



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2017-2021



Resolución N° 406 - 2012 CONAFU



INDICE

Plan Estratégico Institucional.....	3
Antecedentes	3
Capítulo I: Situación Actual.....	5
1.1 Situación Actual de la Educación Superior.....	5
1.2 Situación Actual de la Universidad Global del Cusco.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores	12
Capítulo III: Evaluación Externa de la Universidad Global del Cusco	14
3.1. La Universidad Global del Cusco y sus Competidores:	14
3.1.1. Competidores	14
3.1.2. Amenaza de Nuevas Universidades Entrantes	14
3.1.3. Amenaza de Programas Sustitutos	15
Capítulo IV: Evaluación Interna	18
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	18
4.1.1. Administración y Gerencia (A)	19
4.1.2. Marketing y ventas (M)	21
4.1.3. Operaciones (O)	21
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	21
4.1.5. Recursos Humanos	21
4.1.6. Infraestructura.....	22
4.1.7. Tecnología.....	23
4.2. Modelo Educativo	23
4.2.1. Principios Pedagógicos	24
4.2.2. Componentes del Modelo Educativo	25
4.2.3. Variables del Modelo Educativo	26
4.3. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	28
Capítulo V: Objetivos de Mediano Plazo	30
5.1. Objetivos de Mediano Plazo	30
Capítulo VI: Evaluación Estratégica.....	31
Referencias.....	34



Nuestras Autoridades



Roberto Portugal del Castillo
PROMOTOR GENERAL



Dr. Mario E. Tapia Núñez
RECTOR



Dra. Rudy Edith Felix Quillama
DIRECTORA EJECUTIVA
DECANA - FACULTAD DE NEGOCIO Y
TECNOLOGÍA - UGC



Plan Estratégico Institucional 2017-2021

Antecedentes

La Universidad Global del Cusco fue creada el 5 de octubre del 2012, funciona al amparo de la Resolución N° 406-2012 emitida por el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) de la Asamblea Nacional de Rectores del Perú.

La Universidad Global del Cusco es integrante de la Corporación Educativa Khipu, una organización privada con una exitosa y reconocida trayectoria de 30 años de servicios en el sector educación, la investigación tecnológica y cultural. Su sede principal está ubicada en la Ciudad del Cusco, la antigua capital de los Incas, cúspide del proceso cultural andino, en el corazón de uno de los más antiguos y originales focos civilizadores del planeta.

La Política de la UGC tiende a lograr una alta Calidad Académica y constituye la declaración del compromiso institucional de realizar sus actividades buscando alcanzar estándares nacionales e internacionales en nuestros programas académicos.

Esta política educativa se resume en 5 principios:

1. La reafirmación de la identidad cultural local, así como la integración de las colectividades locales en la emergente cultura, economía y sociedad globales.
2. El pluralismo, tolerancia y la libertad de pensamiento, de crítica, de expresión y de cátedra con lealtad a los principios constitucionales y a los fines de la Universidad.
3. El rechazo a toda forma de violencia, intolerancia, discriminación y dependencia.
4. Mejoramiento continuo de la calidad académica y la sintonía de la enseñanza e investigación con la realidad social, económica, cultural y ambiental.
5. Formación en principios de Ética Pública y Profesional.

Son fines de la Universidad Global del Cusco:

1. Recuperar y poner al día los logros de la sabiduría ancestral andina y velar por su re adopción y mejora, con apertura a los avances de la cultura, ciencia y tecnologías contemporáneas globales.



2. Propiciar la innovación y la mejora de la calidad de la gestión, producción y operaciones de las empresas y colectivos locales, impulsando la investigación científica, tecnológica y cultural, como ejes centrales de su estrategia académica.
3. Crear y estimular un ecosistema académico idóneo para la formación universitaria, la docencia y la investigación académica y empresarial, así como la excelencia en sus servicios, bajo altos estándares internacionales y en un clima que favorezca el aprendizaje permanente y su aplicación con fines pragmáticos.
4. Formar profesionales de alta calificación académica, alentando su espíritu empresarial y para el emprendimiento, en función a las necesidades de la región y del país, así como ciudadanos responsables y solidarios, en un ambiente de respeto por la diversidad cultural, pero también de reafirmación la identidad cultural local, personal y colectiva.
5. Cultivar en los miembros de su comunidad universitaria valores éticos y cívicos, con énfasis en la tradición andina: Munay¹, Llank'ay², Yachay³, Ayni⁴.
6. Involucrar a las comunidades en la vida académica universitaria, brindando servicios y realizando actividades de proyección social que promuevan su desarrollo integral y la defensa de los Derechos Humanos, el Desarrollo Sostenible y Responsable, la Democracia y la Paz.
7. Establecer actividades de Capacitación Científica y Tecnológica propiciando la cooperación Internacional.
8. Promover la Investigación Científica-Tecnológica-Humanista así como la creación Intelectual y Artística.



¹ Munay: La ética del Afecto Positivo. El amor del creador por la creación, el amor a la naturaleza, a uno mismo y al prójimo.

² Llank'ay: De la Laboriosidad Ritual. Es un trabajo que ennoblece la conciencia y realiza al ser, en total unidad.

³ Yachay: Del amor por el conocimiento y la sabiduría. Saber, conocer

⁴ Ayni: De la Solidaridad y Reciprocidad. Significa cooperación y solidaridad recíproca.



Capítulo I: Situación Actual

1.1 Situación Actual de la Educación Superior.

La oferta de servicios de educación superior conjuntamente con la necesidad de muchos jóvenes que terminan la secundaria, configura un mercado de capacitación, disperso, heterogéneo, excluyente y de calidad irregular. Que ha provocado una segmentación de la educación superior universitaria. Aquellas con mayores recursos reclutan a los mejores estudiantes y generan redes sociales que facilitan su inserción laboral en ubicaciones de mayor relevancia y prestigio, y aquellas con menores recursos se conforman con alumnos de los sectores medios y bajos que, al concluir sus estudios, tienen dificultades para insertarse en el mercado laboral.

El crecimiento acelerado de instituciones de formación profesional en educación superior, se ha traducido en una menor calidad del servicio educativo (los estudiantes no reciben una formación aceptable a cambio del dinero y tiempo invertido). Lo cual hace que se formen profesionales con capacidades obsoletas, incapaces de insertarse en el mundo laboral. Situaciones, originadas entre otros factores por:

- ✓ La educación primaria, secundaria, superior no universitaria y la universitaria, no están articuladas entre sí. Asimismo, ellas no se articulan de forma análoga con el mercado de trabajo, menos aún con un sistema más amplio vinculado a las estrategias de desarrollo nacional, de los sectores de la economía y de la generación de empleo.

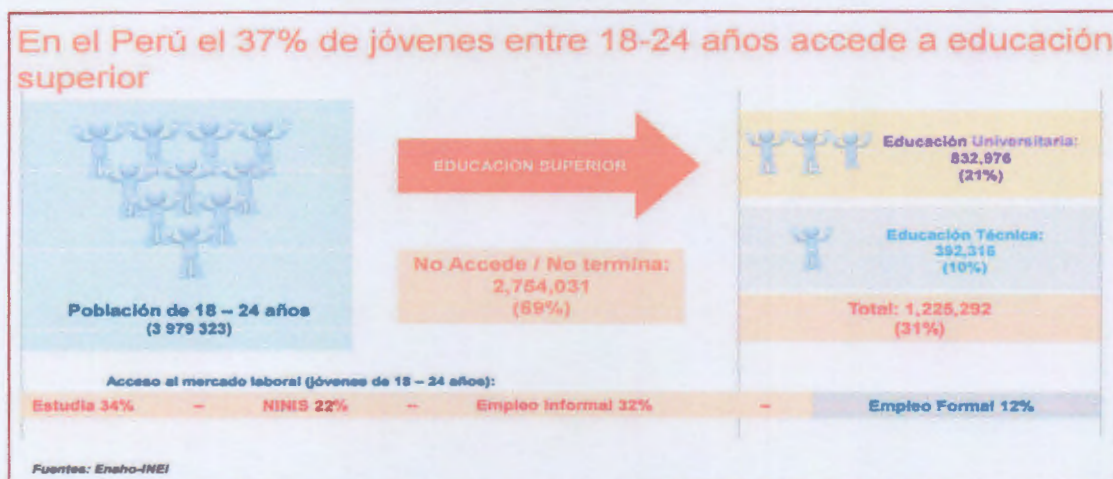


Figura 1: Educación superior: ¿Cuánto afecta la regulación? tomado de <https://gestion.pe/economia/educacion-superior-afecta-regulacion-112764>



Del siguiente cuadro se infiere que “siete de 10 jóvenes entre 18 y 24 años no acceden a educación superior, sea por no ingresar a las Universidades o institutos o “porque no logran culminar sus estudios”, dijo Rodríguez Risco en la Cumbre Laureate Juventud y Empleo en el Perú, organizado por la UPC. El 69% (2.7 millones) no accede, mientras que los restantes 1.2 millones sí lo hacen”. (Gestión, 2016).

- ✓ La edad prematura a la que los jóvenes inician estudios superiores en el Perú (especialmente en el ámbito de la educación privada), lo cual determina que el desarrollo intelectual del estudiante universitario promedio no facilite procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos durante los primeros años de estudios.
- ✓ La imposibilidad de que anualmente miles de jóvenes, con demostrado potencial, accedan a una educación superior de calidad, por las barreras económicas que no se pueden superar por la falta de esquemas de financiamiento e incentivos legales para la generación de fondos de becas desde el sector privado.

Frente a la Globalización, la Educación Superior enfrenta épocas inciertas, amenazas, oportunidades y tensiones; situaciones algunas de ellas contradictorias, provocadas entre otras cosas por:

- ✓ El número de estudiantes matriculados en las Universidades se incrementa progresivamente, más no la calidad del servicio educativo, llevando a la masificación de las Universidades.
- ✓ El crecimiento exponencial del conocimiento, acompañado del auge de las TICs⁵, implica mayores costos en equipamiento.
- ✓ El incremento vertiginoso de la movilidad académica internacional (favorable a los alumnos de los países desarrollados y de algunos países asiáticos), trae consigo la “fuga de cerebros” de los países con bajo desarrollo.
- ✓ La privatización de la educación superior se incrementa aceleradamente en todo el mundo.
- ✓ Actualmente la cultura y la educación se rigen por las leyes del mercado, elemento que introduce un nuevo lenguaje en las instituciones de educación superior: oferta de opciones, costo-beneficio, saneamiento administrativo, distribución de recursos, costos unitarios, indicadores de desempeño, selectividad, etc. Las disciplinas tienen que probar su valor, mediante su contribución a la economía y la sociedad en su conjunto.

⁵ TICs: Tecnologías de Información y Comunicación.



Estos aspectos han provocado, la desregulación en las condiciones de trabajo, restricciones en la matrícula, crecimiento de instituciones privadas, actividades extra académicas del profesorado, alianzas con el sector de negocios y aumento o introducción de cuotas en los usuarios.

La Universidad siempre ha evolucionado a lo largo de los siglos, en un intento de dar respuesta a las demandas de la sociedad de cada tiempo. Sin embargo, la velocidad y cantidad de los cambios actuales en torno a la sociedad del futuro nos lleva a plantearnos si ¿estamos hablando de una evolución suave o de un cambio disruptivo?

Estos cambios vienen dados fundamentalmente por el avance científico y tecnológico, pero las decisiones clave no implican exclusivamente a los tecnólogos. Se requiere además la disponibilidad de infraestructuras adecuadas, la gestión eficiente y un buen gobierno de las mismas.

Las tecnologías de la información y la comunicación nos permiten saltarnos las barreras del tiempo y del espacio, y concebir una Universidad global. Para ello hay que desarrollar y tener las estrategias correspondientes, así como disponer de paradigmas formativos que permitan atender la heterogeneidad de los estudiantes. Las TICs ayudan a la masificación, pero también a la personalización y la adaptabilidad, posibilitando una mayor presencia y proyección internacional de la Universidad.

1.2. Situación Actual de la Universidad Global del Cusco

La Universidad Global del Cusco, es la cristalización del "Proyecto universitario" del más alto nivel y seriedad académica. Es el fruto de una profunda reflexión sobre la naturaleza y problemática de nuestra región y el país, inmersos dentro del proceso de globalización en el que vivimos.

Fue concebido, teniendo siempre presente la misión trascendente de la Universidad en el mundo de hoy, así como la responsabilidad y el compromiso para contribuir a la sociedad del Cusco y del Perú en las tareas impostergables de forjar un futuro digno con mejores niveles y calidad de vida; tomando en consideración los siguientes elementos:

- ✓ Desarrollar capacidades para gestionar la información, gestionar el conocimiento y gestionar la inteligencia (esta es la frontera que divide a los países desarrollados de los demás países que no lo son)
- ✓ Dotar a los jóvenes y ciudadanos cusqueños y del Perú, de los instrumentos y herramientas para gestionar con eficiencia, eficacia y efectividad la economía de la información y del conocimiento, que le ha tocado vivir.



- ✓ La gestión del conocimiento no es sólo de los equipos, el software, la conectividad o las redes (internet), sino se trata por sobre todo de las personas, por consiguiente, de la educación.
- ✓ *Aplicar las Tecnologías de la Información y de la Comunicación TICs en beneficio de las tareas de enseñanza – aprendizaje, gestión de la educación y los contenidos educativos.*
- ✓ La falta de investigación: sin el conocimiento preciso (las causas) de la naturaleza de nuestros problemas, no podemos plantear soluciones.

Por ello, la Universidad Global del Cusco, está comprometida con:

- ✓ Forjar a los cusqueños de hoy y del mañana, manteniendo viva la llama de la identidad cultural
- ✓ Formar profesionales idóneos, comprometidos con su tierra y cultura.
- ✓ Adoptar y adaptar lo mejor que existe en el contexto internacional, para ponerlo al servicio de nuestro desarrollo económico y social.
- ✓ Ser un referente para las Universidades de la región y del Perú.
- ✓ Apoyar y promover iniciativas empresariales para la producción de bienes y servicios.
- ✓ Educar en los negocios globales, el comercio internacional, la cooperación e integración dentro de la “aldea global”.

Su innovadora propuesta académica, se traduce en la filosofía que la sustenta, y que es la “formación de futuros líderes empresariales con visión global y empresarial, que busca liderar mediante la innovación, la investigación y la identidad; la Universidad del presente y futuro, sustentada en su raíz cultural, para alentar el desarrollo de nuestra colectividad”.

La Universidad Global del Cusco, ofrece los siguientes programas académicos:

1. Administración de Negocios Globales (ANG)
2. Administración de Negocios Turísticos (ANT)
3. Ingeniería en Tecnología de Información y Comunicación (ITIC)



En la siguiente figura se puede apreciar la evolución de matriculados por programas desde el año 2013 al año 2017, en los 2 semestres académicos por año. En el último semestre 2017-2, el número de matriculados fue de 360 alumnos. Siendo el programa de Administración de Negocios Globales, el programa con mayor número de matriculados, 275 alumnos; seguido del programa Ingeniería en Tecnología de Información y Comunicación con 69 matriculados y finalmente el programa de Administración de Negocios Turísticos con 16 matriculados en el último semestre.



Figura 2: Estudio del Proceso de Matriculados Tomado de: Tambo Khipu Net", por Tambo (<http://tamboreportes.khipu.net/>).

Por otro lado, es importante saber, como esta vista la Universidad Global, dentro del contexto internacional y para ello, son varias las revistas mundiales que publican rankings de las principales Universidades del mundo, entre ellas tenemos URAP⁶, SCImago⁷, QS World University Rankings⁸, América Economía⁹, 4 International Colleges & Universities¹⁰.

Según la revista 4 International Colleges & Universities quienes publican el ranking de Universidades a nivel mundial, por país, región o estado, consideran para su ranking estar reconocidos, autorizados y/o acreditados oficialmente por organismos nacionales o regionales tales como los Ministerios de Educación Superior u organizaciones de acreditación reconocidas por el gobierno. Del mismo modo que estén oficialmente autorizados para otorgar títulos de licenciaturas y proporcionar cursos de educación

⁶ URAP: University Ranking by Academic Performance

⁷ SCImago: Institutions Rankings

⁸ QS World University Rankings: Top Universities


⁹ AméricaEconomía: Revista de negocios

¹⁰ 4 International Colleges & Universities: uniRank, World University Rankings & Reviews



superior principalmente en un formato tradicional de aprendizaje presencial impartido a través de instalaciones en el sitio. (4 International Colleges & Universities, 2017)


Esta revista en el ranking de Universidades del Perú, coloca a la Universidad Global del Cusco en la posición 91 como se muestra en la figura 3.

 2017 Peruvian University Ranking

Rank ▼	University ▼	Location ▼
85	Universidad La Salle, Peru	Arequipa
86	Universidad Autónoma del Perú	Lima
87	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	Trujillo
88	Universidad Le Cordon Bleu	Lima
89	Universidad Privada de Pucallpa	Pucallpa
90	Universidad de Lambayeque	Chiclayo
91	Universidad Global del Cusco	Cusco
92	Universidad Nacional de Jaén	Jaén
93	Universidad Autónoma San Francisco	Arequipa
94	Universidad Nacional de Frontera	Sullana
95	Universidad Peruana Simón Bolívar	Lima
96	Universidad Nacional Autónoma de Chota	Chota

Figura 3:: 2017 Peruvian University Ranking Tomado de: "Top Universities in Peru", por UniRank 4 International Colleges & Universities (<https://www.4icu.org/pe/>)

Esta misma revista en una clasificación a nivel de regiones, en la región del Cusco, coloca a la Universidad Global del Cusco en la tercera posición.

 2017 Cusco University Ranking

Rank ▼	University ▼	Location ▼
1	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	Cusco
2	Universidad Andina del Cusco	Cusco
3	Universidad Global del Cusco	Cusco
4	Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba	Quillabamba
5	Universidad Peruana Austral del Cusco	Cusco
6	Universidad Privada Lider Peruana	Cusco

Legend: Un. Unranked Add a University

Figura 4: 2017 Cusco University Ranking Tomado de: "Top Universities in Cusco", por UniRank 4 International Colleges & Universities (<https://www.4icu.org/pe/cusco/>)



Según la revista Web of Metrics quienes lanzan año a año el Ranking Web de Universidades, colocó a la Universidad Global del Cusco en la posición 137, esta revista mide la presencia en la web de las Universidades del mundo.

Ranking	Universidad
133	Universidad Nacional de Frontera
134	Universidad Privada Arzobispo Loayza
135	Escuela Nacional Superior de Ballet
136	Escuela de Postgrado San Francisco Xavier Escuela de Negocios
137	Universidad Global del Cusco
138	Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército ETE Sgto. 2do Fernando Lores Tenazoa
139	Universidad de Ayacucho Federico Froebel
140	Facultad de Teología Redemptoris Mater
141	Universidad Particular de Iquitos

Tabla 1: Ranking Web de Universidades en Perú Tomado de: "Ranking Edición 2017", por Web of Metrics (http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Per%C3%BA?page=1)



Capítulo II: Visión, Misión, Valores

VISION:

Al 2021, Ser un referente regional en la formación de profesionales líderes, creativos y éticos para los negocios.

La convicción de la "Universidad Global del Cusco" ser un referente a nivel regional en la formación de profesionales líderes y creativos para los negocios, con capacidades de resolver problemas y abordar oportunidades, planteando propuestas estratégicas innovadoras y reales que transforman lo convencional del sector empresarial, las microempresas, pequeña y mediana empresa.

MISION:

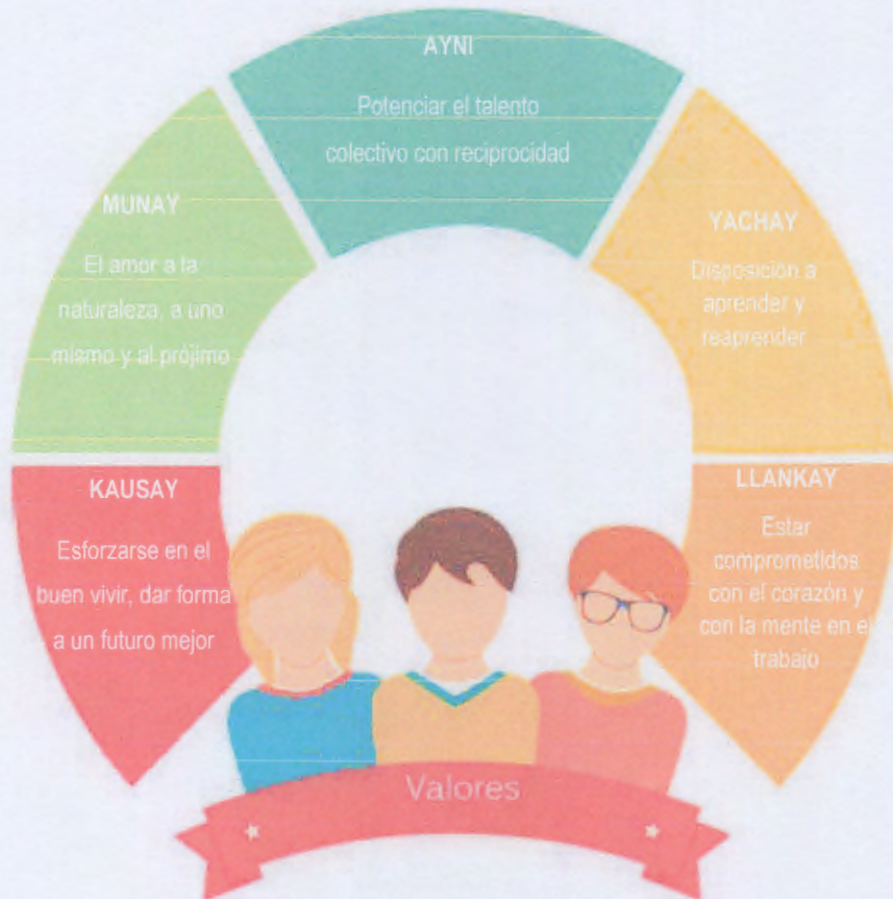
Formar profesionales para los negocios, reconocidos por sus méritos, fundamentado en procesos de calidad académica y desarrollo de la investigación.

La "Universidad Global del Cusco" brinda a nuestros estudiantes servicios académicos con calidad que potencia las capacidades de liderazgo y creatividad para los negocios, fomentando la innovación, el emprendimiento y la responsabilidad social.



VALORES:

La Universidad Global de Cusco rescata los legítimos y auténticos valores de nuestros antepasados la cultura Inca; valores que son pilares, sobre los cuales se asienta toda nuestra cultura corporativa.



Valores de la Universidad Global del Cusco

Capítulo III: Evaluación Externa de la Universidad Global del Cusco

3.1. La Universidad Global del Cusco y sus Competidores:

3.1.1. Competidores entre Universidades

La Universidad Global del Cusco, actualmente compite por una mayor participación de mercado con las siguientes Universidades:

Institución
1.- Universidad Alas Peruanas
2.- Universidad Continental
3.- Universidad Peruana Austral del Cusco
4.- Universidad Privada Líder Peruana
5.- Universidad Telesup
6.- Universidad Tecnológica de los Andes

Tabla 2: Competidores

Además es importante mencionar el crecimiento en mercado de Institutos superiores y las regulaciones favorables que se vienen dando desde el 2017, ya que la educación técnica empezará a recuperar terreno frente a la universitaria. La Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, recientemente aprobada por el Congreso, empezará a dinamizar el mercado de institutos. (Económica, 2017).

3.1.2. Amenaza de Nuevas Universidades Entrantes

En los últimos años muchas Universidades privadas han abierto filiales en la ciudad del Cusco, Universidades con nuevas ofertas educativas, que han generado que la participación de mercado de la Universidad Global del Cusco disminuya. Entre las Universidades que podemos mencionar se tienen las siguientes:

Institución
1.- Universidad Continental
2.- Universidad José Carlos Mariátegui
3.- Universidad Cesar vallejo
4.- Universidad San Ignacio de Loyola
5.- Universidad Telesup
6.- Universidad Alas Peruanas
7.- Universidad Tecnológica de los Andes

Tabla 3: Amenaza de competidores entrantes



3.1.3. Amenaza de Programas Sustitutos

La Universidad Global del Cusco, cuenta con 3 programas académicos los cuales tienen variantes en otras Universidades de la región.

- a) El programa de **Administración de Negocios Globales** tiene variantes en otras Universidades, tal como se puede apreciar en la Tabla 4 y de acuerdo al portal Ponte en Carrera. (Carrera, 2017)

	Programa	Institución
1.-	Administración	Universidad Andina Del Cusco
2.-	Administración de Negocios Internacionales	Universidad Andina Del Cusco
3.-	Ciencias Administrativas	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
4.-	Administración	Universidad Continental
5.-	Ingeniería Empresarial	Universidad Continental
6.-	Economía y Negocios Internacionales	Universidad Peruana Austral del Cusco

Tabla 4: Ponte en carrera <https://www.ponteencarrera.pe/donde-estudio>

- b) El programa de **Administración de Negocios Turísticos** tiene variantes en otras Universidades como se puede apreciar en la Tabla 5 y de acuerdo al portal Ponte en Carrera. (Carrera, 2017)

	Programa	Institución
1.-	Turismo	Universidad Andina Del Cusco
2.-	Turismo	Universidad Peruana Austral del Cusco
3.-	Turismo	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
4.-	Turismo, Hotelería y Gastronomía	Universidad Alas Peruanas

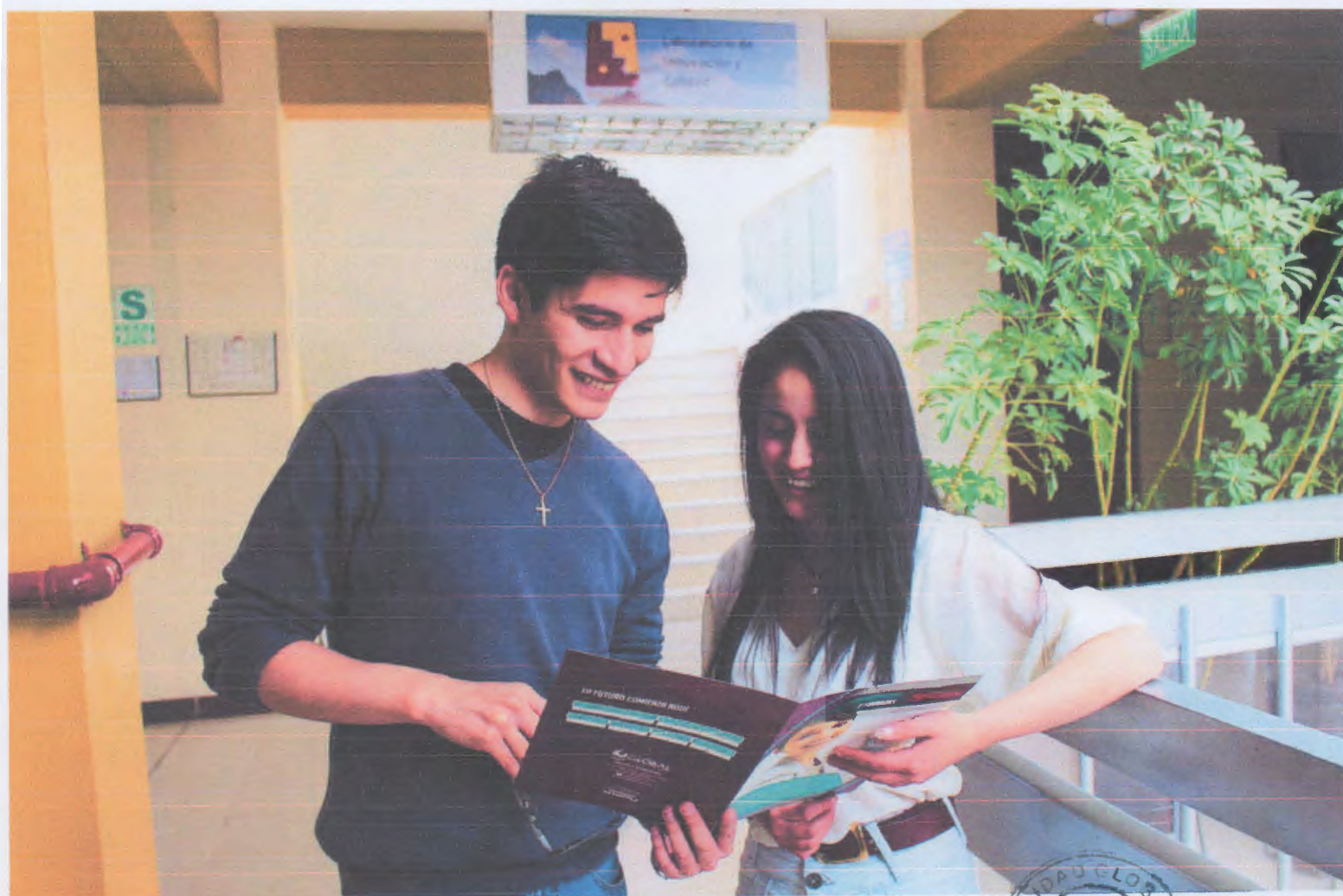
Tabla 5: Ponte en carrera <https://www.ponteencarrera.pe/donde-estudio>



c) El programa de **Ingeniería en Tecnología de Información y Comunicación** tiene variantes en otras Universidades como se puede apreciar en la Tabla 6 y de acuerdo al portal Ponte en Carrera. (Carrera, 2017)

Programa		Institución
1.-	Ingeniería de Sistemas	Universidad Andina Del Cusco
2.-	Ingeniería de Sistemas e Informática	Universidad Tecnológica de los Andes
3.-	Ingeniería de Sistemas e Informática	Universidad Privada Líder Peruana
4.-	Ingeniería de Sistemas e Informática	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
5.-	Ingeniería de Sistemas e Informática	Universidad Alas Peruanas
6.-	Ingeniería de Sistemas y Seguridad Informática	Universidad Peruana Austral del Cusco

Tabla 6: Ponte en carrera <https://www.ponteencarrera.pe/donde-estudio>



3.1.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de análisis de factores externos tiene como propósito crear una lista de oportunidades y amenazas. Cuenta con 14 factores determinantes de éxito, nueve oportunidades y cinco amenazas.

Estos factores se detallan en la Tabla 7:

Factores determinantes de éxito	
OPORTUNIDADES	
1.	Desarrollo de núcleos de negocios de la Región y del país con grandes oportunidades exportadoras.
2.	Inversión en tecnología e investigación es 0.15% del PBI 2017.
3.	Crecimiento económico y posicionamiento del país en la región generando oportunidades de negocio y empleo.
4.	Presencia de mayor inversión para proyectos de infraestructura, minería e hidrocarburos en la Región del Cusco.
5.	Incremento de la demanda de Educación Superior en la Región y el país.
6.	Mayor acceso a convenios con Universidades y empresas.
7.	Crecimiento sostenido del uso del internet en la región Cusco.
8.	Reducción de los índices de la pobreza.
9.	Alianzas comerciales con regiones vecinas que promueven oportunidades laborales y de negocio.
AMENAZAS	
1.	Ingreso no controlado de nuevas Universidades particulares en la región.
2.	Incertidumbre en la coyuntura nacional e internacional.
3.	Deficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje en educación secundaria, generando egresados no preparados para la Educación Superior.
4.	Presencia continua de analfabetismo en la región.
5.	Competencia desleal por parte de nuevas filiales de Universidades.

Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Externos



Capítulo IV: Evaluación Interna

La Universidad Global de Cusco, tiene como eje de su acción la misión trascendente de la Universidad en el mundo de hoy, así como la responsabilidad y el compromiso por contribuir a la sociedad del Cusco y del Perú en las tareas impostergables de forja de un futuro digno con mejores niveles y calidad de vida.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Esta evaluación nos permitirá analizar el intemo de la Universidad Global del Cusco, analizar las áreas funcionales de la Universidad y que sirvan a los que gerencian, para la toma de decisiones estratégicas. Esta evaluación es una auditoria interna el cual debe involucrar a los gerentes y empleados clave de las áreas funcionales y reunir toda la información de la organización sobre aspectos relevantes que nos permitan identificar las fortalezas y debilidades de la Universidad.

Con el fin de poder identificar las competencias con las que cuenta la Universidad Global del Cusco, así como identificar las fortalezas y debilidades de esta, realizaremos un análisis interno que nos permita conocer el estado de la institución en las distintas áreas de su ciclo operativo. Un buen análisis interno podrá ayudarnos a plantear mejor las estrategias con el fin de mejorar el posicionamiento expectante de la Universidad. Las áreas examinadas según el análisis AMOFHIT son, (a) administración y gerencia, (b) marketing, (c) ventas e investigación de mercados, (d) operaciones, (e) logística e infraestructura, (f) finanzas y contabilidad, (g) recursos humanos y cultura organizacional, (h) sistemas de información y comunicaciones, (i) tecnología, investigación y desarrollo. (D'Alessio Ipinza, 2015).

Según la figura 5, la empresa es un todo y no solo un área; está constituida por tres columnas básicas que operan integral, coordinada y racionalmente, que tienen en la misión y los objetivos de la organización la brújula que orienta el uso de los recursos, y en la productividad, la herramienta de medición de la gestión. (D'Alessio Ipinza, 2015)



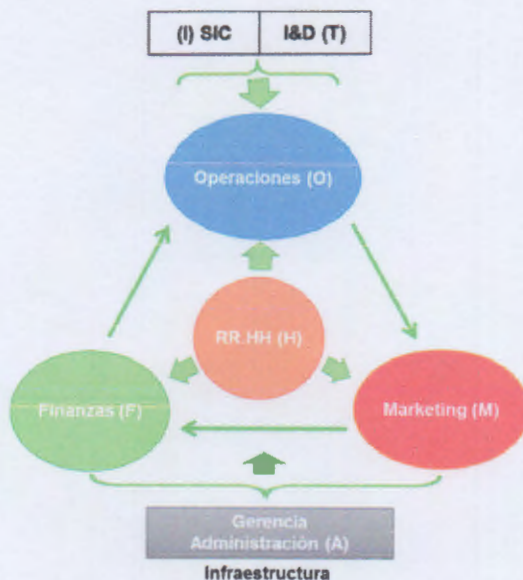


Figura 5: Ciclo Operativo de la Universidad Global

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

La Universidad Global tiene definida una estructura orgánica teniendo como máximas instancias la Junta General de Accionistas, El consejo Directivo y el Consejo Universitario y el Rector, como se muestra en la siguiente Figura 6:



"ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL UNIVERSIDAD GLOBAL"

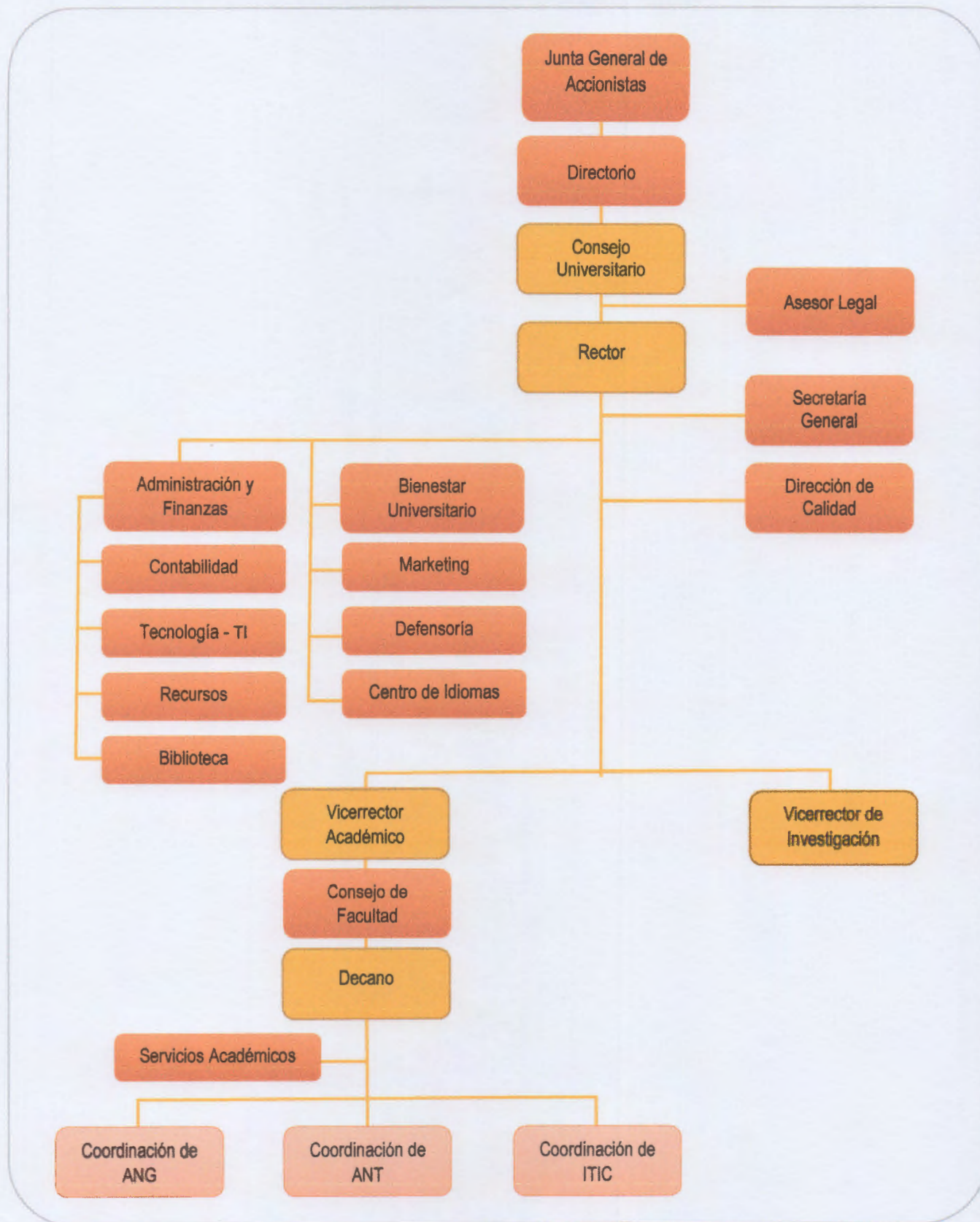


Figura 7: Organigrama Estructural Universidad Global

APROBADO POR CONSEJO UNIVERSITARIO CON RESOLUCIÓN NRO. 001-2018-CU-UGLOBAL
 12 de Marzo del 2018



4.1.2. Marketing y ventas (M)

El área de Marketing de la Universidad Global del Cusco se encuentra con un presupuesto restringido, siendo esta área uno de las áreas claves de toda organización, por la actividad que genera en la participación de mercado y el crecimiento que le da a la marca Universidad Global.

En la actualidad, esta área incluye un Jefe de Área, responsable de Relaciones Públicas e Imagen Institucional, un diseñador gráfico y un Web Master a tiempo parcial.

4.1.3. Operaciones (O)

En cuanto a aspectos operativos de la Universidad Global del Cusco, estos orientan las demandas de los recursos para alcanzar los objetivos y metas institucionales, con el fin de garantizar un Modelo Educativo, lograr una excelencia académica, con transparencia, autonomía y responsabilidad social.

Dentro del Modelo Educativo, se fomenta la investigación para la generación, promoción y gestión de la producción de conocimientos humanísticos y científicos.

Además se orienta el accionar de los Planes Operativos de las distintas áreas o dependencias de la Universidad.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Los ratios e indicadores financieros indican que no se está generando utilidad a los inversionistas; por lo que es necesario financiar temporalmente algunos costos. La evolución de los gastos ha tenido una tendencia creciente originado principalmente por los pagos a docentes nombrados y contratados, personal administrativo, así como en los costos de operación y mantenimiento. La evolución de los ingresos, principalmente está en función del nivel de matrícula estudiantil. La cual, por las mismas características de ser una Universidad nueva, muestra un comportamiento variable e inconstante.

En los últimos meses tiene una tendencia decreciente; originado principalmente por las altas tasas de deserción estudiantil.

4.1.5. Recursos Humanos

La Universidad Global del Cusco cuenta con personal docente y administrativo calificado, poseedores de experiencia educativa y con especializaciones en Universidades de la región, Universidades Nacionales e Internacionales.



La Universidad cuenta con 3 Direcciones Académicas, una dirección por cada programa, las cuales están a cargo de docentes especializados y son ellos los encargados del reclutamiento de docentes calificados para el programa.

4.1.6. Infraestructura

La Universidad Global de Cusco, cuenta con un edificio de 6 pisos ubicado en la Avenida Manantiales N° 164 de la Provincia y Distrito del Cusco. Esta moderna infraestructura está diseñada para cumplir con los requerimientos que las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) demandan para cumplir con eficiencia y eficacia una función educativa de calidad.

Cada aula cuenta como mobiliario con carpetas, sillas, pizarra acrílica, amplificador con parlantes, taburete, Smart pódium¹¹; estando equipada además con ecran (pantalla retráctil), proyector multimedia y equipo de cómputo.

a) Aulas en Uso

Piso	Cantidad de Aulas	Aulas con equipamiento multimedia	Internet (conectividad)	Laboratorio y/o Talleres
Primero	4	4	4	0
Segundo	4	4	4	1
Tercero	5	5	5	1
Cuarto	5	5	5	1
Quinto	0	0	6	6

Tabla 8: Aulas en uso de la Universidad Global del Cusco

b) Fondo Bibliográfico

La biblioteca dispone de libros y revistas, acceso a bibliotecas virtuales, así como sala de lectura debidamente implementada y equipada.

Programa Académico	Cantidad
Administración de Negocios Globales	681
Administración de Negocios Turísticos	432
Ingeniería en Tecnología de Información y Comunicación	575

Tabla 9: Fondo bibliográfico de la Universidad Global del Cusco

¹¹ Smart pódium: Modulo interactivo que cuenta con una PC, empotrada dotada de servicios de internet.



A su vez los laboratorios y/o talleres, también se encuentran equipados con módulos de cómputo, ecran-pantalla retráctil, sillas, equipo de cómputo, pizarra acrílica y proyector multimedia. El laboratorio de Física, además dispone del equipo, materiales e instrumentos propios de la especialidad.

4.1.7. Tecnología

a) Tecnología Aplicada – Equipamiento Tecnológico

Ambiente	Alcance
Laboratorios de Computo	1 Ambiente implementado con 32 equipos de cómputo cado uno, conectados a internet y proyector multimedia.
	1 Ambiente implementado con 21 equipos de cómputo cado uno, conectados a internet y proyector multimedia.
Aulas Multimedia	Aulas implementadas con proyector multimedia y equipo de cómputo Smart Pódium para el desarrollo de sesiones de clases

Tabla 10: Tecnología aplicada - Equipamiento tecnológico de la Universidad Global del Cusco

b) Tecnología Aplicada – Sistemas de Información

Sistema	Alcance
Sistema Control de Ingresos	Control de Ingreso del personal Administrativo, Docente y Alumnos
Sistema de Administración de Personal	Registros y Altas, Cargos, Horarios de Trabajo, Permisos, Licencias y Vacaciones
Sistema de Asistencias y Avances Curricular(Podio)	Control de Asistencia de Docentes y Alumnos en Sesión de Clases
Sistema de Admisión	Gestión de Fichas de Inscripción, Exámenes, Calificación y Resultados
Sistema Académico	Gestión de Malla Curricular, Plan de Estudios, Periodos, Secciones, Matriculas, Nominas, Registros, Actas, Etc.
Sistema de Gestión Pedagógica (Intranet)	Gestión de Silabos, Programación Curricular, Planes de Sesión y Registros Oficiales (coordinadores, docentes y alumnos)
Sistema de Educación a Distancia (E-Learning)	Ejecución de Sesiones de Aprendizaje (Docentes y Alumnos)
ERP NAVASOFT.	Sistema Contable – Administrativo de la Corporación
Plataforma SharePoint – Project Server	Herramienta de Colaboración Empresarial para la gestión de documentos y control y seguimiento actividades y proyectos.

Tabla 11: Tecnología Aplicada – Sistemas de Información de la Universidad Global del Cusco

4.2. Modelo Educativo

El modelo educativo se basa en la propuesta de mediano plazo, forma parte de los instrumentos orientadores de nuestro quehacer académico y de los cambios institucionales que lo acompañan y es coherente con nuestra visión y misión.



El modelo Educativo de la Universidad Global Cusco (MEUGC), se organiza tomando en cuenta los componentes esenciales de la universidad: formación integral del estudiante, investigación y responsabilidad social.

El sentido de la formación universitaria no es completo si solo se orienta al desarrollo de las capacidades profesionales; es necesario sumar a este objetivo, el de formar a la persona. Los egresados de la Universidad Global Cusco serán reconocidos como los mejores en su especialidad, así como buenas personas y buenos ciudadanos. Un profesional competente no sólo es el que hace bien su trabajo o cumple eficientemente las tareas que le encargan: debe ser también una persona confiable que contribuya a mejorar la calidad del trabajo de los demás y que actúa éticamente.

El aprendizaje y la orientación hacia la investigación implican también desarrollar en los estudiantes las cualidades propias del trabajo científico y tecnológico: el respeto por la producción intelectual, la libertad de pensamiento, el tratamiento riguroso de las fuentes, la solidez argumentativa y la claridad en la comunicación de las ideas.

Las actividades académicas y de investigación, desarrolladas en el marco de planes de estudio actualizados con una adecuada flexibilidad curricular, garantizarán una fructífera interacción académica, intensificando el intercambio de estudiantes, profesores e investigadores hacia dentro y fuera de la Región Cusco y del Perú.

4.2.1. Principios Pedagógicos

- ✓ Aprendizaje por competencias. Tendencia del aprendizaje considerando conocimientos, habilidades y valores.
- ✓ Aprendizaje centrado en el estudiante, el docente actúa como facilitador
- ✓ Aprendizaje autónomo, crítico y reflexivo, mediante la auto evaluación de su rol y de sus resultados en dicho proceso,
- ✓ Aprendizaje en diversidad con visión global, aprendizajes por medio del reconocimiento y el respeto a la diversidad.
- ✓ Aprendizaje hacia el desarrollo sostenible. La universidad se orienta a la formación de profesionales capaces de transformar su entorno a través de procesos y medios innovadores, con lo que contribuye al desarrollo sostenible de la Región Cusco y del Perú.



4.2.2. Componentes del Modelo Educativo

El modelo, "Es una aproximación teórica a lo real, por medio de la cual los postulados y suposiciones conceptuales pueden ser aplicados a la realidad." (Tamayo, Marco. El Proceso de Investigación Científica, 1981:217) (Tamayo Tamayo, 1981).

¿Por qué se crea el modelo educativo? Porque se requieren alternativas de solución para superar problemas encontrados en el diagnóstico de la Universidad Global Cusco.

¿Para que el modelo educativo? Para planificar, organizar, dirigir y supervisar la experiencia académica.

¿Cómo se elaboró el modelo educativo de la Universidad Global Cusco?

Utilizando la fórmula

$$\text{Modelo X} = f (V1 + V2 + \dots + Vn)$$

Donde:

F = función de

V = Variable

Sustituyendo la formula se tiene:

$$\text{MEUGC} = f (V1_{\text{Estudiante}} + V2_{\text{Docente}} + V3_{\text{Egresado}} + V4_{\text{Infraestructura física}} + V5_{\text{Comunidad universitaria}})$$

Donde:

V1 = Formación integral del estudiante basado en el enfoque pedagógico por competencia. La noción de competencia "es la acción + el Conocimiento + la intención + la suficiencia para alcanzar lo deseado. (Peñaloza Ramella, 1998)

V2 = Docente universitario formando estudiantes con visión global y empresarial, motivando la investigación, la innovación, el emprendimiento y la identidad cultural.

V3 = Egresado con título profesional y grados académicos comprometido con su capacitación permanente, actualización, especialización y ubicación en el mercado laboral.



V4 = Infraestructura física implementada con tecnología de punta en aulas, talleres, laboratorios, biblioteca y campo deportivo.

V5 = Comunidad universitaria relacionada con la empresa, instituciones y organizaciones de la sociedad. El concepto sociedad "hace referencia a un conjunto estructurado de personas, pueblos o (naciones) que se rigen por unas leyes comunes." (Canda Moeno, 2000)

4.2.3. Variables del Modelo Educativo

4.2.3.1. Estudiante con Formación Integral

a) Características

- ✓ El estudiante es el centro del proceso formativo por lo que se otorga mayor valor al aprendizaje con creciente autonomía y al tiempo que éste dedica para alcanzar logros.
- ✓ El Perfil de Egreso es el elemento articulador para asegurar mayor pertinencia.
- ✓ La orientación del proceso formativo es por Competencias, tanto Genéricas como Específicas.
- ✓ La Formación integral incluye la competencia del idioma inglés.

b) Plan De Estudios

- ✓ Actividades curriculares: nombre de cada actividad y la descripción de sus acciones o contenidos generales la que podrá ir en la malla o en un listado separado, área de formación curricular a la que corresponde, obligatoria electiva o libre y la cantidad de créditos que le corresponde.
- ✓ Número total de horas expresado en el total de créditos necesarios para lograr el aprendizaje establecido.
- ✓ Actividades extracurriculares.

4.2.3.2. Docente Universitario

El Docentes comparte un conjunto de características que le permite contribuir al logro de la misión de la universidad y que se resume de la siguiente manera:

- ✓ Comparte la misión de la Universidad Global Cusco y realizan su labor en el marco de la ética profesional, la honestidad intelectual y el respeto a los valores institucionales.
- ✓ Respeta los derechos humanos, reconocen la diversidad y promueven la ciudadanía y la integración.
- ✓ Destaca en su labor académica o profesional, se mantienen actualizados en su especialidad e incorporan sus conocimientos al ejercicio docente.



- ✓ Conoce y aplica diversos métodos, recursos y procedimientos de enseñanza y evaluación, estimulando en sus alumnos el deseo de aprender, investigar y trabajar en equipo.
- ✓ Domina y aplica métodos, técnicas y procedimientos de investigación acordes con su área de especialización, participando en proyectos de investigación disciplinar, multidisciplinar e interdisciplinar.
- ✓ Articula la investigación en el marco de la docencia, la responsabilidad social y el desarrollo del conocimiento.
- ✓ Comparte su actividad y los resultados de sus hallazgos en grupos o en redes de investigación nacionales o internacionales.
- ✓ Participa y trabaja en distintos grupos, comunicándose asertivamente y mostrando habilidades de liderazgo, actitudes democráticas, tolerancia y de respeto mutuo.
- ✓ Realiza propuestas innovadoras de modo crítico y creativo que contribuyen al desarrollo y gestión de la universidad y de su unidad académica.
- ✓ Se compromete con el desarrollo de proyectos y tareas encomendadas por su área y la universidad.
- ✓ Para completar la formación del estudiante, es necesario incorporar temas y preocupaciones generales que dan un denominador común a los estudiantes y son: (a) Investigación, (b) emprendimiento e innovación y (c) la responsabilidad social universitaria.
- ✓ La investigación activa el espíritu explorador de lo desconocido y forma competencias especiales. Por ello, está incorporada como parte de la enseñanza en los programas académicos. Se distingue entre la investigación para la ampliación del conocimiento y saber investigar como competencia en la formación de los estudiantes.
- ✓ Promueven la evaluación permanente para asegurar planes de estudio significativo, riguroso y de calidad.

4.2.3.3. El Egresado

Perfil de egresado: Descripción comprensiva del desempeño esperado que compromete la Universidad para el egresado, representa el compromiso en el logro de las competencias que se adquieren en el proceso formativo, Comprende las competencias y características que debe demostrar el titulado o graduado al término de sus estudios.

4.2.3.4. La Infraestructura Física

La Universidad Global Cusco tiene un edificio propio de seis pisos, localizado en la Avenida Manantiales N 164 del distrito y provincia del Cusco. Entre el primero y quinto piso se encuentran ubicados 18 aulas



con equipamiento multimedia e internet, tiene 3 laboratorios, una biblioteca con 1688 libros, en el sexto piso se encuentran las oficinas de las autoridades universitarias. Tiene un campo deportivo propio, en buen estado de equipamiento, mantenimiento y conservación, complementado por 5 murales que dan cuenta del proceso social histórico de la sociedad cuzqueña.

4.2.3.5. La Comunidad Universitaria

La educación universitaria es un instrumento por el cual llega a las nuevas generaciones conocimientos, ideas, sentimientos y valores con el propósito general de lograr el desarrollo bio-psico-social-cultural del estudiante.



La educación universitaria forma élites para la conducción y representación de instituciones públicas o privadas y organizaciones de la sociedad. Importa a la Universidad Global Cusco la posibilidad de interrelaciones con la empresa para posibilitar la investigación, el emprendimiento y la innovación de acuerdo a las necesidades de la Región Cusco.

4.3. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos nos permite evaluar la situación interna de la Universidad Global del Cusco, de tal manera que permita determinar las fortalezas y debilidades. Esta Matriz cuenta con 11 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y cinco debilidades, los que se detallan en la Tabla 12:



Factores determinantes de éxito	
FORTALEZAS	
1.	Plataforma Tecnológica Educativa.
2.	Software de Gestión que le permite integrar a la institución.
3.	Docentes capacitados y calificados.
4.	Biblioteca con stock suficiente de libros.
5.	Infraestructura Moderna.
6.	Aulas y Laboratorios altamente equipados.
DEBILIDADES	
1.	Posicionamiento débil en el mercado.
2.	Deserción estudiantil.
3.	Alta rotación de personal.
4.	Marketing con presupuesto restringido.
5.	Reducida oferta académica.

Tabla 12: Matriz de Evaluación de Factores Internos



Capítulo V: Objetivos de Mediano Plazo

5.1. Objetivos de Mediano Plazo

De acuerdo a los ejes estratégicos que se han definido y que se describen a continuación (a) Excelencia en el servicio, (b) Investigación, desarrollo e innovación, (c) Gestión y Desarrollo Empresarial, servirán de base para plantear los siguientes objetivos a mediano plazo:

OMP	DETALLE
OMP 1:	Establecer un sistema educativo con valor diferencial a través de la calidad.
OMP 2:	Obtener la acreditación del ISO 9001 alcance de Investigación.
OMP 3:	Obtener la acreditación SINEACE de los 3 programas académicos.
OMP 4:	Renovar el Diseño Curricular de los 3 programas académicos.
OMP 5:	Disminuir la deserción universitaria a 25%.
OMP 6:	Incrementar y sostener el índice de satisfacción del estudiante a 80%.
OMP 7:	Incrementar la cuota de mercado en 11.2%.
OMP 8:	Incrementar la población estudiantil de la Universidad de 360 alumnos a 2800 alumnos para el 2021.
OMP 9:	Publicar 20 proyectos de investigaciones como mínimo hasta el 2021.
OMP 10:	Promover la vinculación nacional e internacional a través de 16 convenios marco para la movilidad de estudiantes y docentes con la formulación de proyectos de investigación.
OMP 11:	Capacitar al 100% de trabajadores mediante la implementación de un programa de capacitación laboral para el 2021.
OMP 12:	Crear 3 programas académicos, 3 programas de maestría, para el 2021.
OMP 13:	Implementar educación virtual para 5 programas académicos y 2 programas de postgrado para el 2021.
OMP 14:	Implementar 3 programas de extensión universitaria para el 2021.
OMP 15:	Conseguir el posicionamiento y reconocimiento en la sociedad de la marca UGlobal, de segundo lugar a primer lugar en la región Cusco para el 2021.
OMP 16:	Ampliar la infraestructura con nuevas aulas equipadas para dar cobertura al crecimiento de estudiantes.
OMP 17:	Incrementar los ingresos por extensión universitaria en 30%.
OMP 18:	Crecimiento en la Rentabilidad Anual en 10%.
OMP 19:	Sostener el índice de liquidez mayor o igual a 1.

Tabla 13: Objetivos a Largo Plazo



Capítulo VI: Evaluación Estratégica

6.1. TABLERO DE CONTROL – UNIVERSIDAD GLOBAL

DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

EJE ESTRATÉGICO 1: EXCELENCIA EN EL SERVICIO						
ESTRATEGIA	ACCION ESTRATÉGICA	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS			
			2018	2019	2020	2021
Establecer un sistema educativo con valor diferencial a través de la calidad.	Licenciamiento, alineamiento a las Condiciones Básicas de Calidad – SUNEDU.	Universidad Licenciada	100%			
Obtener la acreditación Internacional ISO 9001 - Investigación	Certificar alcance Investigación.	Nro. de certificaciones ISO	1			
Obtener la acreditación SINEACE de 3 programas académicos	Acreditar a 3 programas académicos.	Nro. de programas académicos		1	1	1
Renovar el Diseño Curricular de 3 programas académicos	Actualizar e innovar el diseño curricular a 3 programas académicos.	Nro. de programas académicos	3			
Disminución de la Deserción	Realizar acciones de seguimiento para disminuir la deserción.	Nº de desertores nuevos/ Nº estudiantes nuevos	30%	28%	25%	25%
Mejorar el índice de satisfacción	Satisfacción de desempeño docente.	% índice de satisfacción	70%	80%	80%	80%
	Satisfacción de servicio.	% índice de satisfacción	50%	65%	80%	80%
Incrementar la cuota de mercado	Realizar campaña de marketing eficiente que incremente la cuota de mercado.	% población estudiantes 5to de media	2%	2.8%	3%	3.4%
	Gestionar la matrícula de 2800 nuevos matriculados al 2021.	Nro. Matriculados Nuevos	500	700	750	850



EJE ESTRATÉGICO 2: INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN						
ESTRATEGIA	ACCION ESTRATÉGICA	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS			
			2018	2019	2020	2021
Publicar proyectos de investigaciones	Proyectos publicados en ALICIA.	Nro. Proyectos	5	5	5	5
	Promover la participación en seminarios, congresos y expo ferias de investigación.	Nro. Seminarios	2	4	4	4
	Gestionar y ejecutar proyectos de investigación financiados.	Nro. Proyectos	1	2	3	4
Convenios y Alianzas Estratégicas	Realizar convenios Regionales.	Nro. Convenios	4	5	5	5
	Realizar convenios Nacionales.	Nro. Convenios	2	2	2	2
	Realizar convenios internacionales.	Nro. Convenios	1	1	1	1

EJE ESTRATÉGICO 3: GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL						
ESTRATEGIA	ACCION ESTRATÉGICA	INDICADORES ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS			
			2018	2019	2020	2021
Ampliación de la oferta educativa	Pre Grado.	Nro. programas		2	1	1
	Post Grado (Maestría, Doctorado).	Nro. Post grados			1	2
	Segunda Especialidad.	Nro. Especialidades		1	1	1
	Diplomados.	Nro. Diplomados			2	2
	Programas académicos Semipresenciales.	Nro. Programas		1	1	2



Programas de Extensión	Programas de formación continua.	Nro. Programas	4	5	6	6
Ampliación de infraestructura con nuevas Aulas Equipadas para cobertura el crecimiento de estudiantes	Ampliar infraestructura con 10 nuevas aulas.	Nro. de Aulas	4	5	1	1
Incrementar los ingresos por programas extensión universitaria	Desarrollar acciones e iniciativas de extensión universitaria.	Soles	20000	30000	40000	50000
Rentabilidad Anual	Desarrollar gestión para incrementar la rentabilidad.	% del índice de rentabilidad anual	0%	0%	2%	5%
Sostener el índice de liquidez	Desarrollaría gestión para sostener el índice de liquidez.	% del índice de liquidez	0	0	1	1

Tabla 14: Evaluación Estratégica



Referencias

- 4 International Colleges & Universities. (2017). *UniRank*. Obtenido de 2017 Top Universities:
<https://www.4icu.org/about/>
- Canda Moeno, F. (2000). *Coordinador General del Diccionario*. Madrid España: Imprenta Brosmac .
- Carrera, P. e. (05 de Enero de 2017). *Dónde estudio?* Obtenido de Encuentra dónde estudiar:
<https://www.ponteencarrera.pe/donde-estudio>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: PEARSON.
- Económica, S. (11 de Enero de 2017). *Sistema Educativo*. Obtenido de Educación superior en el 2017: los institutos empezarán a recuperar terreno: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/207777-los-institutos-empezaran-a-recuperar-terreno/>
- Gestión. (18 de 08 de 2016). *Gestión*. Obtenido de Educación superior: ¿Cuánto afecta la regulación?:
<https://gestion.pe/economia/educacion-superior-afecta-regulacion-112764>
- Peñaloza Ramella, W. (1998). *El Problema de la Competencias*. Maracaibo: Universidad de Zulia Maracaibo.
- Tamayo Tamayo, M. (1981). *El Proceso de la Investigación*. Colombia: Limusa Moriega editores.

