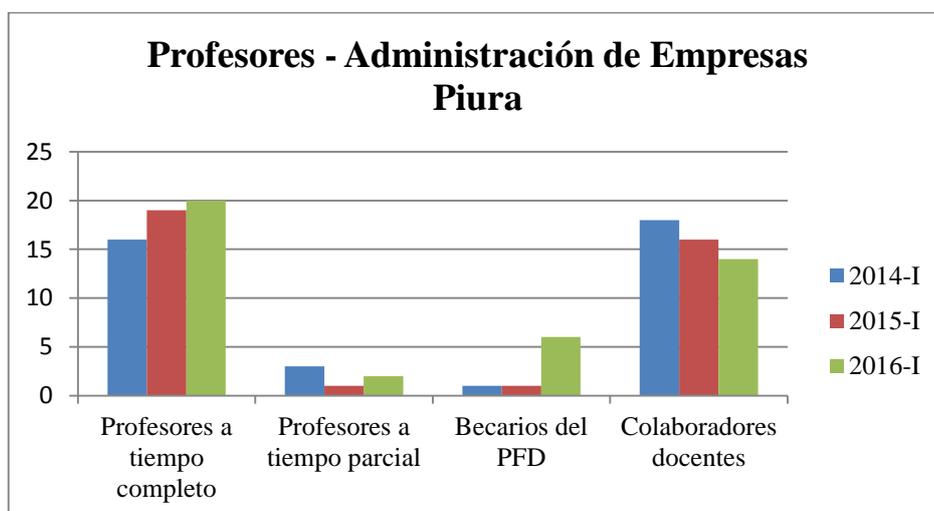
	2014-I	2014-II	2015-V	2015-I	2015-II	2016-V	2016-I	2016-II
Administración de Empresas Lima	15	17	66	10	33	34	5	27
Administración de Servicios Lima	7	1	39	2	12	18	3	4
Economía Lima	1	4	25	4	11	4	11	4
Total	23	22	130	16	56	56	19	35



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 8 Profesores Piura (Administración de Empresas)

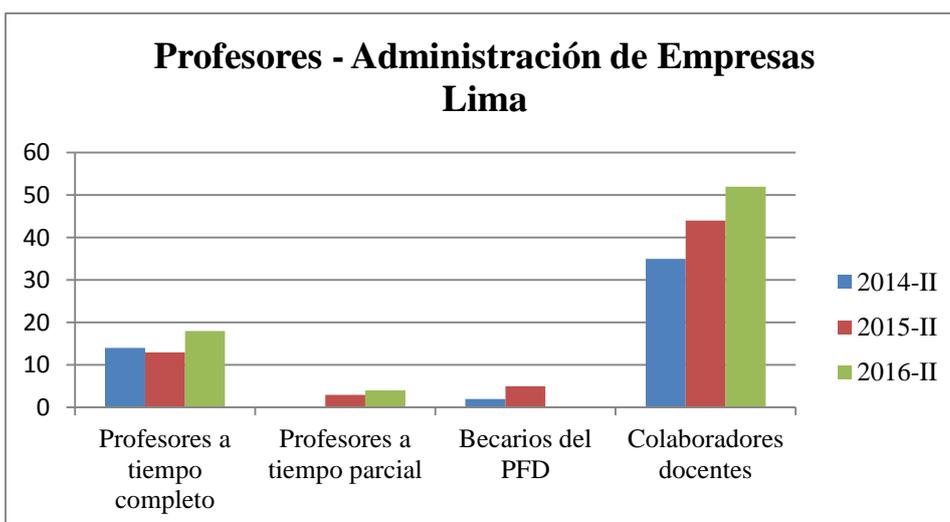
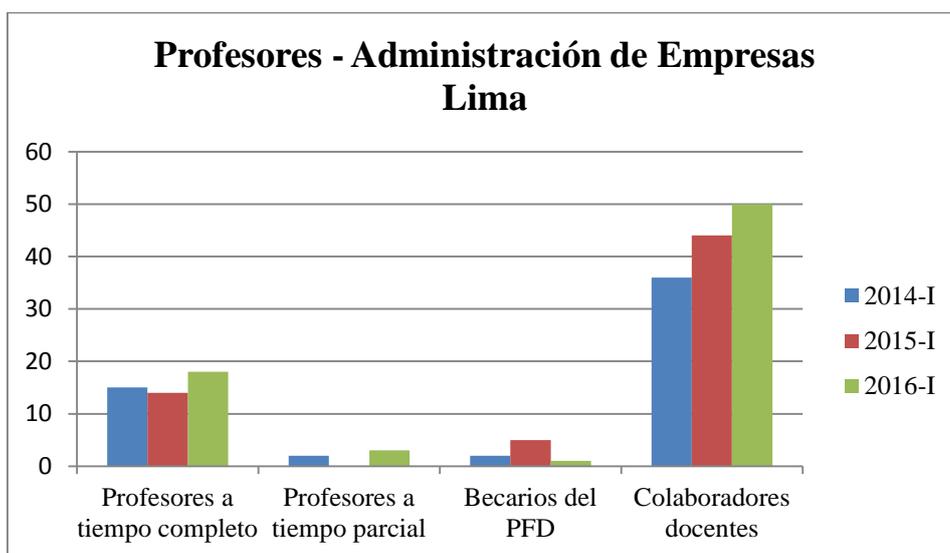
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PIURA	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Profesores a tiempo completo	16	15	19	17	20	19
Profesores a tiempo parcial	3	4	1	2	2	1
Becarios del PFD	1	1	1	2	6	6
Colaboradores docentes	18	17	16	18	14	16
Total	38	37	37	39	42	42



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 9 Profesores Lima (Administración de Empresas)

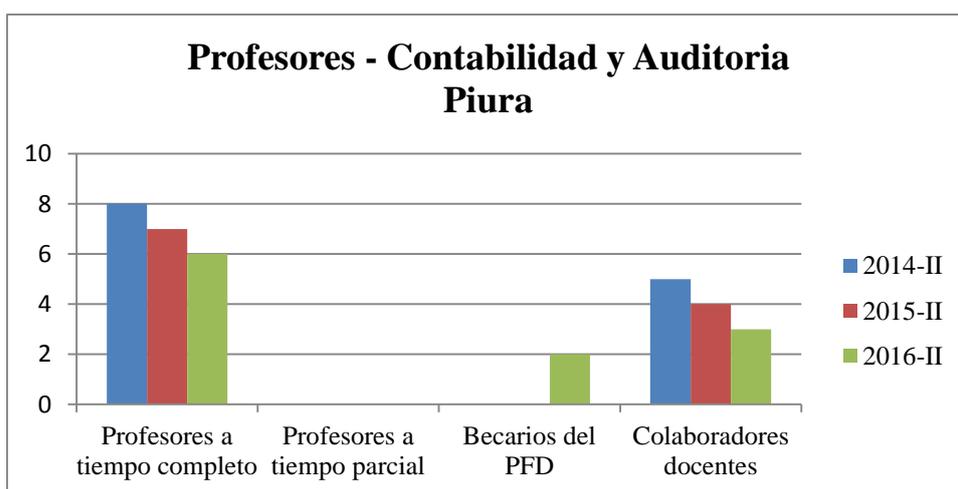
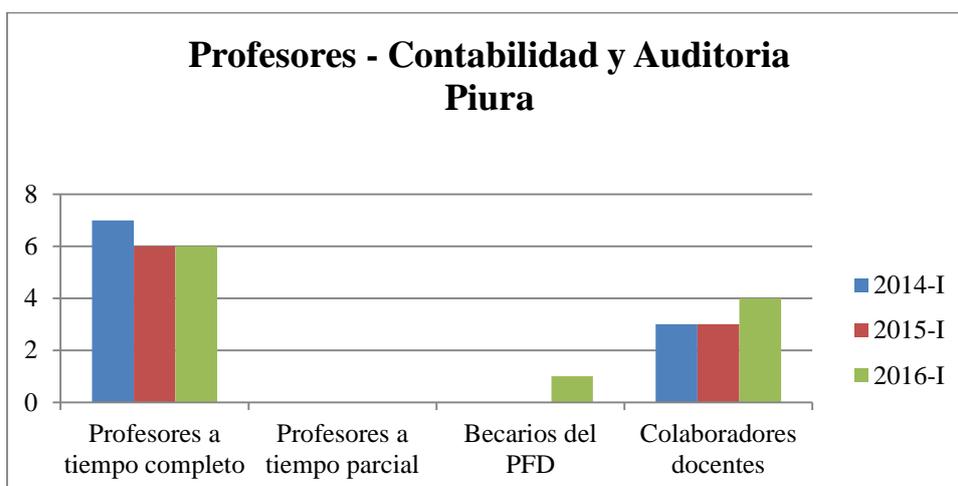
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS LIMA	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Profesores a tiempo completo	15	14	14	13	18	18
Profesores a tiempo parcial	2	0	0	3	3	4
Becarios del PFD	2	2	5	5	1	0
Colaboradores docentes	36	35	44	44	50	52
Total	55	51	63	65	72	74



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 10 Profesores Piura (Contabilidad y Auditoría)

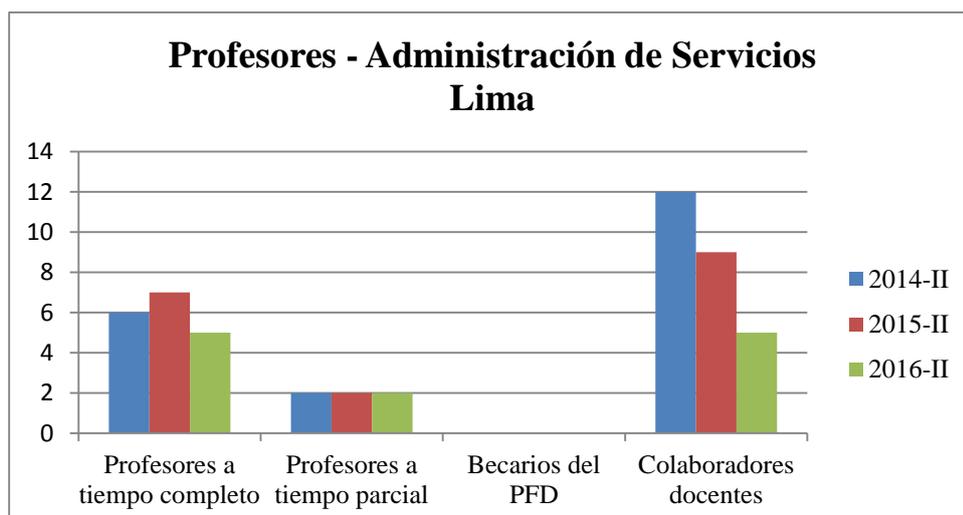
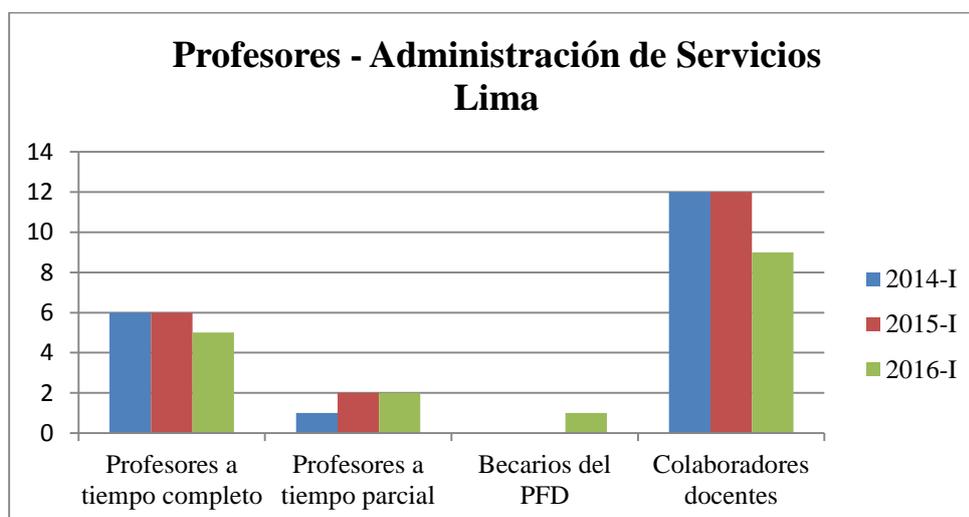
CONTABILIDAD Y AUDITORIA PIURA	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Profesores a tiempo completo	7	8	6	7	6	6
Profesores a tiempo parcial	0	0	0	0	0	0
Becarios del PFD	0	0	0	0	1	2
Colaboradores docentes	3	5	3	4	4	3
Total	10	13	9	11	11	11



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 11 Profesores Lima (Administración de Servicios)

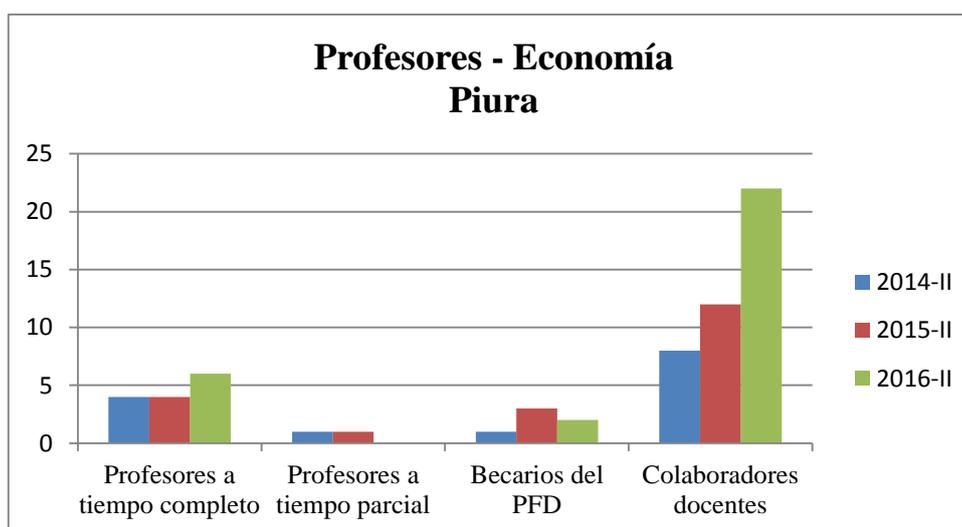
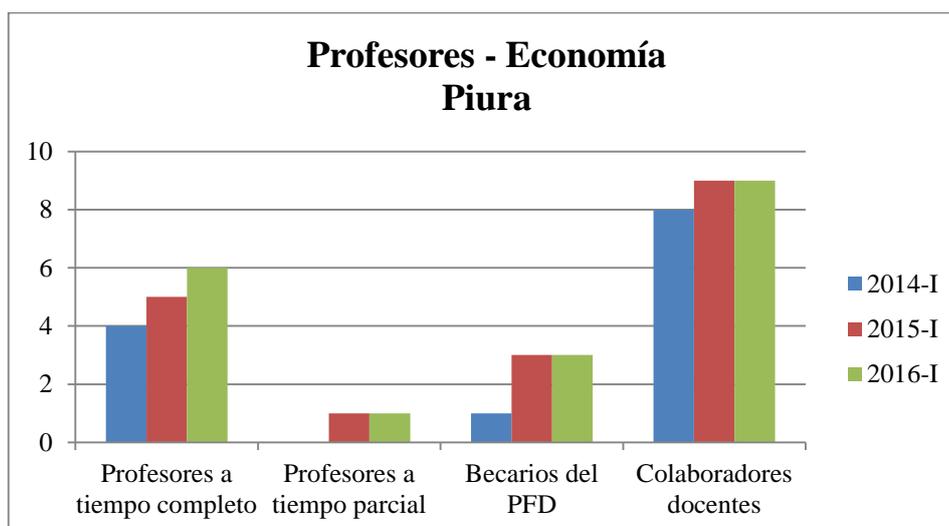
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS LIMA	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Profesores a tiempo completo	6	6	6	7	5	5
Profesores a tiempo parcial	1	2	2	2	2	2
Becarios del PFD	0	0	0	0	1	0
Colaboradores docentes	12	12	12	9	9	5
Total	19	20	20	18	17	12



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 12 Profesores Piura (Economía)

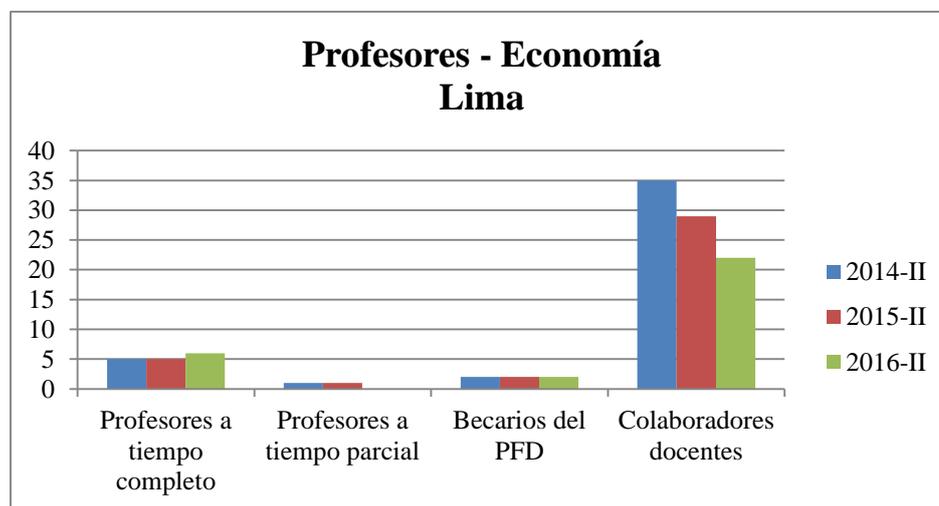
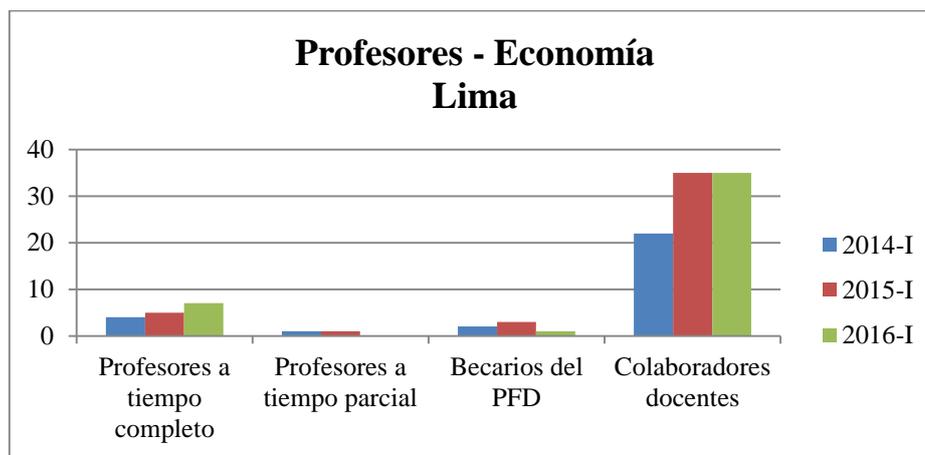
ECONOMIA PIURA	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Profesores a tiempo completo	4	4	5	4	6	6
Profesores a tiempo parcial	0	1	1	1	1	0
Becarios del PFD	1	1	3	3	3	2
Colaboradores docentes	8	8	9	12	9	22
Total	13	14	18	20	19	30



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP

Anexo 13 Profesores Lima (Economía)

ECONOMIA LIMA	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Profesores a tiempo completo	4	5	5	5	7	6
Profesores a tiempo parcial	1	1	1	1	0	0
Becarios del PFD	2	2	3	2	1	2
Colaboradores docentes	22	35	35	29	35	22
Total	29	43	44	37	43	30



Fuente: Información tomada del Sistema Integral de Gestión Académica - UdeP