FACULTAD DE INGENIERÍA

Diseño del Plan Estratégico para la Facultad de Derecho bajo el enfoque de la Dirección de proyectos

Tesis para optar el Grado de

Máster en Dirección de Proyectos

Ana Belén Romero Faya

Asesor:
Dr. Dante Guerrero Chanduví

Piura, octubre de 2019

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

La presente tesis la dedico a Dios por el don de la vida y a mi bella familia, José y Sofía por su cariño y apoyo incondicional.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Prefacio

La actividad diaria dificulta implementar nuevas estrategias para dar respuesta a un entorno de constante cambio político, económico, social y tecnológico, causando la necesidad en los directivos de contar con un plan estratégico, un documento que recopile las decisiones estratégicas para los próximos cinco años.

El presente trabajo tiene como fin elaborar el Plan Estratégico de la Facultad de Derecho bajo el enfoque de la dirección de proyectos, motivada por la acreditación y la necesidad de contar con objetivos estratégicos, iniciativas y acciones claras para crear y mantener sus ventajas competitivas de manera sostenida en el tiempo.

La elaboración del Plan Estratégico representa para la Facultad, la oportunidad de realizar una gestión eficiente de los recursos, tener una visión y objetivos establecidos para visualizar las oportunidades o amenazas, mejorar la coordinación de las actividades y las habilidades del equipo.

El Plan Estratégico trabajado como proyecto utilizando las metodologías desarrolladas por el *Project Management Institute* (PMI) y el *International Project Management Association* (IPMA), permite elaborar y ejecutar un plan acorde con las limitaciones de tiempo, esfuerzos y recursos presentes en la Facultad de Derecho.

Agradezco a mi asesor de tesis el Dr. Dante Guerrero Chanduví por su buena disposición, guía y constante apoyo para la culminación de este proyecto de fin de máster.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Resumen Analítico-Informativo

"Diseño del Plan Estratégico para la Facultad de Derecho bajo el enfoque de la Dirección de proyectos".

Ana Belén Romero Faya
Asesor(es): Dr. Dante Guerrero Chanduví

Tesis.
Máster en Dirección de Proyectos
Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería.
Piura, Octubre de 2019

Palabras claves: Plan Estratégico / Proyectos / Estrategia / Metodología / Educación

Introducción: La Facultad de Derecho motivada por la acreditación y la necesidad de responder a un entorno de constante cambio, afectado por factores externos e internos, propone la elaboración de un Plan Estratégico, a diferencia de otros proyectos en la Facultad, utilizando el enfoque de la dirección de proyectos para una gestión eficiente de los recursos.

Metodología: Para el presente estudio de Investigación se empleará el enfoque cualitativo, con la finalidad de conocer la realidad, tal y como la observan los distintos miembros de la Facultad de Derecho, y el conocimiento que se tiene del entorno, disponible en las bibliografías. La información recopilada será la base para el planeamiento estratégico.

Resultados: Los resultados del diagnóstico estratégico permite evidenciar los aspectos más importantes para la Facultad de Derecho, para generar con ello un Plan Estratégico acorde a la realidad, con objetivos y estrategias claras, aterrizadas en un plan de acción para los siguientes cinco años. Destacando, la oportunidad de trabajar un proyecto bajo el enfoque de la dirección de proyectos, para comprender la versatilidad de las metodologías IPMA y PMI aplicables a cualquier proyecto que los docentes u otros miembros de la Facultad deseen iniciar para sus propósitos.

Conclusiones: La elaboración del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho contempla los objetivos estratégicos, estrategias, acciones y metas tomando en cuenta distintos aspectos relevantes de su interés: enseñanza – aprendizaje, investigación, capacitación, entre otros, trasladados a un plan de acción para concretar el trabajo a realizar en cada año, del que se origina un portafolio de proyectos, proyectos gestionados y vinculados al logro de la visión.

Fecha de elaboración del resumen: Octubre de 2019

Analytical-Informative Summary

"Design of the Strategic Plan for the Law School under the focus of the Project Management".

Ana Belén Romero Faya
Advisor: Dr. Dante Guerrero Chanduví
Thesis.
Master in Project Management
University of Piura. Faculty of Engineering.
Piura, October 2019

Keywords: Strategic Plan / Projects / Strategy / Methodology / Education

Introduction: The Law School motivated by accreditation and the need to respond to an environment of constant change, affected by external and internal factors, proposes the development of a Strategic Plan, unlike other projects in the School, using the approach of Project management for efficient resource management.

Methodology: For the present research study the qualitative approach will be used, in order to know the reality, as observed by the different members of the Faculty of Law, and the knowledge of the environment, available in the bibliographies. The information collected will be the basis for strategic planning.

Results: The results of the strategic diagnosis show the most important aspects for the Faculty of Law, to generate a Strategic Plan according to reality, with clear objectives and strategies, landed in an action plan for the next five years. Highlighting, the opportunity to work a project under the project management approach, to understand the versatility of the IPMA and PMI methodologies applicable to any project that teachers or other faculty members wish to initiate for their purposes.

Conclusions: The elaboration of the Strategic Plan of the Law School contemplates the strategic objectives, strategies, actions and goals taking into account different relevant aspects of its interest: teaching - learning, research, training, among others, transferred to an action plan to specify the work to be done in each year, from which a portfolio of projects originates, projects managed and linked to the achievement of the vision.

Summary date: October, 2019

Tabla de contenidos

Introducción.....1

Capítulo 1. Marco teórico.....3

1. Teoría de estrategia.....3
   - 1.1. Definición de la estrategia.....3
   - 1.2. Características de las decisiones estratégicas.....4
   - 1.3. Definición del plan estratégico.....5
   - 1.4. Propósito y beneficios del plan estratégico.....5
   - 1.5. Importancia de un plan estratégico.....6
   - 1.6. Etapas del planeamiento estratégico.....6
   - 1.7. Horizonte de planificación.....8
2. Teoría de proyectos.....9
   - 2.1. Definición.....12
   - 2.2. Fundamentación.....12
   - 2.3. Ciclo de vida del proyecto.....13
   - 2.4. Modelos en dirección de proyectos.....17

Capítulo 2. Marco metodológico.....23

1. Propósito del proyecto.....23
2. Estrategia metodológica.....24
3. Técnicas de recolección de datos.....25
4. Análisis de datos.....26
5. Fuentes de información.....26

Capítulo 3. La Facultad de Derecho.....27

1. Antecedentes.....27
2. Misión y visión.....27
   - 2.1. Misión.....27
   - 2.2. Visión.....28
3. Valores.....28
4. Prioridades y grupos de interés.....29
5. Breve historia.....29

6. Estructura organizacional 31
7. Plan Estratégico 2015 - 2019 32

Capítulo 4. Análisis y diagnóstico estratégico 33
1. Análisis del entorno 33
1.1. Análisis del entorno general (análisis PEST) 33
1.1.1. Factores políticos 33
1.1.2. Factores económicos 34
1.1.3. Factores tecnológicos 39
1.1.4. Factores sociales y demográficos 41
1.1.5. Seguimiento del entorno (resumen de indicadores) 42
1.2. Análisis del entorno competitivo (Cinco fuerzas de Porter) 43
1.2.1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada) 44
1.2.2. El poder de negociación de los clientes 44
1.2.3. El poder de negociación de los proveedores 45
1.2.4. Productos sustitutivos 46
1.2.5. Rivalidad entre competidores 46
2. Análisis interno 47
2.1. Análisis de la cadena de valor 47
3. Diagnóstico estratégico 50
3.1. Matriz de factores externos (MFE) 52
3.2. Matriz de factores internos (MFI) 53
3.3. Matriz FODA 55
4. Cuadro de mando integral 56

Capítulo 5. Plan Estratégico para la Facultad de Derecho 59
1. Ejes estratégicos 59
2. Políticas institucionales 61
3. Objetivos estratégicos 63
3.1. Objetivos hacia el exterior de la Facultad 64
3.2. Objetivos hacia el interior de la Facultad 65
4. Generación de estrategias 66
5. Mapa estratégico 67
5.1. Perspectiva financiera 68

5.2. Perspectiva del cliente 68
5.3. Perspectiva de procesos 70
5.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo 71
6. Plan de acción 73
7. Portafolio de proyectos 76
8. Propuesta de financiamiento 77

Capítulo 6. Discusión de resultados 79
1. Discusión del análisis y diagnóstico estratégico 80
2. Discusión del Plan Estratégico 84

Conclusiones 89
Recomendaciones 93
Referencias bibliográficas 95
Anexos 103
Anexo 1. Organigrama de la Facultad de Derecho 105

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de PMBOK 19
Tabla 2. Elementos de competencia NCB 21
Tabla 3. Herramientas tecnológicas 40
Tabla 4. Población estimada y proyectada en edad de empezar educación superior 42
Tabla 5. Resumen de indicadores 43
Tabla 6. Resultado de diagnóstico estratégico 50
Tabla 7. Matriz de Factores Externos (MFE) 53
Tabla 8. Matriz de Factores Internos (MFI) 54
Tabla 9. Matriz FODA 56
Tabla 10. Cuadro de Mando Integral 57
Tabla 11. Ejes estratégicos 61
Tabla 12. Objetivos hacia el exterior de la Facultad 65
Tabla 13. Objetivos hacia el interior de la Facultad 65
Tabla 14. Estrategias al exterior e interior 66
Tabla 15. Plan de acción 2020 - 2024 74
Tabla 16. Portafolio de proyectos 76

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de figuras

Figura 1. Esfuerzo del ciclo de vida del proyecto.....14
Figura 2. Distribución del presupuesto en educación.....35
Figura 3. Perú: PEA por nivel de instrucción 2011 – 2015 (en porcentajes) 37
Figura 4. Perú: Evolución de admisiones 2000 -2015 (en miles).....38
Figura 5. Perú: Evolución de matriculados 2000 – 2015 (en miles).....38
Figura 6. Distribución de hogares según nivel socioeconómico en el área urbana 42
Figura 7. Los cincos fuerzas que guían la Competencia industrial 44
Figura 8. La cadena genérica de valor 47
Figura 9. Procesos de una Facultad 48
Figura 10. Procesos estratégicos.....48
Figura 11. Procesos clave 49
Figura 12. Procesos de apoyo 49

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Introducción

El presente proyecto de fin de máster tiene como fin elaborar el Plan Estratégico de la Facultad de Derecho de la Universidad de Piura, motivada por la acreditación y la necesidad de contar con un plan para los siguientes cinco años, tomando en cuenta para su gestión el enfoque de la dirección de proyectos.

El estudio está constituido por seis capítulos. Los dos primeros capítulos muestran el marco teórico, el marco metodológico de la materia en estudio, un tercer capítulo muestra en contexto a la Facultad de Derecho y su identidad. Asimismo, un cuarto capítulo expone el análisis y diagnóstico estratégico detallando los análisis realizados para conocer el entorno interno y externo de la organización, para luego realizar el planeamiento definiendo las estrategias orientadas al logro de los objetivos. Finalmente, un sexto capítulo, de discusión de los resultados obtenidos.

El primer capítulo detalla el marco teórico para comprender aquellos conceptos importantes sobre la teoría de la estrategia y de los proyectos, trabajados en la presente tesis, tales como: estrategia y sus características, definición, propósitos, beneficios, importancia y etapas del plan estratégico, horizonte de planificación, teoría de proyectos, ciclo de vida del proyecto y, modelos en dirección de proyectos.

En el segundo capítulo se centra en el marco metodológico, en función al propósito del proyecto de elaborar el Plan Estratégico de la Facultad de Derecho, define la estrategia metodológica a seguir, utilizando un enfoque cualitativo buscando una relación entre el sujeto y el objetivo del conocimiento, para ello, se toma en cuenta las opiniones de sus miembros. Asimismo, detalla las técnicas de recolección de datos utilizados para analizar las diferentes perspectivas, y el trabajo de análisis de datos utilizando técnicas del FODA y PEST.

El tercer capítulo expone la historia y estructura organizacional de la Facultad de Derecho a lo largo de los años, la misión, la visión y los valores, con la finalidad de tener un panorama de la realidad interna y su entorno, así como entender sus prioridades y principales grupos de interés.

En el cuarto capítulo se realiza un diagnóstico estratégico a partir del análisis del entorno general y competitivo del sector de la educación superior universitaria reflejados en los factores influyentes en las decisiones, tales como: económicos, políticos, sociales y tecnológicos, así como al interior de la Facultad de Derecho utilizando el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). De ello, resulta el cuadro de mando integral, que representan los aspectos a mejorar o fortalecer en la Facultad de Derecho.

El quinto capítulo define los objetivos y las estrategias del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho, considerando la alineación a los propósitos y las políticas institucionales de la Universidad de Piura. Asimismo, para plantear los objetivos se tomó en cuenta, las diferentes perspectivas del mapa estratégico, reuniendo los resultados de la Facultad, tanto interno como externo, éstas son perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

De otro lado, el plan de acción detalla las acciones para el logro de los objetivos, teniendo en cuenta los responsables, tipo de acción y la meta para cada año. A partir de dichas iniciativas surge un portafolio de proyectos, recopilando proyectos de diferentes características, pero con propósito en común, ser gestionados para lograr los objetivos estratégicos y optimizar el uso de los recursos, aprobados por la dirección de la Facultad para su financiamiento.

En el sexto capítulo es una discusión de los resultados del análisis y diagnóstico estratégico y el Plan Estratégico como tal.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Capítulo 1

Marco teórico

El marco teórico estudia la teoría de la estrategia y la teoría de proyectos, es importante comprender primero sus definiciones y características antes de ahondar en el desarrollo del proyecto de elaboración del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho.

Los conceptos que se muestran a continuación son postulaciones de diferentes autores para una mejor comprensión de la tesis.

1. Teoría de la estrategia

La capacidad de concebir y poner en práctica estrategias es una de las características del ser humano. Los hombres primitivos se organizaron para cazar. Hicieron de la necesidad una virtud y comprendieron que diseñando su trabajo y asignado a cada uno su tarea, podían ganar todos. Asimismo, alguien tomo la iniciativa y los dirigió, a ello se le llama liderazgo (Sánchez, 2014).

La estrategia es importante porque no sólo da una visión sobre cómo tratar los negocios en curso sino de aprovechar las oportunidades únicas e imprevistas que surgen en un entorno cambiante (Sánchez, 2014).

Rafael Pérez y Sandra Massoni (2009) han realizado un estudio sobre la estrategia, e indican que se trata de un *corpus* de conocimiento que evoluciona a lo largo del tiempo, y ha surgido basándose en tres temas: el militar, el matemático y el económico/ empresarial.

Aunque hoy en día, la estrategia es más desarrollada por el *management*, es decir la empresa y la economía, también es objetivo de estudio de otras disciplinas, que van desde los estudios militares hasta la antropología y las ciencias neurocognitivas. Es un área del saber que más ha evolucionado. Paso de ser una ciencia sobre el conflicto duro y puro para ser una ciencia del éxito, el consenso y la oportunidad (Pérez & Massoni, 2009).

1.1. Definición de la estrategia. La palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. El concepto de estrategia se originó en el campo militar y se la define como "la ciencia y el arte del mando militar aplicado a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala". Es probable que el primer texto sobre el tema sea "El arte de la guerra", de Sun Tsu (1963) (Francés, 2006).

La estrategia es la combinación de medios a emplear para alcanzar objetivos, en presencia de incertidumbre. Esta puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surgen las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Asimismo, si es bien formulada

permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable (Francés, 2006).

En la actualidad, existen varias definiciones de estrategia por parte de diversos autores, los cuales no han llegado a un consenso. Sin embargo, muchos elementos que conforman la estrategia son aceptados y desarrollados (Guerras Martín & Navas López, 2015).

En 1962, el autor Chandler nombró a la estrategia como "la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos". Posteriormente, en el año 1971, el autor Andrews, K. postuló a la estrategia como "el modelo de objetivos propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de la manera que definen en que negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es lo que va a ser" (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

El autor Quinn, J.bB. en 1980 indicó: "una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes". Por otro lado, Porter (1987) manifestó que: "estrategia es seleccionar un conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado" (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

1.2. Características de las decisiones estratégicas. Las decisiones estratégicas pueden ser diversas, su finalidad es hacer que la empresa sea más competitiva. Sus características principales son:

- Es de naturaleza compleja, y son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre, cuyo objetivo es buscar un ajuste mutuo entre la empresa y el entorno (Guerras Martín & Navas López, 2015).
- Encargada del alcance a largo plazo de las actividades de una organización, afectando la forma en que los responsables de la dirección de la empresa conciben sus límites (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).
- Buscan lograr una cierta ventaja respecto a la competencia, a través de la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias, explotando su capacidad estratégica (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

- Exigen un planteamiento integrado para dirigir la organización ya que, la estrategia de una organización no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).
- Afectan probablemente a las decisiones operativas. Esta relación entre la estrategia general y los aspectos operativos de la organización es importante por dos razones. La primera, si los aspectos operativos de la organización no son acordes con la estrategia, entonces, independientemente de lo meditada que esta esté, no tendrá éxito. Segunda, una auténtica ventaja estratégica se puede conseguir a nivel operativo (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).
- Implican cambios en las organizaciones que podrían resultar difíciles debido a la herencia de recursos y a la cultura (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

1.3. Definición del plan estratégico. El autor Sainz de Vicuña Ancín manifiesta que, el plan estratégico es un documento en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy", en referencia de lo que hará en los próximos tres años (horizonte más utilizado) (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El plan estratégico articula objetivos estratégicos, metas e indicadores que la empresa tendrá que llevar a cabo para crear y mantener sus ventajas competitivas de manera sostenida en el tiempo. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). Su elaboración permitirá una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, generando así una mejor rentabilidad por ende una mejor calidad de vida para los miembros de la organización (Pimentel Villalaz, 1999).

1.4. Propósito y beneficios del plan estratégico. Según Martinez Pedrós y Milla Gutierrez (2005), el propósito del plan estratégico es proporcionar un marco general útil para la revisión continua de las actividades en la empresa, a través de un enfoque sistemático de las estrategias generando así, unos niveles altos de rentabilidad sobre la inversión.

Los beneficios para cualquier organización empresarial son:

- Mejora el desempeño de la empresa a través de una visión y objetivos establecidos, ya que permite visualizar nuevas oportunidades o amenazas, orientando de manera efectiva el rumbo de la organización.

- Permite enfrentar los principales problemas de la organización, ya que se resuelven de manera intencional y coordinada intentando resolverlos en su conjunto.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación dentro y fuera de la organización.
- Ajusta mejor los recursos disponibles a las oportunidades del mercado. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

1.5. Importancia de un plan estratégico. El autor Arjona (1999), indica que el plan estratégico ayuda a la organización a definir la dirección de la empresa, y al darlo a conocer a sus colaboradores, generará sinergias para el logro de los objetivos, de esta manera la empresa crece y es más competitiva en el mercado.

La planificación permite proyectar y pronosticar con carácter prospectivo, lo cual permite prever y responder adecuadamente a las amenazas u oportunidades que se presenten, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna (Arjona Torres, 1999).

En consecuencia, podemos señalar que, posibilita a la organización a la adaptación a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios (Arjona Torres, 1999).

1.6. Etapas del planeamiento estratégico. El plan estratégico consta de tres fases o etapas:

a) Análisis estratégico: proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma.

Este trabajo previo tiene como fin formular e implantar correctamente las estrategias, una vez definidos la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa (Guerras Martín & Navas López, 2015).

El análisis consiste en los siguientes pasos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos e mensurables objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno: es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Existen dos niveles de entorno: el general y el sectorial.
- Analizar dentro de la organización: Ayuda a identificar las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determina el éxito de la empresa en un sector.
- Valorar los activos intangibles de la empresa: el conocimiento de los trabajadores y otros activos intangibles o intelectuales de una empresa es fundamental, puesto que cada vez son más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes y proveedores (Guerras Martín & Navas López, 2015).

b) Formulación estratégica: proceso en el que se formula o diseña, tanto a nivel corporativo como operativo, las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno (Guerras Martín & Navas López, 2015).

La formulación estratégica se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas: se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.
- Estrategia competitiva: las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir liderazgo en costes y/o en la diferenciación.
- Estrategias operativas: se considera que una empresa es una serie de funciones y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada uno de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

De este modo se elegirán las estrategias competitivas y se analizará su adaptación a diferentes contextos competitivos, en función de distintas tipologías sectoriales. Las

estrategias corporativas se ocupan de definir las direcciones del desarrollo futuro de la empresa, las formas o métodos de crecimiento o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas, todo ello se concretaría en estrategias funcionales para implementación inmediata en las distintas actividades de la empresa (Guerras Martín & Navas López, 2015).

c) **Implantación estratégica:** es el proceso mediante el cual se pone en marcha la estrategia elegida. Para ello, la organización debe tener criterios establecidos, controles estratégicos y diseños adecuados para evaluar las diversas alternativas. El cuadro de mando integral es un instrumento que permite a la organización, implementar adecuadamente la estrategia. De esta manera, pueda coordinar e integrar actividades, dentro de la empresa como en su relación con el entorno.

Una vez elegida la estrategia, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito.

La implantación se completa con la etapa de planificación y control estratégico y que se ocupa primero de la formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación del mismo, conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas. Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégico, formulación y evaluación (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

1.7. Horizonte de planificación. Según los autores Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005), la empresa debe definir un periodo u horizonte adecuado que permita poner en marcha sus planes de acción para de esta manera materializar las estrategias de largo alcance.

La definición del alcance y su seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de planificación. Es por ello que se sugiere entre 3 a 5 años para que la empresa tenga tiempo suficiente de poner en marcha lo planificado (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

2. Teoría de proyectos

La gestión de proyectos se ha practicado desde principios de la civilización. La gestión de proyectos tal como se practica hoy nació en la Segunda Guerra Mundial. Fue producto de una cantidad de fuerzas que actuaban en aquel tiempo. El desarrollo de la investigación operativo trajo consigo la comprensión de que se podían crear herramientas de decisión para permitirles a los seres humanos llevar sus asuntos de un modo óptimo (Frame, 2005)**.**

La guerra fría llevó al desarrollo de proyectos enormes, de tamaño y variedad sin precedentes, proyectos que necesitaban nuevas herramientas de gestión para poder ser realizados de manera efectiva (Frame, 2005)**.**

Las disciplinas de la gestión de proyectos se aplican en distintos campos, incluyendo la construcción, la ingeniería y de defensa. Dos antepasados de la gestión de proyectos son Henry Gantt, llamado padre de técnicas de planificación y de control, que es conocido por su uso de la gráfica de Gantt como una herramienta de gestión de proyectos, y Henri Fayol por su creación de las 5 funciones de gestión, que constituyen la base para el cuerpo de conocimientos relacionados con proyectos y gestión de programas. Ambos Gantt y Fayol eran conocidos como los estudiantes que de las teorías de Frederick Winslow Taylor de la gestión científica. Su obra es la precursora de las modernas herramientas de gestión de proyectos, incluyendo la estructura de desglose de trabajo (WBS) y la asignación de recursos (Esquembre & Morales, 2015).

La década de 1950 marcó el comienzo de la era moderna en la Gestión de Proyectos, y cuando la gestión del proyecto fue formalmente reconocida como una disciplina distinta derivada de la gestión. Una vez más, en los Estados Unidos, antes de la década de 1950, se gestionaron los proyectos sobre una base ad hoc, utilizando principalmente las cartas de Gantt, y herramientas informales. En ese momento, se empezaron a desarrollar dos proyectos de modelos matemáticos de programación. El "*Critical Path Method*" (CPM) y el "Programa de Evaluación y Revisión Técnica" o PERT. Estas técnicas matemáticas se extendieron rápidamente en muchas privadas las empresas (Esquembre & Morales, 2015).

De otro lado, en 1967, el *International Project Management Association* (IPMA), fundado en Europa (Esquembre & Morales, 2015), es una asociación que cuenta con sociedades nacionales, actualmente son 60 (AEIPRO, 2018) que se desarrollan en paralelo, y buscan analizar las necesidades de la profesión específicas de su país.

En 1992 nació en España, la Asociación Española de Dirección de Ingeniería de Proyectos, como miembro de IPMA (2018). La cual, en el 2006 publicó la NCB (*National*

Competence Baseline) – Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos versión 3.0., que habla de las competencias que IPMA espera que tenga el director de proyecto.

Su foco principal está en la descripción de los conocimientos y experiencia necesaria para hacer frente a los aspectos técnicos y las actitudes personales en la gestión de proyectos, NCB (IPMA, 2018), se basa en el desarrollo de tres grandes bloques de competencias que todo director de proyecto podría desarrollar para lograr el éxito del proyecto y que se evalúan a partir de la experiencia demostrada en el ejercicio de la profesión: competencias técnicas, competencias de comportamiento y competencias contextuales. Dichas competencias, forma a un director de proyecto para hacer frente a la planificación y desarrollo del proyecto con éxito (AEIPRO, 2018).

De otro lado, el *Project Management Institute* (PMI) (2017) se fundó en Estados Unidos en el 1969, y cuenta con más de 700 000 miembros. Se formó para servir a los intereses de la industria de gestión de proyectos. La premisa del PMI es que las herramientas y técnicas de gestión de proyectos son comunes, incluso entre la aplicación generalizada de los proyectos (Esquembre & Morales, 2015).

Su estándar principal es la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, que presenta un grupo de procesos para la dirección de los proyectos. En total son 47 procesos agrupados en 5 grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (Project Management Institute, 2017)

En 1975, el PRINCE 2 (*Project in Controlled Environments* 2) fue creado por *Simpact Systems Ltd.*, registrado por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido, y promovido por el organismo *Axelos Global Best Practices*. Tiene sus bases en el método de gestión de proyectos: *Project Organization Management & Planning Techniques* (PROMPTII) (Turley, 2010).

El PRINCE 2 es de dominio público y mayormente utilizado en el Reino Unido, y presenta las siguientes características: se centra en la justificación del negocio, presenta estructura definida por el equipo de gestión del proyecto, tiene un enfoque de planificación basado en el producto, se enfatiza en dividir el proyecto en fases manejables y controlables, y presenta flexibilidad que se puede aplicar a un nivel apropiado para el proyecto (Turley, 2010). El PRINCE 2, gestiona los proyectos basándose en un modelo de procesos que cubre la gestión, control y organización del mismo (Prince 2 , 2018). Sus etapas son pre proyecto, fase de inicio, fases sub-siguientes y fase final (Córdova, 2014).

Por otro lado, el PM² (*Project and Program Management for Enterprise Innovation*) (2017), es una versión japonesa de la dirección de proyectos, cuyo objetivo es crear valor en

las empresas a través de la aplicación de estrategias. La encargada de promover el PM², es una entidad no lucrativa llamada *Project Management Association of Japan* (PMAJ) (Guerrero & Cardoza, 2011) el 2005.

El PM² (2017) es el cuerpo del conocimiento que combina la gestión del programa y la gestión del proyecto. Su misión es mejorar el valor de un negocio al considerar los cambios del entorno externo y abrir el camino para soluciones a desafíos complejos. El campo de aplicación del PM² abarca desde la pesada industria de la construcción, reformas organizacionales, hasta eventos a gran escala.

A diferencia del PM² (*Project and Program Management for Enterprise Innovation*) (2017) que es un modelo japonés que busca crear valor corporativo en la gestión de proyectos para asegurar que las empresas compitan a nivel global, el PM² (*Project Management Methodology Guide)* (2016), es un modelo de gestión de proyectos de la Unión Europea, ha sido desarrollado a medida para adaptarse a las necesidades específicas, la cultura y las limitaciones de las instituciones de la Unión Europea.

En 2016, el PM² (*Project Management Methodology Guide*) (2018) es una metodología de gestión de proyectos desarrollada y respaldada por la Comisión Europea. La cual incorpora elementos de mejores prácticas, estándares y metodologías aceptados a nivel mundial. Es fácil de implementar y se adecua a cualquier tipo de proyecto (PM2, 2016). Adicional a ello, la Comisión Europea ha creado "Open PM²" una iniciativa que acerca a la comunidad a la metodología. Open PM² es una iniciativa de la Comisión Europea que acerca la metodología de PM² y sus beneficios a sus grupos de interés y comunidad de usuarios más amplios. Open PM² proporciona acceso abierto a PM² a todas las instituciones de la Unión Europea, los Estados miembros de la Unión Europea, los contratistas y el público en general.

El PM² (2016) presenta la siguiente estructura: modelo de gobernanza/gobierno del proyecto (los roles y responsabilidades), ciclo de vida del proyecto (las fases del proyecto), procesos (actividades de gestión de proyectos), artefactos del proyecto (plantillas y pautas) y un conjunto de modos de pensar (creencias y comportamientos efectivos).

De otro lado, en el año 2012, la norma ISO 21500 (2018): Guía de la Dirección de Proyectos, fue elaborada en el seno del comité ISO/PC 236 "*Project Management*" con expertos de diferentes países. Su objetivo fue armonizar los estándares de proyectos existentes, tales como el PMBOK, NCB, PRINCE2, P2M, ISO 10006 *Quality Management Systems*, BS 6079 *Guide Project Management* y DIN 69901 *Project Management Systems*; estableciendo los principios y procedimientos comunes para la dirección de proyectos.

La norma presenta la siguiente estructura: objeto y campo de investigación, que describe los conceptos y procesos que forman parte de la dirección de proyectos; términos y definiciones; conceptos de la dirección y gestión de proyectos; y los procesos de dirección y gestión de proyectos, que describe los grupos procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) y grupo de materias (integración, parte interesada, alcance, recurso, tiempo, costo, riesgo, calidad, adquisiciones y comunicación) (ISO, 2018).

A continuación, se explica lo que se define como un proyecto, el ciclo de vida y otros aspectos de interés que servirán de herramienta para desarrollar y comprender la presente tesis.

2.1. Definición. Un proyecto es un esfuerzo temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado. Como resultado del proyecto se obtiene un único producto o servicio que no se ha realizado con anterioridad (Lledó & Rivarola, 2007).

Los proyectos son innovadores, buscan satisfacer una necesidad única, requieren de recursos humanos, materiales y financieros. Asimismo, tienen un grado de incertidumbre, y deben estar alineados con las políticas, estrategias y necesidades de la empresa (Lara Murillo & Ramírez Herrera, 2012).

2.2. Fundamentación. La actividad diaria dificulta implementar nuevas estrategias que permitan dar respuesta a un entorno de constante cambio. Aún así, muchos de los planes y estrategias suelen fallar por dos factores: los esfuerzos no siguen una metodología clara (incluso ni la estrategia ni el objetivo están del todo claros) y al personal que la ejecuta no se le ha comunicado adecuadamente qué debe hacer, por qué debe hacerlo, ni qué beneficios traerá, por lo que al final no se involucra lo necesario.

En la Facultad de Derecho, el plan estratégico se presenta como una lista de ideas o de iniciativas. Sin intención de validar si esas iniciativas son suficientes para resolver las metas de la organización, incluso cuando se ejecuta una idea estratégica, no alcanza a veces la mejora importante o prevista.

Asimismo, se lanzan los proyectos tan pronto como son aprobados por el directivo, con independencia de disponibilidad de los recursos para hacer el trabajo. Ello trae consigo que las prioridades de proyectos cambian con frecuencia, con los recursos reasignándose continuamente.

De esta manera, la presente tesis tiene como objetivo desarrollar el Plan Estratégico de la Facultad de Derecho bajo el enfoque de la dirección de proyectos optimizando los recursos teniendo en cuenta la prioridad más elevada, mejorar la capacidad de planear y alinear los proyectos que resulten con las metas corporativas y así reducir aquellos que no aporten.

La elaboración del Plan Estratégico está basado en las metodologías desarrolladas por el *Project Management Institute* (PMI) y *el International Project Management Association* (IPMA), el primero basado en procesos, persigue la entrega de los entregables o resultados del proyecto cumpliendo con las restricciones de alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos, y el segundo basado en competencias, precisamente en las capacidades y habilidades del director de proyecto (Rodríguez Serrano, 2015).

La ejecución de proyectos en la Facultad de Derecho será exitosa en la medida en que los proyectos y la forma como se ejecuten estén alineados con el proceso de planificación estratégica. De ahí la importancia de analizar y desarrollar un Plan Estratégico acorde con las necesidades y los recursos con los que se cuentan.

2.3. Ciclo de vida del proyecto. El autor Rafael de Heredia (1983) manifiesta que, cada sistema dinámico tiene un ciclo de vida. Independientemente de su naturaleza, durante su vida cumple con determinadas fases que tienen una función específica. Y durante su desarrollo se pueden presentar algunas modificaciones.

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases, generalmente secuenciales (y en ocasiones superpuestas), que proporciona un marco básico de referencia para la dirección del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Hay diversas maneras de considerar el ciclo de vida del proyecto. Una de la más común estima que se divide en cuatro grandes fases: concepción del proyecto, planificación, implementación y finalización. Sim embargo, depende de la naturaleza del proyecto (Frame, 2005).

Para el *Project Management Institute* (2017) , no existe una única manera, que sea la mejor, para definir el ciclo de vida ideal de un proyecto. Algunas organizaciones han establecido políticas que estandarizan todos los proyectos con un ciclo de vida único, mientras que otras permiten al equipo de dirección definirlo.

La Figura 1 presenta la estructura genérica del ciclo de vida del proyecto. Esta estructura genérica proporciona un marco de referencia común para comparar proyectos, inclusive si pertenecen a sectores diferentes. Además, dada la fácil representación secuencial que

presenta, es muy utilizada por muchos gerentes de proyectos como piedra angular para la administración de proyectos (Project Management Institute, 2017).

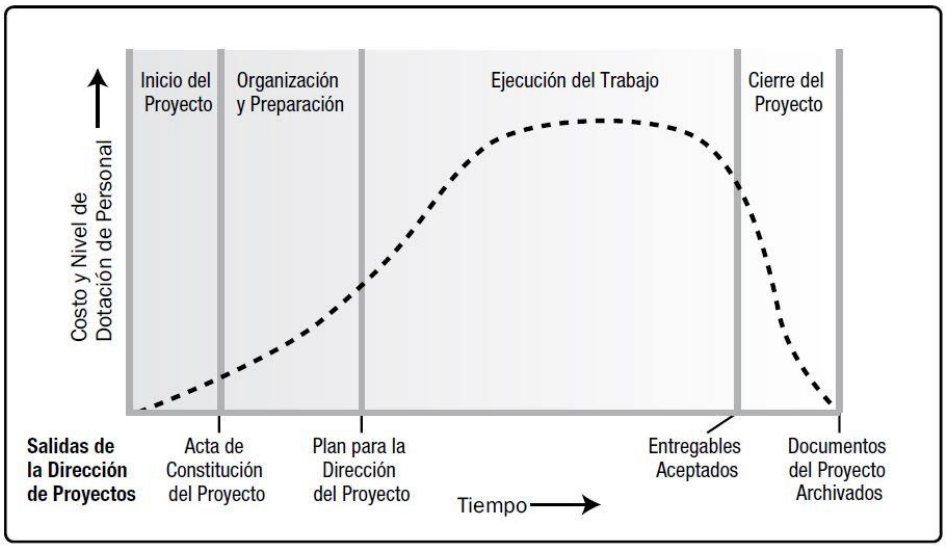

Figura 1 Esfuerzo del ciclo de vida del proyecto.

Fuente (Project Management Institute, 2017).

El proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho, visto como proyecto, tiene cuatro fases: inicio, planificación, ejecución y cierre; con la realización de un seguimiento y control a lo largo del proyecto.

- **Inicio**

Los proyectos se inician cuando se aprueba el acta de constitución, autorizando formalmente la existencia del proyecto y da al director del proyecto, la potestad de manejar los recursos de la organización (Project Management Institute, 2017).

El proyecto de elaborar un Plan Estratégico nace como necesidad de la Facultad de Derecho, propiamente de los directivos, de definir lo que se planea alcanzar en los próximos años, alineado a la misión y visión de la organización.

El proyecto se inicia con una solicitud dirigida al decano, plasmado en el acta de constitución, que será evaluada por el decano. En dicho documento se detalla los objetivos, la necesidad, descripción y presupuesto. Una vez aprobado se dará inicio formalmente al desarrollo del proyecto.

- **Planificación**

Según Andrés Aljure (2015), la planeación consiste en establecer los objetivos, los procesos o actividades necesarias para lograr los objetivos, los recursos, los proveedores de recursos y las formas como medir el uso de dicho recursos.

Por su parte el *Project Management Institute* (2017) indica que, la planificación en un proyecto es el desarrollo del alcance, definir y refinar los objetivos y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzarlos. La naturaleza de los proyectos produce que constantemente se esté analizando a medida que se recopilan o se recogen más características o información del proyecto. Para ello se deberá determinar cuándo se termina el esfuerzo de planificación inicial.

El director y el equipo del proyecto definirán el alcance del proyecto, determinarán las necesidades de los interesados (directivos, docentes, egresados, entre otros), el cronograma teniendo en cuenta el calendario académico universitario, el presupuesto que la Facultad disponga, los recursos y los riesgos (Project Management Institute, 2017). Y será presentado a la dirección para su aprobación.

El beneficio de este proceso consiste en trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto (Project Management Institute, 2017).

- **Ejecución**

El *Project Management Institute* (2017) define a la ejecución como aquellos procesos que deben realizarse para completar el trabajo del plan de dirección del proyecto. Para ello es necesario coordinar con las personas, asignar los recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como desarrollar e integrar las actividades dispuestas en el plan.

La elaboración implica coordinar con las áreas responsables tal como: el área de contabilidad, el área de infraestructura, el área de personal, el área de comunicación de la Universidad, Así como también, gestionar las expectativas de los mayores interesados: decano, directores de la Facultad y autoridades de la Universidad.

Asimismo, en la ejecución hay que llevar un efectivo proceso de control de las actividades realizadas, es por ello que existen diversas herramientas, en este caso, se trabajará con el *Microsoft Project.*

De otro lado, los recursos serán gestionados con el área de contabilidad, para ello que el director del proyecto solicitará los equipos y materiales necesarios que el proyecto requiera. En la universidad se realizan los pedidos a través de un centro, cada Facultad deberá coordinar con anticipación lo que requiera.

El producto final es el documento Plan Estratégico aprobado por la dirección de la Facultad y de la Universidad. Dicho plan recogerá todo el trabajo de etapas previas, como entrevistas, reuniones con interesados, estudios del entorno, entre otros.

Durante la ejecución pueden surgir nuevas actualizaciones del plan, para ello el director deberá evaluar su cronograma, los recursos y los riesgos (Project Management Institute, 2017).

- **Seguimiento y control**

Es una serie de actividades de gestión del proyecto para evaluar si se está ejecutando según lo programado. El seguimiento se realiza a lo largo del proyecto, y el control es para determinar que las actividades se han concluido según lo estimado, en caso contrario el director del proyecto implementará el cambio considerando las restricciones de dicha gestión (Serpell Bley & Alarcón Cárdenas, 2015).

Para realizar el seguimiento y control del proyecto de una manera eficaz, se realizan reuniones periódicas para monitorear el avance, comparando el plan de dirección del proyecto con la línea base, y de esta manera ejecutar los cambios que se necesiten. Dichos cambios serán registrados y archivados a través del Control Integrado de Cambios (Project Management Institute, 2017).

El proyecto necesitará un seguimiento y control riguroso en cada una de sus fases, ya que los productos o entregables que resulten, sumarán a la correcta presentación del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho, ya que se verá reflejado lo expuesto por los grupos de interés, y estudios previos. Por ello cada hito será evaluado para determinar si hay desviaciones y el director de proyecto pueda evaluar los factores influyentes como el tiempo, costo, recursos y riesgos que trae la implementación del cambio. El cual será aprobado por el decano y archivado en el Sistema de Gestión de Expedientes de la Universidad.

- **Cierre**

Según el autor Másmela Carrillo, el cierre consiste en concluir todas las actividades programadas de acuerdo al plan de dirección del proyecto. Asimismo, liberar los recursos y transferir el producto final al área encargada (Másmela Carrillo, 2014).

De otro lado, el *Project Management Institute* (2017) considera al cierre como obtener la aceptación del cliente, revisar el tras el cierre del proyecto, registrar los impactos y documentar las lecciones aprendidas.

Durante la entrega del Plan Estratégico a las autoridades de la Facultad de Derecho, el director estará presente hasta la aceptación y aprobación del mismo. Posteriormente, junto a su equipo, se realizará una evaluación del proyecto para identificar dónde se ha fallado, y qué es lo que hay que hacer en una próxima vez para mejorar. Ello será registrado y archivado como lecciones aprendidas para futuros proyectos. También, el director de proyecto liberará

los recursos y de los miembros del equipo, para ser asignados a otras tareas que se requieran (Figueroa, 2001).

2.4. Modelos en dirección de proyectos. Las metodologías son estructuras que permiten conseguir los objetivos en los proyectos, se conciben como un conjunto de procesos, recursos y actividades claramente definidos (Pharro & Bentley, 2007). Existen numerosas metodologías en este campo, y las organizaciones utilizan modelos propios o adaptados.

Debido a las dificultades para la aplicación de un estándar, por ser una guía general diseñada para orientar cualquier tipo de proyecto, se han venido desarrollando metodologías, las cuales, son más concretas y específicas. El director del proyecto será el encargado de seleccionar la metodología que mejor se adapte a la naturaleza del mismo. La importancia de las metodologías es ampliamente reconocida (Cicmil & Hodgson, 2006), sin embargo, a pesar de ello la evidencia es escasa, y no existe un consenso sobre la estructura más adecuada para una implementación exitosa.

En ese contexto, la adopción de metodologías de dirección de proyectos no ha tenido un tratamiento exhaustivo, pese a que son conocidas las ventajas que su implementación tiene al momento de incrementar el nivel de madurez para dirigir proyectos en organizaciones (Kerzner, 2009).

Existe un número bastante diversificado de metodologías, que son enfocadas sobre muchos sectores, tipos de proyecto, y adaptadas en su mayoría a partir de estándares del PMI o PRINCE2. Las cuales se estructuran por fases para la organización del ciclo de vida, sin importar el tipo de proyecto.

Por otra parte, en términos de implementación se pueden apreciar las mayores dificultades de las metodologías de dirección de proyectos, debido a la ausencia de guías que orienten al respecto, y de la declaración de las particularidades de los agentes que intervienen directamente (involucrados) en el proceso de gestión (Montes-Guerra, Gimena Ramos, & Diéz Silva, 2013).

En la presente tesis se trabajarán con los estándares del PMBOK v6 del PMI y la NCB 3 de IPMA. El PMI es la asociación profesional sin fines de lucro más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial que tiene como misión convertir a la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios. Su principal producto es el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Como su nombre lo sugiere describe un conjunto de conocimientos y de prácticas aplicables a cualquier situación que requiera formular, las cuales han sido concebidas luego de evaluación y

consenso entre profesionales pares sobre su valor y utilidad (Project Management Institute, 2017).

El PMBOK no debe entenderse como una metodología, es más bien una guía, que se puede aplicar a la mayoría de los proyectos. Este provee un marco de referencia formal para desarrollar proyectos, guiando y orientando a los gerentes de proyectos sobre la forma de avanzar en los procesos y pasos necesarios para la construcción de resultados y alcanzar los objetivos. Esto, por supuesto, requiere la adaptación de los contenidos al dominio técnico y la especificidad de cada proyecto en particular. En consecuencia, si bien el estándar ofrece un método para aproximarse a un objetivo, no debe entenderse cómo una metodología cerrada. Ni como un manual cerrado para el desarrollo de proyectos (Project Management Institute, 2017).

El PMBOK v6 documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto individual, e identifica los procesos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas para la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo. Estos procesos se aplican globalmente y en todos los grupos de negocios o industriales (Project Management Institute, 2017).

Por último, el estándar indica que la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. La cual se logra mediante la ejecución de procesos, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos que reciben entradas y generan salidas (Project Management Institute, 2017).

Actualmente el Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI) define 10 áreas de conocimiento:

- Gestión de la integración del proyecto: identifica, define, combina, unifica y coordina los procesos y actividades que se requieran dentro de los Grupos de Procesos.
- Gestión del alcance del proyecto: garantiza que los procesos que se incluyan sea el trabajo requerido para completar el proyecto plenamente.
- Gestión del cronograma del proyecto: administra los procesos que se requieren para culminar en el tiempo establecido el proyecto.
- Gestión de los costos del proyecto: planifica, estima, presupuesta, financia, gestionar y controla los costos, con la finalidad que se cumpla el presupuesto pactado.

- Gestión de la calidad del proyecto: planifica, gestiona y controla la calidad del producto y proyecto, considerando la política de calidad de la organización, de esta manera cumplir con las expectativas de los interesados.
- Gestión de los recursos del proyecto: identifica, adquiere y gestiona los recursos que el proyecto requiere.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: planifica, recopila, crea, distribuye, almacena, recupera, gestiona, controla, monitorea y dispone de la información, para que esta sea oportuna y adecuada.
- Gestión de riesgos del proyecto: planifica, gestiona, identifica, analiza, implementa y monitorea los riesgos del proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: compra o adquiere los productos, servicios o resultados que el proyecto necesite.
- Gestión de los interesados del proyecto: identifica a las personas, grupos u organizaciones que puedan ser afectadas por el proyecto, de esta manera gestionar las estrategias adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones del proyecto (Project Management Institute, 2017).

En la Tabla 1 se muestra la matriz del PMBOK v6, el cual propone 49 procesos en 05 grupos de procesos, a su vez agrupado en 10 áreas del conocimiento.

Tabla 1. Matriz de PMBOK

Áreas de conocimiento	Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupos de Procesos de Cierre
4. Gestión de Integración del Proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4. Gestión de Integración del Proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4. Gestión de Integración del Proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
5. Gestión del Alcance del proyecto		5. Gestión del Alcance del proyecto		5. Gestión del Alcance del proyecto	
6. Gestión del Cronograma del proyecto		6. Gestión del Cronograma del proyecto		6. Gestión del Cronograma del proyecto	
7. Gestión de los Costos del Proyecto.		7. Gestión de los Costos del Proyecto.		7. Gestión de los Costos del Proyecto.	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto.		8. Gestión de la Calidad del Proyecto.		8. Gestión de la Calidad del Proyecto.	

Tabla 2. Matriz de PMBOK (continuación)

9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9. Gestión de los Recursos del Proyecto	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11. Gestión de los Riesgos del Proyecto	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1. Identificar los interesados	13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1. Identificar los interesados	13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1. Identificar los interesados

Fuente: (Project Management Institute, 2017).

De otro lado, *International Project Management Association* (IPMA) (2018) es una federación de más de 70 Asociaciones Miembros (Mas). Define tanto las competencias que deben poseerse en este ámbito como el nivel de conocimientos y experiencia que alcanza cada profesional en su actividad proyectual.

El ICB (IPMA *Competente Baseline*) (2009) es la metodología utilizada en el sistema de certificación de cuatro niveles IPMA. Establece el conocimiento y la experiencia esperada para los directores de proyectos, programas y carpetas de proyectos.

El ICB 3 (2009) contiene los términos básicos, tareas, habilidades, funciones, procesos, métodos, técnicas y herramientas que se deben usar, tanto teórica como prácticamente, para una buena gestión de proyectos. La metodología compuesta por 3 grupos de elementos de competencia: técnica, comportamiento y contextual, a su vez dividida en 46 elementos de competencias. En la Tabla 2 se muestran los elementos de competencia NCB.

Tabla 3. Elementos de competencia NCB

Elementos de competencia técnica	Elementos de competencia de comportamiento	Elementos de competencia contextual
1.01 Éxito en la Dirección de Proyectos. 1.02 Partes involucradas. 1.03 Requisitos y objetivos del proyecto. 1.04 Riesgo y oportunidad. 1.05 Calidad. 1.06 Organización del proyecto. 1.07 Trabajo en equipo. 1.08 Resolución de problemas. 1.09 Estructuras del proyecto. 1.10 Alcance y entregables. 1.11 Tiempo y fases de proyectos. 1.12 Recursos. 1.13 Coste y financiación. 1.14 Aprovisionamiento y contratos. 1.15 Cambios. 1.16 Control e informes. 1.17 Información y documentación. 1.18 Comunicación. 1.19 Lanzamiento. 1.20 Cierre.	2.01 Liderazgo. 2.02 Compromiso y motivación. 2.03 Autocontrol. 2.04 Confianza en sí mismo. 2.05 Relajación. 2.06 Actitud abierta. 2.07 Creatividad. 2.08 Orientación a resultados. 2.09 Eficiencia. 2.10 Consulta. 2.11 Negociación. 2.12 Conflictos y crisis. 2.13 Fiabilidad. 2.14 Apreciación de valores. 2.15.- Ética	3.01 Orientación a proyectos. 3.02 Orientación a programas. 3.03 Orientación a carteras 3.04 Implantación de proyectos, programas y carteras. 3.05 Organizaciones permanentes. 3.06 Negocio 3.07 Sistemas, productos y tecnologías. 3.08 Dirección de personal. 3.09 Seguridad, higiene y medioambiente. 3.10 Finanzas. 3.11 Legal.

Fuente: (IPMA, 2009)

De otro lado, en 2018 se publicó la ICB 4, la cual presenta un inventario completo de competencias para que las personas lo utilicen en el desarrollo profesional, certificación, capacitación, educación, consultoría, investigación y más. Este estándar fue diseñado para ayudar a que las personas reconozcan las competencias que necesitan para gestionar los proyectos, programas y portafolios (IPMA, 2018) El ICB 4 está vigente en Perú desde junio de 2019.

Los elementos de competencia se dividen en tres:

- Las "Personas": cómo interactúas con las personas que te rodean y contigo mismo.
- La "Práctica" de nuestro trabajo: necesaria para Proyectos, Programas y Portafolios.
- Las "Perspectiva" de las iniciativas que está ejecutando: el contexto dentro del cual se ejecuta la iniciativa y el vínculo con lo que se necesita lograr (IPMA, 2018)

El ICB 4 no prescribe un método de procesos, sino que se puede utilizar en todos los contextos de una organización (IPMA, 2018).

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 2

Marco metodológico

El presente capítulo desarrolla el marco metodológico para lograr los objetivos de la tesis en estudio, teniendo en cuenta el propósito del proyecto para definir la estrategia metodológica, así como las técnicas que serán utilizadas para la recopilación de información para su posterior análisis y diagnóstico.

1. Propósito del proyecto

Las nuevas tendencias a nivel internacional y nacional en la educación superior, han obligado a las universidades a reformular sus prácticas de planeación y manejo organizacionales en términos de flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia.

Asimismo, en Latinoamérica se han generado diversos procesos de evaluación y acreditación de este nivel educativo. Diferentes organismos han sometido a las instituciones de educación superior a cumplir ciertos criterios, lineamientos y requerimientos externos de evaluación (Torres Lima, Villafán Aguilar, & Álvarez Medina, 2008). En el Perú, el organismo encargado es el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) (2019), cuyo objetivo es garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. Y dentro del modelo de calidad que sugieren, evalúan la Gestión Estratégica, es decir cómo se planifica y conduce la institución o programa de estudios, tomando en consideración el uso de información para la mejora continua.

De tal forma que los programas han visto como necesaria la formulación de planes de desarrollo mediante los cuales se definan estrategias claras que permitan establecer metas y acciones acordes con los principios fundamentales (Torres Lima, Villafán Aguilar, & Álvarez Medina, 2008).

La Facultad de Derecho desarrolló un Plan Estratégico en el año 2015, como requisito para lograr la Acreditación. Este documento se basó en un análisis de la situación actual del programa en Campus Piura, resultado de ello se plantearon objetivos e iniciativas estratégicas para un horizonte de cinco años.

Actualmente, la dirección se ha propuesto desarrollar el proceso de autoevaluación con fines de acreditación del programa pregrado y posgrado de ambos campus, utilizando el nuevo modelo de calidad educativa del SINEACE aprobado en el año 2016. Ante este panorama, el Plan Estratégico de la Facultad de Derecho debe considerar el modelo de calidad de SINEACE y elaborarlo para ambos campus (Piura y Lima).

Basado en el enfoque de la dirección de proyectos, el Plan Estratégico de la Facultad de Derecho, permitirá maximizar los resultados ya que, serán gestionados como un conjunto de objetivos e iniciativas relacionados no necesariamente de manera directa, pero que permite a la organización dirigir coherentemente y alinear sus recursos al logro de estos. Asimismo, proporciona un marco sobre el cual, la dirección podrá tomar decisiones con la información disponible, para hacer frente a las dificultades y aprovechar las oportunidades. Por tanto, dicho enfoque aporta una visión distinta para los directivos, de cómo dirigir un proyecto y materializar los resultados esperados.

De otro lado, la necesidad de evaluar cada cierto tiempo, el proceso de planificación estratégica debe convertirse en una práctica habitual, que forme parte del mejoramiento del programa. A través de una evaluación, que pueda detectar a tiempo señales de aviso, que pongan de relieve la presencia de insuficiencias y nuevas fortalezas existentes no descubiertas aún, y manifiesten la necesidad de cambios en la gestión de dicho proceso (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2012).

Por último, el diseño del Plan Estratégico para la Facultad de Derecho se tomará en cuenta las buenas prácticas de los estándares internacionales de la Dirección de proyectos según los modelos IPMA y PMI, que servirá de ejemplo para futuros proyectos que se propongan para la organización.

2. Estrategia metodológica

Según los autores Fernández, Hernández & B (2003), existen los siguientes enfoques: cualitativo, cuantitativo y mixto. El enfoque cualitativo plantea la realidad, buscando una relación entre el sujeto y el objetivo del conocimiento, para el cual se apoya en un análisis de las relaciones humanas. Por tanto, se orienta en la observación para indagar las actitudes, las opiniones, las percepciones, entre otros para comprender la situación y realizar una evaluación. Mientas que, el enfoque cuantitativo, considera la medida y la cuantificación de los datos para alcanzar la objetividad en la investigación, de esta manera establece promedios, producto de la cuantificación para estudiar las características de los sujetos. De otro lado, el enfoque mixto es una combinación de los anteriores, aprovechando sus fortalezas de cada enfoque, por lo cual involucra un proceso de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativo.

En la elaboración del Plan Estratégico se utiliza un enfoque cualitativo ya que, para "reconstruir" la realidad, tal y como la observan desde el desempeño y las actividades del

personal de la Facultad de Derecho. Para lo cual, se ha definido como objeto de estudio a los directivos, docentes, alumnos y administrativos, en sus diferentes roles y escenarios.

El enfoque cualitativo se basa en un esquema inductivo, es expansivo y por lo común no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio. Es individual, no mide numéricamente los fenómenos estudiados ni tampoco tiene como finalidad generalizar los resultados de su investigación; no lleva a cabo análisis estadístico; su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico, dado que se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales (Fernández Collado, Hernández Sampieri, & B, 2003). Es así que, se utilizan herramientas como las entrevistas abiertas y la observación.

3. Técnicas de recolección de datos

Para la elaboración, el análisis y el diagnóstico del Plan Estratégico se proponen como técnicas para la recopilación de requisitos, las señaladas a continuación:

- El análisis de la realidad nacional desde las siguientes perspectivas: económica, política, social y tecnológica.
- El análisis de la situación actual de la Facultad de Derecho, y su entorno competitivo (directo e indirecto).
- El desarrollo de grupos focales en el que participan los estudiantes delegados de año (Piura y Lima).
- El desarrollo de entrevistas a los docentes y los administrativos de la Facultad de Derecho (Piura y Lima).
- La aplicación de encuestas de satisfacción a todos los miembros de la Facultad de Derecho, para recopilar las sugerencias con respecto a los servicios que se ofrecen.
- La aplicación de encuestas a los miembros del Comité Consultivo de la Facultad de Derecho (Piura y Lima), del que se recogieron sus sugerencias.
- La observación de los miembros de la Facultad de Derecho (alumnos, docentes y administrativos), desempeñando sus funciones diarias.

La recolección de datos es importante para analizar las diferentes perspectivas de los miembros que conforman la Facultad de Derecho, y con ello diseñar un Plan Estratégico que proponga objetivos e iniciativas que permitan el logro de su visión.

4. Análisis de datos

Primero, a partir de la información recopilada, se desarrolla un análisis y diagnóstico estratégico, diferenciando si es un factor interno o externo, es decir, si es un enunciado relacionado a los procesos internos de la Facultad de Derecho, o relacionado con su entorno. Asimismo, evaluar si corresponde a un factor económico, social, político o tecnológico que pueda impactar a la organización.

Segundo, aplicar las técnicas que los autores sugieren para organizar la información, tales como el FODA y el PEST para el diseño de un cuadro de mando integral, base de un plan estratégico.

Por último, elaborarlo considerando el enfoque de la Dirección de proyectos, la misión, la visión, y las políticas de la Universidad de Piura, para definir los objetivos, las estrategias y las acciones a cumplir, en un plazo determinado. A partir de ello, diseñar un portafolio de proyectos, a cargo de un equipo de docentes para su ejecución y puesta en marcha.

5. Fuentes de información

En la presente tesis se utiliza fuentes de información primarias y secundarias. La fuentes primarias son las entrevistas a los docentes, los alumnos y los administrativos; así como las buenas prácticas de los estándares internacionales de la Dirección de proyectos según la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (Sexta edición) (2017) y el ICB 4: Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos (IPMA, 2018).

Por otro lado, el uso de fuentes secundarias disponibles en los libros, los artículos, las revistas, entre otros, sobre temas relacionados con la Dirección de proyectos y el desarrollo de planes estratégicos. Considerando los disponibles en las bibliotecas e internet, principalmente.

Capítulo 3

La Facultad de Derecho

La Facultad de Derecho se ha consolidado a lo largo de los años, con una identidad institucional conformada por su historia, misión, visión y valores (Pérez R. C., 2010), que la diferencian de otras (Maya, 2014). La identidad de la misma, se ve representada por los vínculos entre los alumnos, docentes, autoridades, egresados, entre otros (Vargas, 2011), siendo estos sus principales grupos de interés. A continuación, se muestra una vista de la Facultad para sentar las bases de desarrollo del plan estratégico.

1. Antecedentes

El Perú crece, y lo hace a ritmo sostenido, basado en los buenos resultados que han alcanzado sectores como servicios, infraestructura, agricultura y minería. El papel que cumple la carrera de Derecho dentro de este desarrollo es fundamental. Los juristas están llamados, en la misión de dar a cada uno lo suyo, a facilitar las relaciones de personas entre sí y de personas con las organizaciones —incluidas las organizaciones públicas—, ordenando, previniendo, estableciendo reglas claras de organización y funcionamiento de las actividades y en la solución de las controversias, siempre inevitables, que se produzcan (Abruña, 2014).

Por eso, la Facultad de Derecho de la Universidad de Piura, fiel a su misión, desea seguir formando abogados que, conociendo el derecho desde los principios jurídicos y con sólidas bases dogmáticas, estén en condiciones reales de resolver las distintas controversias privadas y los distintos problemas sociales relacionados con la justicia (Abruña, 2014).

2. Misión y visión

Las organizaciones tienen metas y objetivos claros para enfocar sus esfuerzos hacia fines comunes, de esta manera asignar los recursos eficazmente (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). A continuación, se describen la misión y visión de la organización vigentes, para la elaboración del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho.

2.1. Misión. La misión es una declaración que distingue una empresa de otra. Dicho de otra manera, es la "razón de ser" de la misma. Todas las empresas tienen su razón de ser, y a partir de ello surgen los objetivos y estrategias (David, 2003).

La Facultad de Derecho de la Universidad de Piura prepara juristas con altas capacidades profesionales, competentes e íntegros, comprometidos con la realidad social del país. Ofrece una educación jurídica de rigor y calidad, con apoyo de una plana docente de doctores en

derecho dedicados a la investigación, a la constante actualización y al ejercicio profesional, que prepara a los egresados para desempañarse con excelencia en todas las ramas del derecho.

2.2. Visión. De otro lado, la visión es lo que "queremos ser", la cual articula la jerarquía de metas en una empresa. Es una declaración que permite definir donde queremos llegar en el futuro. Si bien es cierto, no existe un indicador específico que valore el grado en que está siendo alcanzado, la visión brinda una definición de las aspiraciones, valores y metas de una organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

La Facultad de Derecho de la Universidad de Piura asume el compromiso de ser un referente de excelencia en la formación académica y humana de sus egresados, por medio de una educación jurídica de calidad que se alimenta de la investigación científica realizada por sus docentes. Así, gracias al desempeño sobresaliente y ético de la práctica legal que realizan sus egresados, contribuye al bienestar de la sociedad. También lo hace al inculcar a sus estudiantes habilidades de análisis, servicio y liderazgo que les sirven no solo para aplicar adecuadamente las herramientas jurídicas, sino también para examinar, reflexionar y sugerir cambios y mejoras al sistema de justicia en donde ejerzan profesionalmente.

3. Valores

La misión y la visión de la Facultad de Derecho se sustentan en los siguientes valores institucionales:

- La persona humana debe ser considerada en toda su integridad y trascendencia, libre y responsable del progreso humano, la armonía social y la conservación del medio ambiente.
- La actividad intelectual y la labor interdisciplinar deben tener como fin la búsqueda de la verdad.
- Todas las actividades deben realizarse sin discriminación, en un marco de respeto, justicia y tolerancia.
- La formación humanística de sus miembros es fundamental en su desarrollo integral, y contribuirá a otorgar un sentido final al trabajo.
- El asesoramiento académico personal es un elemento indispensable en la formación integral de los estudiantes.
- El ejercicio profesional sólo puede entenderse como un servicio a los demás.
- El trabajo de los miembros de la Facultad debe realizarse con respeto a la visión cristiana del hombre y esforzándose por la realización de un trabajo bien hecho.

- La Facultad de Derecho es sensible a los requerimientos de la sociedad y participa activamente en la búsqueda de soluciones a sus problemas.

4. Prioridades y grupos de interés

La Facultad de Derecho tiene como prioridades un crecimiento ordenado y sostenido, captando y reteniendo estudiantes con destacado nivel académico. La mejora continua, un cuerpo académico y administrativo idóneo, y una estrecha relación con los graduados, son ejes fundamentales para cumplir con su misión.

Asimismo, se plantea desarrollar investigación de trascendencia para la región y para el país, así como la constante publicación de trabajos académicos de excelente nivel que contribuyan con la organización del sistema jurídico peruano. La Facultad de Derecho se esforzará para ser referente entre los estudios jurídicos, empresas y las entidades públicas, para que su aporte sea requerido cuando se desee contar con profesionales para cubrir plazas laborales, así como para brindar soluciones eficaces a los problemas y situaciones jurídicas.

El Plan Estratégico orientará su desarrollo en los próximos cinco años para cumplir con su misión y alcanzar la visión, en armonía con las de la Universidad de Piura.

Por otro lado, dentro de sus grupos de interés se encuentran los alumnos, docentes, egresados, empleadores, padres de familia y administrativos. La correcta identificación de las expectativas y demandas, así como la integración de los mismos, es una de las herramientas más valiosas para lograr el éxito.

La gestión adecuada de los grupos de interés se concreta precisamente en la metodología o acciones que la Facultad desarrolle para la integración de sus expectativas. Para ello existen diversas herramientas, con distintos niveles de gestión en función de diversas variables (Abruña, 2014).

El proceso de relación con los grupos de interés es una parte esencial en la definición de la estrategia, ya que es una fuente permanente de información (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2009).

5. Breve historia

La Facultad de Derecho de la Universidad de Piura comenzó sus actividades académicas en marzo de 1990, con 32 estudiantes matriculados en el programa académico. Desde entonces ha experimentado un crecimiento importante, no solo en número de estudiantes y docentes, sino también en el impacto positivo que su labor ha producido en la región y el país. Actualmente, ofrece sus estudios en los Campus de Piura y de Lima (Saavedra, 2018).

Actualmente se cuentan con 29 docentes a tiempo completo y parcial, 22 en Piura y 7 en Lima. Son 876 estudiantes de pregrado entre las dos sedes 598 en Piura y 278 en Lima. Cuenta con tres programas de Maestría, en Derecho Privado Empresarial, en Derecho Público y en Derecho Administrativo y Regulación del Mercado. Ofrece diplomados y programas de especialización y formación continua. Además, edita dos Revistas jurídicas, la general de Derecho y la especializada en Derechos Humanos, dos colecciones bibliográficas (colección jurídica y la colección de seminarios) y con un centro de investigación y enseñanza especializado, el Instituto para los Derechos Humanos y la Democracia (Saavedra, 2018).

La Facultad de Derecho nació en el año 1990. El doctor Antonio Abruña Puyol, primer director del Programa Académico, recuerda que cuando la UDEP inició sus actividades, lo hizo con una serie de carreras, pero con proyección de seguir apostando por más facultades que sirvan a la región y al Perú. Después de 21 años de camino, la Universidad vio la necesidad de contar con una Facultad de Derecho. No existía este programa en la Región Piura. Así, se acordó hacer el proyecto respectivo, el cual se aprobó en 1989. El primer ingreso, de 32 jóvenes, fue en 1990. Los 2 primeros años de estudio recibieron formación en Estudios Generales (Humanidades) y en el tercer año iniciaron los cursos de carrera (Saavedra, 2018).

El nombramiento de autoridades se realizó a inicios de 1991. El primer decano fue el doctor Juan Zegarra Russo, reconocido intelectual y ex director del diario La Prensa. Fueron algunos de los primeros docentes, la Dra. Isabel Gálvez, Vicerrectora de la Universidad en esa época, el Dr. Jorge Rosales Aguirre y el Dr. Antonio Abruña (Saavedra, 2018).

La gestión para fortalecer a la naciente Facultad incluyó la tarea de adquirir libros, acudir a bibliotecas reconocidas en busca de donación de libros, entablar relación con docentes peruanos para que vinieran a dictar clases a Piura. Algunos de los reconocidos doctores que aportaron su experiencia en el Derecho en los primeros años fueron el Dr. Manuel de la Puente y Lavalle, el Dr. Fernando Vidal y el Dr. Jorge Basadre (Saavedra, 2018).

En la Facultad de Derecho, la amistad y confraternidad se ha fortalecido con el paso del tiempo. En estos 28 años han sido decanos los doctores Juan Zegarra Russo (fallecido), Antonio Abruña Puyol, Percy García Cavero, Carlos Hakansson Nieto, Luis Castillo Córdova y Ernesto Calderón (Saavedra, 2018).

Las veinte y tres promociones que se han ido formando en las aulas de la Facultad de Derecho, han construido las tradiciones universitarias: la participación en las olimpiadas, la realización de actividades de confraternidad, la aplicación de exámenes orales, la costumbre

de acudir a la biblioteca, la realización de los debates y conversatorios, y otros (Saavedra, 2018).

La producción científica reúne el espíritu investigador de los docentes. La Colección Jurídica comprende las monografías de los docentes de la Facultad, especialmente sus tesis doctorales y alcanza hoy 24 obras. La Colección de Seminarios recoge los eventos académicos realizados y hoy se compone de 9 números. Entre las Revistas se cuentan a la Revista de Derecho (REDUP) que recoge artículos sobre diversas áreas del Derecho y la Revista del Instituto para los Derechos Humanos y la Democracia, llamada Revista de Derechos Humanos. En ambas revistas, se publican artículos escritos por relevantes docentes de Derecho nacionales y extranjeros (Saavedra, 2018).

También se han vuelto tradicionales eventos académicos como las Jornadas de Derechos Humanos con el tema de un derecho fundamental específico en cada oportunidad. Son tradicionales también las Jornadas de Derecho de la Empresa y las Jornadas de Derecho Romano, de Derecho Civil, de Derecho del Trabajo y de Derecho Tributario, así como la Convención de Derecho Público organizada por estudiantes de la Facultad (Saavedra, 2018).

6. Estructura organizacional

La Universidad de Piura cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), el que ha sido desarrollado de acuerdo a los principios para el ejercicio del buen gobierno de la Universidad, tal como se indica en los puntos 3 y 4 del apartado “Gobierno”, del “Ideario de la Universidad de Piura” y de las funciones que les compete desarrollar en los diferentes niveles jerárquicos (Universidad de Piura, 1998)

Dicho documento tiene como propósito definir una única estructura orgánica que permita la consecución de objetivos y metas institucionales, así como las funciones que le compete desarrollar al personal de la Universidad de Piura. Para ello, es necesario que las facultades adapten su organización a la estructura presentada, buscando optimizar sus recursos, mediante el diseño de estructuras más planas y centralizando las funciones en los órganos más adecuados para ello.

En el Anexo 1, se encuentra la estructura de organización de la Facultad considerando ambos campus.

7. Plan Estratégico 2015 - 2019

La Facultad de Derecho desarrolló su primer Plan Estratégico para el periodo 2015 – 2019, el cual es una guía general de las acciones estratégicas a implementar posteriormente en un Plan Operativo. A continuación, se muestran sus componentes:

- *Componente: Estrategia comercial.*
  Objetivo: Estrategia Comercial para la Facultad.
- *Componente: Desarrollo del Servicio.*
  Objetivo: Mejora del desempeño e incremento de graduados y titulados.
  Objetivo: Mejora de la infraestructura, equipos y servicios para estudiantes.
  Objetivo: Estructuración y desarrollo de la actividad extracurricular y complementaria.
  Objetivo: Acreditación de la Facultad.
- *Componente: Desarrollo de la investigación.*
  Objetivo: Desarrollo de la investigación.
- *Componente: Dimensionamiento de la Organización.*
  Objetivo: Configuración del Claustro de Docentes de la Facultad.
- *Componente: Estructura orgánica.*
  Objetivo: Creación de la Dirección de Posgrado y Extensión
- *Componente: Formación de docentes.*
  Objetivo: Formación y desarrollo de docentes.
- *Componente: Alumni*.
  Objetivo: Participación de Alumni Derecho.
- *Componente: Asesoramiento.*
  Objetivo: Desarrollo del Asesoramiento Académico Personal.
- *Componente: Actualización del Plan de estudios.*
  Objetivo: Actualizar el Plan de Estudios de la Facultad de Derecho.
- *Componente Desarrollo Institucional.*
  Objetivo: Desarrollo de las relaciones en ámbitos profesionales y medios de comunicación.

El documento aprobado por Consejo de Facultad, finaliza indicando que los objetivos mencionados, se tendrían que precisar los recursos requeridos, el impacto esperado y una evaluación de factibilidad de las propuestas incluidas en aquéllos.

Capítulo 4

Análisis y diagnóstico estratégico

El presente capítulo tiene como fin desarrollar un análisis de la situación actual de la Facultad de Derecho. Primero, se desarrolla un análisis del entorno general y competitivo del sector de la educación superior universitaria en el país, así como un estudio del análisis interno, que, a diferencia del anterior, se evalúan factores que sí dependen del desempeño de la organización.

Segundo, un análisis del diagnóstico estratégico, identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), para culminar con un cuadro de mando integral que reúne los aspectos a explotar y mantener, para lograr el desempeño adecuado del programa.

1. Análisis del entorno

Existen una serie de herramientas que permite al directivo tener la capacidad de anticipar los cambios, en el entorno general de interés de la empresa. Según Carrión, la capacidad de desarrollar una estrategia no es tan fácil, la intuición y el pensamiento lateral juegan un papel importante. Para comprender mejor las fuerzas que influyen en el sector, se utilizarán dos herramientas: el análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) y las cinco fuerzas de Porter (Moroto, 2007).

1.1. Análisis del entorno general (análisis PEST). Las estrategias que se planteen posteriormente deben responder en parte, al entorno del negocio, de ahí la importancia de estudiarlo. Examinar aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa y que pueden afectarla (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

El estudio de los factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales y demográficos, se le conoce como análisis PEST. El objetivo de esta herramienta es conocer las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir en el futuro (Moroto, 2007).

1.1.1. Factores políticos. Los procesos políticos y la legislación influyen en las regulaciones del entorno, a lo que los sectores deben someterse, beneficiando o perjudicando a la organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). El sistema educativo superior no es la excepción, con el fin de regular y lograr un mejor desempeño de este, se le imponen condiciones a las que deben ajustarse, dichos cambios necesitan de un tiempo, costo, recursos, entre otros (Rivera Scaramutti, 2016).

- **Cambios en la legislación educativa**

El Ministerio de Educación como órgano del Estado, tiene como uno de sus roles ser un agente informativo, de modo que, los futuros alumnos tomen mejores decisiones al seleccionar una universidad. Actualmente existen asimetrías de información, la cual es sesgada favoreciendo a ciertas universidades, causando movilidad (traslado de una universidad a otra) cuyos costos son muy altos, es por ello que, el Estado debe asegurar que estas den a conocer los insumos y variables de resultados de sus procesos educativos a sus consumidores (SUNEDU, 2018).

De otro lado, otro rol es regular y supervisar el servicio educativo, a través de estándares de calidad mínimos, ya que los estudiantes dentro de la universidad podrían experimentar reducciones en la calidad del servicio (SUNEDU, 2018). En el 2014 se promulgó la Ley N° 30220 - "Ley Universitaria", con la finalidad de normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. La ley promueve el mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos por las universidades, en función a ello se creó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) como organismo adscrito al Ministerio de Educación, para regularlas. Esta institución se encarga del licenciamiento y supervisión del servicio educativo superior universitario, y de la fiscalización del uso de los recursos públicos. Además, cada dos años deben publicar un informe sobre la realidad universitaria del país para proveer información sobre el mercado de la educación universitaria en el país (Ministerio de Educación, 2014).

Finalmente, es el Estado el llamado a financiar con recursos públicos, la prestación del servicio educativo a través del subsidio, en la oferta con el mantenimiento de universidades públicas o en la demanda a través de becas o financiando directamente a los estudiantes para que accedan a universidad privada (Ministerio de Educación, 2014).

1.1.2. Factores económicos. Existen una variedad de factores económicos que influyen en un sector específico, a continuación, evaluaremos los más relevantes en el sector de la educación superior universitaria:

- **Evolución del Producto Bruto Interno**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), manifestó en abril de 2018, que la economía peruana ha tenido un crecimiento de 7.81 % mientras que, la actividad productiva del país, en el periodo enero - abril de 2018 se incrementó en 4,40 % y en los últimos 12 meses (mayo 2017 - abril 2018) en 3,31 %.

Sin embargo, el Producto Bruto Interno peruano deja de crecer dos puntos cada año, según indica María Isabel León (2017). Ello debido a la baja formación de su capital humano. En el Perú, el subempleo afecta al 47 % de la población económicamente activa (PEA) nacional, de los cuales 69 % terminaron la educación básica, 15 % la técnica y 16 % la universitaria.

En el plano internacional, el Perú, a diferencia de otros países vecinos, asigna un menor porcentaje de su PBI a la educación. Por ejemplo, en el año 2016, Perú asignó un 3.6 % mientras que, Bolivia destinó 6.9 % de su PBI en educación; Brasil, el 5.8 %; Argentina, el 5.1 %; Colombia, 4.9 %; y Chile el 4,6 % (Blog de noticias, 2018).

De otro lado, en el año 2018, el presupuesto asignado a la educación fue de S/ 28.308 millones, es decir, un crecimiento de 8,1 % con respecto al 2017 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). En la Figura 2 se observa un crecimiento constante del presupuesto, ello indica que el estado peruano se preocupa por el sector educación invirtiendo cada vez más en su gestión y desarrollo.

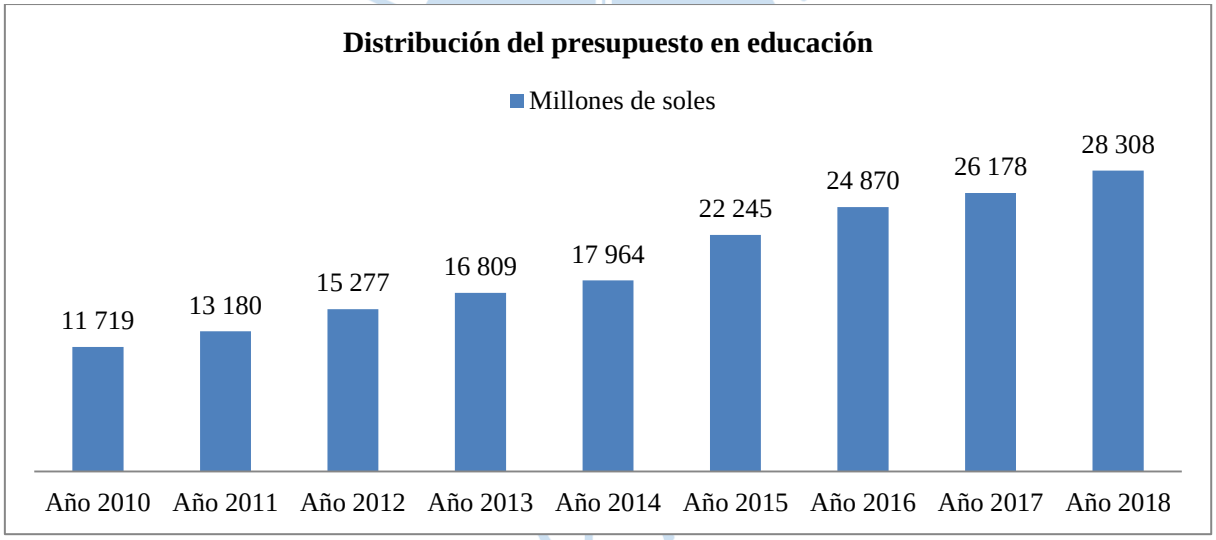

Figura 2. Distribución del presupuesto en educación.

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

- **Oferta**

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) (2018), es un organismo público que vela por el derecho de los jóvenes a recibir una educación universitaria de calidad, y dentro de sus funciones es ser responsable del licenciamiento de dichas instituciones. En la actualidad, existen 143 universidades: 51 públicas, y 92 privadas, de las cuales, sólo 54 tienen licencia para ofrecer el servicio educativo, es decir el 37.76 % de las universidades.

Según el Informe Bienal de la Realidad Universitaria, realizada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) (2018), manifiesta que la oferta de los servicios efectuados por las universidades, dependerá en gran medida a las perspectivas de desarrollo de cada carrera en su respectivo mercado laboral, así como de la asignación eficiente de los recursos.

De otro lado, los futuros alumnos de una universidad difícilmente evalúan a priori la calidad educativa y la pertinencia de esta para su desempeño en el mercado laboral. Es por ello, que las inversiones en calidad son menores a otros tipos de inversiones, tales como infraestructura, equipos, entre otros (SUNEDU, 2018).

Es así, que los autores Yamada y colaboradores (2012) manifiestan que, las universidades dedican sus recursos a destacar otro tipo de elementos, por ejemplo: una mayor inversión en marketing, para dar mayor visibilidad a carreras "de moda", dejando de lado la calidad y el capital humano. Como consecuencia de ello, el mercado educativo se puede ver segmentado por universidades que ofrecen servicios de alta calidad a precios altos, y los de baja calidad a precios bajos. Según los autores Chacaltana y Saavedra (2016), indican que estas diferencias en las características de los mercados educativos privados y públicos generan barreras al progreso social de los jóvenes de menores estratos socioeconómicos

De otro lado, se esperaba que en el sistema universitario peruano existan universidades segregadas, del nivel socioeconómico bajo a alto, sin embargo, a pesar de que en las últimas décadas se han suscitado cambios legislativos, no se ha apreciado un gran cambio en el sistema, en término de concentración de grupos sociales en los diferentes tipos de universidades, ya sean públicas o privadas. Más bien todo lo contrario, las universidades privadas que ofrecen una mayor calidad, en general, presentan una mayor heterogeneidad, es decir, personas de diferentes niveles socioeconómicos pueden acceder a dicha universidad (Benavides, León, Haag, & Cueva, 2015). Tal es el caso de la Universidad de Piura, que cuenta con un aproximado del 30 % de alumnos con algún tipo de beca (Bayona Flores, 2018).

- **Demanda**

Según la Unesco (2008), el crecimiento económico está ligado a la educación, ya que esta es generadora de capital humano que eleva la productividad económica. Específicamente, la educación superior es considerada la más importante en contaste con otros niveles, por ser esta, la que tiene un vínculo más directo con el sector productivo.

En el Informe Bienal sobre Realidad Universitaria realizada por SUNEDU (2018), nos da unos alcances sobre la demanda de la educación superior universitaria en el Perú. En la Figura 3 muestra que la PEA en relación al nivel de instrucción secundario o superior ha tenido un incremento del 63 % al 74 % entre los años 2001 y 2015. Ello representa que la demanda de la educación superior va en aumento en el país, la causa se encuentra en el crecimiento demográfico y económico del país, causando que más jóvenes con secundaria completa y con recursos necesarias puedan continuar con una educación superior.

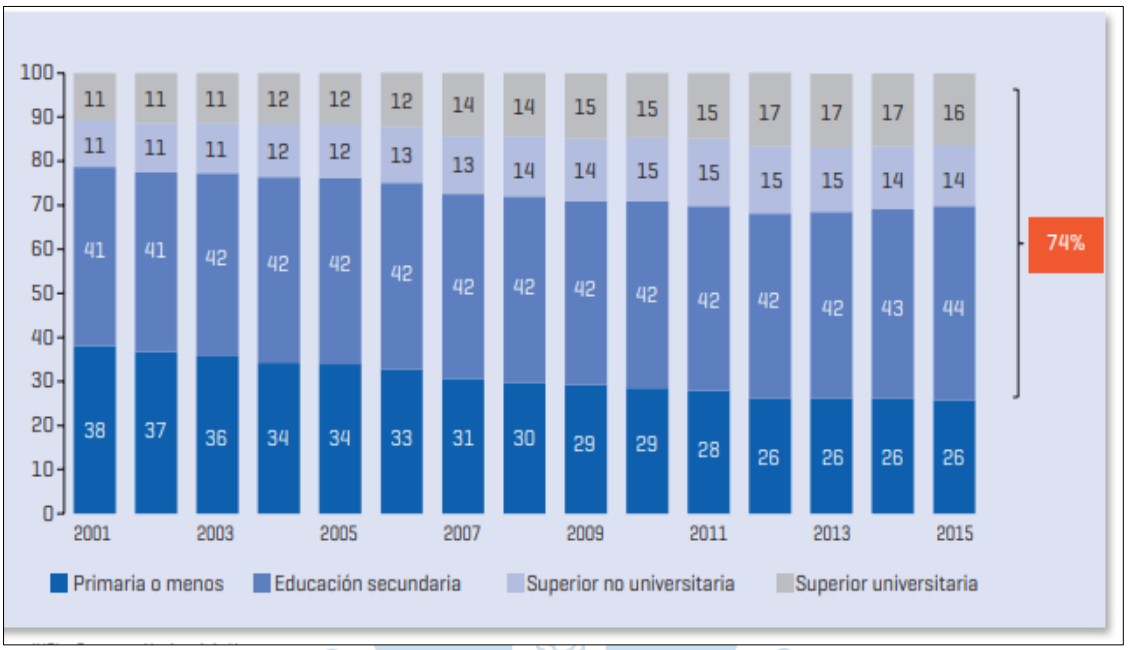

Figura 3. Perú: PEA por nivel de instrucción, 2011-2015 (en porcentajes)

Fuente: (SUNEDU, 2018).

De otro lado, el país ha tenido un auge de universidades privadas, de tipo societarias y asociativas significativas, en el 2000 tenían 4 mil ingresantes mientras que, en el 2015 son 193 mil aproximadamente. Ello se ve reflejado en los números de ingresantes entre el 2000 y 2015, en la Figura 4 se observa que se ha incrementado a una tasa promedio anual de 9 %, pasando de 101 mil ingresantes en el 2000 a 391 mil en el 2015 (SUNEDU, 2018).

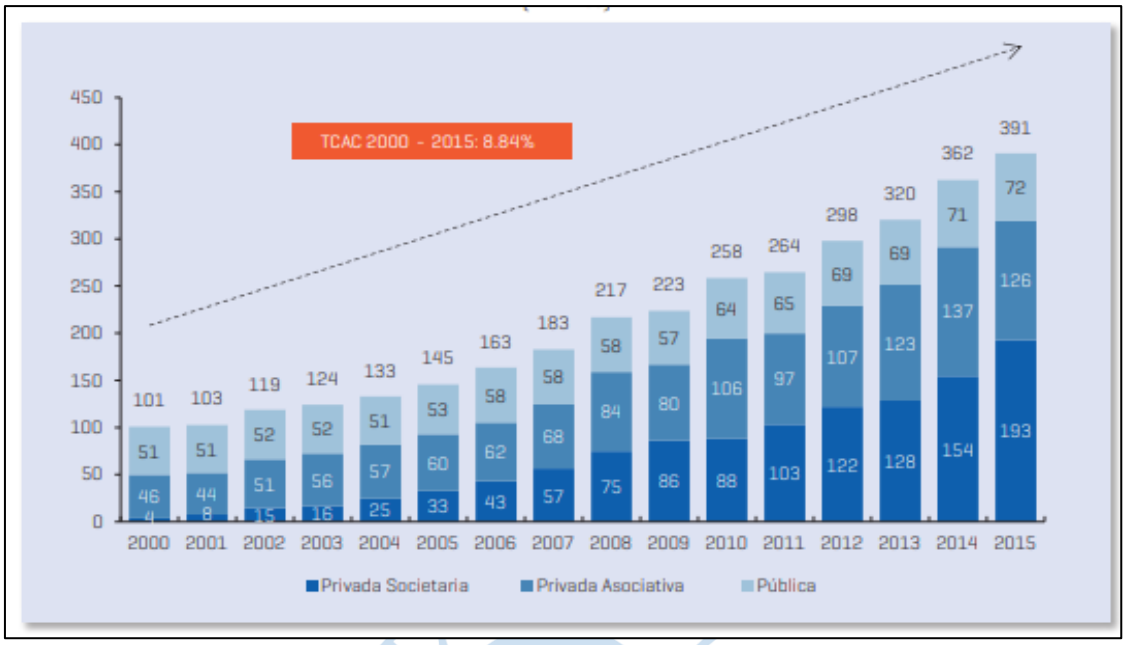

Figura 4. Perú: Evolución de admisiones 2000 - 2015 (en miles)

Fuente: (SUNEDU, 2018).

Asimismo, en la Figura 5, se observa que la cantidad de alumnos matriculados se ha triplicado, pasando de 424 mil matriculados en el año 2000 a más de 1,3 millones en el 2015, a un crecimiento promedio de 8 %. Como en el caso anterior, esto se debe al auge de las universidades privadas en el país.

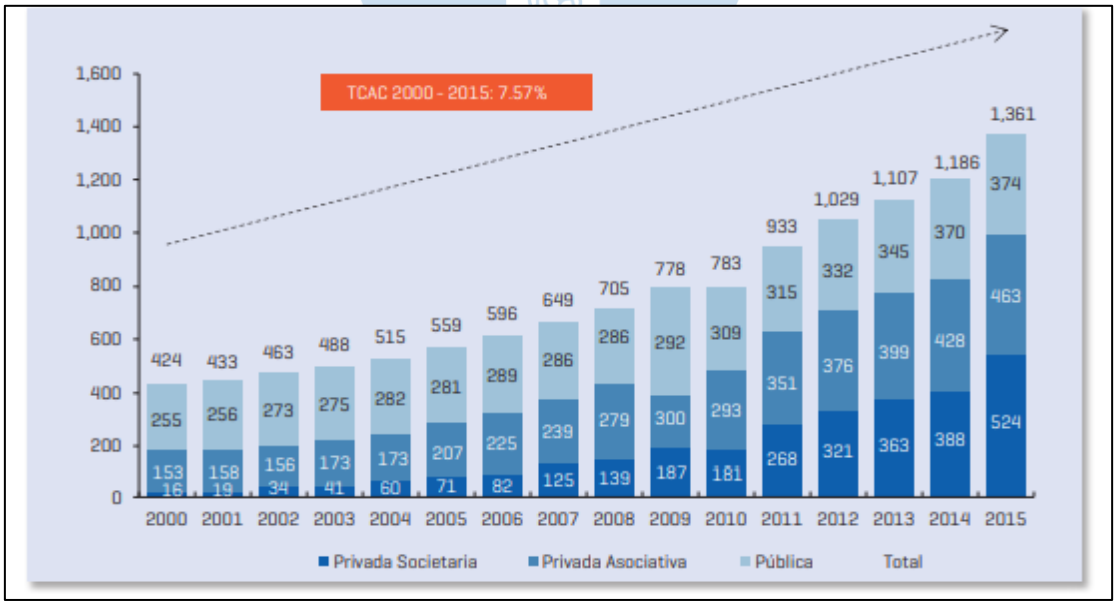

Figura 5. Perú: Evolución de matriculados 2000 – 2015 (en miles)

Fuente: (SUNEDU, 2018).

1.1.3. Factores tecnológicos. La tecnología puede modificar los límites de la organización, ya que continuamente se van generando herramientas que mejoran un servicio (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). A continuación, se muestran factores que influyen en el sector de la educación universitaria superior:

- **Innovaciones tecnológicas**

La universidad, debe ofrecer al alumno un conocimiento específico de los nuevos modos y herramientas de comunicación, de esta manera formar profesionales que demanda la sociedad (Bausela Herreras, 2009).

Las últimas generaciones requieren de nuevas técnicas de aprendizaje, es por ello que el docente se ve en la posición de innovar a través de modernas herramientas para evitar que el alumno se aburra, conseguir que preste atención y generar las condiciones para que el proceso de enseñanza/aprendizaje sea una experiencia entretenida y donde el alumno es el factor clave (Gómez, 2014).

Sebastián Miranda, director de Servicios Educativos de Arquimed, sostiene que "el campo de la didáctica y de la tecnología tiene que responder a las necesidades en educación que han ido cambiando, como es la cobertura, otorgar mejores condiciones y calidad, la que no sólo tiene que ver con equipar, sino con lograr resultados de aprendizaje a través de la implementación de la tecnología" (Gómez, 2014).

Su uso en las aulas cada vez va tomando más importancia, el docente va comprendiendo que se enseña mejor aprovechando la tecnología, la cual aporta a los procesos educativos vinculándolo con contenidos concretos. De esta manera, los alumnos irán explorando nuevas formas de aprender. Sin embargo, es crucial capacitar al docente en las nuevas técnicas y proveer de dichos recursos (materiales tecnológicos) faciliten el dictado del curso (Gómez, 2014).

En la actualidad, según Nyorka (Duran Rivero, 2015), existen diversas herramientas tecnológicas, entre ellas tenemos: las aulas virtuales, las redes sociales, los mundos virtuales y otras aplicaciones de software.

Dentro de ello, las aulas virtuales, son las que han tenido grandes avances en los últimos años. Estas, nos “permiten reforzar y reorientar las acciones formativas con un amplio contexto de recursos para las distintas fases del proceso formativo.”, según manifiesta el autor Cavero (2010). Antes, se organizaba la información, cargaban los recursos académicos, y el alumno seleccionaba de manera secuencial lo que deseaba leer. Ahora, son iconográficas ya que el alumno selecciona iconos o imágenes para ubicar la información académica. Para Da

Rocha (2013), un aula virtual iconográfica "Está diseñada bajo una identidad gráfica homogénea y estandarizada basada en una serie de iconografías que sintetizan conceptos o ideas asociadas a una temática específica."

Asimismo, para complementar el aprendizaje con las aulas virtuales, también hay herramientas para trabajar en línea o para descargar. Ver Tabla 3.

Tabla 3. Herramientas tecnológicas

Uso	Aplicaciones
Presentaciones electrónicas	Knovio, Prezi, Slideshare, Scrib, Slidevideo, Slideshow, Keynote
Mundos virtuales	Habbo, Second life, Smeet, Youniverse.
Blog	Blogger, Wordpress, Bloogetery, Google site, Webbly.
Video conferencias	Wisiq, Meeting.gs, Meetingburner, Skype, Hangouts.
Documentos en línea	Google drive.
Diseñar páginas	Weebly, Yola, Jimdo, Zoo, Moonfruit, Xwix
Revista digital	Joomia, Joomag, Issuu.
Diseño gráfico	Photoscape, Phtofiexer, Pickmonket, Pixall, Fiaticon, Pixaboy, Freepik, Cooltext, Gifgifs.com, Animatron.
Podcast	Souncloud.

Fuente: (Duran Rivero, 2015).

El docente debe dominar estas herramientas, independientemente de su área de estudio, ofreciendo al estudiante nuevas formas de aprender y de gestionar el aprendizaje (Duran Rivero, 2015).

- **Internet y las redes sociales**

El acceso a internet a través de dispositivos es cada vez más grande, acceso a interfaces de usuario enriquecidas que permiten interactuar de forma natural con el mundo físico, son tecnologías que son incorporadas en los ambientes de enseñanzas aprendizaje. Este nuevo escenario que combina herramientas y aplicaciones (foros, blogs, chat, etc.) por parte de estos servicios generan espacios que permiten la transmisión de conocimientos y colaboración entre personas, desarrollar competencias tecnológicas para trabajar en distintos contextos. De esta manera, el estudiante podría compartir ideas, analizar multiformatos y en espacios y escenarios mediados por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Asimismo, las redes que se tejen, conforman relaciones útiles no solo para los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también para todo lo que tiene que ver con las relaciones sociales, la participación ciudadana, entre otras utilidades. En esta nueva tendencia social, las tecnologías de información y comunicación constituyen un papel relevante en la educación (Rodriguez Hernández, Avella Forero, & Rodriguez Hernández, 2014).

En la actualidad, las redes sociales más conocidas son Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Flickr, MySpace, Badoo, NowPublic, Google+, Reddit (Flores Cueto, Morán Corzo, & Rodríguez Villa, 2008).

1.1.4. Factores sociales y demográficos. La demografía se relaciona con el desarrollo económico y social de un país determinando la estructura y tamaño de la población y su evolución, condicionando, así, la composición de la fuerza laboral y los factores asociados a la productividad y niveles de ingresos, según lo indica los autores Arumburú y Mendoza (2003)., en su estudio de la población peruana. Asimismo, reflexionan sobre los desafíos que la dinámica poblacional en el Perú, causará en las decisiones políticas. Para lo cual, si se desea incentivar esfuerzos para el análisis de la problemática que puede suscitar, es necesario considerar las características de la realidad social del país.

- **Crecimiento poblacional**

En el Perú, al 2018, cuenta con 32 162 184 personas con una tasa de crecimiento anual de 1.01 % según IPSOS (2018). La tasa de crecimiento de la población, como bien se sabe, se determina por la conjunción de tres factores: la natalidad, la mortalidad y los saldos migratorios. En el Perú, en el caso de la natalidad ha ido disminuyendo en las últimas décadas, en 1960, de 6,85 hijos/mujer a 3 hijos/mujer en el año 2000. (Arumburú & Mendoza, 2003). A agosto del 2018, según IPSOS (2018), los nacimientos fueron 568,882, las defunciones 184,797. Asimismo, según Migraciones (2019) el saldo migratorio fue positivo, ingresaron 838,786 y salieron 796,765 personas, resultando 42,021.

Como consecuencia de este crecimiento poblacional y económico, la distribución de hogares de acuerdo al nivel socioeconómico cambió, principalmente por la expansión de los niveles socioeconómicos intermedios. Entre el 2004 y el 2015, el gasto per cápita de las familias aumentó 63 % en términos reales, y la los niveles intermedios (NSE B y NSE C) crecieron de 28 % a 46 % del total de hogares, tal como se puede apreciar en la Figura 6 (SUNEDU, 2018).

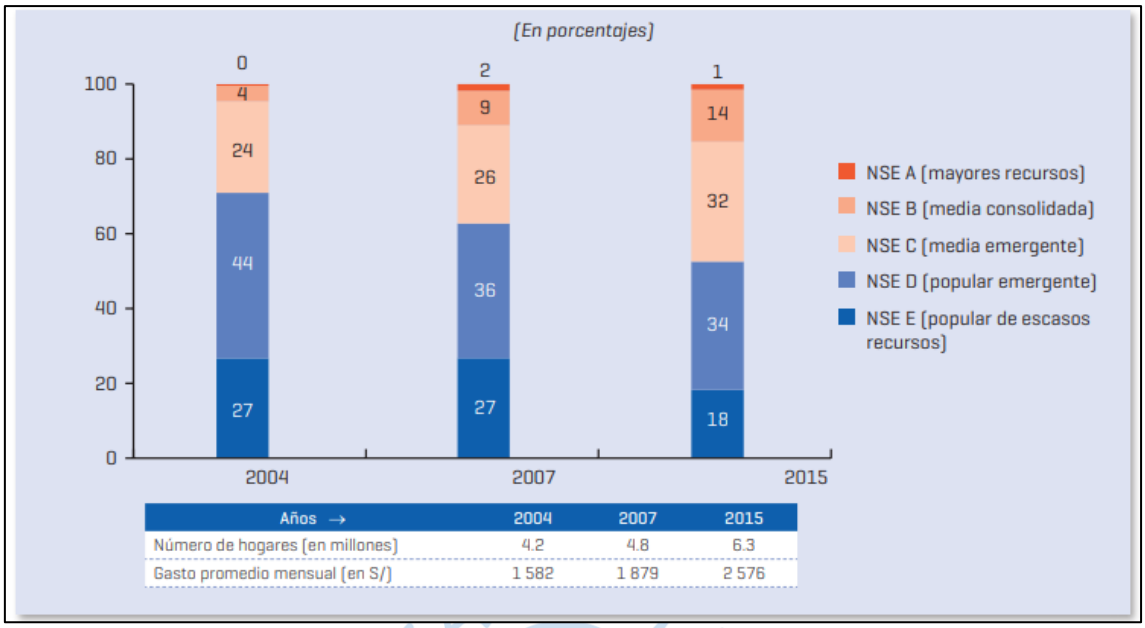

Figura 6. Distribución de hogares según nivel socioeconómico en el área urbana.

Fuente: (Kluyver, 2001).

De otro lado, en la Tabla 4 se puede observar el crecimiento de jóvenes entre 16 a 18 años en el Perú, aproximadamente 500,000 jóvenes egresan cada año de la educación secundaria (Rivera Scaramutti, 2016). De los cuales 37.7 % acceden a la educación superior, ya sea en un instituto tecnológico, artístico, etc. o a la universidad, mientras que el resto a puestos de trabajo de bajo nivel y remuneración (León, 2017).

Tabla 4. Población estimada y proyectada en edad de empezar educación superior

Edad	**Años**					
	2000	**2005**	**2010**	**2012**	**2013**	**2015**
16	540, 561	575, 140	583, 357	582, 259	580, 946	578, 846
17	531, 894	568, 497	580, 899	580, 484	579, 321	577, 376
18	526, 634	559, 217	576, 299	577, 494	577, 056	576, 133

Fuente: (León, 2017).

1.1.5. Seguimiento del entorno (resumen de indicadores). La evolución del entorno obliga a la organización a realizar un seguimiento continuado del mismo (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). La siguiente Tabla 5 recoge un resumen de los indicadores del entorno a tener en cuenta:

Tabla 5. Resumen de indicadores

Entorno	Factor a considerar	Indicador	Frecuencia de seguimiento	Fuente
Económico	Evolución del PBI	Porcentaje del PBI en educación.	Anual	Reporte del Ministerio de Economía y Finanzas.
	Oferta	Número de universidades registradas.	Anual	Reporte de SUNEDU.
	Demanda	Índice de PEA por nivel de instrucción.	Anual	Reporte de INEI.
Tecnológico	Innovación tecnológica	Publicación en internet	Anual	Google.
	Internet y redes sociales	Publicación en internet	Anual	Google.
Políticos	Cambios en la legislación educativa	Resolución publicada	Anual	Reporte del Ministerio de Educación en periódico El Peruano.
Sociales y demográfico	Crecimiento poblacional	Tasa de crecimiento	Anual	Reporte de IPSOS.

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Análisis del entorno competitivo (Cinco fuerzas de Porter). Michael Porter realizó un análisis de múltiples empresas y evidenció que el potencial de ganancias está determinado por la intensidad de la rivalidad competitiva del sector. La cual, se manifiestan a través de cinco fuerzas (Kluyver, 2001).

Estas fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Es por ello, que la organización debe evaluar los objetivos y recursos frente a las mismas: la amenaza de los nuevos ingresantes (competencia potencial), el poder de negociación de los proveedores (proveedores), el poder de negociación de los clientes (compradores), los productos sustitutivos (sustitutos) (Ver Figura 7.), las cuales analizaremos en este punto (Porter M. E., 2015).

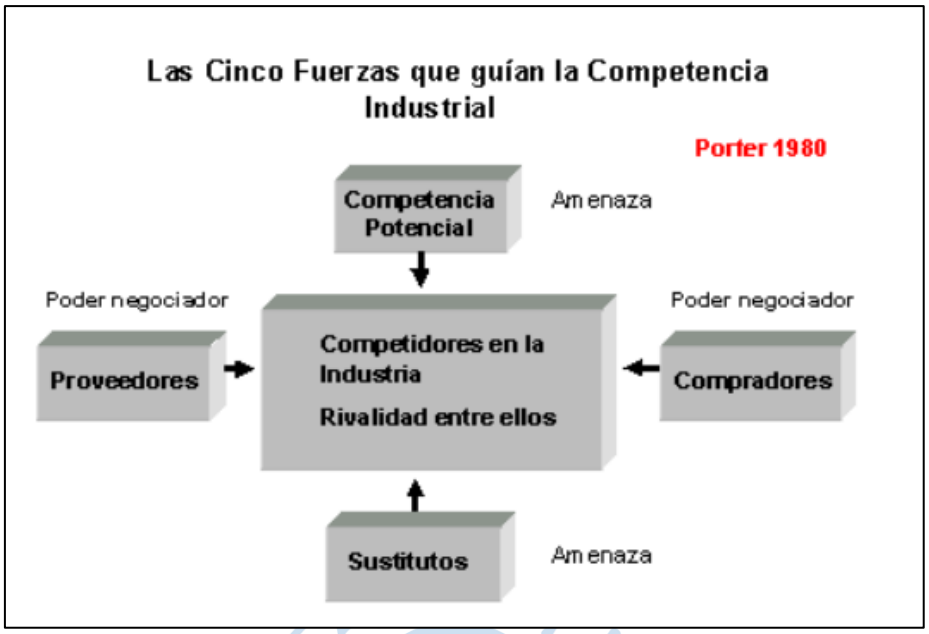

Figura 7. Las cinco fuerzas que guían la Competencia Industrial

Fuente: (Porter M. E., 2015).

1.2.1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada). La amenaza de los nuevos entrantes dependerá del tipo y nivel de barreras para la entrada. De esta manera, si es fácil o no de franquear por nuevos participantes que tengan recursos y capacidades, podrán apoderarse o no, de una parte, del mercado (Porter M. E., 2015).

Según Dalmau (1996), las barreras de entrada se definen como a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él. Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales, las ventajas en costos, entre otros.

La barrera de entrada en la carrera de Derecho es la diferenciación en calidad del servicio educativo ofrecido a sus alumnos, La calidad se ve reflejada en el alto nivel de docentes, diseño curricular de la carrera, convenios con universidades nacionales e internacionales, infraestructura adecuada, así como el reconocimiento por parte de sus egresados. Principalmente, la formación en valores es reconocida por los empleadores y comunidad.

1.2.2. El poder de negociación de los clientes. Según Porter (2009): "El poder de negociación de los clientes viene dado en función de si pueden o no influir en las empresas de la industria a la hora de obtener bajadas en los precios o mejoras del producto en cuestión".

Entonces, si el número de clientes es bajo, tienen un alto poder, en caso contrario, un bajo poder.

Los clientes en este caso, son los alumnos, que se forman durante seis años para desarrollar unas competencias, reflejadas en un perfil de egreso, definido por la Facultad.

Ellos, junto a sus padres, tienen el poder de decisión, para definir la carrera universitaria a seguir, así como la universidad. Frente a ello, Gerencia Comercial de la Universidad de Piura en conjunto con la Facultad, definen unas estrategias para captar alumnos con el perfil deseado, ya sea invitándolos a conocer la universidad, o haciéndoles llegar la información a sus correos u otros medios.

Posteriormente, una vez matriculado el alumno, se deben consignar unas estrategias para que éste logre culminar su carrera, y no se cambie a otra carrera o universidad, durante los 6 años, ya que ello afecta directamente el presupuesto.

En un sector tan competitivo como es la educación superior universitaria, es necesario invertir en publicidad o en medios, para hacer visible la carrera y lo que ofrece, asimismo, reforzar el contacto con los egresados, quienes definen el prestigio de la Facultad.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes en este sector es alto, dado que la Facultad debe cumplir un número de alumnos admitidos para su sostenibilidad.

1.2.3. El poder de negociación de los proveedores. Según los autores Brown, Fee & Shawn (2009), el poder los proveedores se ve reflejado en la posibilidad que tienen dichos proveedores de elevar los precios o la calidad del servicio que proveen. Puede darse el caso que exista una gran dependencia de los proveedores, lo cual perjudica a la institución ya que tienen mayor poder de negociación, caso contrario, sería positivo porque se podría reducir los costos.

Los proveedores están representados por los docentes, quienes, por su preparación académica y profesional, son muy solicitados en el mercado laboral. Si bien es cierto, tienen la vocación de docente, es necesario que la Facultad defina unas estrategias, para que su centro laboral continúe siendo atractivo para el docente, ya sea a través de capacitaciones continuas, reconocimientos, crecimiento profesional, entre otros.

El poder de negociación de los proveedores es alto, a pesar de que el docente es seleccionado, es necesario tener un plan de trabajo para su desarrollo.

1.2.4. Productos sustitutivos. El poder de los sustitutos se ve reflejada en el grado de amenaza que causa en el sector (Porter M. , 2009).

Los sustitutos de una carrera universitaria son las carreras con modalidad on-line o también las modalidades mixtas, las cuales van creciendo en el mercado, dado la facilidad que permite al alumno, estudiar desde la comodidad de su casa y cuenta con los permisos legales para ser ofertadas. Sin embargo, en nuestro país, es una novedad y los alumnos, en su mayoría, aún se inclinan por las clases presenciales. De tal manera, que este poder de los sustitutos no representa en este momento un poder con alta influencia, pero si debe ser considerado por la Facultad, ya que es hacia donde se dirige el futuro de la educación.

1.2.5. Rivalidad entre competidores. El poder de los competidores analiza la rivalidad del sector, en el que se miden parámetros como el posicionamiento, que tantos competidores hay, si hay guerra de precios o no, entre otros (Porter M. , 2014).

En el sector de la educación superior universitaria existe un gran crecimiento, es decir varias universidades compiten por obtener un mayor número de ingresantes, creando una mayor rivalidad. En el Perú existen más de 40 universidades que dictan la carrera de Derecho, ya sean públicas o privadas.

En la actualidad, la admisión de los alumnos se torna cada vez más difícil, dada la competencia de universidades que ofrecen la carrera de Derecho. En campus Lima es más complicado lograr la meta establecida de alumnos matriculados, dado que existe una amplia variedad de universidades, a diferencia de Piura, que está posicionado por su antigüedad y prestigio reconocido de sus docentes y egresados. Aunque ello, no impide que se continúe estudiando a los competidores.

Frente a ello es necesario pensar en diferentes estrategias, según la realidad del campus. En este caso, la Facultad compite por posicionamiento en el mercado, mencionando sus principales frentes: docentes doctores a tiempo completo, egresados bien posicionados, investigación y presencia de docentes en eventos académicos nacionales e internacionales, así como una sólida formación jurídica.

En conclusión, el poder de los competidores es alto, frente a ello, la Facultad debe establecer estrategias de posicionamiento.

2. Análisis interno

El análisis interno es ahondar en las actividades al interior de la Facultad. Es así que, a continuación, se estudiará la cadena de valor, para analizar el conjunto de acciones y funciones se realizan y detectar cuales dan valor.

2.1. Análisis de la cadena de valor. Según el autor Frances, A (2001): "La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos".

La cadena de valor está conformada por tres elementos básicos. Ver Figura 8:

- Actividades primarias: relacionadas con el desarrollo del producto.
- Actividades de soporte o apoyo: dan soporte a las actividades primarias. Compuesto por la administración de recursos humanos, compra de bienes y servicios, entre otros.
- El margen: diferencia entre el valor total y los costos totales.

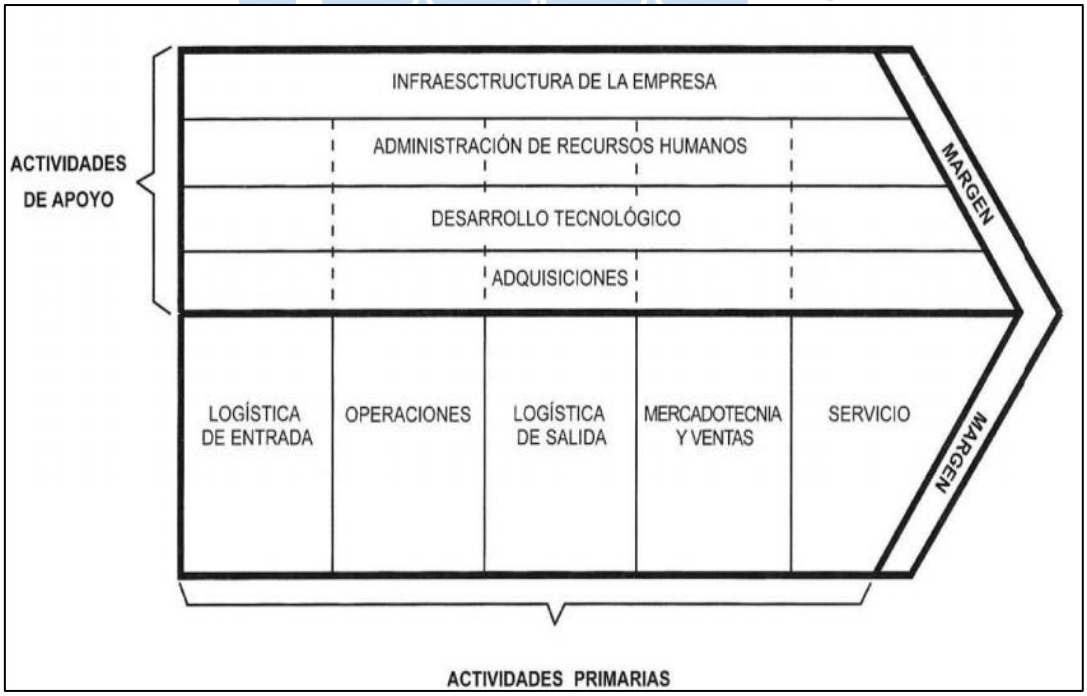

Figura 8. La cadena genérica de valor

Fuente: (Robben, de Quatrebarbers, & Martín Serra, 2016).

En este caso, la cadena de valor de la Facultad de Derecho está representada de la siguiente manera (ver Figura 9.):

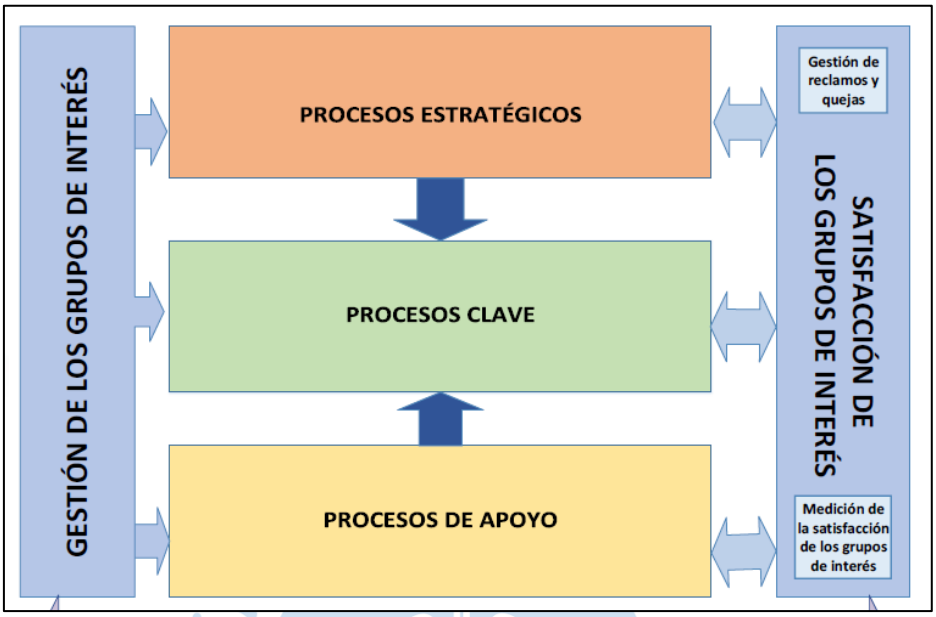

Figura 9. Procesos de una Facultad

Fuente: (Oficina de Innovación y Calidad Educativa (ICE), 2018)

En la Facultad de Derecho, son considerados procesos estratégicos: la planificación, mejora continua y la comunicación estratégica (Ver Figura 10):

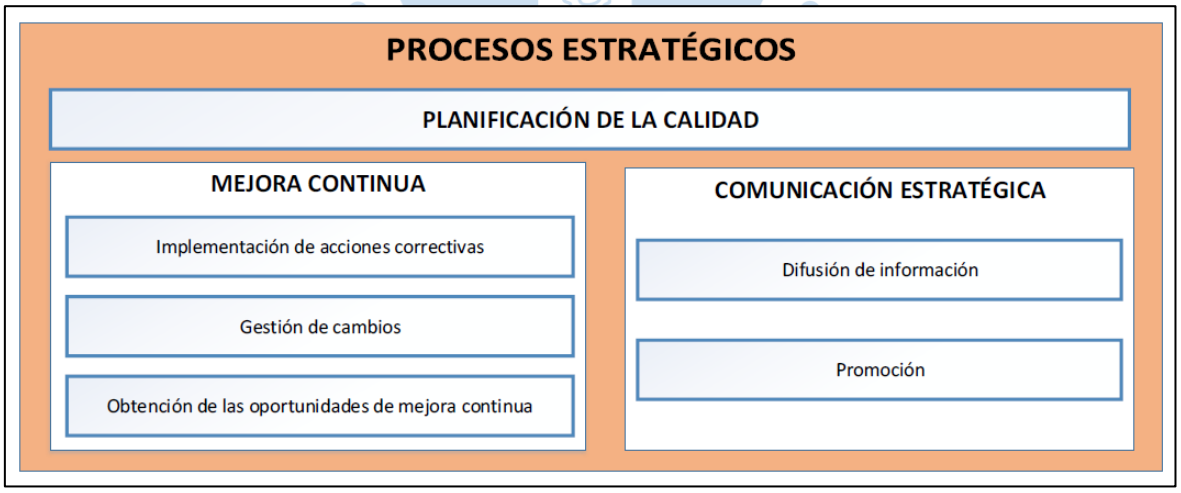

Figura 10. Procesos estratégicos

Fuente: (Oficina de Innovación y Calidad Educativa (ICE), 2018).

Los procesos claves están conformados por la matrícula, enseñanza-aprendizaje, investigación, asesoramiento de estudiantes, responsabilidad social y emisión de grado o título universitario (Ver Figura 11).

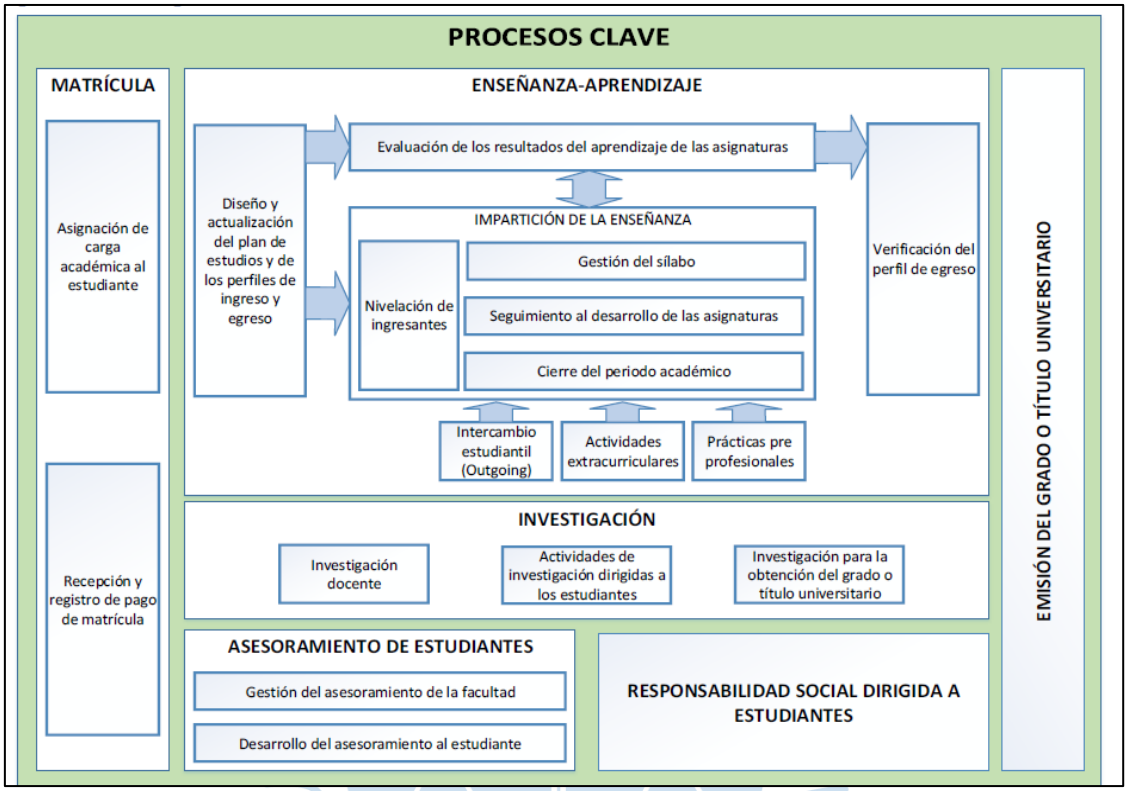

Figura 11. Procesos clave

Fuente: (Oficina de Innovación y Calidad Educativa (ICE), 2018).

Y finalmente, los procesos de apoyo son (Ver Figura 12):

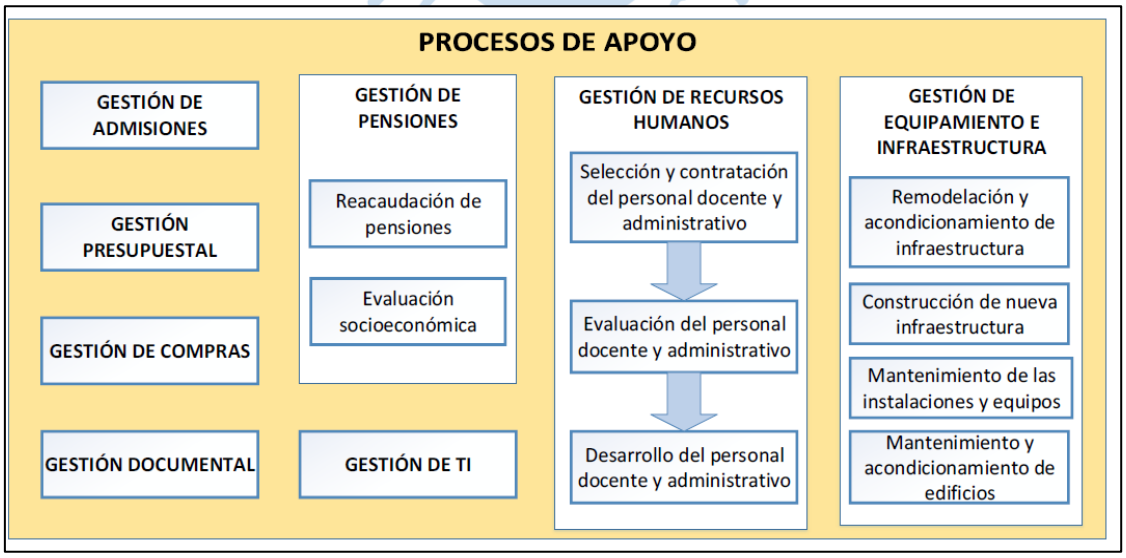

Figura 12. Procesos de apoyo

Fuente: (Oficina de Innovación y Calidad Educativa (ICE), 2018)

En el caso del margen, está dentro de los procesos de apoyo con la partida de Gestión presupuestal, que el contador maneja, realizando seguimiento a la parte de ingresos y egresos, reflejado en la recaudación de pensiones, gastos administrativos, entre otros.

3. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico permite a la organización identificar las influencias internas y externas que la llevarán al éxito, ya que se tiene una pauta de hacia dónde podría llegar la Facultad con el servicio que brinda. El ambiente externo posee su propio dinamismo y complejidad, capaces de generar oportunidades y amenazas a la organización. Asimismo, el ambiente interno, representado por las fortalezas y oportunidades, presentes en la cultura corporativa, en los aspectos intangibles como el trabajo en equipo, el nivel de eficiencia de los empleados, entre otros, son también objeto de estudio (Jarquín Sosa & Palacios Zeledón, 2015).

A continuación, se presenta el diagnóstico estratégico orientado a la labor educativa del proceso de formación de profesionales de la Facultad de Derecho, siendo este paso imprescindible para la planificación estratégica (Tamaro Saboyit, Ángulo Bennett, & Palleija Gibson).

En el año 2017, se realizaron entrevistas a los miembros de las Facultad: directores, docentes y representantes de alumnos de ambas sedes, con la finalidad de recoger sus diferentes perspectivas del centro de estudios. A partir de dicha información, se identificaron influencias internas y externas que predominan y son expuestas en la Tabla 6.

Tabla 6. Resultado de diagnóstico estratégico

Fortalezas	Debilidades
1. La Facultad de Derecho se ubica en el segundo puesto, según el ranking publicado por la Revista América Economía del año 2018. 2. La Facultad de Derecho tiene su programa académico en campus Piura y campus Lima. 3. El 78 % de los docentes son doctores a tiempo completo. 4. La Universidad y la Facultad desarrolla un programa de capacitación continuo para futuros docentes y docentes antiguos.	1. Bajo nivel de comunicación entre áreas de docentes. 2. Directivos con conocimientos básicos en dirección. 3. Mejorar el estudio del entorno para la apertura de nuevos cursos electivos. 4. Falta de manual de funciones para cargos directivos (MOF). 5. Falta de capacitaciones específicas para nuevos cargos administrativos.

Tabla 6. Resultado de diagnóstico estratégico (Continuación)

5. Presencia de los profesores, en el ámbito académico y jurídico de su especialidad, ya sea en medios o eventos nacionales e internacionales. 6. Asesoramiento personalizado. Orientación y formación no sólo académica sino también personal. 7. Formación de talleres de investigación de las distintas áreas del derecho, dirigidas por los alumnos. 8. Los egresados se encuentran bien posicionados en el mercado laboral. 9. Convenios con instituciones públicas y privadas. Creando colaboraciones (actividades y publicaciones conjuntas) entre instituciones y la Facultad.	6. Restricciones en cuanto a la infraestructura, ya que el número de alumnos va en aumento. 7. Restricciones del tamaño de almacén de biblioteca de la Universidad, así como de espacios de estudios disponibles en ella.
Oportunidades	**Amenazas**
1. Aumentar el contacto con empresas, instituciones o grupos de interés de Lima. 2. Desarrollar un estudio de mercado para conocer el entorno y la competencia. 3. Capacitar a los docentes en nuevas metodologías de enseñanza, para hacer frente a la nueva generación. 4. Redefinir el sistema de admisión de futuros alumnos.	1. Los alumnos practicantes tienen nuevas exigencias del mercado. Lo cual implica que los horarios de clases sean más flexibles. 2. La falta de hábito de estudio, presente en los alumnos, hace que el nivel de aprendizaje sea bajo en los primeros ciclos ya que estos no cuentan con el vocabulario, no saben leer y es difícil partir de una base que no existe. 3. La Facultad compite con otras universidades que llevan más años en el sector educativo.

Fuente: (Alumnos, Docentes, & Administrativos, 2017).

A partir de dichos resultados, se procede a la aplicación de las matrices de evaluación de los factores externos (MFE), matriz de evaluación de los factores internos (MFI), y para cerrar la matriz FODA (David, 2003).

Los pasos a seguir para desarrollar la matriz de factores externos (MFE) e internos (MFI) son los siguientes:

1. Listar las fuerzas o variables identificadas en el diagnóstico estratégico.
2. Ponderar según el peso relativo a partir del criterio del evaluador[1], teniendo ello un cierto grado de subjetividad. Asimismo, el total debe sumar 1.
3. Evaluar en la matriz MFI se clasificaron las debilidades y fortalezas, asignándole el valor de 1 a las debilidades muy negativas (MN) y 2 a las negativas (N), 3 a las positivas (P) y 4 a las fortalezas muy positivas (MP). Y en el caso de la matriz MFE, 1 punto para las amenazas muy negativas (MN) y 2 a las negativas (N); 3 a las oportunidades positivas (P) y 4 a las muy positivas (MP).
4. Multiplicar la ponderación con la clasificación de cada variable para obtener el resultado ponderado de cada una.
5. Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total.

Luego, si el resultado ponderado es menor a 2.5 indica que en la Facultad de Derecho predominan las debilidades o amenazas; y si es mayor a 2.5, las fortalezas u oportunidades, según sea la matriz de estudio (David, 2003).

3.1. Matriz de factores externos (MFE). En la Tabla 7, Matriz de factores externos (MFE), se listan las oportunidades y amenazas. Cada una se pondera con un peso relativo entre 0 y 1, teniendo en cuenta el número de factores claves considerados, en este caso son 7, divides 1 entre 7 opciones, entonces el factor, según el evaluador, puede fluctuar entre 0.14 $\pm$ 0.10 para que todos sean evaluados.

Luego, el evaluador multiplica por un valor entre 1 al 4, verificando que oportunidad es la más positiva o la amenaza más negativa; con ello obtener un resultado ponderado que, al sumar, indicará qué predomina más, las oportunidades o las amenazas.

[1] El evaluador es la persona asignada en la Facultad, conocedor de las metodologías para realizar un diagnóstico estratégico acorde a las necesidades del programa. Esta persona, trabaja en conjunto con los directores y en base a sus opiniones, desarrolla una evaluación y aportar de esta manera, a modo de guía, las futuras decisiones estratégicas.

Tabla 7. Matriz de Factores Externos (MFE)

Factores claves de éxito	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado
O1. Aumentar el contacto con empresas, instituciones o grupos de interés de Lima.	0.14	3	0.42
O2. Desarrollar un estudio de mercado para conocer el entorno y la competencia.	0.15	4	0.60
O3. Capacitar a los docentes en futuras metodologías.	0.12	3	0.36
O4. Redefinir el sistema de admisión de futuros alumnos.	0.13	3	0.39
A.1. Falta de flexibilidad en el horario de clases perjudicando las prácticas pre profesionales.	0.09	2	0.18
A.2. Falta de hábito de estudios en los ingresantes.	0.13	2	0.26
A.3. Competencia presente en universidades con más años de trayectoria.	0.24	1	0.24
Totales	1		2.45

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido es 2.45. Según la bibliografía consultada, el autor David (2003) manifiesta que si es inferior al 2.5, punto de equilibrio que él menciona, indica que en la Facultad de Derecho predominan las amenazas, por ende, las estrategias y recursos deben estar concentradas para contrarrestarlas.

3.2. Matriz de factores interno (MFI). En la Tabla 8, Matriz de factores internos (MFI), se listan las fortalezas y debilidades. Los factores claves considerados, en este caso son 7, divides 1 entre 7 opciones, entonces el factor, según el evaluador, puede fluctuar entre 0.14 ± 0.10 para que todos sean evaluados

Luego, el evaluador multiplica por un valor entre 1 al 4, verificando que fortaleza es la más positiva o la debilidad más negativa; con ello obtener un resultado ponderado que, al sumar, indicará qué predomina más, las oportunidades o las amenazas.

Tabla 8. Matriz de Factores Internos (MFI)

Factores claves de éxito	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado
F1. Segundo lugar en el ranking.	0.08	4	0.32
F2. Presencia en Piura y Lima.	0.08	4	0.32
F3. Alto porcentaje de doctores docentes a tiempo completo.	0.07	3	0.21
F4. Capacitación continua a docentes.	0.05	3	0.15
F5. Alta presencia de docentes en medios y eventos jurídicos.	0.07	3	0.21
F6. Asesoramiento personalizado.	0.05	3	0.15
F7. Talleres de investigación dirigido por alumnos.	0.05	3	0.15
F8. Prestigio por parte los egresados.	0.08	4	0.32
F9. Convenios con instituciones públicas y privadas.	0.08	4	0.32
D1. Bajo nivel de comunicación entre áreas de docentes.	0.04	1	0.04
D2. Directivos con conocimientos básicos en dirección.	0.07	1	0.07
D3. Mejorar el estudio del entorno para la apertura de nuevos cursos electivos.	0.04	2	0.08
D4. Falta de manual de funciones para cargos directivos.	0.04	2	0.08
D5. Falta de capacitaciones específicas para nuevos cargos administrativos.	0.07	2	0.14
D6. Restricciones en cuanto a la infraestructura, ya que el número de alumnos va en aumento.	0.07	2	0.14
D7. Restricciones del tamaño de la biblioteca de la Universidad, así como de espacios de estudios disponibles en ella.	0.04	2	0.08
Totales	1		2.78

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido es 2.78, superior al 2.5 (punto de equilibrio), lo cual indica que en la Facultad de Derecho predominan las fortalezas, por ende, las estrategias y recursos deben estar encaminadas en aprovechar más las fortalezas.

3.3. Matriz FODA. La matriz FODA es una herramienta que sirve para identificar las estrategias para aprovechar oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. Su fin es reforzar o perfeccionar un modelo de negocio combinando adecuadamente los recursos y capacidades con las demandas presentes en el entorno. De esta manera, mejorar aquellas debilidades que tiene la institución, así como hacer frente a las amenazas que pueda tener, tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades para hacer que la empresa logré cumplir las metas y objetivos planteados (Hill & Jones, 2009).

Para completar la matriz FODA, es necesario relacionar las fortalezas con las oportunidades y amenazas, así como las debilidades con las fortalezas y oportunidades, cuestionándose si permite o impide desarrollarse. Luego, se calcula el impacto asignándose unos valores numéricos, como lo siguiente (Naranjo & Hidalgo, 2016):

- Si se considera el impacto muy fuerte se evalúa con 3 puntos.
- Si se considera el impacto fuerte se evalúa con 2 puntos.
- Si se considera el impacto moderado se evalúa con 1 punto.
- Si se considera no significativo entonces no se otorga punto.

En la Tabla 9, se muestra el análisis realizado:

Tabla 9. Matriz FODA

		Oportunidades				Amenazas			Total
		O1	**O2**	**O3**	**O4**	**A1**	**A2**	**A3**	
Fortalezas	**F1**	3	2	2	2	0	2	2	13
	F2	3	2	2	1	2	0	2	12
	F3	1	1	3	1	1	2	0	9
	F4	1	0	3	2	2	2	1	11
	F5	3	0	2	0	0	1	2	8
	F6	0	0	2	1	0	2	1	6
	F7	0	0	0	1	2	2	1	6
	F8	3	2	0	2	2	2	2	13
	F9	3	2	0	2	2	2	2	13
Debilidades	**D1**	1	0	2	1	0	1	0	5
	D2	0	0	2	0	1	1	1	5
	D3	3	3	2	2	2	2	2	16
	D4	1	0	1	0	0	1	2	5
	D5	0	2	0	1	2	2	2	9
	D6	0	2	2	3	2	2	2	13
	D7	1	1	2	0	0	2	2	8
Total		23	17	25	19	18	26	24	

Fuente: Elaboración propia.

Las amenazas más fuertes es la A2, la falta de hábito de estudio en los ingresantes y la A3, competencia presente en universidades con más años de trayectoria, es por ello que se aconseja concentrar los esfuerzos en afrontarlas.

De otro lado, las oportunidades más resaltantes son O1, aumentar el contacto con empresas, instituciones o grupos de interés de Lima, así como la O3, capacitar a los docentes en nuevas metodologías, lo cual no implica que no se consideren las otras, pero con este análisis convendría enfocarse en estas dos.

4. Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (2003), el cuadro de mando integral es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa

El cuadro de mando integral permite a las empresas enfocar y alinear sus equipos directivos, recursos humanos y financieros, medios tecnológicos de la información, con la estrategia de la organización. Cada sector de la organización tendrá sus propias estrategias, es

por ello, que se deben conectar para crear sinergias, superando las barreras de comunicación. Asimismo, la implementación exitosa del cuadro de mando integral dependerá de la integración de la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones anuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo.

El uso del cuadro de mando integral de forma coordinada, asegurará que el todo exceda a sus partes. Considerando importante que los miembros comprendan las estrategias y realicen sus tareas según lo establecido, para lograr los objetivos (Kaplan, 2003).

A continuación, examinaremos las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: finanzas, clientes, procesos internos, y el aprendizaje y desarrollo. (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Cuadro de mando integral

Perspectiva	**Mapa estratégico**	**Cuadro de mando integral**		
		Objetivo estratégico	**Indicador de rendimiento**	**Valor a alcanzar**
Financiera	Incremento de ingresos	Incremento ingresos por alumnos ingresantes con el perfil requerido.	Porcentaje de incremento anual.	15 % de incrementos de alumnos ingresantes.
Cliente	Docentes de alto nivel y un plan de estudios según las necesidades del mercado laboral.	Formación académica de docentes.	Número de docentes en formación de grado.	3 docentes en formación de grado.
		Evaluación del plan de estudios según las competencias que requiera el mercado laboral	Resultados de estudio de mercado.	Documento del estudio.
			Porcentaje de competencias evaluadas del plan de estudios.	5 competencias anuales.
Procesos internos	Procedimientos y normas establecidas de funcionamiento de la Facultad.	Elaboración de procedimientos y normas de la Facultad para su dirección y funcionamiento.	Porcentaje de docentes, alumnos y administrativos que conocen los procedimientos y normas.	100 % docentes, 100 % administrativos y 80 % alumnos.

Tabla 10. Cuadro de mando integral (Continuación)

Perspectiva	**Mapa estratégico**	**Cuadro de mando integral**		
		Objetivo estratégico	**Indicador de rendimiento**	**Valor a alcanzar**
Aprendizaje y desarrollo	Formación de docentes en metodologías y uso de herramientas tecnológicas.	Formación de docentes en los nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje	Porcentaje de asistencia a capacitación.	70 % de docentes asistentes.
		Formación de docentes en el uso de nuevas tecnologías y relación con los medios.	Porcentaje de asistencia a capacitación.	70 % de docentes asistentes.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5

Plan Estratégico para la Facultad de Derecho

El presente capítulo define las estrategias a desarrollar, por la Facultad de Derecho, partiendo de unos ejes estratégicos, los cuales están alineados a los propósitos de la institución.

El planeamiento requiere el desarrollo de estrategias orientadas al logro de objetivos tangibles, que puedan ser mapeados y puestos en marcha, a través de un plan de acción. El cual, conlleva a desarrollar proyectos que, manejados desde el concepto de portafolio, optimiza los recursos humanos y financieros, para su cumplimiento.

1. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos son las líneas básicas que sirven para orientar a la Facultad en la toma de decisiones, y con ello, asegurar una sostenibilidad en el tiempo y cumplir con lo propuesto en su misión y visión. Según los autores Álamo & García (2007), indican que, en un contexto universitario, los ejes estratégicos implican la formulación de objetivos estratégicos, los cuales deben tener asignado un responsable, fechas, indicadores, presupuesto y la fuente de estos fondos. Asimismo, ser comunicados de manera oportuna y adecuada a los miembros del programa.

Para definir los ejes estratégicos del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho, es necesario evaluar los siguientes activos de la organización[2], además de su misión y visión descritas en el capítulo 3:

El Ideario de la Universidad de Piura (1998) define los principios fundamentales que guían la formación y desempeño de sus miembros (alumnos, docentes, egresados, administrativos, entre otros):

> "La Universidad de Piura, mediante el ejercicio de sus funciones primordiales, se propone contribuir a la elaboración de una síntesis de la cultura que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana, iluminada por la fe cristiana. Por consiguiente, en toda su labor, la Universidad de Piura se guía por los principios derivados de una concepción cristiana del hombre, de la sociedad y del mundo; concepción que puede ser compartida por cuantos, con independencia de su credo religioso, reconocen la dimensión espiritual del ser humano".

[2] Activos de la organización corresponden a la información, políticas, normas y procedimientos de la universidad.

Asimismo, es importante mencionar que, la Universidad tiene como pilares los siguientes principios: servir a la sociedad a través de la formación integral de los alumnos, para promover el bien común por medio de la propia profesión y actuación cívica. También, impulsar y divulgar la investigación científica en todos los campos; ofrecer una igualdad de oportunidades a través del acceso a los estudios universitarios a cuantos posean la necesaria capacidad académica y humana; por último, desarrollar actividades de extensión universitaria en pro de la sociedad.

De otro lado, otro activo de la organización es el Plan Estratégico de la Universidad de Piura con su misión, visión y componentes estratégicos, orientan las estrategias de la Facultad.

La misión de la Universidad de Piura (2019) busca:

> "Brindar una educación de calidad, que 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 ha sido creada con el objeto de contribuir, de acuerdo con la genuina misión de la universidad, a la elaboración de una síntesis de la cultura, que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana, iluminada y unificada por la fe cristiana.
>
> La orientación cristiana de la Universidad de Piura se confía a la Prelatura del Opus Dei, por acuerdo entre la Asociación promotora de la Universidad y la Prelatura.
>
> 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.
> - 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 problemas."

La visión de la Universidad de Piura (2019) dice:

"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."

Actualmente, el Plan Estratégico de la Universidad de Piura (2012), correspondiente al periodo 2019 – 2022, se encuentra en la fase de diseño, por ello se ha considerado la propuesta de ejes estratégicos definidos por el equipo de dicho proyecto (Palma, 2019), considerando los campos establecidos en el plan estratégico del periodo 2014 - 2018 (Ver Tabla 11):

Tabla 11. Ejes estratégicos

Campos	Definición de ejes estratégicos de la Universidad de Piura
Competitividad: relacionado al ambiente externo, es decir, que tanto las actividades de organización refuerzan el logro de los propósitos.	Fortalecer el proyecto educativo de la Facultad.
Atractividad: relacionada al ambiente interno, reflejado en la satisfacción de sus integrantes.	Promover el desarrollo de su personal docente.
Unidad: es el grado de identificación de sus miembros con la eficacia organizacional, en cuanto ésta es consecuencia de la satisfacción de las necesidades de otras personas.	Fortalecer el compromiso del personal docente.

Fuente: (Palma, 2019).

2. Políticas institucionales

Las políticas institucionales establecidas por la Universidad de Piura brindan al programa de estudios una dirección para el desarrollo de su plan estratégico.

Según los autores Arias & Heredia (2000), las políticas de una institución constituyen aquellos lineamientos que deben seguir sus empleados, con el propósito de lograr los

objetivos. Es así que, todos siguen una dirección independientemente de las situaciones que se presenten, ya que las políticas facilitan la toma de decisiones porque conocen el camino a seguir.

En este caso, la definición de las políticas se encuentra en el Ideario de la Universidad de Piura (1998), a modo de principios generales:

- Proporcionar, mediante la enseñanza universitaria, formación integral y preparación profesional a sus alumnos, de modo que puedan servir eficazmente a sus conciudadanos y a toda la sociedad promoviendo el bien común por medio de la propia profesión y actuación cívica, desempeñadas con competencia humana y técnica, responsabilidad, rectitud moral y espíritu solidario; y proporcionar a sus egresados oportunidades suficientes para mantener, actualizar y perfeccionar la formación adquirida durante su paso por las aulas.
- Impulsar y divulgar la investigación científica en todos los campos, comenzando por los vinculados más directamente con la promoción de la calidad de vida de la comunidad regional, nacional e internacional.
- Procurar, en una auténtica igualdad de oportunidades, el acceso a los estudios universitarios de cuantos posean la necesaria capacidad académica y humana, con independencia de sus posibilidades económicas, su origen social, su raza o su religión.
- Realizar una amplia labor de extensión universitaria que contribuya a la elevación moral, cultural y material de los diversos sectores sociales.
- Llevar a cabo otras tareas de servicio a la sociedad en los ámbitos propios de su actividad docente y científica: labores asistenciales, intercambios culturales, asesoramientos técnicos, absolución de consultas, etc.

Sin embargo, el Arq. Mavila (2019) sugiere 12 puntos para expresar dicho ideario, el cual orienta el trabajo de la Universidad de Piura, por consecuencia, de la Facultad de Derecho:

1. Tender a la unidad del saber superior: a través del desarrollo y sentido del saber superior.
2. Buscar la verdad iluminada por la fe: con la coherencia entre la fe y la razón.
3. Promover la interdisciplinariedad.
4. Ser una universidad abierta a todos: sin distinciones, solo pedir respeto y capacidad intelectual suficiente.
5. Formación integral y permanente: demostrado en el trato correcto a las demás personas.

6. Trabajo universitario centrado en la investigación: fomentando la investigación, enseñando lo que se ha aprendido, honradez intelectual.
7. Aspirar a la excelencia académica: mayor grado de exigencia, formación y vida coherente en servicio de la sociedad.
8. Fomentar coherencia entre conocimiento y vida: ejemplaridad de los docentes, unidad de vida dentro y fuera de la universidad.
9. Generar una verdadera convivencia culta.
10. Esmerar la atención personalizada: dedicar los mejores esfuerzos, respetar los modos de ser y hacer para formar en libertad y responsabilidad.
11. Auténtico servicio a la sociedad: formar para el servicio y sentido de la responsabilidad. Iluminar la vida social con conocimiento y valores.
12. Defender la propia axiología: trabajar con autonomía dentro del orden y la ley.

En función a ello, la Faculta de Derecho, desempeña sus labores y busca crear un ambiente necesario para la mutua cooperación y respeto. De esta manera, causar el impacto a la sociedad.

3. Objetivos estratégicos

El objetivo estratégico en un fin establecido por la organización para lograr lo definido en un tiempo establecido. Es así, que elaborarlos correctamente conduce a una implementación correcta del cuadro de mando integral. Los autores Horváth & Partners (2003) mencionan que: “El cuadro de mando integral debe contener aquellos objetivos que tienen una especial relevancia para una ejecución con éxito de la estrategia (objetivos estratégicos) y no contiene aquellos que la empresa requiere, desde el punto de vista operativo, para el mantenimiento del negocio del día a día”. Por tanto, es importante que los objetivos estratégicos tengan criterios para medir su cumplimiento, para determinar su aporte en el logro de las metas de la organización.

Según los autores Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2005): “Los objetivos estratégicos deben ser mensurables, específicos, apropiados, realistas y oportunos”. Asimismo, los objetivos deben ser comunicados a todas las áreas de la institución, de esta manera los empleados conocen lo que la organización pretende lograr, por tanto, la ejecución de dichos objetivos tendrá mayor éxito. A ello, es imprescindible que cada objetivo presente indicadores cuantitativos y de fácil comprensión.

El lenguaje utilizado para definir los objetivos estratégicos es importante, ya que, en gran medida, definirá el éxito o fracaso de la aplicación del plan estratégico. A pesar de que, se ha elaborado correctamente, si este no ha sido comprendido por las personas responsables de las diferentes áreas, se evidenciará con el tiempo, que los objetivos no se han logrado correctamente.

Entonces, adicionalmente a la participación de los grupos de interés (alumnos, docentes, administrativos y comité consultivo) en la formulación de los objetivos estratégicos, es necesario que el equipo responsable (docentes y administrativos) de la aplicación conozca y comprenda los objetivos y sus criterios (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

Por su parte, el desarrollo de un cuadro de mando integral permite mostrar claramente los objetivos de la Facultad. En el que, además del aspecto financiero, se evalúan otras perspectivas útiles para la creación de valor. Es importante mencionar que, informar sobre estado económico es referencial y no debe ser la única perspectiva a considerar para la toma de decisiones, dado que, el dinamismo de la organización se encuentra en lo intangible, es decir en las relaciones, en la innovación, en las bases de datos, entre otros.

Por lo tanto, considerar sólo la visión financiera para elaborar los objetivos limita la evaluación de otros tipos de indicadores para identificar los problemas y las oportunidades relacionadas con los empleados y los clientes (Kaplan & Norton, 2000).

Luego de la evaluación y teniendo en cuenta lo expuesto en el cuadro de mando integral del capítulo 3 y los ejes estratégicos de la universidad, los objetivos estratégicos de la Facultad de Derecho deben estar orientados en el logro de su misión y visión, es así que, se dividen en exteriores (financiera y de clientes) e interiores (procesos internos y, aprendizaje y desarrollo).

3.1. Objetivos hacia el exterior de la Facultad. Los objetivos son considerados exteriores ya que, el margen de actuación de la organización está determinado por la perspectiva financiera y de los clientes (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). Dicho de esa forma, los objetivos hacia el exterior de la Facultad son (Ver Tabla 12):

Tabla 12. Objetivos hacia el exterior de la Facultad

Propuesta de ejes estratégicos de la Universidad de Piura	Objetivos de la Facultad	Indicador
Fortalecer el proyecto educativo de la Facultad.	Incrementar el ingreso de alumnos con el perfil requerido.	Porcentaje de incremento anual.
	Fortalecer la formación académica de docentes.	Número de docentes capacitados.
	Evaluar el plan de estudios según las competencias que requiera el mercado laboral.	Informe de resultados del estudio de mercado.
		Porcentaje de competencias evaluadas del plan de estudios.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Objetivos hacia el interior de la Facultad. Los objetivos son considerados interiores cuando dependen de la forma de actuación de la organización. Entre ellos están: los procesos internos, y el aprendizaje y desarrollo (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). Los objetivos hacia el interior son (Ver Tabla 13.)

Tabla 13. Objetivos hacia el interior de la Facultad

Propuesta de ejes estratégicos de la Universidad de Piura	Objetivos de la Facultad	Indicador
Promover el desarrollo de su personal docente.	Formar docentes en los nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje.	Porcentaje de asistencia a las capacitaciones.
	Formar docentes en el uso de nuevas tecnologías y relación con los medios.	Porcentaje de asistencia a las capacitaciones.
Fortalecer el compromiso del personal docente.	Diseñar procedimientos y procesos para la Dirección de la Facultad.	Porcentaje de docentes, alumnos y administrativos que conocen los procedimientos y normas.

Fuente: Elaboración propia.

4. Generación de estrategias

Las estrategias son un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos planteados (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). De esta manera, en función a lo desarrollado en la matriz FODA, la misión y la visión de la Facultad, el director del proyecto junto a su equipo de trabajo, evalúa su coherencia. Luego, convoca a los responsables de los objetivos a una reunión, para que estos propongan las estrategias.

En dicha reunión, el director de proyecto dispone de una serie de técnicas de facilitación, para la generación de las estrategias, tales como tormenta de ideas, resolución de conflictos, solución de problemas, entre otros (Project Management Institute, 2017) A continuación, se presentan las estrategias exteriores e interiores de la Facultad (Ver Tabla 14):

Tabla 14. Estrategias al exterior e interior

Tipo de estrategia	Objetivos de la Facultad	Estrategias
Estrategias hacia el exterior de la Facultad.	Incrementar el ingreso de alumnos con el perfil requerido.	Diseñar una modalidad de ingreso que filtre el perfil solicitado.
	Fortalecer la formación académica de docentes.	Desarrollar un plan de formación de docentes acorde a las necesidades de la Facultad.
	Evaluar el plan de estudios según las competencias que requiera el mercado laboral.	Trabajar de cerca con un comité consultivo que brinde retroalimentación de la Facultad.
Estrategias hacia el interior de la Facultad.	Formación de docentes en los nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje.	Desarrollar un programa de formación en los nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje para los docentes.
	Formación de docentes en el uso de nuevas tecnologías y uso de los medios.	Desarrollar un programa de formación en las nuevas tecnologías y uso de los medios.
	Elaboración de procedimientos y normas de la Facultad para su dirección y funcionamiento.	Gestionar procesos para ordenar el desempeño de la Facultad.

Fuente: Elaboración propia.

5. Mapa estratégico

El mapa estratégico es un conjunto de objetivos que están ordenados en cuatro perspectivas, la relación causa – efecto entre dichos objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir cómo es el proceso de implementación de las distintas estrategias. Es así que, el mapa estratégico sirve para mostrar la historia de la estrategia de la empresa (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

Un mapa estratégico, según los autores Kaplan y Norton (2000) tiene los siguientes principios:

- La estrategia debe lograr un equilibrio entre el rendimiento a largo plazo y corto plazo. De esta manera, evaluar la reducción de los costes en el corto plazo, y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el largo plazo.
- La satisfacción del cliente debe ser considerada como fuente de creación de valor sostenible, para ello la proposición de valor se define lo mejor posible. Siendo está, la dimensión más importante para la organización.

Las perspectivas son diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados de la empresa, ya sean internas o externas. La diferencia es que, las internas engloban los resultados de actuación de la organización, y las externas son aquellos objetivos que dependen de su desempeño. Dicho de otra forma, la perspectiva externa es lo que la empresa espera lograr, mientras que la interna, define la forma en que la empresa pondrá en práctica la estrategia. Es por ello que el valor nace en los procesos internos.

El mapa estratégico vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, por esa razón se divide en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, proceso interno e aprendizaje y desarrollo (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005):

a. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estratégica en términos financieros. Por ejemplo: indicadores como la rentabilidad de la inversión, costes unitarios, etc.
b. La perspectiva de clientes define la proposición de valor para los clientes. Por ejemplo: si el cliente valora la calidad de un producto, todos los procesos deben estar orientados a entregar productos de calidad constante.
c. La perspectiva del proceso interno son aquellos procesos identificados porque crean más valor a la estrategia. Por ejemplo: aumentar las inversiones en I+D+i porque así elaboran productos más innovadores para los clientes.

d. La perspectiva de aprendizaje y desarrollo consiste en seleccionar los activos intangibles más valiosos para la organización. Por ejemplo: procesos críticos para mantener la excelencia.

A continuación, se precisa en detalle cada una de las perspectivas.

5.1. Perspectiva financiera. La perspectiva financiera se coloca al inicio porque es el fin último de la organización ya que contribuyen a la mejora de los resultados finales. Esta se basa en un principio de vender más o gastar menor para crear valor a la empresa (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). En este caso, la Facultad se enfoca en dos características: el crecimiento y la productividad.

El crecimiento, a través del ingreso sostenido de alumnos con el perfil solicitado, en coordinación con el área de admisiones. Asimismo, desarrolla una serie de cursos de extensión y posgrado para sus egresados que también generan ingresos.

Es así que, para ser un programa de estudios atractivo para sus clientes, ha diseñado un plan de estudios acorde a lo solicitado por la sociedad, con fundamentos establecidos para la formación de abogados, que luego puedan especializarse en un posgrado.

Ello demanda una inversión desde el área de admisiones por un tema de promoción y desde la Facultad de Derecho, para elaborar un programa eficiente que logre en seis años formar abogados de gran nivel con fundamentos establecidos acorde a la sociedad. Y mediante la productividad, reflejado en un claustro docente conformado por docentes doctores y con experiencia en la docencia, así como de futuros docentes en formación. De esta manera se sostiene la Facultad dirigido por una dirección de departamento, encargada de planificar su trabajo y crecimiento en el tiempo. Es por ello que la Facultad de Derecho invierte en su formación.

Estos dos aspectos influyen en las finanzas de la Facultad, y por ello el encargado debe lograr un equilibrio entre el crecimiento y la productividad (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

5.2. Perspectiva del cliente. La perspectiva del cliente es considerada la más importante, es la organización la que debe satisfacerlo porque se obtienen los ingresos para ser sostenible en el tiempo. Conocer al cliente trae una ventaja competitiva, y permite orientar la estrategia adecuadamente. En este caso, el cliente es el alumno, para ello la Facultad se orienta en

definir cómo será su formación para el logro de un perfil establecido y cubra las expectativas del mercado laboral.

Para ello, la organización define el segmento objetivo, que esperan, que se debe modificar y cómo conseguir los objetivos (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

Según los autores Kaplan y Norton (2000), para alcanzar los objetivos financieros, la empresa debe ofrecer y comunicar lo que esperan sus clientes mejores o diferentes a la competencia. El valor ofrecido a los clientes es la diferencia entre los beneficios (rendimiento y experiencia) que éstos perciben y los costes incurridos (mantenimiento, el tiempo invertido en la compra, retrasos, errores, defectos, en suma, el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio).

Las características del producto o servicio dependen de las expectativas del cliente, por ello la empresa debe satisfacer y superar el valor de los clientes de una manera sostenida. Por ello, la Facultad considera que un número sostenido de alumnos ingresantes, permite un equilibrio de sus finanzas. Es así que, se enfocan en ellos, brindándoles un servicio de calidad a través de los docentes de alto nivel con grado de doctor y conocedores de las metodologías de enseñanza, un plan de estudios acorde a las demandas de la sociedad, asesoría personalizada, infraestructura de calidad que permite un buen desarrollo de las clases, y un ambiente seguro para su formación. Para ello, el área de admisión en coordinación con la Facultad, trabajan en conjunto para atraer un número de alumnos con el perfil académico solicitado. Dicho trabajo es continuo, por tanto, se busca constantemente conocer al cliente a través de los estudios de demanda periódicos y entrevistas a padres de familia.

Desde la opinión de Porter (1987): si la empresa no está en constante adaptación de la proposición de valor al cliente, puede ser superada por la competencia. Para ello existen propone 3 tipologías: excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con la clientela. La excelencia operativa se demuestra a través de la combinación de calidad, precio y facilidad de compra. De otro lado, el liderazgo de producto consiste en ofrecer a los clientes algo más de lo que esperan, superando los estándares del mercado. Finalmente, la tipología denominada intimidad con la clientela busca crear sólidas relaciones con su cliente, de ofrecer un producto en el momento que éste lo necesite, creando un servicio integral que consiste en conocer, anticipar y solucionar sus problemas.

En este caso, la Facultad se esfuerza por conocer al alumno que desea captar, como antes se mencionaba, con entrevistas, estudios de demanda, reuniones, visitas guiadas, entre otros. Ello irá brindando información necesaria para que, ofrezca cada vez más, un mejor servicio a través de sus docentes y todo el entorno universitario.

La perspectiva del cliente se definirá entonces, con el conocimiento del mercado en el que se opera, su tamaño y evolución, conocimiento de la competencia y lo que éstos ofrecen, y conociendo el comportamiento de los clientes. Después se debe analizar lo que se está ofreciendo actualmente, a partir de ello, se verá que elemento mejorar. Lo que se traducen en objetivos estratégicos.

Entonces, para definir los objetivos estratégicos en la perspectiva del cliente, se deben plantear considerando la fidelización, la satisfacción, adquisición, rentabilidad del cliente y cuota de mercado (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

5.3. Perspectiva de procesos. A diferencia de las anteriores perspectivas, la perspectiva de procesos junto con el aprendizaje y desarrollo, conforman las perspectivas al interior de la organización, las que describirán como alcanzar la estrategia, gestionando los procesos, capacidades humanas, tecnología y organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

Es así que, los procesos producen valor a los clientes (perspectiva de clientes), y reducen costes en relación a la productividad (perspectiva financiera).

Los procesos están conformados por cuatro grupos:

a. Procesos primarios para elaborar los productos y servicios. Dentro de los cuales se distinguen cuatro subprocesos: desarrollar y sostener relaciones con los proveedores (servicio de calidad por parte de los proveedores), producir bienes y servicios (mejorar los procesos continuamente), distribuir bienes y servicios, y gestionar el riesgo (reducción del riesgo) (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

   La Facultad considera como procesos primarios el dictado de las asignaturas correspondientes al plan de estudios, efectuado por docentes capacitados para ese fin. Por ello, además de brindar dichas clases, el docente brinda un asesoramiento personalizado, el cual sirve como orientación y ayuda para un mejor desempeño del estudiante. Asimismo, desde la oficina de calidad de la Facultad, se efectúan encuestas que miden la calidad del dictado de las asignaturas, así como la opción de brindar sugerencias para la mejora continua, tanto de los docentes como de los servicios generales ofrecidos.

b. Procesos de gestión de clientes. Proceso efectuado para adquirir, sostener y aumentar las relaciones duraderas con los clientes. Para ello, la organización deberá seleccionar, adquirir, retener y establecer una relación con el cliente para que sus ingresos sean sostenibles. Asimismo, se tiene claro que no se puede tener como cliente todos los que sean posibles, sino

más bien en el segmento de cliente establecido por la organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

La Universidad de Piura está orientado un segmento de cliente A y B+, sin embargo, ofrece la opción de becas para estudiantes destacados. Desde el área de promoción que centraliza la difusión de los programas académicos de la universidad, difunden la información necesaria para atraer a los estudiantes de estos sectores, a través de entrevistas, desarrollo de visitas en el campus, entre otros como parte de su programa.

Posteriormente, cuando el estudiante ha logrado el ingreso al programa de estudios, es de interés de la Facultad que culmine satisfactoriamente todo el plan curricular. Es así que, a través de las clases dictadas, el asesoramiento personalizado de los docentes, actividades extracurriculares y el apoyo del personal administrativo suman esfuerzos para acercar al estudiante a la Facultad, y con ello, crear relaciones que perduran.

c. Procesos de innovación. Procesos diseñados para innovar continuamente, ello implica identificar oportunidades, gestionar, diseñar, desarrollar nuevos productos y ofrecerlos al mercado. Las buenas innovaciones ofrecen aumentar o diferenciar los productos, el tiempo en que el nuevo producto sale al mercado y, la ampliación de los nuevos productos a nuevos mercados (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

   En el caso de la Facultad, se realiza la innovación desde el lado de los docentes, los cuales se actualizan mediante la participación en actividades nacionales e internacionales, investigaciones que llevan a las publicaciones en revistas del derecho, asimismo, reciben capacitaciones para aprenden nuevas metodologías de enseñanza por parte de la universidad y de la facultad. Lo cual, es trasladado en conocimientos a los alumnos. Adicional a ello, las sugerencias que brindan los estudiantes en las encuestas o de manera directa, permiten que se vaya mejorando periódicamente ofreciendo un mejor servicio.

d. Procesos reguladores y sociales: Procesos que conllevan a superar con el cumplimiento los niveles mínimos de la normativa legal, para lograr un reconocimiento en beneficio de la imagen de la empresa, una buena reputación atrae empleados de alta calidad, la reducción de accidentes medioambientales y mejoras de las condiciones de higiene y salud para los trabajadores, trae consigo productos de buena calidad (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

5.4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo. El aprendizaje y desarrollo son la base del mapa estratégico, y ello implica enfocarse en el capital humano, capital de información y capital organizativo, considerados valores intangibles de la organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

El capital humano se basa en el desarrollo de sus empleados, a través del logro de competencias, habilidades, etc. En este caso, los docentes de la Facultad. Por ello, desde la Dirección de departamento se tiene un perfil de docente y en función a ello, se realiza la selección de los futuros docentes para recibir la formación orientada en el desarrollo de las habilidades y competencias que se requieren para la docencia. Asimismo, desde el lado profesional busca que sus docentes alcancen el grado máximo de doctor, entonces se desarrolla un plan de trabajo para lograr este objetivo.

Con respecto al capital de información, está compuesto por los sistemas de información, infraestructura tecnología, entre otros, de tal manera que dé soporte a la estrategia. De tal manera, que ayuden al logro de la estrategia ya que pone a disposición de todos, la información de manera clara y oportuna.

La Universidad de Piura cuenta con un Sistema de Información y Comunicación que le permite mejorar la gestión de sus actividades académicas, administrativas y directivas, y así garantizar el flujo de información entre sus miembros de manera exacta, oportuna, confiable y relevante (Manual del sistema de información y comunicación, 2016).

Asimismo, cuenta con una infraestructura conformada por una red de datos y un Data Center que permiten el almacenamiento de la información y dan soporte a los sistemas informáticos académicos y administrativos que posee la universidad. Además, posee diversos canales de comunicación orientados a satisfacer las necesidades de información y comunicación del público interno y externo

Por último, el capital organizativo que considera la cultura organizacional, el liderazgo, trabajo en equipo y la alineación con los objetivos o metas de la entidad. Y tiene como fin, movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar de la estrategia (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

La Universidad de Piura cuenta con manuales y normas generales que definen lo anteriormente mencionado, asimismo, desde vicerrectorado académico se desarrollan programas de formación para docentes, y desde el área de Gestión del Talento y Desarrollo Humano, se efectúan programas de formación para los administrativos. Por su parte el decano de la Facultad se preocupa por fomentar un buen ambiente laboral, atendiendo consultas y sugerencias por parte de sus miembros, ya que de estos depende el logro de los objetivos que planee la facultad a futuro.

6. Plan de acción

El plan de acción es el conjunto de acciones a desarrollar para el logro de los objetivos estratégicos, tomando en consideración en su definición aspectos como: los responsables, tipo de acción (hacia el interior o exterior de la Facultad), la meta y acción para cada año (Ver Tabla 15.) La aplicación de las estratégicas conlleva a que las personas responsables, supervisen y ejecuten las acciones a desarrollar en el tiempo establecido, con los recursos idóneos: materiales y financieros. De esta manera, seleccionar las estratégicas no es lo más importante, sino saber aplicarlas.

Durante su ejecución, se producirán cambios que pueden afectar lo programado, es por ello que también se analiza el tipo de cambio, cómo se puede controlar, así como la arquitectura estratégica que hay que crear para garantizar el éxito (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

En el PMI (2017), se le conoce como gestión de riesgos. A lo largo de un proyecto, desde su concepción hasta su cierre, se producen cambios que pueden impactar en pequeña o gran medida, en el desarrollo de las actividades planificadas por el equipo del proyecto.

Para elaborar el plan de acción es necesario primero, identificar un responsable por cada objetivo estratégico. El director del proyecto designa los encargados y fija una reunión con cada uno de ellos para establecer las acciones que permitan lograr las metas fijadas. Es así que, para organizar y trabajar adecuadamente, el director de proyecto planifica la gestión del equipo del proyecto porque a partir de ello, podrá realizar el seguimiento y control de la implementación en los siguientes años.

Por último, una vez identificadas las acciones, se consignan los avances programados para cada año y ello, servirá para realizar el seguimiento. El responsable de cada objetivo estratégico deberá listar y priorizar las acciones, que luego serán proyectos. Antes este escenario, es válido considerar que estos responsables, además ven temas académicos en su calidad del docente, es por ello que, el director del proyecto organiza un plan de acción para la ejecución del Plan Estratégico en los próximos cinco años.

Tabla 15. Plan de acción 2020 - 2024

Objetivo estratégico	Responsable	Tipo de acción	Descripción de la acción	Meta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incrementar el ingreso de alumnos con el perfil requerido.	Dirección de estudios	Exterior	Diseñar una modalidad de ingreso que filtre el perfil solicitado.	El ingreso de alumnos aumente un 20 %.	Evaluar las modalidades de ingreso.	Aprobar modelo de evaluación a ingresantes.	Aumentar la difusión de la Facultad.	Evaluar los resultados de los ingresantes.	Medir el impacto de los ingresantes con el nuevo perfil.
Fortalecer la formación académica de docentes.	Dirección de departamento	Exterior	Desarrollar un plan de formación de docentes acorde a las necesidades.	El 90 % del claustro de docentes sean doctores.	Definir un plan de formación de docentes a largo plazo.	Aplicar el plan de formación en conjunto con los convenios.	El 70 % de los docentes son doctores	El 80 % de los docentes son doctores.	El 90 % de los docentes son doctores.
Evaluar el plan de estudios según las competencias que requiera el mercado laboral.	Dirección de programa	Exterior	Trabajar de cerca con un comité consultivo que brinde retroalimentación.	Un plan de estudios por competencias aplicado aprobado por la dirección.	Capacitar a los responsables en el manejo de competencias.	Definir y evaluar las competencias correspondientes para los cursos según la demanda.	Aplicar las competencias en 5 cursos del plan de estudios.	Aplicar las competencias en 5 cursos más del plan de estudios.	Evaluar el impacto de la aplicación de las encuestas.

Tabla 15. Plan de acción 2020 – 2024 (Continuación)

Objetivo estratégico	Responsable	Tipo de acción	Descripción de la acción	Meta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Formación de docentes en los nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje.	Dirección de departamento	Interior	Desarrollar un programa de formación para los docentes en los nuevos métodos.	El 100 % de los docentes sean capacitados en los nuevos métodos.	Definir un plan de formación de docentes en los nuevos métodos.	Convocar a especialistas para que brinden esa formación.	Aplicar el plan de formación a docentes.	El 80 % de los docentes son capacitados.	El 100 % de los docentes son capacitados.
Formación de docentes en el uso de nuevas tecnologías y uso de los medios.	Dirección de departamento	Interior	Desarrollar un programa de formación en las nuevas tecnologías y uso de los medios.	El 70 % de los docentes sean capacitados en las nuevas tecnologías y uso de los medios.	Definir un plan de capacitación en las nuevas tecnologías y uso de los medios.	Convocar a especialistas para que brinden esa formación.	Aplicar el plan de formación a docentes.	El 50 % de los docentes son capacitados.	El 70 % de los docentes son capacitados.
Elaboración de procedimientos y normas de la Facultad para su dirección y funcionamiento.	Decano	Interior	Gestionar procesos para ordenar el desempeño de la Facultad.	Los procesos de ambos campus sean similares para una mejor comunicación.	Evaluar las Normas Generales de la Universidad.	Diseñar los procesos que se realizan a nivel de Facultad en ambos campus.	Proponer y evaluar diseño para su aprobación.	Aprobar procesos para una mejor gestión de la Facultad.	Aplicar los procesos para evaluar su efectividad.

Fuente: Elaboración propia.

7. Portafolio de proyectos

El portafolio de proyectos según el PMI (2017):"Consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como un grupo con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos." Y según IPMA, "Es un conjunto de proyectos y/o programas, que no están necesariamente relacionados, reunidos para mejorar el control, la coordinación y la optimización de la cartera en su totalidad."

De esta manera, el portafolio congrega un conjunto de proyectos de diferentes características con un propósito en común, ser gestionados bajo un sistema único de control que permita lograr los objetivos estratégicos, en coherencia, por tanto, con la misión y visión de la organización.

El equipo de trabajo, luego de establecer las acciones, definirá los proyectos agrupados según sus características para optimizar los recursos y el tiempo (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

Para un mejor control, se debe contar con un sistema habilitado que permita seguir de manera constante el desarrollo de los programas o proyectos que la Facultad. En este caso, se utiliza el programa Microsoft Project para el desarrollo y seguimiento de las actividades.

Se ha propuesto previo a ello, definir un cuadro que exponga los puntos relevantes del portafolio del proyecto. Ver Tabla 16.

Tabla 16. Portafolio de proyectos

Número	Nombre del proyecto	Responsable	Descripción	Observaciones
1	Diseño de un plan para aumentar en un 20 % el ingreso de alumnos con el perfil definido por la Facultad.	Dirección de estudios	El proyecto tiene como fin aumentar en 20 % el ingreso de alumnos al programa de estudios con el perfil establecido por la dirección.	El proyecto será trabajado en conjunto con el área de promoción de la universidad.
2	Diseño de un plan de formación académica para docentes.	Dirección de departamento	El proyecto busca formar a los docentes tanto en lo académico como profesional.	El proyecto será trabajado acorde a los lineamientos de la universidad.
3	Diseño de un plan de estudios por competencias en función a la demanda del mercado laboral.	Dirección de programa	El proyecto estudio la realidad laboral para en función a ello, definir unas competencias para los cursos establecidos en el plan de estudios del programa.	El proyecto contará con la participación de un comité consultivo, que brindarán la información del entorno laboral.

Tabla 16. Portafolio de proyectos (continuación)

Número	Nombre del proyecto	Responsable	Descripción	Observaciones
4	Diseño de un plan de capacitación para docentes en los nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje.	Dirección de departamento	El proyecto busca capacitar al 100 % de los docentes en los nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje.	El proyecto será trabajado acorde a los lineamientos establecidos por la universidad.
5	Diseño de un plan de capacitación para docentes en el uso de las nuevas tecnologías y uso de los medios.	Dirección de departamento	El proyecto busca capacitar al 70 % de los docentes en los nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje.	El proyecto será trabajado acorde a los lineamientos establecidos por la universidad
6	Diseño de procedimientos y normas para el funcionamiento y comunicación de la Facultad.	Decano	El proyecto tiene como fin recoger los procedimientos y normas de la Facultad para alinearse entre ambos campus, de esta manera fortalecer la comunicación.	El proyecto será trabajado acorde a los lineamientos establecidos por el vicerrectorado académico de la universidad.

Fuente: Elaboración propia.

8. Propuesta de financiamiento

El director de proyecto en conjunto con el área de contabilidad de la Facultad, determinan los costos para ejecutar el proyecto del Plan Estratégico, no cómo algo independiente, sino que forma parte de los rubros ya definidos en el presupuesto, concernientes a la investigación, la enseñanza – aprendizaje, la extensión universitaria y la gestión administrativa.

Ello, porque es un error común diseñar un presupuesto enfocado en su ejecución, independiente al presupuesto de la Facultad. Lo cual trae consecuencias, dado que, las áreas perciben que son temas diferentes, por tanto, no consideran la importancia de su desarrollo.

De otro lado, el director de proyecto desarrolla el presupuesto considerando la participación de las áreas responsables, comunicando directa y oportunamente las metas que la Facultad pretende alcanzar en un plazo establecido. Lograr la comprensión de los temas y crear vínculos de confianza, abiertos al diálogo y a la resolución de problemas, son las actitudes y destrezas que el director de proyecto utiliza para ejecutar el presupuesto, competencias de comportamiento que detalla el IPMA (2018).

Finalmente, el presupuesto diseñado es aprobado al final de cada año, para que se ejecutado a inicio del siguiente. Este procedimiento está establecido por el Gerencia de finanzas de la universidad, para un mejor control de cada uno de los programas de estudios.

Es así que, la propuesta de financiamiento como tal, es a través de los recursos propios de la Facultad, siguiendo la línea establecida por la Gerencia de Finanzas de la universidad. De ello, el director de estudios organiza la disposición de los recursos a lo largo del proyecto Plan estratégico, considerando 5 años para lograr su cumplimiento total, a través de planes operativos anuales.

Capítulo 6

Discusión de resultados

En el presente capítulo se realiza una discusión de los resultados obtenidos en el diseño del Plan Estratégico para la Facultad de Derecho, considerando la etapa del análisis y diagnóstico estratégico, así como la propuesta de unos objetivos estratégicos y acciones, bajo el enfoque de la dirección de proyectos.

Toda organización cuenta con una misión y una visión establecida, que busca alcanzar a través unas acciones diarias, desde la parte operativa (logística, finanzas, recursos humanos, etc.) e iniciativas y proyectos, desde el lado estratégico (gerencia, aprendizaje y desarrollo, etc.), para lograr un crecimiento y ser más competitivo en el sector al que está orientado.

Usualmente, las alternativas de solución frente a los problemas y las propuestas para aprovechar las oportunidades que se presentan, son realizadas por la alta dirección. De esta manera, en base a la experiencia, van avanzando y aprendiendo de los errores, por tanto, el desarrollo de un plan estratégico donde intervienen una serie de recursos, tiempo y presupuesto, no lo consideran necesario.

Reflexionando en base a lo enunciado por los diferentes autores citados en este trabajo, es difícil pensar que una organización pueda lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, sin un plan estratégico, el cual ofrece una dirección sobre la cual concentrar el trabajo y los recursos, que aporten al logro de su visión.

De otro lado, existen las organizaciones que sí realizan su plan estratégico, un documento elaborado y aprobado por la alta dirección que contiene los objetivos, acciones y metas a cumplir en un plazo determinado. Sin embargo, el equipo encargado de su ejecución desconoce cómo aplicarlo y su importancia, en algunos casos, poseen poco interés dado que, no participaron en su elaboración, de manera directa o indirecta. Por ende, el plan no logra alcanzar los objetivos plenamente.

La elaboración del plan estratégico desde el enfoque de la dirección de proyectos, conlleva a que el proyecto tenga un mayor éxito porque las buenas prácticas de los modelos de dirección de proyectos: PMI e IPMA, aportan en gran medida, con sus metodologías y herramientas para gestionar el tiempo y los recursos, minimizar los riesgos y desarrollar las habilidades del equipo de trabajo. De esta manera, brinda a la Facultad de Derecho un marco de trabajo que se adapte a sus necesidades, permitiendo efectuar proyectos e iniciativas que logren los objetivos propuestos, dentro los límites dispuestos por la dirección, y la posibilidad de responder rápidamente a los cambios porque se tienen los conocimientos para dirigir los proyectos, brindándole una gran ventaja competitiva.

Independientemente sea el motivo externo o interno, por el cual una organización decida elaborar un plan estratégico, es importante gestionarlo como un proyecto, de esta manera, la alta dirección podrá tener conocimiento e información de cómo se va desarrollando, no sólo al inicio y fin del mismo, sino durante el desarrollo del proyecto, de esta manera, podrá realizar los ajustes necesarios que permitan lograr los objetivos propuestos. De igual modo, es importante resaltar que las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados, irán formando una cultura organizacional útil para aplicar mejoras en las próximas iniciativas.

1. Discusión del análisis y diagnóstico estratégico

En el análisis y diagnóstico estratégico se utiliza el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA para recopilar la información necesaria de los diversos actores que conforman la Facultad de Derecho, que servirá de base para la elaboración del plan estratégico.

El análisis PEST indaga el entorno de la Facultad de Derecho, destacando factores que puedan afectar directa o indirectamente, siendo esto importante para plantear iniciativas o proyectos a largo plazo. No tomar en cuenta dicha información podría causar la pérdida de valiosas oportunidades, y estar en desventaja frente a la competencia. De esta manera, los factores que conforman el entorno de la Facultad de Derecho muestran los siguientes resultados:

- El factor político indica algunos cambios en la legislación educativa. En este caso, la entidad SUNEDU, que supervisa el funcionamiento de las universidades, publica periódicamente las regulaciones y normas que deben cumplir. De este modo, es importante estar pendiente de sus actividades, para no efectuar decisiones que puedan ir en contra de sus propósitos.

- El factor económico muestra la evolución del PBI en el sector de la educación. Entre los años 2001 y 2015 se incrementó del 63 % al 74 %, demostrando de esta manera, que se están designado más recursos económicos en el sector. Por ello, es importante realizar un seguimiento a la dinámica económica del sector, para la toma de decisiones.

- El factor tecnológico está presente en la educación a través de las innovadoras formas y las metodologías para dictar las clases. Sumado a ello, las características de las nuevas generaciones de alumnos, obligan a que los docentes realicen cambios en sus métodos de

enseñanza. Del mismo modo, el internet y las redes sociales, son herramientas que enriquecen la docencia, cuyo buen uso brinda grandes ventajas a los alumnos.

- El factor social y demográfico a través del crecimiento poblacional. Según IPSOS, en el 2018, se ha incrementado en 1.01 % con respecto al año pasado. Actualmente, se cuenta con 32 162 184 personas en el país, como consecuencia, el gasto per cápita aumentó en un 63 %. También, un aumento de jóvenes entre 16 y 18 años, que representa el público objetivo de la Facultad.

Los resultados se resumen en indicadores que se deben tener en cuenta al momento de evaluar y proponer estrategias que beneficien al programa de estudios. No sólo la experiencia o conocimientos de las personas que conforman la organización, sino conocer los datos reales del entorno para aprovechar las oportunidades que se presenten.

El análisis del entorno competitivo se desarrolla a través de las cinco fuerzas de Porter, un esquema que guía al programa de estudios para conocer el poder de los actores que lo rodean: la amenaza de los nuevos ingresantes (competencia potencial), el poder de negociación de los proveedores (proveedores), el poder de negociación de los clientes (compradores), los productos sustitutivos (sustitutos). Los resultados para cada uno de las fuerzas de Porter se muestran a continuación:

- La amenaza de los nuevos entrantes se pone de manifiesto en aquella competencia potencial, que "amenaza" con ingresar al sector. La Facultad de Derecho presenta una característica principal que la diferencia: un alto porcentaje de docentes a tiempo completo con grado de doctor, formados en universidades reconocidas a nivel internacional, que imparten clases de calidad producto del trabajo realizado en sus investigaciones. Por ello, es necesario que los directivos evalúen si la barrera de entrada es alta o baja para la competencia, así como reflexionar si esta característica permanece, para fortalecerla a través de los programas de capacitación y el seguimiento al porcentaje de docentes a tiempo completo.

- El poder de negociación de los clientes se ve reflejado en el número de alumnos matriculados cada año en la Facultad. Lograr la meta de captar los alumnos necesarios para ser sostenible, es un trabajo arduo que requiere de recursos y trabajo en coordinación con el área de promoción de la universidad. Una vez matriculados, también se deben pensar en acciones para que el alumno concluya su carrera en el tiempo estipulado. Actualmente, existen un gran índice de deserción en ambos campus, aproximadamente el 50% de una

promoción se retira en su primer año, por distintos motivos: académicos, orientación profesional, personales o de salud. Lo cual afecta el punto de equilibrio que debe mantener la Facultad de Derecho. Por esta razón, existen iniciativas dispuestas desde la dirección de estudios tales como: aumentar el porcentaje del asesoramiento personalizado efectuado por los docentes, ofrecer un plan de estudios flexible, desarrollar actividades para los alumnos sobre temas de la carrera, brindar charlas sobre metodología de estudio, entre otros.

- El poder de negociación de los proveedores corresponde a aquellos que tienen la posibilidad de elevar los precios o la calidad del servicio que proveen. En este caso, son los docentes quienes, a través de la enseñanza y la investigación, forman a los alumnos en futuros abogados, de este modo, su trabajo representa la razón de ser de la facultad. Por consecuencia, la dirección busca que el docente se desarrolle y trabaje en un buen ambiente laboral, fomentando la confianza y las buenas relaciones, a través del libre intercambio de opiniones y el apoyo en sus iniciativas. Igualmente, para organizar sus tareas asignadas, cada docente en conjunto con el director de departamento elabora un plan de trabajo, en el que exponen sus propósitos para cada semestre, en los diferentes ámbitos: la investigación, la enseñanza, el asesoramiento, la participación en eventos nacionales e internacionales, las capacitaciones dentro y fuera de la universidad.

  A partir de los planes de trabajo y el diálogo continuo, la dirección de la Facultad de Derecho conoce las necesidades de sus docentes. Con dicha información, elaboran un programa de formación y crecimiento de cada área (penal, laboral, administrativo, constitucional, fundamentos, entre otros) para que los docentes, se desarrollen en sus respectivas especialidades.

- Los productos sustitutivos son aquellos que ofrecen otras opciones que pueden reemplazar lo que se ofrece. Tenemos los programas académicos o instituciones que ofrecen carreras con modalidad on – line o modalidades mixtas, adaptándose a las necesidades del mercado. Con el avance de la tecnología se pueden desarrollar cursos en esta modalidad que permite reducir costos y ofrecer comodidad a los alumnos. Por tanto, es necesario que la Facultad de Derecho ahonde más de cerca en este sector, dado que, estas tendencias van en aumento.

- La rivalidad entre competidores se ve reflejada en lo que ofrece la competencia y constituye una amenaza para la Facultad, de esta manera, conocer su funcionamiento y posicionamiento representa una gran ventaja. Las universidades que ofrecen la carrera de

Derecho en el país son muchas, es así que, estudiar a la competencia periódicamente, permiten diseñar estrategias para posicionarse en el mercado.

El análisis FODA muestra de manera panorámica los diferentes aspectos que son importantes para la Facultad: la enseñanza, la investigación, la infraestructura, entre otros temas. Evaluando para cada uno de los casos, si representan una fortaleza, una oportunidad, una debilidad o una amenaza para la organización. De este modo, las opiniones y las sugerencias brindadas por cada uno de los miembros son valiosas para que los directivos planteen los objetivos adecuados. Usualmente, la organización puede tomar decisiones sin considerar las estrategias, dada la presión del tiempo o del entorno, ello conlleva a que los resultados puedan ser negativos o no ser lo esperado. El análisis FODA representa un tipo de análisis más estructurado, por el trabajo que demanda el proceso y el manejo de la información, sin embargo, este esfuerzo dedicado en conocer la situación de la organización, reduce en gran medida los riesgos en la toma de decisiones.

Los resultados del diagnóstico estratégico permiten evidenciar dónde debe la Facultad de Derecho enfocar sus esfuerzos y sus recursos. Según el autor, el total del ponderado debe oscilar entre 1 y 4, siendo la calificación promedio 2.5. En el caso de la matriz de los factores externos, se obtuvo un ponderado de 2.45, es decir, que predominan las amenazas frente a las oportunidades, en consecuencia, los directivos tendrían que elaborar estrategias para contrarrestarlas. En un entorno tan competitivo, los directivos deben analizar las estrategias para hacer frente a dichas amenazas. El estudio de las amenazas frente a las oportunidades debe ser una práctica constante, con una periodicidad definida por parte de la dirección. En un entorno tan cambiante, se requiere estar al tanto del estado de la amenaza, para determinar si sigue representando un riesgo y planificar respuestas oportunas, con los recursos adecuados.

Caso contrario sucedió con la matriz de factores internos, cuyo resultado fue de 2.78. Las fortalezas predominan frente a las debilidades, por ende, habría que utilizar dichas ventajas competitivas. El prestigio generado por sus egresados, el reconocimiento de sus docentes, entre otras características, hacen de la Facultad de Derecho una organización con grandes fortalezas, las cuales, se deben promover a través de los distintos medios para ir consolidándose, poco a poco, en el mercado. También, las fortalezas y las debilidades deben ser estudiadas periódicamente porque el conocimiento del funcionamiento de los procesos internos permitirá a la dirección adecuarse a lo que requiere el entorno.

2. Discusión del Plan Estratégico

Actualmente, se encuentra en elaboración el Plan Estratégico de la Universidad de Piura, es así que, para definir los objetivos estratégicos se entrevistó a un miembro del equipo de proyecto, con la finalidad de tener algunos alcances de las propuestas que se incluirán, para orientar el desarrollo del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho.

Por otro lado, motivada por la acreditación y por la necesidad de contar con un plan estratégico, para ser aplicado en el periodo 2015 – 2019, aprobó la elaboración de dicho proyecto, asignando a un director de proyecto, una serie de recursos y un año para su desarrollo. La identificación, las formas de participación y el trabajo con los interesados del proyecto, corresponde en gran medida, la base para el éxito del proyecto. De esta manera, se busca que la información brindada por los miembros aporte al equipo del proyecto, un panorama de la situación actual para plantear los objetivos que aporten al crecimiento de la organización en los próximos cinco años.

La elaboración y la ejecución a través del enfoque de la Dirección de proyectos, no utilizado previamente en algún proyecto de la Facultad, responde a una mejor organización del tiempo, del presupuesto, del equipo del proyecto, de los riesgos, de la comunicación con los interesados para el logro de los objetivos del proyecto. Además, el uso de las herramientas ya reconocidas, con las que cuentan los modelos de dirección de proyectos PMI e IPMA, guiarán al equipo del proyecto.

El Plan Estratégico de la Facultad de Derecho trabajado en la presente tesis, será la base de otra serie de iniciativas que los docentes o los alumnos deseen plantear, ya que el aprendizaje se irá consolidando con la práctica, de tal forma que, cada vez se tendrán más proyectos exitosos que cumplen con los objetivos, dentro del plazo y presupuesto asignado. Usualmente, los proyectos suelen ser personales, a cargo de un docente o dos, o de un administrativo, que basados en sus experiencias, inician trabajos que a veces no culminan a tiempo, o se cierran por no tener claro los objetivos. La dirección de proyectos les brindará a ellos, una guía de cómo enfocar su trabajo.

Los objetivos planteados se basan en una propuesta de ejes estratégicos de la universidad, que se mencionan a continuación: fortalecer el proyecto educativo, promover la formación y el crecimiento de su personal docente y fortalecer el compromiso de su personal. A partir de ello, se han definido los objetivos hacia el interior y exterior de la Facultad, con sus respectivos indicadores. De esta manera, los esfuerzos y los recursos con los que trabajen el equipo encargado de la ejecución del proyecto, tendrá como objetivo lograr su cumplimiento.

Posteriormente, en el mapa estratégico que vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, se divide en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, proceso interno y, aprendizaje y desarrollo.

La perspectiva financiera se concentra en el crecimiento y la productividad generada por los alumnos ingresantes a la Facultad de Derecho. Para lo cual, el área de admisiones trabaja en la promoción de las carreras que ofrece la universidad a través de la publicidad y las visitas guiadas a los alumnos interesados. Los docentes participan en las charlas, explicando y orientando a los alumnos sobre las ventajas de la carrera. Esta práctica se viene desarrollando por varios años, por lo cual, convendría analizar su efectividad y proponer otras formas de captar a los alumnos con el perfil deseado.

Lograr el número de ingresantes deseado suele ser complicado, principalmente en Lima, donde existe más competencia. Sumado a ello, el deseo de la facultad, de que el alumno cuente con unas competencias (actitud crítica, comprensión y manejo de la información, entre otros) que le permitan desenvolverse en su primer año de carrera, es un gran desafío. Así pues, frente a esta situación, diseña un programa propedéutico para nivelar a los alumnos, en conocimientos que se requieren para iniciar la carrera. De igual forma, cuenta con un plan de estudios que forma abogados acordes a la demanda de la sociedad.

Entonces, para ser rentable debe ser sostenible a pesar de las condiciones y su entorno, ya que existen alumnos que abandonan la carrera, cambian de carrera o universidad, se retiran por motivos económicos o de salud. La Facultad de Derecho realiza seguimiento a estas situaciones, sin embargo, es posible actuar a través de medidas preventivas, para que los alumnos continúen sus estudios, tales como el asesoramiento personalizado, el análisis periódico del estado de los alumnos en riesgo, entre otras acciones. De modo que, conocer al alumno y su situación periódicamente, tanto al ingresar como durante su carrera, permite a la dirección actuar en el momento correcto con buenas decisiones.

Posteriormente, la perspectiva del cliente consiste en conocer el perfil del alumno a fondo para proponer estrategias que permitan lograr captar el número deseado. Como se mencionaba anteriormente, la Facultad de Derecho busca alumnos con un perfil deseado, competencias que le permitan desarrollarse en su carrera. Para lo cual, es importante enfocarse en conocer sus expectativas de la carrera. El desarrollo de grupos focales y encuestas periódicas a los alumnos, mantiene al tanto a la dirección de cómo está siendo el desempeño del docente y en general de los servicios que se ofrecen, a partir de ello, toman las medidas necesarias para ir mejorando. Dichas mejoras, en algunos casos, involucra la disposición de recursos, por lo cual, se debe pensar en las formas correctas para invertir.

Las encuestas principalmente, representan una medida útil que le permite a los directivos conocer la situación actual de la Facultad de Derecho, sin embargo, existen sugerencias que son delegadas a la dirección de la universidad. Tales como: contar con más psicólogos, mejorar el servicio de internet, entre otros. Por lo cual, el trabajo de conocer al alumno y ofrecer un mejor servicio, depende de la dirección de la facultad y de la universidad. Es así que, el compromiso de ambos es importante.

Los alumnos ofrecen a la Facultad de Derecho a través de sus sugerencias, propuestas que le permitan ser una mejor organización, ya que el éxito que logré como institución, se verá reflejado en su éxito como profesional. Desde este punto, la dirección acoge las opiniones de los alumnos para ir mejorando.

Por su parte, la perspectiva de procesos corresponde a la evaluación para determinar si los procesos aportan valor a las actividades que realizan los miembros de la Facultad de Derecho. En este caso, los docentes y los administrativos desarrollan sus funciones, las cuales están reflejadas, en su mayoría, en los manuales de la universidad. Sin embargo, existen procesos internos que no se encuentran en dichos documentos, correspondientes al trabajo diario de sus miembros, dado que, cada facultad posee sus particularidades.

No se tienen identificados todos los procesos que se realizan, es más bien la experiencia del que la desempeña, el que lo hace efectiva. Así que, con un cambio del personal se producen las dificultades. En una organización dónde no existe esta cultura de establecer formalmente sus procesos, no crece porque no puede identificar qué está funcionando y qué no, sino que continua en base a sus conocimientos, con las mismas pautas.

En consecuencia, se considera oportuno que se identifiquen y elaboren los procesos internos, para conducir a la mejora continua ya que, se pueden ir actualizando con el paso de los años. Los procesos constituyen, visto desde la dirección de proyectos, como los activos de la organización, propios y característicos de la Facultad, dentro de un contexto más grande que es la universidad. Los activos sirven, en muchos casos, para la toma de decisiones, ya que ayuda a entender cómo se está manejando la organización.

Finalmente, desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo de su personal, vemos que Facultad de Derecho enfoca sus esfuerzos y sus recursos, en la formación de su personal docente. En el caso de los docentes que trabajan dentro del campus, desarrollan un plan de formación y crecimiento, tanto en el ámbito profesional como académico. Mientras que, los docentes en la modalidad de colaboradores no lo tienen dado que, sólo cumplen la función de dictar la asignatura. En los últimos años, el número de docentes colaboradores ha ido

creciendo, por eso, convendría que la dirección desarrolle un plan de formación, adecuado a sus tiempos y necesidades, que le permita seguir siendo fiel a su visión.

El plan de acción propone iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos, que han sido resultado del análisis del entorno externo e interno de la Facultad de Derecho. Este plan se agregó al Plan Estratégico como guía para el equipo encargado de la ejecución. Es la primera vez que se arma un plan de acción ya que, en anteriores oportunidades, los proyectos culminaban con la definición de los objetivos y los responsables. Ello, daba cabida a que sea el responsable quién defina los indicadores y las fechas, generando un desorden. El responsable como no había participado en la elaboración, desconocía los objetivos generales y el interés del director de proyecto, de que sea culminado tal como se planificó.

Por último, a partir de estas acciones surgen proyectos, trabajados como un portafolio para que sean gestionados correctamente, optimizando los recursos con los que se cuenta, los cuales son controlados por el área contable de la universidad. Probablemente, el equipo encargado de la ejecución del Plan Estratégico proponga nuevos proyectos, por lo que es importante que el director de proyecto transmita los objetivos y los apoye brindándoles asesoramiento. La idea es conseguir que sean los docentes, quienes vayan adquiriendo las habilidades en la gestión de proyectos, y puedan aplicarlo en sus propias iniciativas.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Conclusiones

Primera. El Plan Estratégico de la Facultad de Derecho elaborado y ejecutado bajo el enfoque de la dirección de proyectos, brinda la posibilidad de planificar y realizar el seguimiento y control durante el proyecto. Facilitando la verificación y la evolución del plan estratégico y la oportunidad de actuar frente a los cambios, dicha disposición del equipo impacta en el éxito del proyecto.

Segunda. Una organización que define sus objetivos y acciones a largo plazo, debe tener claro que es importante fortalecer primero sus procesos internos. Es así que, las principales acciones de este plan estratégico están orientados a ello. Los procesos internos forman parte de los activos de la organización, y son aquellas actividades efectuadas por los miembros de la Facultad que los diferencian de otras facultades de derecho en el país, tales como el diseño y aplicación de su plan de estudios, las metodologías de enseñanza, la formación de sus docentes, las actividades extracurriculares, entre otros. Para ello, es importante recoger la opinión y sugerencias de sus miembros, desde su respectivo rol, para tener conocimiento de cómo se vienen realizando las distintas actividades, para lograr identificar las acciones y las estrategias deben ir en el plan estratégico.

Tercera. El desarrollo del personal es uno de los puntos a rescatar en las iniciativas de este plan, dado que el centro de actividades expuesto en su misión: "preparar juristas con altas capacidades profesionales, competentes e íntegros, comprometidos con la realidad social del país", en consecuencia, la formación de sus docentes constituye la principal preocupación de la dirección. Los esfuerzos y los recursos se concentran en definir planes para su crecimiento académico y profesional, brindado las oportunidades y facilidades que ello requiere, de modo que, ayudan a garantizar a que el alumno en formación, logre adquirir las competencias y los conocimientos que demanda la sociedad.

Cuarta. Los análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) y FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), analizan los factores externos e internos que puedan afectar a la organización, desde distintos puntos de vista. Dicha información es valiosa porque sirve como base para la definición de las estrategias e iniciativas. Es por ello que, la Facultad debe definir un periodo para su estudio.

No sólo cada cinco años, como está previsto la elaboración del plan estratégico, sino que es necesario evaluar los distintos puntos de vista propuestos en los análisis mencionados, para tomar las decisiones más acertadas. Usualmente, cuando se evalúan las propuestas que no llegan a desarrollarse, uno de los motivos es que no se analizó el entorno por la falta de tiempo o conocimiento, ello causa el mal uso de los recursos, los cuáles son limitados.

Quinta. La recopilación de la información es un proceso importante en este proyecto, las opiniones y las sugerencias que los interesados e integrantes identificados, pueden ofrecer a la organización un gran valor para la toma de decisiones. En el diseño del Plan Estratégico de la Facultad, y en los proyectos que nacerán de él, tener un comité consultivo (empleadores, egresados, representantes de la sociedad civil), representa un gran aporte y conexión con el entorno externo, ya que exponen distintos puntos de vista o tendencias del sector, que le permitirá al equipo ir conociendo cómo se mueve el sector. Asimismo, considerar la participación de los actores internos como los estudiantes, los administrativos y los docentes, para ahondar en el conocimiento de la realidad de la Facultad, en sus procesos y actividades internas, también es vital para proponer iniciativas que resulten idóneas para el desarrollo de sus integrantes, además fomenta el compromiso de sus miembros, dado que éstos han sido partícipes de la elaboración de este proyecto, y será más sencillo que apoyen en su ejecución posteriormente.

Sexta. Un plan estratégico no es estático, las iniciativas y acciones planteadas en un momento determinado no garantiza el éxito, es así que concebirlo teniendo en cuenta las metodologías y competencias del PMI e IPMA respectivamente, aportan grandes ventajas. De modo que, el equipo del proyecto conformado por docentes, debe recibir una formación en estos temas ya que, del Plan Estratégico de la Facultad de Derecho surgirán nuevas iniciativas y proyectos. Por consiguiente, estas personas harán mejor uso de los recursos y del tiempo, para lograr los objetivos propuestos.

Séptima. Los autores revisados sugieren que para que un proyecto logre sus objetivos dentro del tiempo, costo, con la calidad deseada, y logre la satisfacción de los interesados, proponen lo siguiente: tener los objetivos claros desde el inicio del proyecto, contar con la autorización formal y el apoyo durante el proyecto de la dirección, fomentar el compromiso del equipo de trabajo exponiendo el interés de la organización en el proyecto, por último,

utilizar una metodología en dirección de proyectos que les brinde los conocimientos y las herramientas para gestionar el proyecto, en este caso, sugieren el PMI e IPMA, ambas aportan de distintas perspectivas, al director del proyecto, una serie de procesos y competencias para su gestión.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Recomendaciones

Primera. Toda institución presenta una misión y visión, sin embargo, son pocas las que cuentan con un plan estratégico. Usualmente, para tomar medidas frente a situaciones internas o externas, se suelen guiar por la experiencia. El plan estratégico ayuda a la organización a definir la dirección de la empresa, pronosticar desde una amplia perspectiva del entorno dinámico actual, para hacer frente las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Segunda. En este caso, se propone contar con un departamento de proyectos, encargado de elaborar y ejecutar iniciativas que estén definidas en el plan estratégico de la organización, de este modo se podrán centralizar los esfuerzos y recursos, en proyectos que aporten al crecimiento de la organización. Así como, hay una parte operativa que vela por el funcionamiento diario, en el que tenemos el área de logística, recursos humanos, marketing, entre otros, considerado también importante y de dónde nacen las ideas que luego serán canalizadas y trabajadas como proyectos.

Tercera. La elaboración y ejecución de un plan estratégico involucra tiempo y recursos, activos que son limitados. Sin embargo, frente a las grandes ventajas que presenta, como: concentrar los recursos para enfrentar los principales problemas que se presenten, identificar los cambios a tiempo, mejorar la coordinación de las actividades, mejorar la comunicación dentro y fuera de la organización, entre otros. Es necesario que la organización pondere la necesidad de contar con dicho plan.

Cuarta. Además, las herramientas y los conocimientos que las metodologías en dirección de proyectos, tales como PMI e IPMA, aportan para gestionar los proyecto, cumpliendo con las restricciones de alcance, calidad, cronograma, recursos, riesgos, entre otros, genera poco a poco, en la organización una cultura de proyectos.

Quinta. Es necesario, por tanto, que la organización pondere la necesidad de contar con un Plan Estratégico que guíe el trabajo en los próximos años, así como capacitar a sus miembros en las metodologías de dirección de proyectos para desarrollar iniciativas que estén alineadas a la visión de la organización, aprovechen mejor los recursos y aprendan a dirigir proyectos que generen impacto en el crecimiento de la organización.

Sexta. En una organización es vital del desarrollo de un plan estratégico, para lograr su visión y ser más competitivo en el mercado, ya que la actividad diaria dificultad implementar nuevas estrategias que permitan dar una respuesta al entorno. Es a través del plan estratégico, dónde se exponen los objetivos a largo plazo, de manera clara y concisa. Las estrategias definidas para lograr los objetivos, ayudan a ordenar la organización tomando en cuenta sus capacidades y carencias, para anticiparse a los cambios del entorno y distintas eventualidades que se puedan presentar.

Séptima. De otro lado, se sugiere capacitar al personal que va a desarrollar este proyecto e iniciativas, en el manejo de los estándares de la dirección de proyectos: IPMA y PMI, por ser buenas prácticas reconocidas internacionalmente. A partir de ello, se irá forjando una cultura en dirección de proyectos que le permitirá a la Facultad de Derecho ser más competitiva.

Octava. El apoyo de la alta dirección de la organización, refuerza los propósitos y el trabajo que van a emprender el director y el equipo del proyecto. Por tanto, el respaldo de la dirección de la Facultad de Derecho brinde a los docentes o administrativos que propongan proyectos, genera confianza y compromiso para que alcancen con éxito los propósitos definidos. Así como, el reconocimiento de su proyecto dentro de la Facultad, brinda autoridad al director del proyecto y una mayor responsabilidad para el uso de los recursos.

Referencias bibliográficas

Abruña, A. (2014). *Plan Estratégico de la Facultad de Derecho.* Piura, Perú.

AEIPRO. (2018). *AEIPRO - IPMA SPAIN*. Obtenido de https://www.aeipro.com/es/

Álamo Vera, F., & García Soto, M. (2007). *El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas.* Obtenido de https://www.redalyc.org/html/2741/274120280006/

Almuiñas Rivero, J., & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las Universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 96.

Alumnos, Docentes, & Administrativos. (14 de Agosto de 2017). Recuento de opiniones sobre el desarrollo de la Facultad de Derecho. (A. Romero, Entrevistador)

Arias, G., & Heredia , V. (2000). *Administración de Recursos humanos para el alto desempeño.* México: Trillas.

Arjona Torres, M. (1999). Dirección estratégica: un enfoque practico principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento. Madrid: Diaz Santos S.A.

Arumburú, C., & Mendoza, M. (Noviembre de 2003). *La población peruana: perspectivas y retos.* Obtenido de http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/aramburumendoza.pdf

Bausela Herreras, E. (2009). La universidad en la sociedad RED. Usos de Internet en educación superior. *Scielo*.

Bayona Flores, F. (15 de Octubre de 2018). Entrevista a asistente de alumnos de la Universidad de Piura. (B. Romero, Entrevistador)

Benavides, M., León, J., Haag, F., & Cueva, S. (2015). *Expansión y diversificación de la educación superior universitaria, y su relación con la desigualda y la segregación.* Lima: Grade.

Blog de noticias. (11 de Octubre de 2018). *Presupuesto 2018: Educación y Salud*. Obtenido de https://inversionenlainfancia.net/blog/entrada/noticia/3862

Brown, D., Fee, E., & Shawn, T. (Setiembre de 2009). Financial leverage and bargaining power with suppliers: Evidence from leveraged buyouts. Journal of Corporate Finance. Obtenido de Journal of Corporate Finance: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6827/71531982G_GADE_SEPTIEMBRE17.PDF.pdf?sequence=1

Cabero, J. (2010). *Usos del e-learning en las Universidades Andaluzas: estado de la situación y análisis de las buenas prácticas.* Sevilla: Grupo de investigación didáctica de la Universidad de Sevilla.

Chacaltana, J; Saavedra, J. (07 de Marzo de 2016). *Exclusión y Oportunidad: Jóvenes Urbanos y su Inserción en el Mercado de Trabajo y en el Mercado de Capacitación.* Obtenido de http://www.grade.org.pe/download/pubs/libros/exclusion.pdf

Córdova, D. A. (2014). *Asegurando el valor en proyectos de construcción: una guía estratégica para la elaboración de documentos de inicio de proyecto.* Lima, Perú: PUCP.

Da Rocha, A. (13 de Julio de 2013). *Tipos de aulas virtuales según su diseño y tecnologías asociadas.* Obtenido de http://es.slideshare.net/adarocha/tipo-de-aulas-virtuales

Dalmau P, J. I. (1996). *Análisis Industrial y de la Competitividad.* Valencia, España: Spupv.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica. Novena Edición.* Naucalpán de Juarez, Edo de México: Pearson Educación de México, S.A. de CV.

Duran Rivero, N. (Enero de 2015). *Herramientas tecnológicas aplicadas a la educación superior para docentes innovadores a través de un ambiente virtual de aprendizaje metafórico.* Obtenido de http://www.virtualeduca.red/documentos/23/Herramientas%20tecnol%C3%B3gicas%20aplicadas%20a%20la%20educaci%C3%B3n%20superior%20para%20docentes%20innovadores%20a%20trav%C3%A9s%20de%20un%20ambiente%20virtual%20de%20aprendizaje%20metaf%C3%B3rico.pdf

Esquembre, J., & Morales, J. (2015). Gerente profesional de proyectos, cómo gestionar con éxito su proyecto de certificaciión profesional PMP. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Fernández Collado, C., Hernández Sampieri, R., & B, &. (2003). *Metodología de la investigación.* México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Figueroa, M. S. (2001). *Gestión integrada de proyectos.* Barcelona, España: Edicions UPC.

Flores Cueto, J., Morán Corzo, J., & Rodríguez Villa, J. (2008). *Las redes sociales.* Obtenido de http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info69/sociales.pdf

Frame, J. D. (2005). Dirección de proyectos en las organizaciones, La : cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina.* Caracas: IESA.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. En A. Frances, *Estrategia y planes para la empresa* (págs. 21-22). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.

Gómez, A. (8 de Abril de 2014). *Las nuevas tecnologías educativas que están impactando en las aulas.* Obtenido de https://www.mediatelecom.com.mx/2014/04/08/las-nuevas-tecnologias-educativas-que-estan-impactando-en-las-aulas/

Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2009). *La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) en la estrategia de las organizaciones.* Obtenido de https://www.academia.edu/25597760/LA_GESTI%C3%93N_DE_LOS_GRUPOS_DE_INTER%C3%89S_STAKEHOLDERS_EN_LA_ESTRATEGIA_DE_LAS_ORGANIZACIONES?auto=download

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. En L. Á. Navas, *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (págs. 39-40 y 41-43). Cizur Menor, Navarra: Thomson Reuters Civitas.

Guerrero , D., & Cardoza, A. (2011). Comparación de cuatro sistemas de certificación del ámbito de la dirección de proyectos. *AIPRO*.

Heredia, R. d. (1983). *Dirección Integrado de Proyecto.* Madrid, España: Alianza Universitaria, Texto Madrid.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica. Octava edición.* México DF.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Horváth & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestión 2000.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (11 de Octubre de 2018). Obtenido de https://www.inei.gob.pe/

IPMA. (2009). *Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos.* Valencia, España: UPV.

IPMA. (2018). *International Project Management Association*. Obtenido de ipma.world

IPSOS. (22 de Noviembre de 2018). *Estadística Poblacional: el Perú en el 2018*. Obtenido de https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018

ISO. (2018). *ISO 21500: 2012*. Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es

Jarquín Sosa, A., & Palacios Zeledón, J. (Febrero de 2015). *Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, año 2014.* Obtenido de http://repositorio.unan.edu.ni/5579/1/6136.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Séptima Edición. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, *Dirección estratégica. Séptima Edición* (págs. 5-6). Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Kaplan, R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). El cuadro de mando integral. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Kluyver, C. A. (2001). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos.* New Jersey: Pearson education.

Lara Murillo, N., & Ramírez Herrera, W. (2012). Modelo de gestión y dirección en los proyectos de infraestructura desarrollados por Recope S.A. Alajuela: TEC.

León, M. I. (2017). *Prospectiva de la educación superior en el Perú para el 2017*. Obtenido de http://elmontonero.pe/columnas/prospectiva-de-la-educacion-superior-en-el-peru-para-el-2017

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). Gestión de proyectos, cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall, Pearson Education.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (págs. 5-7, 9-10 y 16). España: Díaz de Santos.

Másmela Carrillo, R. A. (2014). *Cómo implementar sistemas para la gestión de proyectos en organizaciones de desarrollo de software, guiados por un modelo de mejora continua.* Bogotá, Colombia: Grafiweb.

Mavila, E. (29 de mayo de 2019). Coloquio: Comprendiendo el ideario. Piura, Piura, Perú.

Maya, S. E. (2014). *La identidad institucional como elemento esencial para la reestructuración del Proyecto Educatiivo Institucional de la Institución Educativa La Libertad, del Municipio de Medellín.* Obtenido de https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2661/1/Identidad_Institucional_Proyecto_Arango_2014.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (11 de Octubre de 2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe

Ministerio de Educación. (9 de Julio de 2014). Ley N°30220 Ley Universitaria. Lima, Perú: Diario El Peruano.

Ministerio del Interior. (13 de 02 de 2019). *Migraciones Superintendencia Nacional - Perú*. Obtenido de https://www.migraciones.gob.pe/index.php/estadisticas/

Montes-Guerra, M., Gimena Ramos, F., & Diéz Silva, M. (29 de Noviembre de 2013). *Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos.* Obtenido de http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/

publicaciones/revistas/revista_tecnologia/volumen12_numero2/1Articulo_Rev-Tec-Num-2.pdf

Moroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción. Segunda edición.* Madrid: ESIC.

Naranjo, M., & Hidalgo, P. (2016). Aplicación de la matriz DAFO en la dirección de equipos de beisbol. *Revista Olimpia*, 27-35.

Oficina de Innovación y Calidad Educativa (ICE). (18 de Octubre de 2018). Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad. *Presentación del SGCU*. Piura, Piura, Perú.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, l. C. (2008). *El desarrollo sostenible comienza por la educación. Cómo puede contribuir la educación a los objetivos propuestos para después de 2015.*

Palma, D. M. (10 de Abril de 2019). Propuestas para el Plan estratégico de la Universidad de Piura. (B. Romero, Entrevistador)

Pérez, R. C. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación.* Obtenido de file:///C:/Users/Maestria%20MPM/Downloads/Dialnet-IdentidadEImagenCorporativasRevisionConceptualEInt-3233182.pdf

Pérez, R., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estartegia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones.* Barcelona, España: Ariel S.A.

Pimentel Villalaz, L. (Setiembre de 1999). *Repositorio de la Universidad de Pamplona.* Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

PM2. (2016). *The PM2 Project Management Methodology Guide - Open Edition.* Obtenido de https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0e3b4e84-b6cc-11e6-9e3c-01aa75ed71a1

PM2. (2018). *Open PM2 Project Management Metodology*. Obtenido de https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-pm2-project-management-methodology

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo.* Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del Gran Santo Domingo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 441-476.

Porter, M. E. (2015). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. Second Edition.* México DF: Continental.

Prince 2 . (Agosto de 2018). *Prince 2.com*. Obtenido de https://www.prince2.com/

Project Management Association of Japan (PMAJ). (2017). *P2M Bibelot (Overview pf P2M Third Edition).* Obtenido de https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf

Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) - Sexta edición.* Pensilvania, Estados Unidos: Pmbok Service Center.

Rivera Scaramutti, F. (24 de noviembre de 2016). *La educación superior peruana desde el enfoque de Strategic Enrollment Management (SEM).* Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7942/RIVERA_SCARAMUTTI_FRANCISCO_LA_EDUCACION_SUPERIOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robben, J., de Quatrebarbers, A., & Martín Serra, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter*. España: 50minute.es.

Rodriguez Hernández, A., Avella Forero, F., & Rodriguez Hernández, R. (2014). Uso de redes sociales en el contexto de la educación superior, hacia un entorno de aprendizaje en red. *Researchgate*, 522-527.

Rodríguez Serrano, A. (Noviembre de 2015). *Análisis de sinergias entre las principales metodologías para la gestión de proyectos PMBOK, PRINCE2 e IPMA.* Obtenido de http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70666/fichero/TFMARSNov15v3.pdf

Saab, A. a. (2015). *El plan estratégico de la comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración.* Catalunya, España: UOC.

Saavedra, A. M. (16 de Julio de 2018). Entrevista para conocer datos de la Facultad. (A. Romero, Entrevistador)

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). El plan estratégico en la práctica. Cuarta edición. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica. Cuarta edición* (pág. 28). Madrid, España: ESIC Editorial.

Sánchez, A. V. (2014). *Una nueva teoría dela estrategia para el siglo XXI.* Huelva, España: Artes Gráficas Bonanzas S.L.

Serpell Bley, A., & Alarcón Cárdenas, L. (2015). *Planificación y control de proyectos.* Santiago, Chile: Salesianos Impresores S.A.

SINEACE. (2019). *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. Obtenido de https://www.sineace.gob.pe/quienes-somos/objetivo/

SUNEDU. (30 de Enero de 2018). *Informe bienal sobre la realidad universitaria.* Obtenido de https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/

SUNEDU. (30 de Noviembre de 2018). *Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria*. Obtenido de https://www.sunedu.gob.pe/

Tamaro Saboyit, M., Ángulo Bennett, E., & Palleija Gibson, H. (Abril de 2018). *Diagnóstico estratégico de la labor educativa en la formación de profesionales.* Obtenido de https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/950

Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & Álvarez Medina, M. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana*, 1-5.

Turley, F. (2010). *El modelo de procesos PRINCE2. Una magnífica introducción al PRINCE 2.* Reino Unido: Safe Creative.

Universidad de Piura. (1998). *Ideario* . Piura, Perú.

Universidad de Piura. (2012). *Plan Estratégico.* Piura, Perú.

Universidad de Piura. (2016). *Manual del sistema de información y comunicación.* Piura: Universidad de Piura.

Universidad de Piura. (17 de Enero de 2019). *Misión y visión*. Obtenido de http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/

Vargas, D. C. (2011). *Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria.* Obtenido de Scielo : http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v33nspe/v33nspea8.pdf

Yamada, G., Castro, J., & Rivera, M. (2012). *Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad.* Lima: SINEACE.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Anexos

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Anexo 1

Organigrama de la Facultad de Derecho

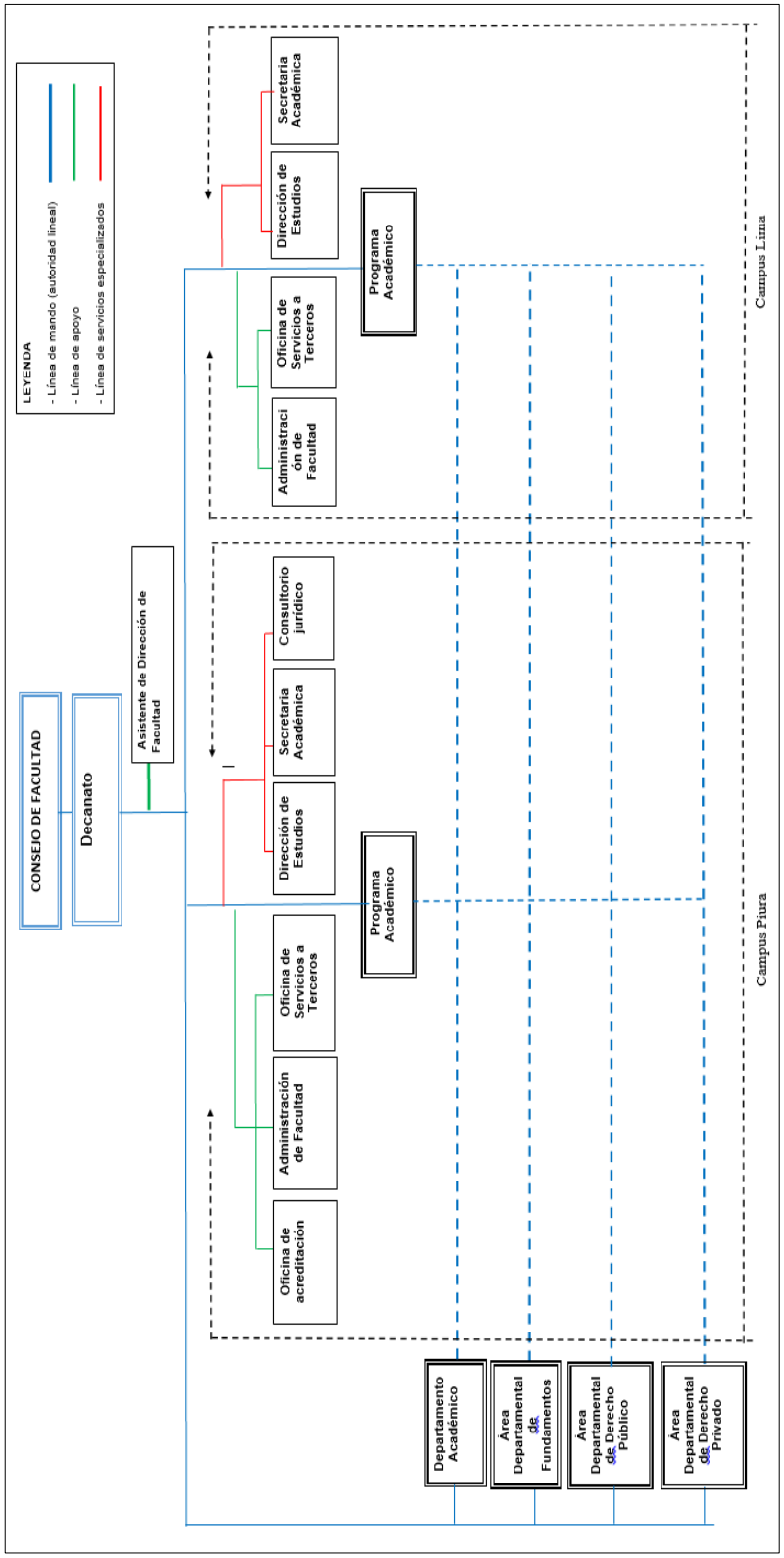

Figura A1. Organigrama de la Facultad de Derecho.

Fuente: Elaboración propia.