



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
FEDERICO VILLARREAL**

**Vicerrectorado de  
INVESTIGACIÓN**

## **Escuela Universitaria de Posgrado**

**“PLAN ESTRATEGICO: ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA FACULTAD  
DE DERECHO Y CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
FEDERICO VILLARREAL”**

Línea de Investigación: Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de:  
Maestra en Auditoría Contable y Financiera

**AUTORA:**

Sotelo Sarmiento, Emma

**ASESOR:**

Dr. Rojas García, José Domingo

**JURADO:**

Dra. Barrueto Pérez, María Teresa.

Dr. Flores Sotelo, Willian Sebastián

Mg. Izaguirre Gallardo, Alfredo Sixto

Lima – Perú

2020

## **Dedicatoria**

Dedicado a mi papá, impulsor de la música vernacular con el tema Puka Polleracha. Mi gratitud por enseñarme la actitud de reinventarme.

# Índice

	Pág.
Dedicatoria.....	ii
Índice.....	iii
Lista de figuras.....	vi
Lista de tablas .....	viii
Lista de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
I. Introducción.....	13
1.1 Planteamiento del Problema .....	15
1.2 Descripción del Problema .....	17
1.3 Formulación del Problema .....	19
1.3.1 Problema general .....	19
1.3.2 Problemas específicos .....	19
1.4 Antecedentes .....	20
1.4.1 Antecedentes internacionales .....	20
1.4.2 Antecedentes nacionales.....	21
1.5 Justificación de la Investigación .....	25
1.6 Limitaciones de la Investigación.....	26
1.7 Objetivos .....	27
1.7.1 Objetivo general .....	27
1.7.2 Objetivos específicos.....	27
II. Marco Teórico .....	28
2.1 Marco Conceptual .....	28

2.1.1 Origen del término estrategia. ....	28
2.1.2 Aporte de los grandes pensadores a la planeación estratégica. ....	29
2.1.2.1 <i>Frederick Taylor (1856-1915) (USA)</i> . ....	30
2.1.2.2 <i>Henry Fayol (1841-1925) (Francia)</i> . ....	30
2.1.2.3 <i>Edwards Deming (1900-1993) (USA)</i> . ....	31
2.1.2.4 <i>Joseph Juran (1904-2008) (Rumania)</i> . ....	31
2.1.2.5 <i>Kaoru Ishikawa (1915-1989) (Japón)</i> . ....	32
2.1.2.6 <i>Peter Druker (1909-2005) (Austria)</i> . ....	32
2.1.2.7 <i>Michael Hammer (1948-2008) y James Champy (1942) (USA)</i> . ....	32
2.1.2.8 <i>Philip B. Crosby (1926-2001) (USA)</i> . ....	33
2.1.3 Conceptos: .....	33
2.1.4 Definiciones.....	34
2.2 Análisis del Entorno Externo de la Organización. ....	36
2.2.1 Dimensión 1: entorno externo general. ....	40
2.2.1.1 <i>Condiciones político legal</i> . ....	40
2.2.1.2 <i>Condiciones económicas</i> . ....	43
2.2.1.3 <i>Condición social, cultural y demográfica</i> . ....	45
2.2.1.4 <i>Condiciones tecnológicas</i> . ....	46
2.2.1.5 <i>Condiciones medioambientales</i> . ....	46
2.2.1.6 <i>Tendencias</i> . ....	48
2.2.2 Dimensión 2: entorno externo sectorial.....	60
2.2.2.1 <i>Primera fuerza: El grado de rivalidad entre las compañías establecidas dentro de una industria (competidores directos)</i> . ....	61
2.2.2.2 <i>Segunda Fuerza: El riesgo por el nuevo ingreso de competidores potenciales</i> . ....	62

2.2.2.3 Tercera fuerza: El poder de negociación de los clientes (compradores). ....	63
2.2.2.4 Cuarta fuerza: El poder de negociación de los proveedores.....	64
2.2.2.5 Quinta fuerza: La proximidad de sustitutos para los productos de una industria. ....	65
2.2.3 Dimensión 3: entorno externo competitivo. ....	65
2.3 Marco Referencial.....	66
2.4 Aspectos de Responsabilidad Social y Medio Ambiente.....	69
2.4.1 Responsabilidad Social.....	69
2.4.2 Medio Ambiente.....	70
III. Método.....	73
3.1. Tipo de investigación.....	73
3.2 Población y muestra.....	73
3.3 Operacionalización de la variable: Entorno Externo.....	75
3.4 Instrumento.....	80
3.5 Procedimiento.....	81
3.6 Análisis de datos.....	81
IV. Resultados.....	83
V. Discusión de Resultados.....	107
VI. Conclusiones.....	112
VII. Recomendaciones.....	114
VIII. Referencias.....	116
IX. Anexos.....	122

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Entorno externo de la FDCP de la UNFV.....	39
Figura 2. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.....	41
Figura 3. Articulación de los objetivos nacionales .....	42
Figura 4. Principales tendencias mundiales.....	49
Figura 5. Grupos estratégicos de universidades.....	62
Figura 6. Modelo conceptual del sector educación.....	63
Figura 7. Organigrama de la FDCP de la UNFV .....	68
Figura 8. Entorno externo .....	83
Figura 9. Dimensiones del entorno externo .....	84
Figura 10. Indicadores del entorno externo general.....	86
Figura 11. Factores del indicador económicos .....	87
Figura 12. Factores del indicador socioculturales.....	89
Figura 13. Factores del indicador demográficos .....	90
Figura 14. Factores del indicador político legales .....	91
Figura 15. Factores del indicador tendencia mundial económica.....	92
Figura 16. Factores del indicador tendencia mundial tecnológica.....	93
Figura 17. Factores del indicador tendencia mundial medioambiental .....	94
Figura 18. Indicadores del entorno externo sectorial.....	95
Figura 19. Factores del indicador competencia .....	97
Figura 20. Factores del indicador docentes.....	98
Figura 21. Factores del indicador alumnos .....	100
Figura 22. Factores del indicador condiciones específicas del sector educación universitaria.....	101
Figura 23. Indicadores del entorno externo competitivo .....	103

Figura 24. Factores del indicador conocimiento de la competencia.....	104
Figura 25. Factores del indicador cooperación con otras instituciones de la competencia ..	106

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1.Operacionalización de la variable entorno externo	76
Tabla 2. Cantidad de items por dimensiones de la variable entorno externo	79
Tabla 3. Escala para medir la percepción de la variable entorno externo	80
Tabla 4. Niveles del entorno externo	82
Tabla 5: Niveles de las dimensiones de la variable: entorno externo	82
Tabla 6. Descripción de los niveles del entorno externo	83
Tabla 7. Descripción de los niveles por dimensiones del entorno externo	84
Tabla 8. Descripción de los niveles por indicadores del entorno externo general	85
Tabla 9. Descripción de los niveles en los factores del indicador económicos	87
Tabla 10. Descripción de los niveles en los factores del indicador socioculturales.	88
Tabla 11. Descripción de los niveles en los factores del indicador demográficos.	90
Tabla 12. Descripción de los niveles en los factores del indicador político legales.	91
Tabla 13. Descripción de niveles en los factores del indicador tendencia mundial económica.	92
Tabla 14. Descripción de los niveles en los factores del indicador tendencia mundial tecnológica.	93
Tabla 15. Descripción de los niveles en los factores del indicador tendencia mundial medioambiental.	94
Tabla 16. Descripción de los niveles por indicadores del entorno externo sectorial	95
Tabla 17. Descripción de los niveles en los factores del indicador competencia.	96
Tabla 18. Descripción de los niveles en los factores del indicador docentes	98
Tabla 19. Descripción de los niveles en los factores del indicador alumnos	99



Tabla 20. Descripción de los niveles en los factores del indicador Condiciones específicas del sector educación universitaria.	101
Tabla 21. Descripción de los niveles en los indicadores del entorno externo competitivo.	102
Tabla 22. Descripción de los niveles en los factores del indicador conocimiento de la competencia.	104
Tabla 23. Descripción de los niveles en los factores del indicador cooperación con otras instituciones de la competencia.	105

## Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	123
Anexo 2. Instrumento: Cuestionario .....	124
Anexo 3. Base de datos .....	128

# **PLAN ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**

## **Resumen**

La investigación de metodología descriptiva tiene por objetivo conocer el nivel de percepción de los docentes respecto al entorno externo y sus dimensiones, de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional Federico Villarreal, en febrero del año 2019. Para lograr los objetivos se administró la guía “Análisis General del Entorno Externo de las Organizaciones” de Serna, Humberto (2016); en una muestra de 44 docentes. Los datos fueron procesados en Excel y SPSS – 23.0 (en español), y se llegó a los siguientes resultados: el 75% percibe al entorno externo dentro del nivel “Favorable” para la institución; las dimensiones del entorno alcanzaron el nivel “Favorable” como sigue, entorno externo general 86%, entorno externo sectorial 100% y entorno externo competitivo 66%.

El análisis al entorno externo permite conocer la influencia que éste tiene para mejorar la propuesta de objetivos; permitirá a la dirección comprender de manera precisa el ambiente externo local, nacional y mundial con el propósito de identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno, que conlleven a la construcción del plan estratégico institucional; alcanzar metas y objetivos coherentes a un presupuesto que contemple el costo de la gestión pedagógica, administrativa y financiera.

***Palabras clave:*** *entorno externo general, entorno externo sectorial, entorno externo competitivo.*

## **Abstract**

The descriptive methodology research aims to know the level of perception of teachers regarding the external environment and its dimensions, of the Faculty of Law and Political Science of the Federico Villarreal National University, in February 2019. To achieve the objectives, administered the guide "General Analysis of the External Environment of Organizations" by Serna, Humberto (2016); in a sample of 44 teachers. The data were processed in Excel and SPSS - 23.0 (in Spanish), and the following results were reached: 75% perceive the external environment within the "Favorable" level for the institution; the dimensions of the environment reached the "Favorable" level as follows, general external environment 86%, sectoral external environment 100% and competitive external environment 66%.

The analysis of the external environment allows to know the influence that it has to improve the proposed objectives; It will allow the management to understand precisely the local, national and world external environment in order to identify and analyze the opportunities and threats in the environment, which lead to the construction of the institutional strategic plan; achieve goals and objectives consistent with a budget that includes the cost of pedagogical, administrative and financial management.

**Keywords:** *general external environment, sectoral external environment, competitive external environment.*

## I. Introducción

En el Perú pocas son las organizaciones que analizan el entorno externo como parte del planeamiento estratégico. Un buen plan estratégico debe aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

En el mundo actual, las organizaciones consideran indispensable conocer lo que sucede en el mundo en general, lo que hacen sus competidores, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, las tendencias mundiales, etc., con el propósito de aprovechar sus recursos y capacidades para ser más competitivos; y responder a los retos de la actualidad.

El análisis al entorno externo de la organización, plantea el estudio estructurado de las dimensiones del ambiente externo; permite conocer los factores que intervienen, ya sea de manera directa o indirecta a la organización, constituyéndose en una oportunidad o amenaza para este. Bateman y Snell (2009), refieren que: “todas las organizaciones operan en un macroambiente, que se define por los elementos más generales del ambiente externo que, de forma potencial, pueden influir en las decisiones estratégicas [...] muchos de estos factores son incontrolables [...] la falta de control no justifica que los directores ignoren dichas fuerzas, que las utilicen como excusa para un desempeño precario, o que simplemente, traten de sobrellevarlas”. (P. 52)

Bernal y Sierra (2008), afirman: “dadas las condiciones cambiantes, globales y competitivas que hoy enfrentan las organizaciones, se requiere una forma de administrar cada vez más estratégica que les permita diferenciarse de su competencia con una mejor respuesta a los retos del entorno”. (p. 63)

Indacochea (2016), refiere: “el macroentorno está constituido por todos aquellos factores que son ajenos a una organización, sobre los cuales difícilmente ésta puede incidir;

pero, que son capaces de afectarla de manera determinante [...] el objetivo del análisis externo es entender a la empresa dentro del entorno de los negocios y lo que debe hacer la organización para aprovechar las oportunidades que se presenten en un contexto en permanente cambio". (p. 28)

La presente investigación, describe la percepción respecto a los indicadores de las dimensiones del entorno externo de la institución. Consta de nueve partes:

La primera parte presenta la introducción, que comprende el planteamiento del problema, la descripción del problema, formulación del problema, los antecedentes internacionales y nacionales, la justificación de la investigación, las limitaciones y los objetivos de la investigación.

La segunda parte desarrolla el marco teórico, que incluye el marco conceptual, marco referencial y los aspectos de responsabilidad social y medio ambiente.

La tercera parte expone el método de la investigación, que define el tipo y diseño, población y muestra, operacionalización de la variable, instrumento, procedimientos y análisis de datos.

La cuarta parte presenta los resultados de la investigación, que comprende el análisis e interpretación.

La quinta, sexta y séptima parte comprenden la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

Finalizando con la octava y novena parte, que corresponde a las referencias y anexos.

## 1.1 Planteamiento del Problema

Las Universidades Públicas tienen la función básica de generar servicio de formación profesional de forma gratuita. No tienen fines de lucro, su objetivo no es el beneficio económico; por consiguiente, la demanda será mayor que la oferta.

La Universidad Nacional Federico Villarreal (en adelante UNFV), a través de sus dieciocho facultades brinda en forma gratuita, por parte del Estado, la enseñanza para formar profesionales y así atender los requerimientos que la sociedad demanda; sin embargo, los recursos asignados e ingresos propios no son suficientes.

La Universidad goza de autonomía según el Artículo 18 de la Constitución Política del Perú, y se rige por su Estatuto que ha sido elaborado en concordancia con la Ley Universitaria N° 30220 (2014).

La Facultad de Derecho y Ciencia Política (en adelante FDCP), es una de las dieciocho facultades pertenecientes a la Universidad Nacional Federico Villarreal. Fue creada el 12 de abril del año 1966, mediante Resolución Rectoral N° 1399-66-UNFV. Funciona desde sus inicios en el Local Central de esta casa superior de estudios, cuya construcción antigua, perteneció anteriormente al Colegio particular “La Merced”.

La FDCP refleja desventajas en relación a otras facultades de la institución; más aún si se le compara con las facultades de derecho de otras universidades del país, en factores como infraestructura, equipamiento de bienes, muebles y en su cultura organizacional.

Para sobrevivir a la competencia y sobresalir, deberá actuar de tal forma que pueda mantener un margen sobre las demás instituciones. El presente exige pensar y actuar estratégicamente.

La FDCP de la UNFV como institución educativa superior, se encuentra inmersa en este mundo globalizado, se requiere el análisis a su entorno externo que permita conocer las oportunidades y amenazas; cuyas fuerzas no pueden ser controladas. Es así como en numerosos trabajos de investigación se realiza un análisis a los factores del entorno de la organización, que sirve de base en la construcción del plan estratégico; cuya finalidad es guiar a toda la organización en el logro de los objetivos de corto y largo plazo. Un claro ejemplo de la puesta en práctica de este proceso lo manifiesta Alcántara Lino (2010), quien sostiene que las autoridades, la plana docente y administrativa de la Facultad de Odontología de la Universidad Particular de San Martín de Porres, considerada como una de las mejores en el país, planifican permanentemente, ya que tienen como meta, ser el referente educativo de la región; por tal motivo, las autoridades han implementado el planeamiento estratégico de la universidad en cada una de sus facultades.



## 1.2 Descripción del Problema

El presente trabajo deriva de los informes de las acciones de control a la gestión pedagógica, administrativa y financiera de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional Federico Villarreal, emitidos por el Órgano de Control Institucional, que entre otros sugiere lo siguiente: programar metas y objetivos de las actividades administrativas y académicas, deben ser coherentes con la disponibilidad del presupuesto asignado anualmente, y/o reprogramar aquellas metas que no son viables de realizar; modificando la programación en el Plan de Trabajo Institucional, a fin de evitar metas de actividades incumplidas. También recomienda la implementación de personal de apoyo para el control de bienes. Incluir el presupuesto de los cursos y diplomados para formar parte del presupuesto de la Universidad.

La FDCP, de la UNFV, se limita a una asignación presupuestal anual del tesoro público para satisfacer sus necesidades básicas como son los gastos corrientes y operativos; distribuidos en metas presupuestarias específicas como, remuneraciones 60%, bienes y servicios 32%, gastos corrientes para la gestión operativa que incluye caja chica y pago al personal contratado bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (CAS) 8%; y los recursos directamente recaudados.

La institución requiere, para su gestión académica, implementar mayor número de aulas. Cuenta con personal administrativo de planta y personal contratado en número limitado, ya que se han presentado situaciones en que era necesario modificar la estructura de gastos del presupuesto para financiar el pago de sus remuneraciones.

Ante esta situación se requiere de mayores recursos financieros para mejorar parte de la infraestructura, contratar docentes y personal administrativo necesarios; cuyo financiamiento sea producto de actividades generadoras de recursos que le permita a la FDCP ser autosostenible.

Las recomendaciones detalladas en el primer párrafo implican un mayor presupuesto; es decir, tener fuentes autogeneradoras de ingresos para financiar sus necesidades. En este sentido, Clark (1998), asume que las universidades emprendedoras se encuentran vinculadas con el entorno y:

Responden de manera proactiva a las necesidades del mercado, sin dejar de lado sus valores académicos ni su misión tradicional como entidad educativa que trabaja con el conocimiento [...] son aquéllas que están en la capacidad de diversificar los ingresos para incrementar las fuentes financieras, y reducir la dependencia. Es una forma proactiva de actuar ante el estancamiento o disminución de los recursos fiscales para las universidades y la permanente presión hacia arriba de los costos y gastos que implica el funcionamiento de una institución del sistema de educación superior [...] considera la innovación como un factor decisivo en la formación del capital humano que la sociedad requiere, dadas todas las repercusiones económicas, tecnológicas, sociales, políticas y culturales que ejerce su entorno (en Tarapuez y otros, 2012, p.107, 110 y 112).

La FDCP, de la UNFV, al estar inmersa en este mundo globalizado, enfrenta retos actuales y futuros, como toda organización, está expuesta a las influencias de su entorno externo; cuyos factores no puede controlar. Ante la competitividad, la globalización, la incertidumbre, entre otros rasgos que se dan en la actualidad; generan una dinámica de cambios en una realidad compleja. Sólo las organizaciones inteligentes, capaces de adaptarse

a las condiciones cambiantes del entorno, serán las que sobrevivan o permanezcan en vigencia.

La velocidad del cambio, en el entorno externo, exige una actuación estratégica en base a un análisis estratégico a los indicadores.

Se requiere poseer habilidades para detectar las oportunidades y saber aprovecharlas, prepararse ante las amenazas para minimizar o neutralizar sus efectos con los recursos y capacidades que posee (Andrews, 1971).

Conocer la influencia de los factores del entorno externo, para que converjan dentro de un plan estratégico, guiará a la institución a ser más competitiva; redundando en la generación de sus propios recursos financieros, que le permita una mejor implementación y hacer uso eficiente de los recursos y capacidades que posee.

### **1.3 Formulación del Problema**

#### **1.3.1 Problema general**

¿Cuál es la percepción del entorno externo de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional Federico Villarreal?

#### **1.3.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la percepción del entorno externo general de la FDCP de la UNFV?
- ¿Cuál es la percepción del entorno externo sectorial al cual pertenece la FDCP de la UNFV?
- ¿Cuál es la percepción del entorno externo competitivo al cual pertenece la FDCP de la UNFV?

## **1.4 Antecedentes**

### **1.4.1 Antecedentes internacionales**

Barreiros (2012), Tesis: Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa “Kawa Motors S.A”, Ecuador: Universidad Central de Ecuador.

La empresa se dedica a la compra, importación, distribución y venta de unidades motorizadas de la marca Kawasaki. Para hacer el análisis externo, consideró una muestra de 21 personas de un universo de 15 525 motociclistas, que representan el 5% del parque automotor. Analiza el entorno con el modelo PEST, en una encuesta y entrevista apoyada de cuestionario. El tipo de investigación es descriptivo. Entre sus principales conclusiones está la necesidad de implementar un plan estratégico para mejorar los procesos de gestión, que cada puesto de la empresa tenga sus respectivas actividades a su cargo; y así mejorar la atención a sus clientes, satisfaciéndolos y captando su fidelidad.

Monardes (2015), Tesis: Plan estratégico para la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica del Norte, sede Coquimbo, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Al expirar el plan fundacional de esta unidad académica, considera necesario desarrollar un plan estratégico. Plantea el Modelo Delta de Arnoldo Hax, basado en ofrecer productos y servicios de valor único a sus clientes, con el conjunto de competencias que posee la empresa, desarrollando un vínculo afectivo con sus clientes; a diferencia de los modelos tradicionales que basan su estrategia en liderazgo de costos o diferenciación para atender a un “cliente promedio”. Su principal conclusión es que el modelo se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, y no toma en cuenta a la competencia. Las metas alcanzables están en función de recursos disponibles para la institución.

Leiva (2010). Tesis: Diseño de un plan estratégico para una empresa de retail, periodo 2010-2014, Chile: Universidad de Chile.

Comienza con un análisis del entorno, cuya finalidad es determinar los principales desafíos y tendencias a través de las cinco fuerzas de Porter; luego, se realiza un análisis interno de la empresa, utilizando como marco teórico la cadena de valor de Porter. Para finalizar esta primera etapa, realiza un análisis FODA y determina los factores críticos de éxito. A partir de este diagnóstico, y de las brechas existentes, define la estrategia de crecimiento a seguir, estableciendo las opciones estratégicas, el mercado objetivo, los productos/servicios a cubrir y la proyección a cinco años del negocio. Para concluir con la propuesta, diseña un mapa estratégico con los principales proyectos e iniciativas que serán necesarias para concretar el plan.

Se consideró para la población y muestra, a las mujeres, que son el foco de la empresa. Se clasificó por segmentos etarios a una población total de 8 632 948 mujeres al 2010, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística de Chile, de los que se hizo una distribución por grupos socio-económicos.

El tipo de investigación es descriptiva, y entre los principales aportes de este trabajo es haber abierto la discusión en torno a cuáles son las opciones reales de crecimiento de esta empresa, el cómo aprovechar al máximo el conocimiento existente en torno a la mujer y como materializarlo en un plan que permita a la empresa cumplir su visión y sus perspectivas de crecimiento a mediano y largo plazo.

#### **1.4.2 Antecedentes nacionales**

Angulo, Barbarán, Sotelo y Zimic (2017). Tesis: Planeamiento estratégico del Banco Central de Reserva del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.

El Banco Central de Reserva (BCRP), cuya principal función es asegurar la estabilidad de la moneda, fue fundada en el año 1922, se le asignó la responsabilidad de administrar el sistema monetario para evitar inflación o deflación descontrolada, el presente plan fue diseñado con proyección al año 2027, en cuya visión se proyecta no sólo el cumplir con excelencia sus obligaciones según su ley orgánica; sino también, apoyar al crecimiento del país a través de su potencial técnico. En base a esta visión se ha realizado una evaluación de su entorno externo, para identificar las oportunidades y amenazas a través de la matriz MEFE y otros.

Después de los análisis, se aplicaron diferentes herramientas para la identificación y priorización de estrategias, con miras de alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. Entre las estrategias más importantes están las relacionadas con inversiones en tecnología y la creación de alianzas para consolidar información macroeconómica, así como las estrategias que se enfocan en brindar servicios a las MYPE, como primer esfuerzo para reducir la informalidad de la economía. Finalmente, se han establecido recursos, controles y propuestas organizacionales que complementan las estrategias planteadas. El tipo de investigación es descriptivo. Para la muestra se entrevistó a un ex funcionario y a un funcionario del banco. Entre las conclusiones finales se tiene:

- El BCRP ha tenido un desempeño adecuado en los últimos años, reflejándose en la estabilidad de la moneda nacional y el reconocimiento internacional sobre el potencial de la economía peruana.
- El entorno del BCRP, principalmente el macroeconómico y demográfico, se muestra favorable para cumplir con su principal función de estabilidad de la moneda, lo cual el banco ha sabido aprovechar.

- También se ha podido identificar, en el entorno del BCRP, que las principales amenazas se centran en la informalidad de las actividades empresariales (MYPE) y la poca diversificación de las mismas.
- Las principales fortalezas del BCRP son: el nivel técnico del personal, conocimiento macroeconómico y financiero, buena imagen institucional, autonomía de la política fiscal y presencia en siete ciudades del país.

Dileo, Díaz, Gordillo y Ubillús (2016). Tesis: Planeamiento estratégico para Aidisa Perú S.A.C. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Se trata de una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en el territorio peruano, tiene entre sus objetivos, expandirse en el mercado. Para esta investigación, se trabajó conjuntamente con un grupo de empleados de cada operación de Aidisa Perú; seleccionados en base a su conocimiento de la industria y de la empresa. Se realizó además, una exhaustiva investigación de la industria mediante el análisis del entorno PESTE (político-legal, económico, tecnológico), matriz evaluación de factores externos (MEFE), análisis de los competidores, análisis de los referentes, matriz perfil competitivo y matriz perfil preferencial; identificándose las principales oportunidades y amenazas. Establecieron como parámetros comparativos a las empresas consideradas competencia directa, así como también, empresas referentes. De esta manera se obtuvo la información necesaria para desarrollar cada una de las etapas del planeamiento estratégico, desde la construcción de la visión, misión, valores y código de ética, hasta los objetivos de largo plazo; en base a los cuales se trazaron las estrategias y las políticas que las enmarcan. De igual modo con los objetivos de corto plazo. Entre las conclusiones y recomendaciones indican:

- Aidisa Perú no está aprovechando de la mejor manera posible las oportunidades que se presentan en el mercado, tales como; el uso de canales alternativos para lograr

reducir los costos de atención a los clientes, o la apertura comercial del país para realizar importaciones de productos con alto margen de ganancias.

- Las principales debilidades de Aidisa Perú, son el escaso análisis a la competencia y el poco trabajo de creación de marca. La empresa es reconocida en el medio; sin embargo, no se ha realizado ninguna labor de marca.

- Las amenazas más importantes que afronta Aidisa Perú provienen de sus propios proveedores, en cuanto al trabajo no exclusivo de distribución, y la tendencia a reducir los márgenes de contribución; para afrontarlas, la empresa ha logrado desarrollar procesos eficientes, que le permiten reducir sus costos.

- El análisis externo ha permitido identificar departamentos del país, en los cuales no existe oferta profesional de empresas distribuidoras de productos de consumo masivo.

Carrera, Prasshak y Quispe (2016). Tesis: Planeamiento estratégico de la Provincia de Camaná. Pontificia Universidad Católica del Perú.

El planeamiento estratégico de la provincia de Camaná, con proyección al 2026, ha sido desarrollado bajo el modelo del doctor Fernando D' Alessio. Describe la situación general de la provincia. La evaluación externa comprende un análisis tridimensional de la nación, que incluye intereses nacionales, potencial nacional y principios cardinales; análisis competitivo del Perú que incluye un análisis a las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, rivalidad de las empresas, los sectores relacionados y de apoyo. Realizan el análisis del entorno PESTE, para posteriormente desarrollar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Describe los competidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los sustitutos, la amenaza de entrantes, la rivalidad de los competidores.



Desarrolla una matriz del perfil competitivo y matriz del perfil referencial.

Entre las conclusiones se tiene:

En el análisis realizado a la Provincia de Camaná, se observó que no cuenta con un plan estratégico para toda la provincia; al respecto, este es una barrera que limita el desarrollo integral y estratégico de la provincia; sin embargo, la Municipalidad Provincial de Camaná, si cuenta con un plan estratégico como instrumento de gestión de la municipal.

Actualmente, la captura y comercialización del camarón de río, no satisface la demanda regional; menos aún, la demanda nacional. La acuicultura, en la provincia de Camaná, se encuentra en un estado incipiente y con infraestructura artesanal. Se debe tener presente, que en la provincia de Camaná, abunda el camarón de río; y se tiene como ventaja competitiva las condiciones favorables para su localización, el clima y geografía. Este crustáceo es apreciado por el rico sabor de su carne y la textura suave.

En la provincia de Camaná, se tiene como principal actividad, la agricultura, el turismo y la pesca; las cuales no están bien desarrolladas. Este último factor es primordial y estratégico, ya que contiene la actividad de la extracción del camarón de río; el mismo que, observando otros mercados como Ecuador y Australia, tiene gran potencial para ser aprovechado a través de una explotación sostenible.

### **1.5 Justificación de la Investigación**

La justificación teórica de esta investigación, es el aporte de conocimientos existentes respecto a modelos de evaluación del entorno externo y sus dimensiones, que se fundamentan en el marco teórico. El instrumento de evaluación, permite recabar información de factores que anteriormente no se han tomado en cuenta, al momento de construir el planeamiento estratégico, los cuales no los puede controlar la FDCP; pero si le permitirá detectar mayores

oportunidades, como también minimizar los efectos de amenazas de su entorno externo. Permite anticiparse a los acontecimientos futuros, mediante un análisis prospectivo. Aporta información relevante para mejorar la propuesta de metas y objetivos.

El presente trabajo de investigación tiene una justificación práctica, al proponer un modelo que permite conocer y evaluar criterios que componen los indicadores del entorno externo en sus tres dimensiones, por parte de los docentes. Conocer en qué nivel se encuentra la percepción, respecto a dichos indicadores; permitirá hacer un diagnóstico del ambiente general, ambiente sectorial y ambiente competitivo. Este modelo también puede ser modificado o adaptado de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno a lo largo del tiempo.

Metodológicamente, para detectar las oportunidades y amenazas dentro y fuera del sector, la investigación se realizó a través de un cuestionario con preguntas cerradas y con cuatro alternativas como respuestas, tipo Likert, que el docente califica de acuerdo a su opinión sin dar lugar a criterios sin responder. Servirá como antecedente para el equipo de trabajo responsable de elaborar el Plan Estratégico Institucional de la FDCP de la UNFV, cuyo cumplimiento, redundará en el logro de la misión y visión de la Universidad.

## **1.6 Limitaciones de la Investigación**

Conocer el criterio analítico a los diferentes factores del entorno externo de la FDCP, a través de sus indicadores, ayuda a visualizar el contexto actual en el que se desenvuelve la Facultad. Permitirá plantear oportunidades y evitar impactos negativos a la institución frente a las amenazas del entorno externo; no contempladas en investigaciones anteriores realizadas por el equipo responsable del diseño del plan estratégico.

La investigación está delimitada al entorno externo de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la UNFV. Temporalmente, se recoge la información de la apreciación del entorno, a inicios del año 2019.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

- Determinar la percepción del entorno externo de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- Determinar la percepción del entorno externo general de la FDCP de la UNFV
- Determinar la percepción del entorno externo sectorial al cual pertenece la FDCP de la UNFV
- Determinar la percepción del entorno externo competitivo al cual pertenece la FDCP de la UNFV

## II. Marco Teórico

### 2.1 Marco Conceptual

#### 2.1.1 Origen del término estrategia.

Indacochea (2016), refiere que la palabra estrategia es de origen griego; su raíz etimológica es *strategos*, formada a partir de *stratos*, ejército, y *agein*, del verbo dirigir.

Durante siglos los militares utilizaron este término para designar el camino a seguir en una guerra, con el propósito de alcanzar la victoria; por ello, la elaboración de los planes de guerra pasó a llamarse “estrategia”.

Como antecedentes de esta disciplina se encuentra el libro de Sun Tzu (2011), trata sobre el arte de la guerra, escrito en China hace más de tres mil años, es la primera obra clásica sobre el tema. Le seguirían las ideas de Pericles de Atenas (450 a.C.).

En el siglo XX, la conceptualización de estrategia pasó a ser de uso común en el campo de la administración (Indacochea, 2016. p. 2).

Los primeros en insertar el término estrategia, al campo del negocio, fueron Von Neuman y Morgenstern, en su libro “Teoría de Juego y Comportamiento Económico”, en 1944 (Barreiros, 2012, p. 20).

A principios del siglo 20 se comienza a utilizar, en la literatura científica, el concepto de planificación, por Taylor y Fayol. Ellos querían reemplazar el empirismo existente en la administración de empresas, por el método científico; al considerar la planificación, como instrumento de dirección (Choque, 2015, p. 17-18).

Para el año 1918, la planificación aparece con la sociedad socialista, en el libro “La Planificación Educativa”; luego, a mitad de los años cincuenta, comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero y la planeación a largo plazo. Casi finalizada la década, los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el

intercambio de experiencias; debido a esto, surge lo que conocemos hoy como planificación estratégica (Barreiros, 2012, p. 20- 23).

Harry Igor Ansoff (1918-2002), matemático y economista, conocido como el padre de la administración estratégica. En 1957 se une al departamento de planificación corporativa de Lockheed Aircraft Corporation. Su experiencia en Lockheed, centró su atención y se entrenó para lidiar con el problema de la gestión de las organizaciones frente a las discontinuidades ambientales. Ese problema se convirtió en el foco central de su atención durante los siguientes 30 años.

La Escuela de Graduados en Administración Industrial de la Universidad Carnegie-Mellon, se acercó a él para proponerle unirse a ellos. Se le permitió un año libre de enseñanza para poder terminar su libro *Corporate Strategy*, que apareció en 1965; fue un éxito inmediato.

Para Mora Aliseda (2014, p. 51), la puesta en práctica de la planificación estratégica moderna, empieza en 1981, en la ciudad de San Francisco; donde la crisis fiscal de la ciudad estadounidense, llevó a un grupo de empresarios a organizar un plan sin contar con la administración local; con el objetivo de mejorar los ingresos públicos de la ciudad.

A mediados de la década, más de 25 ciudades estadounidenses siguieron el ejemplo; entre ellas: Los Ángeles, San Antonio, Philadelphia. Consultores privados, junto con el consultor semipúblico de la asociación de municipios de Estados Unidos, incorporaron los planes estratégicos a sus catálogos e iniciaron un proceso de difusión a gran escala.

### **2.1.2 Aporte de los grandes pensadores a la planeación estratégica.**

Choque Larrauri, Raúl (2015), considera que gracias al aporte de pensadores de diversas partes del mundo; la ciencia administrativa tiene un avance conceptual y aplicativo para el

desarrollo de las organizaciones privadas como también para el sector público; en aras de cumplir los objetivos de manera eficiente, efectiva y con calidad (p. 17-24).

Estos conocimientos son posibles de adaptarse al sector público, tomando aquellos que aporten beneficios a la institución.

#### ***2.1.2.1 Frederick Taylor (1856-1915) (USA).***

Denominado como el padre de la administración científica. La idea central de su planteamiento refiere a que se debe reclutar el hombre idóneo para cada uno de las funciones de la organización y dividir en dos grupos a los trabajadores, los que organizan y los que producen. Para los que organizan; se dediquen a programar, planear, etc., y; los que producen, desarrollen tareas en el tiempo mínimo posible, evitando movimientos innecesarios, haciendo operaciones elementales.

#### ***2.1.2.2 Henry Fayol (1841-1925) (Francia).***

Fundador de la teoría clásica de la administración. Le daba énfasis a la estructura organizacional. Aportó al pensamiento estratégico a través de sus 14 principios, como elementos básicos de la organización:

- 1- División del trabajo
- 2- Autoridad y respeto
- 3- Disciplina
- 4- Unidad de mando
- 5- Unidad de dirección
- 6- Subordinación del interés personal al general
- 7- Remuneración del personal
- 8- Centralización
- 9- Línea de autoridad

- 10- Orden
- 11- Equidad
- 12- Estabilidad del personal
- 13- Iniciativa
- 14- Trabajo en equipo

También especificó las etapas de la organización:

- 1- Planeación
- 2- Organización
- 3- Dirección
- 4- Coordinación
- 5- Control

### ***2.1.2.3 Edwards Deming (1900-1993) (USA).***

Fue propulsor de la calidad total, que consiste en entregar un bien o servicio, al cliente, de acuerdo a sus necesidades y deseos, a bajo costo; para ello, la organización deberá contar con calidad de personal, material y equipo, proveedores de suministros de calidad, mejorar constantemente, eliminar barreras entre departamentos y eliminar miedos.

Deming establece que los procesos de planificar, hacer, revisar y ajustar, deben ser permanentes para mejorar las acciones de la organización.

### ***2.1.2.4 Joseph Juran (1904-2008) (Rumania).***

Promueve la mejora de la calidad, sostiene que el control de la calidad es parte del control administrativo; refiere también, que en todas las áreas de la organización se deberán instaurar

círculos de calidad, para retroalimentar el trabajo ejecutado, con el fin de corregir posibles errores. Este proceso debe ser continuo para mejorar la calidad.

#### ***2.1.2.5 Kaoru Ishikawa (1915-1989) (Japón).***

Propuso el diagrama de causa-efecto, que permite identificar las causas de un problema para mejorar los procesos y lograr la calidad total.

Para Ishikawa, un trabajador motivado y con ganas de trabajar; entregará toda su capacidad y hará que la organización sea más efectiva para el logro de sus objetivos. Vender productos de calidad a bajo costo, repartiendo los beneficios entre consumidor-empleado-accionista; mejora la calidad de vida para la sociedad.

También sostiene que el factor humano debe recibir, no sólo estímulo económico; sino también, capacitación.

#### ***2.1.2.6 Peter Druker (1909-2005) (Austria).***

Promueve la administración por objetivos. Considera que para el desarrollo de las organizaciones, el recurso fundamental, es el hombre y su interrelación con el entorno; por eso se le consideraba un ecologista social.

Sostiene que la dirección de las organizaciones debe ser por objetivos y se debe practicar la delegación de autoridad.

#### ***2.1.2.7 Michael Hammer (1948-2008) y James Champy (1942) (USA).***

A principios de los '90, Hammer y Champy, definieron a la reingeniería como la revisión y rediseño total de procesos; para lograr el máximo nivel de rendimiento de costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería de procesos, es rediseñar para lograr eficiencia máxima en los procesos de trabajo; se relaciona con la mejora continua. La reingeniería del negocio, implica el



cambio radical en la estructura organizativa, la cultura que incluye los valores y creencias, cambio radical en los sistemas de gestión y procesos del negocio.

#### ***2.1.2.8 Philip B. Crosby (1926-2001) (USA).***

Se dedicó a promover la importancia de la calidad, conocido como cero defectos. Sus propuestas trataban el problema de la motivación, para concientizar a los trabajadores con la calidad y expectativas administrativas. Para él, la clave es hacer bien a la primera vez, que es la base para el cambio hacia la calidad, en un estándar de desempeño con cero defectos.

Estos aportes contribuyen directamente con el planeamiento estratégico. La ciencia administrativa tiene como primer proceso la planificación, dentro de esta etapa se establecen las estrategias para luego aplicarlas con miras de lograr objetivos.

Eyssatuier de la Mora, Maurice (2010), señala que en el año 1973, se reunieron en Vanderbilt Graduate School of Management, representantes de 15 países, para debatir los problemas de instrumentación de la planeación estratégica; concluyendo, que este es un sistema ampliamente utilizado en la administración de grandes y medianas empresas, tanto públicas como privadas (p.64).

#### **2.1.3 Conceptos:**

Para Ansoff, Igor (1965), toma en cuenta los cambios, y define a la estrategia como el proceso constante de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos, previamente definidos (en Indacochea, 2016, p. 2).

Ansoff, Igor (1976), el planeamiento estratégico es un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el ambiente externo y las fortalezas y debilidades de la empresa, a fin de seleccionar un camino (estrategia), que encaje estos dos aspectos; y conseguir los objetivos de la empresa (en Eyssatuier de la Mora, 2010, p. 64).

Andrews (1971), especifica que existe diferencia entre formulación y aplicación de la estrategia; se requiere habilidades, al analizar los entornos de la organización, para hacer un diagnóstico de la empresa. La aplicación de una estrategia, requiere habilidades administrativas, que le permitan diseñar una estructura organizacional, administrar procesos y ejercer liderazgo. Para Andrews, la retroalimentación es muy importante; porque la empresa está en constante cambio (Indacochea, 2016, p. 2).

M. Porter (1982), dice que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva, consiste en relacionar a una empresa con su entorno; abarca fuerzas sociales y económicas, principalmente en la industria en la que se desenvuelve, para determinar cuáles son las reglas de juego; y así reconocer y emprender acciones estratégicas, en el sector industrial al cual pertenece, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas; fuerzas que impulsan la competencia en la industria (P. 43 y 44).

Posteriormente, Porter vincula el concepto de estrategia, al logro de una ventaja competitiva, a través del análisis de la cadena de valor; evaluando cada actividad de la organización para descubrir las fuentes de valor. La estrategia competitiva permite ser diferente, al elegir un conjunto de actividades diferentes, que encajen adecuadamente para diferenciarse de la competencia, creando así un valor único y original. Resaltando que la estrategia no implica ser el mejor en lo que se hace; sino, ser distinto (Porter 1987, p. 64-68 y 151).

#### **2.1.4 Definiciones**

La Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (2014), define el planeamiento estratégico como el proceso sistemático, construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro; el cual, genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr

los objetivos estratégicos establecidos. Señala que el Plan Estratégico Institucional (PEI), es el documento elaborado por las entidades de la Administración Pública, y desarrolla las acciones estratégicas de la entidad, para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico del Sector al que corresponde.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), la planeación estratégica es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una misión y una visión, definir objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales; para luego, asignar recursos necesarios con el fin de alcanzar dichos objetivos (p. 5).

Johnson, Scholes y Whittington (2006), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se proyectan las organizaciones hacia el futuro deseado; a partir de la definición de la misión y la visión, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la definición de estrategias para el logro de los objetivos. Sobre la base de un conocimiento permanente del entorno interno y externo de la organización (Bernal y Sierra, 2016, p. 65).

Druker (1973), define al planeamiento estratégico, como el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones con el mayor conocimiento posible de la condición futura; para luego organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios y ejecutar estas decisiones, medir los resultados y compararlos con las expectativas; mediante la retroacción sistemática organizada (Barreto, 2001, p. 23).

En conclusión, el planeamiento estratégico es un proceso continuo que requiere evaluar oportunidades y amenazas externas, en este caso, de la FDCP, de la UNFV, con la finalidad de diagnosticar permanentemente cuál es su situación; y así plantear o replantear su visión, misión, objetivos y estrategias, que le permitan la adecuación anticipada a los cambios del entorno, desempeñarse con una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Permitirá a la dirección y demás integrantes, canalizar los recursos y capacidades hacia el desarrollo de

su misión y visión; mediante el conocimiento real de las oportunidades y los retos del entorno en que la organización se desenvuelve. Implica conocer las capacidades y carencias de las instituciones rivales; las potencialidades y restricciones de sus proveedores de educación, que son los docentes, y de sus propias capacidades y limitaciones; anticiparse y responder a las necesidades cambiantes y exigentes de los alumnos, y potenciales alumnos; adaptarse y sacar provecho de los cambios tecnológicos relacionados con las TIC.

## **2.2 Análisis del Entorno Externo de la Organización.**

Benavides y Quintana, 2003; Bernal y Sierra, 2008, p. 84. Consideran que la evaluación de los factores del entorno externo, hace posible que las organizaciones conozcan los retos y oportunidades a los que tiene o tendrá que enfrentarse en el futuro. Un buen análisis de sus recursos y capacidades, les permitirá formular las estrategias adecuadas para la definición de sus ventajas competitivas.

Bateman y Snell (2009), argumentan que en un ambiente caracterizado por rápidos e inciertos cambios en las diferentes dimensiones: sociales, políticas, legales, demográficas, culturales y medioambientales, por grandes desarrollos de las TIC; y por un mayor grado de competitividad, internacionalización y globalización del nuevo orden mundial; es indispensable que las organizaciones conozcan el entorno y la influencia que éste tiene y tendrá en el desarrollo de sus actividades (p. 52 al 67).

La Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico para el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (2014), contempla como finalidad, mejorar la capacidad de las entidades de la administración pública; identificando, priorizando y aprovechando las oportunidades, y gestionar los riesgos del entorno. Para realizar el análisis prospectivo se debe: “identificar las tendencias y variables estratégicas, para construir escenarios de futuro,

evaluando oportunidades y riesgos. La finalidad del análisis prospectivo es anticiparse a los futuros riesgos y oportunidades” (p. 23).

En síntesis, el análisis del entorno externo de la institución, implica un estudio detallado del ambiente general, local, nacional y mundial; un estudio del sector al cual pertenece la organización, todo ello desde un enfoque actual y sus perspectivas.

La fase analítica de un planeamiento estratégico, se inicia con el análisis detallado del entorno externo; con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas, que afectarán de forma positiva o negativa en el desenvolvimiento de la institución, para el logro de sus objetivos.

Bateman y Snell (2009), consideran que en el análisis del entorno externo, se debe estudiar de manera interrelacionada el macroambiente y el entorno competitivo (p. 52-53).

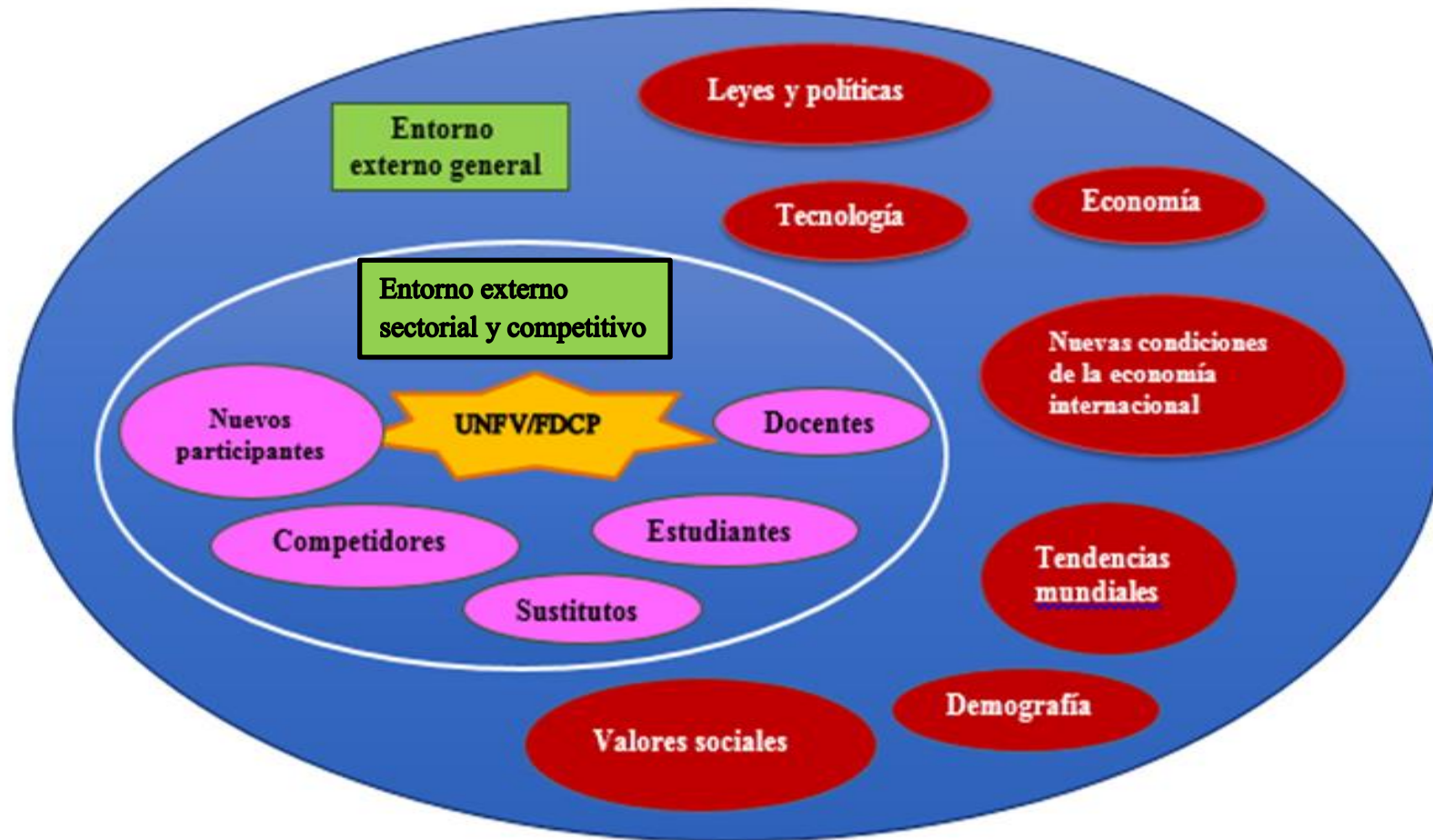
Hitt y otros (2008), definen el entorno externo en tres ambientes; ambiente general, que incluye las tendencias mundiales; ambiente industrial; y adicionalmente, el ambiente competitivo, que se conoce como “inteligencia competitiva” que provee información respecto a estrategias, recursos y capacidades de la competencia directa de la organización. Este conocimiento le permitirá tomar decisiones acertadas y competir de la mejor forma frente a su competidor directo (p. 47).

Johnson y Scholes, (2001:51 en Indacochea, 2016), sostiene el modelo PEST como los factores que forman el entorno, y agrupa cuatro categorías siguientes: factores político-legales, factores económicos, factores socioculturales y factores tecnológicos (p. 69-71).

Porter (1982), propone el análisis a través del modelo tradicional de las cinco fuerzas competitivas siguientes: grado de rivalidad (competencia) entre las compañías establecidas dentro de una industria, riesgo por el nuevo ingreso de competidores potenciales, poder de

negociación de los clientes (compradores), poder de negociación de los proveedores, y proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Serna (2016), ha desarrollado una guía de análisis al entorno externo de una organización, que contempla las dimensiones que definen Hitt y otros; de la siguiente forma: entorno general, en el que configura el modelo PEST de Johnson y Scholes; entorno externo sectorial, que Hitt y otros denominan “industrial”; y entorno externo competitivo. En estas dos últimas dimensiones, encaja el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



*Figura 1.* Entorno externo de la FDCP de la UNFV  
Fuente: Adaptado de Bateman y Snell (2009), p. 53.

### **2.2.1 Dimensión 1: entorno externo general.**

Jhonson & Scholes (2001), sostienen que en el ambiente externo general, se agrupan cuatro categorías que denominan modelo PEST; político y legal, económico, sociocultural y tecnológico; del orden nacional y las tendencias en el orden mundial. Es necesario conocer las influencias de estos factores en el presente y en el futuro de la organización (en Indacochea, 2016, p. 59-61).

Otros autores como Serna (2016), incorporan el factor demográfico; que para este caso, me parece importante que la FDCP, de la UNFV, conozca detalladamente a quienes va dirigido el servicio de formación profesional. También toman en cuenta el factor medioambiental.

#### ***2.2.1.1 Condiciones político legal.***

Se considera a las políticas definidas en el Acuerdo Nacional; las condiciones políticas y legales del orden nacional, que le dan el carácter institucional a la UNFV; el marco normativo del gobierno que se relaciona con la estabilidad jurídica, política e institucional del país; la legislación impositiva y laboral; reglas, barreras arancelarias entre otros aspectos.

Es así como en “El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, presenta un esquema desarrollado por El Acuerdo Nacional que ha aprobado 31 Políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos como se observa en la siguiente figura:





**Figura 2.** Políticas de Estado del Acuerdo Nacional

Fuente: Tomado de “Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021” del Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), p. 9.

En: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal).

Señalan, que la educación se conecte adecuadamente con las necesidades del crecimiento económico y el mejoramiento social y ambiental; de allí la importancia de vincular la educación con el desarrollo de la ciencia y la tecnología.



**Figura 3.** Articulación de los objetivos nacionales

Fuente: Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021, (CEPLAN), p. 15

El Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en el ámbito justicia, refieren que los estudios, sobre la administración de justicia, indican que su inadecuado funcionamiento es un freno para el desarrollo económico, político y social del Perú. Un documento del Banco Mundial (BM), señala que, si en el país mejorase el sistema judicial, hasta un nivel similar al del promedio de la región; su riqueza se vería aumentada en un 50%. Actualmente se ha diseñado el Programa de Modernización del Sistema de Administración de Justicia para la mejora de los servicios que se brinda a la población peruana (PMSAJ). El objetivo general del PMSAJ es incrementar el acceso, la productividad y la calidad de los servicios de las entidades del Sistema de Administración de Justicia. Se pretende aumentar la cobertura y la productividad de los servicios de justicia, reducir la sobrecarga judicial en zonas necesitadas (P. 45 Y 46).

Entre los lineamientos de política para mejorar el factor justicia del país, se tiene: el fortalecer las instituciones vinculadas a la administración de justicia, y asegurar el acceso gratuito a la justicia a las poblaciones afectadas por la pobreza y la pobreza extrema, así como a las personas en condiciones de vulnerabilidad; asegurar que la administración de

justicia, al interior de las comunidades campesinas y nativas, se realice sin desmedro de la protección de los derechos humanos (p. 48).

Entre las proyecciones para la educación, el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021, considera “una decisión fundamental, elevar el gasto público en educación de manera progresiva, responsable y previsible hasta alcanzar el 6% del producto bruto interno (PBI) al 2021 [...] colocando al Perú en un nivel competitivo a nivel mundial y disminuyendo a su vez la brecha de aprendizaje entre los estudiantes de zonas urbanas y rurales; alcanzando un sistema educativo equitativo y de calidad (p. 13 y 14).

#### ***2.2.1.2 Condiciones económicas.***

Para conocer las condiciones económicas nacionales e internacionales, que puedan repercutir a la institución de manera directa o indirecta; se tendrá que tomar en consideración los indicadores económicos.

Según el Banco Central de Reserva del Perú, infiere un crecimiento de la economía peruana al mediano plazo; ya que hoy en día se encuentra en niveles aceptables, pero conservadores. El impulso en el crecimiento del producto bruto interno (PBI), definido como el valor de los bienes y servicios finales producidos por una economía (<https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp>), refieren a la inversión privada y la demanda interna como las claves para el importante crecimiento del sector financiero. La variación porcentual del PBI del año 2016 fue de 4%, para el año 2017 fue de 2,5%, y en el primer y segundo trimestre del año 2018 fue 3,2% y 5,5%, respectivamente. La solidez financiera se mantiene estable, para el 2018 tiene un promedio de 8,93 de los tres últimos trimestres, comparando con 6,8 del año 2016 y 9,5 del año 2017.

La variación porcentual anual de la Inflación, indicador que mide el poder adquisitivo de la moneda (<https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp>), fue de 3,2% en el 2016, de 1,4% en el 2017 y se cerró con 2,48 % el año 2018, tasa fijada dentro del rango esperado por el Banco Central de Reserva.

El Boletín Estadístico, del Instituto Nacional de Estadística (INEI-2018), señala con respecto al mercado laboral en Lima Metropolitana, que la población económicamente activa (PEA), se incrementó en 0.5% a febrero del 2018.

Angulo, Barbarán, Sotelo y Zimic (2017, en Banco Central de Reserva del Perú BCRP, p.36 y 37), señalan que la vulnerabilidad existente en la economía peruana, se relaciona con la variación brusca de los precios de la materia prima que exporta y de commodities como el petróleo, refieren: “Estos precios están cada vez más expuestos a choques y presiones en un mundo más globalizado”. Prueba de lo mencionado anteriormente son los resultados de inflación del año 2016, en los cuales subieron los precios del maíz y el aceite de soya, debido a la subida del precio del petróleo por los acuerdos de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de reducir la producción de crudo de petróleo.

#### *Las condiciones de la economía internacional.*

Indacochea Cáceda, Alejandro (2016), refiere que en el presente siglo se está viviendo cambios geopolíticos que tienen implicancias económicas importantes, el Perú forma parte de los países de la Cuenca del Pacífico, que constituye la zona de mayor actividad económica mundial, concentra más del 60% del producto bruto interno (PBI) mundial. El siglo XXI será la era de esta zona. El triángulo económico se ha trasladado del Atlántico (Londres, París y Nueva York) al Pacífico, y la crisis financiera del siglo XXI representa una oportunidad para

las denominadas economías emergentes; al aumentar la demanda de materias primas, debido al crecimiento de China (p.38).

### ***2.2.1.3 Condición social, cultural y demográfica.***

Refiere a las relaciones e interrelaciones con las comunidades, relaciones con grupos e instituciones de poder.

En este punto, es necesario destacar el papel que cumple la FDCP como parte de la UNFV, proyectar a la comunidad acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo; es uno de los fines que establece la Ley Universitaria (2014), a través de la enseñanza, investigación y extensión con calidad.

La Ley Universitaria (2014), considera como uno de los fines de la Universidad, afirmar y difundir las diversas identidades culturales del país, promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial.

Conocer y difundir las tradiciones, el calendario festivo de nuestro país; fortalecerá y preservará nuestra cultura. Por otro lado, se está reflejando los efectos de la globalización y las migraciones, al matizar o modificar las costumbres, los valores, los hábitos, etc., de las personas; lo que hace que las expectativas y la dinámica de las sociedades cambien.

Las condiciones demográficas referentes a la población como sexo, edad, estructura familiar, diversidad étnica, nivel y estilo de vida, distribución del ingreso, crecimiento de la población, etc., son características a analizar, para conocer al segmento al cual atiende. Conocer su porcentaje de participación en el mercado y proyectarse a futuro, conocer las características del mercado para atender las demandas, de acuerdo a su capacidad, y satisfacer su segmento meta; o también, conocer a que alumnos de otros segmentos puede captar.

#### ***2.2.1.4 Condiciones tecnológicas.***

Según Indacochea (2016), en los últimos cincuenta años, las innovaciones tecnológicas han sido de gran magnitud que superan lo acumulado por varios siglos. El conocimiento se ha duplicado en los últimos dieciocho años (p. 39).

Estas innovaciones en las tecnologías, brindan posibilidades extraordinarias: desde un lugar se puede impartir un curso a cientos de estudiantes en diferentes partes del país; los alumnos pueden recibir cátedra en un edificio académico, en su lugar de trabajo o en su hogar.

Las instituciones universitarias ofrecen cursos online, o están realizando algún tipo de experiencia de formación apoyada en las TIC.

El internet y su impacto en la globalización, es una de las causas para que la tecnología tenga una importancia vital en el mundo de los negocios. La tecnología crea nuevas oportunidades. El internet es un mercado completo, un canal de distribución, un servicio de información. Disminuye los costos y aumenta la velocidad de la globalización; ofrece acceso a la información y facilita el diseño de nuevos servicios. Los artefactos de alta tecnología han posibilitado la conexión del trabajo en un tiempo más corto y una distribución geográfica más amplia (Infante y otros, 2007, p. 112 – 120).

#### ***2.2.1.5 Condiciones medioambientales.***

Otros autores consideran las condiciones medioambientales como Bernal y Sierra (2008), que incluyen a las condiciones atmosféricas. Sostienen que la presencia de fenómenos naturales y otros provocados por el actuar del hombre, son rasgos de cambios en las condiciones medioambientales del planeta, que afectarán de manera directa o indirecta a la organización y a las personas en general (p. 77 y 78).

En estos últimos años, por el efecto invernadero, se están presentando cambios en el clima, como también modificaciones en las estaciones del año.

El protocolo de Kioto (convenio internacional), busca limitar las emisiones de gases de efecto invernadero; pero, hay países que se niegan a aceptar el protocolo, ya que consideran que puede ser perjudicial para sus economías. La repercusión de estos fenómenos es directamente a la agricultura e indirectamente, en menor grado, a la institución. Por un lado, la FDCP, deberá adaptar sus ambientes para que las clases se desarrollen con total normalidad, sobre todo en las temporadas de verano cuando la luz solar y las altas temperaturas, indisponen a los alumnos y docentes. Será necesaria la disposición, en lugares estratégicos, de dispensadores de agua.

Por otro lado, será necesario que la FDCP, promueva la capacitación a docentes, estudiantes, personal administrativo y la comunidad para que tomen conciencia, acerca de la responsabilidad y las buenas prácticas ambientales.

Como parte de su responsabilidad social, puede participar en campañas de sensibilización dirigidas al público; sobre las acciones de prevención de riesgos frente a los contaminantes orgánicos persistentes (COP), y principalmente los PCB (Bifenilos policlorados). De esta forma la FDCP, amplía su nivel de participación en la sociedad.

Según el Proyecto del Ministerio de Salud: “Manejo y Disposición Ambientalmente Racional de Bifenilos Policlorados” (2016). Los lineamientos de la Política Nacional de Educación Ambiental, refieren, que la educación ambiental tiene como objetivo general, desarrollar la educación y la cultura ambiental, orientadas a la formación de una ciudadanía ambientalmente responsable; y para ello, la capacitación debe ser continua. Sin embargo, informaron, que sólo un 20% del sector académico tuvo participación en las actividades de capacitación.

### ***2.2.1.6 Tendencias.***

Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016–2021, en la fase estratégica del proceso de planeamiento estratégico, considera como tendencias y variables del sector: el incremento de la demanda y la oferta de la educación superior, incremento de la investigación y del consumo de publicaciones científicas y el incremento del uso de las TIC en materia educativa.

#### *Principales tendencias mundiales*

Para Bateman y Snell (2009), las organizaciones son diferentes, no existen dos organizaciones iguales, cada una tiene sus propias características, objetivos propios, situación financiera particular, su propia identidad cultural, tecnología y recursos específicos, etc.

Sin embargo, cualquiera sea el tipo de organización, lucrativa o no, como es el caso de la FDCP de la UNFV; se encuentra inmersa en un entorno de competitividad y deberá tomar en cuenta esta variable.

Villajuana, Carlos (2009), refiere que para predecir el comportamiento de las variables en el futuro, se debe descubrir las tendencias e imaginar lo que ocurrirá en el futuro; fundamentándose con datos e información. Independiente de tratarse variables cualitativas o cuantitativas, será conveniente expresar los hechos de forma medible, las ideas descomponerlas, especificarlas para convertirse en variables; cita a John Kotler (1997:199), quien sostiene:

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia; y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo, es aumentar la velocidad en todo y producir más cambio (p. 161).



Bernal y Sierra, (2008, P. 78), consideran como las principales tendencias que influyen e influirán en el nuevo ambiente de las organizaciones, los especificados en el siguiente cuadro:

Económicas	Sociocultural	Tecnológicas	Medioambientales
Globalización	Flexibilidad Social y Pluriculturalidad	Nanotecnología	Preocupación por el medio ambiente
Flexibilidad de la actividad económica		Biotechnología	Productos biodegradables
Economía, actividad basada en el conocimiento y colaboración del personal		Desarrollo de las TIC	Productos naturales
Rápido crecimiento de la economía de servicios		Tecnologías cognitivas	
Modificación en los Patrones de empleo.			

**Figura 4.** Principales tendencias mundiales

Fuente: Bernal y Sierra en Proceso Administrativo, p. 78

#### - Tendencias económicas

Las principales tendencias que se están imponiendo con mayor fuerza para dar origen a un nuevo orden económico mundial son los siguientes:

##### *Globalización:*

Eisenhardt (2002, p.88), refiere que la globalización es una fuerza de carácter masivo que produce un impacto profundo e incontrolable entre los países, las empresas y los individuos. Se caracteriza por una interrelación en las facetas culturales, ambientales, técnicas y económico-financieras (en Indacochea, 2016, p. 44).

En el ambiente mundial, la economía está cada vez más integrada, dominada por países que se encuentran en tres regiones: Norteamérica, Europa occidental y Asia. Sin embargo,

también están participando países en vías de desarrollo que representan áreas importantes de crecimiento económico (Bateman y Snell, 2009, p. 210).

El proceso de expansión de las empresas multinacionales, considera al mundo como un mercado único; las grandes corporaciones distribuyen sus diferentes áreas de dirección, investigación y desarrollo, producción, y logística por diversos lugares en el mundo donde les resulte más conveniente. Contratan las diferentes partes o insumos de los productos que fabrican, a distintos proveedores del mundo. Existe la subcontratación de procesos desde los países desarrollados hacia los países en desarrollo intensivo en mano de obra (Bateman y Snell, 2009, p. 214).

Para Indacochea (2016), los productos ya no pertenecen a un país, cada vez más se desarrolla la idea de que estos se elaboran en el mundo (made in the World). Hoy se internacionalizan los procesos de producción de bienes y servicios, que incluye a profesionales competitivos de nivel internacional; los bienes de un país se diseñan en uno, se ensamblan en otro y sus componentes se adquieren en varios más. Sus capitales provienen de varios países. La actividad económica supera los límites del tiempo y del espacio, acrecentándose la movilidad de los factores de la producción. El dinero se traslada en el mundo de manera electrónica (p. 64).

Paralelo al proceso de globalización, se da el proceso de regionalización o integración económica entre países de una misma región; los países se asocian y actúan a través de bloques económicos. Nuestro país está interactuando comercialmente con otros y deberá hacerlo con patrones de referencia en temas políticos, tecnológicos económicos y culturales; bajo un conjunto de normas que tienen alcance en el ámbito laboral, económico y tributario.

El Plan Bicentenario considera que la globalización ha dado tendencia a la generalización de los acuerdos de integración comercial, como los Tratados de Libre Comercio (TLC), que abren importantes oportunidades para los negocios de exportación de

nuestro país. Por esta razón se recomienda, desarrollar la logística y la infraestructura para la competitividad internacional; mediante la promoción de los mercados internos y regionales (p. 15-16).

Lo anterior involucra que los docentes de la FDCP, estén en constante actualización de conocimientos, respecto a la vigencia de las normas legales y su alcance en el ámbito comercial, laboral, etc. Paliar los vacíos legales que pudiera surgir; de tal manera, que la capacitación sea dinámica. El contenido de los syllabus se debe adecuar a los cambios que ya se están dando debido a los acuerdos comerciales.

*Flexibilidad de la actividad económica:*

Refiere a la flexibilidad en la producción de bienes y servicios, contratación laboral entre otros.

Para Toffler, Alvin (1998), las compañías deberán desestandarizar sus productos de manera efectiva para tener la probabilidad de destacar (Indacochea, 2016, p. 44).

Implica innovar mediante la mejora de estrategias pedagógicas en el proceso de la formación profesional del abogado y del Politólogo.

*Economía, actividad basada en el conocimiento y colaboración del personal:*

Hoy las empresas deben su ventaja a la capacidad humana para comprender el medio en que se desenvuelve, anticiparse a las nuevas necesidades, adaptarse a los cambios, diseñar bienes y servicios específicos y proyectarse en el largo plazo. Sin lugar a dudas que se logrará todo esto con la colaboración del personal.

En un mundo donde la ciencia y la tecnología avanzan a grandes pasos y el conocimiento adquirido pasa a ser obsoleto rápidamente, podemos deducir que los valores más apreciables de una organización son el conocimiento y la información. Las

organizaciones que aprenden, pueden enfrentar el cambio y prepararse para las exigencias del mercado.

Indacochea Cáceda, Alejandro (2016), señala que debido a las innovaciones tecnológicas, el conocimiento se ha duplicado en los últimos dieciocho años; se espera que para el año 2025 este proceso sea de cada seis meses y medio, aproximadamente; se proyecta que las personas cambien de carrera dos o tres veces a lo largo de su vida, con lo cual la obsolescencia del conocimiento va a ser verdaderamente impresionante y los títulos universitarios tendrán un periodo de vigencia con fecha de caducidad (p. 38).

Senge, Peter (2003), menciona a Arie de Gaus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, quien afirma que la única ventaja competitiva sostenible, será la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores (p. 11).

En el rubro del aprendizaje, cuantas más altas sean las responsabilidades, mayor será la necesidad de aprender. Senge (2003), afirma que en una sociedad del conocimiento, sólo sobreviven los sistemas que están dispuestos y son capaces de aprender. En una organización inteligente sus miembros deben ser “equipo”, complementar virtudes y compensar entre ellos sus debilidades y flaquezas (p. 20).

Senge (2003), en su obra la Quinta disciplina, es precursor de la construcción de organizaciones inteligentes que están abiertas al aprendizaje y son capaces de sobreponerse a las dificultades, reconocer las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Considera que las organizaciones deben aprender de la experiencia para ser organizaciones inteligentes. Para él, las organizaciones poseen un sistema de pensamientos interrelacionados que deberían ser expuestos para conocimiento de todos; de esta forma se lograría que los patrones generales sean claros y puedan ser adaptados a los cambios (p. 296).

José María Infante Bonfiglio y otros (2010), consideran que la capacidad de aprender de una organización, depende de un personal capaz de aprender, el conocimiento es una

característica humana y también social. Lo concentran las instituciones de acuerdo a su especialización, así la formación de los ciudadanos es conocimiento especializado de la educación (p. 126-127).

Ernesto Gore, profesor de las universidades de Buenos Aires y de San Andrés, propone que en una organización, una de las fortalezas posibles, es la de ser capaz de responder; dejando de ser lo que se es para alcanzar lo que se quiere (en prólogo de *La Quinta Disciplina* de Senge, 2003).

Vivimos en un mundo cada vez más acelerado, que nos enfrenta a una alternativa ineludible: aprender o quedar marginado. Por ello, las naciones avanzadas se definen como sociedades que aprenden y el cambio se da a través del sistema educativo.

James Thornblade, considera una industria, a los que imparten conocimiento. Opina que en el futuro, el crecimiento dependerá de las industrias que se dedican a la aplicación intensiva de conocimientos; bajo esa premisa, el conocimiento se convierte en el factor más apreciado en el nuevo orden mundial (en Bateman y Snell, 2009, p. 9 y 10).

Entonces, la administración de las organizaciones públicas, también deberán aprender para mantener un sistema educativo que armonice con la actualidad y contribuya con el fortalecimiento de la sociedad.

La Ley Universitaria (2014), establece que cada universidad tiene la facultad de diseñar su currículo por especialidad, de acuerdo a las necesidades nacionales y regionales; deben de actualizarse cada tres años o cuando sea necesario, considerando los avances tecnológicos y científicos. En ese sentido, las Escuelas Profesionales de Derecho y Ciencia Política están encargadas del diseño y la actualización del contenido curricular. Los respectivos Departamentos Académicos, a través de los docentes, elaboran los syllabus de los cursos que deben articularse con el requerimiento curricular de cada Escuela, mejorar las estrategias pedagógicas, estar a la vanguardia en el conocimiento y aplicación de las novedades del

ámbito académico. Extender la capacitación a los egresados para mantener la capacidad de profesionales competitivos; implica que el equipo de docentes encargados de actualizar el contenido de los programas formativos, realice evaluaciones periódicas con el fin de ajustarlos a la realidad.

La Ley universitaria N° 30220 (2014), contempla en su artículo 46, el desarrollo de habilidades y competencias de los egresados. Conlleva a que la Facultad desarrolle programas académicos de formación continua, para actualizar los conocimientos dirigidos a egresados.

La Ley Universitaria N° 30220 (2014), en su Art. 47, incluye el desarrollo de programas de educación a distancia, a través de entornos virtuales de aprendizaje con estándares de calidad similares a los de formación bajo la modalidad presencial.

La Institución, como ente educativo deberá ser una organización inteligente; contar con personal reactivo, actualizar constantemente sus conocimientos a través de docentes competitivos para mantenerse en la modernidad.

Bateman y Snell (2009), sostienen como parte de las tendencias mundiales: la colaboración del personal. Uno de los procesos más importantes de la administración del conocimiento es el de asegurar que las personas situadas en diferentes partes de la organización, colaboren eficazmente entre sí (p. 10).

Esto requiere comunicaciones productivas entre los diferentes departamentos, divisiones o subunidades de la organización; que, en este caso de estudio, involucra a la gestión administrativa.

*Rápido crecimiento de la economía de servicios:*

El diario Gestión (2015), refiere que el rubro de los servicios, en el que se encuentra el sector educación; nuestro país está demostrando un buen desempeño, entre el año 2002 y 2014

creció a una tasa promedio de 6.2%. Constituyéndose en la tercera actividad de mayor crecimiento; siendo esta, la actividad económica de mayor ocupación.

Por su parte, el boletín estadístico del sector servicio del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), especifica que las actividades jurídicas y de contabilidad han tenido una variación porcentual promedio de 6% en el año 2015, y de 4.49% en el 2016 (p. 14).

*Modificación en los patrones de empleo:*

Las nuevas tecnologías repercuten en la demanda de personal altamente calificado y no a un trabajador estándar.

Se estima que la fuerza laboral estará mayoritariamente constituida por trabajadores especializados y experimentados que, en su mayoría, serán contratistas independientes.

*-Tendencias Socioculturales*

Se están dando rápidos y significativos cambios sociales, entre los más representativos se tiene:

*Flexibilidad social y pluriculturalidad:*

La sociedad en su conjunto tiende a ser cada vez más flexible y tolerante en cuanto a criterios como la aceptación de la diversidad cultural, la igualdad de derechos y roles familiares y sociales, la particularidad y la estandarización de hábitos y costumbres; lo cual demanda una flexibilidad por parte de las organizaciones en aspectos como la administración de la multiculturalidad de su fuerza laboral y población estudiantil.

Como ejemplo, cito un tema que marca jurisprudencia en la legislación peruana, ya que servirá como precedente para casos similares; en el mes de enero (2017), un fallo emitido por el Séptimo Juzgado Constitucional de Lima, emitió sentencia a favor de la demanda de reconocimiento de un matrimonio entre dos personas de ambos sexos, celebrada en México,

ordenando al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec), reconocer por primera vez un matrimonio gay.

#### *-Tendencias tecnológicas*

El uso de adelantos tecnológicos en las diferentes actividades del ser humano, como de las organizaciones, al punto de que muchos procesos productivos son altamente automatizados; favorece a la innovación de productos y de procesos.

Es indispensable contar con información de las innovaciones tecnológicas que se vienen dando en las tecnologías de la información y comunicación (TIC), que contribuyan favorablemente en el campo académico y administrativo, al permitir un mejor desenvolvimiento del personal y lograr la eficiencia en las actividades académicas y administrativas de la institución.

Por otro lado, se vive un nuevo modelo tecnológico cuyos efectos aún no se perciben, Indacochea C. (2016, p. 39-43), expone que las unidades básicas de funcionamiento del nuevo modelo tecnológico son: el bit en la informática, el átomo en la nanotecnología, la neurona en la tecnología que tiene que ver con la neurociencia cognitiva y el gen en la biotecnología. Identifica a las nuevas tecnologías: nano, bio, info y cogno. A su vez, la convergencia de estas ramas: nanotecnología, biotecnología, tecnología de la información y cognotecnología (conocimientos aplicados sobre el cerebro y la mente), ha dado lugar a la nueva ciencia, la NBIC. Todo esto plantea interrogantes sobre lo que será el mundo del futuro y sus implicancias para los países productores de materias primas, como es el caso de nuestro país.

La revolución en el campo de la tecnología genera cuatro nuevas tecnologías:

*Nanotecnología:*



Esta especialidad permite manipular las partículas más pequeñas que existen. La nanotecnología se usa en la fabricación de computadoras cada vez más pequeñas y potentes, memorias, microprocesadores informáticos, etc.

*Biotecnología:*

La biología sintética es el conjunto de herramientas, técnicas, así como el conocimiento que permitirá recodificar células y fabricar células sintéticas nuevas, de acuerdo con un diseño.

La Revista Tendencias Científicas (2013), refiere que la ingeniería de tejidos, permite cultivar nuevas células, parecidas a la nanoestructura de tejidos del cuerpo, como hueso humano. Para caso de trasplante y otras versiones sintéticas de nanoestructuras, con miras a regenerar tejidos, se está cultivando nuevas células con el objeto de crear órganos humanos en laboratorio como hígado y páncreas.

Para Stevenson (2011), las enfermedades se podrán combatir a escala celular, la manipulación genética permitirá obtener medicinas. La biotecnología pretende superar las limitaciones biológicas actuales, al incrementar el potencial de inteligencia, visión y otras capacidades, trascendiendo su naturaleza (Citado por Indacochea, 2016. p. 41).

El Plan Bicentenario considera que para desarrollar la biotecnología y la ingeniería genética en el Perú, se requiere adecuar y mejorar la educación en dichos nuevos campos y sus especialidades. Considerando la biodiversidad y las potencialidades de las diversas regiones. El desarrollo de la nanotecnología y la robótica, manipular la materia a escala atómica; será la clave del siglo XXI y el nuevo motor del crecimiento mundial (p. 21).

*Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC):*

Los desarrollos tecnológicos de las TIC, facilitan el ambiente virtual para las actividades de la institución, en el desarrollo del e-business, nombre para designar la manera como las

organizaciones realizan comercio electrónico, estos enlaces electrónicos (por internet), se da con sus principales grupos de interés. En este caso, el vínculo se desarrolla entre el personal administrativo, docente, estudiantes, etc. También podrá desarrollar marketing por internet.

Downes y Mui (1999), denominan nuevas fuerzas al uso del internet, ya que las organizaciones dirigidas por este medio, reducen sus costos y permiten llegar a más clientes y proveedores en nuevas formas; el fenómeno más importante se viene dando en las redes sociales que conecta a las organizaciones y personas. Son espacios estratégicos para promocionar servicios on line y también dar una mejor atención al cliente (en Bateman y Snell, 2009. P. 56).

Dice, en El Plan Bicentenario, que: “El Perú cuenta en su territorio con los minerales básicos que utilizan estas tecnologías, lo que nos abre la posibilidad de beneficiarnos y participar de las ventajas de esta tendencia mundial” (p. 22).

#### *Tecnologías cognitivas:*

Kunstler (2010), señala que se espera construir computadoras con sentido común, capaces de interpretar y ejecutar órdenes. Proyecta que para el año 2020 se puedan adquirir comercialmente robots pre programados en el desarrollo de actividades de la vida diaria (en Indacochea, 2016).

Kurzweil, (2013 p. 14-17), refiere que en el Instituto del Cerebro del Japón, se viene diseñando un microchip, mediante el cual se podrá entender cualquier idioma. Existen compañías japonesas que vienen desarrollando humanoides para llevar a cabo actividades humanas, a esta etapa futura la denominan “singularidad” que significa: “la integración del cuerpo humano con la tecnología con el fin de lograr grados de desarrollo mental y habilidad física que dejaría atrás todo aquello conocido previamente por la mente humana” (en Indacochea, 2016, p. 42).

Michio Kaku (2014), en su libro *El Futuro de Nuestra Mente*, describe acerca de las investigaciones que se dan en los laboratorios, basándose en los avances de la neurociencia y física; refiere que a través de escáneres de alta tecnología se ha podido descubrir la grabación de recuerdos en el cerebro, es posible la telepatía, hacer video de los sueños, tener control de la mente, telekinesis, controlar con el pensamiento robots y ordenadores.

En la obra *La física del futuro* (2017), del mismo autor, asevera que para el año 2100, el ser humano podrá mover objetos con la mente, la medicina molecular permitirá cultivar casi cualquier órgano y harán posible alargar la vida humana.

Para Indacocha C. (2016), la clonación es hoy en día una amenaza, algo que ya sucede con los caballos de paso peruanos que se exportan al exterior y algunas especies naturales, también el turismo sintético virtual es una realidad: existen en Florida una jungla amazónica, playas iguales a las del Caribe y un Machu Picchu artificial, copia fiel del original (p.39).

Todas estas condiciones que se van a ir presentando paulatinamente en el país, hace necesario mantener un planeamiento prospectivo, proyectando las implicancias de la nueva realidad que se viene dando; que, si bien tiene un lado positivo, también podría tener lados negativos. Desde el punto de vista jurídico, considerando el Marco de la Política Nacional, será necesario conocer el alcance y repercusiones, en referencia al campo jurídico, de estas innovaciones; para afrontar, proteger, mantener vigente los derechos fundamentales de la persona, proteger el ambiente, los recursos naturales y el patrimonio nacional como contempla la Constitución Política del Perú (1993).

#### *-Tendencias medioambientales*

Estos radicales cambios climáticos exigen un compromiso con la protección del medio ambiente, directa o indirectamente. En mayor o menor medida las organizaciones tienen que

ver con este tema, para evitar la contaminación (este tema está desarrollado en el punto 2.4.2 de Responsabilidad Social y Medio Ambiente p. 69).

### **2.2.2 Dimensión 2: entorno externo sectorial.**

Efectuado el análisis del entorno externo general, se requiere hacer un análisis del entorno sectorial o específico, que es el de mayor impacto sobre los resultados de la institución.

Choque Larrauri (2015), identifica dentro del entorno específico de las organizaciones, a las entidades gubernamentales o no gubernamentales con las que se relacionan y con los cuales se tienen suscritos convenios de cooperación. También considera a las organizaciones con quienes realizan acciones de manera conjunta (p. 56).

Porter, Michael (1982), define al sector como el conjunto de organizaciones que ofrecen o producen bienes o servicios que satisfagan las mismas necesidades, o que son sustitutos entre sí.

Para él, la competitividad de una organización en el sector al cual corresponde, está determinada por cinco fuerzas (p.45-69); el análisis de Porter data de 1980, este modelo considera que las denominadas cinco fuerzas, generan la competencia dentro del sector y constituye una metodología para analizar las oportunidades y las amenazas dentro del sector:

**2.2.2.1 Primera fuerza: El grado de rivalidad entre las compañías establecidas dentro de una industria (competidores directos).**

Se debe conocer quiénes son los competidores directos y determinar el grado de rivalidad que existe entre las organizaciones del sector.

Conocer acerca de las facultades de derecho y ciencia política de las distintas universidades, nacionales y particulares establecidas en la ciudad; permitirá comprender el nivel de rivalidad existente.

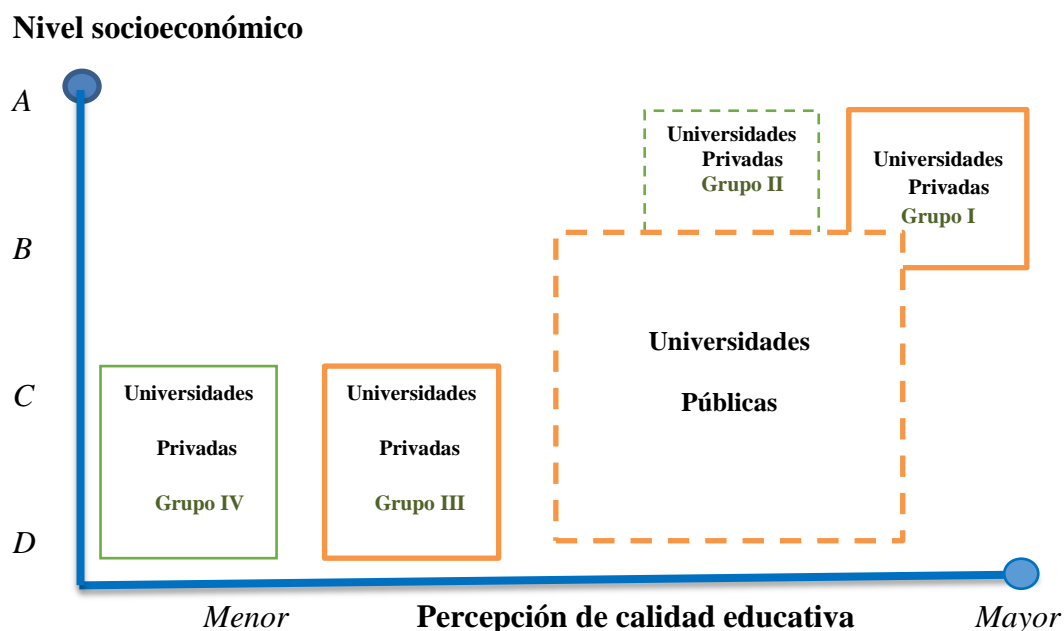
Para tener un mayor conocimiento del tamaño de los actores en el mercado, Mehra (2014), desarrolló el concepto de grupos estratégicos, que define como un conjunto de organizaciones semejantes, dentro de un mismo sector o industria, tienen activos específicos comunes y siguen una misma o similar estrategia, compitiendo entre sí con mayor intensidad (en Indacochea, 2016. P. 65-66).

El análisis del grupo estratégico determina el posicionamiento de la organización dentro del grupo estratégico, lo que permite un mejor análisis de la competencia.

El mapa de grupos estratégicos, permite demostrar gráficamente la participación de la organización dentro del sector al cual corresponde, su posición competitiva, al identificar la posición relativa de los diferentes entes que compiten en dicho sector.

Las empresas con posicionamientos estratégicos similares, se concentran en los denominados grupos estratégicos; como se muestra en la ilustración siguiente de grupos estratégicos de universidades en el Perú: Las universidades privadas de los grupos I y II, con una mejor calidad académica, están dirigidas a los niveles socioeconómicos A y B, y su pensión de estudios tiene un mayor costo; las universidades públicas mantienen una calidad académica de mediana a buena, superponiéndose en parte con las universidades privadas del grupo I y II en el nivel socioeconómico B. Por otro lado, las universidades privadas de los

grupos III y IV se dirigen a los niveles socioeconómicos C y D, con un costo por concepto de pensión de estudios, bajo y una calidad académica menor.



**Figura 5.** Grupos estratégicos de universidades

Fuente: Indacochea, 2016 en Estrategia para el éxito de los negocios la prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico p. 67.

#### 2.2.2.2 Segunda Fuerza: El riesgo por el nuevo ingreso de competidores potenciales.

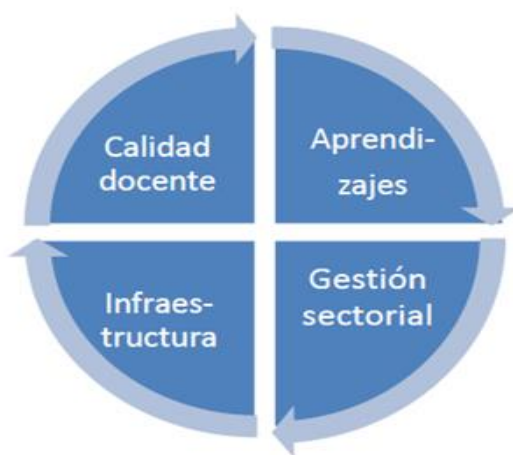
Refiere a las nuevas organizaciones que estén aspirando a entrar al mercado. Según Porter, es importante que en todo plan estratégico, las organizaciones conozcan el grado de amenaza que tiene la industria o sector ante la llegada de nuevos competidores, se debe identificar las barreras de entrada y sus implicancias para la organización.

En este punto, es importante señalar que la Ley Universitaria vigente, en su artículo 27, estipula que para la creación de universidades es necesario vincular la oferta educativa propuesta, a la demanda laboral; ya que al ingresar nuevos competidores por un lado aumenten la capacidad instalada del sector y si este aumento es mayor que el incremento de

la demanda, lo más probable es que los precios de los servicios disminuyan y en consecuencia, afectaría de forma negativa en los ingresos de la Facultad. También se reflejaría en el futuro, con una excesiva oferta laboral.

### ***2.2.2.3 Tercera fuerza: El poder de negociación de los clientes (compradores).***

En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016–2021, Fase Estratégica del Proceso de Planeamiento Estratégico, dice: “A partir de la metodología de planeamiento estratégico aprobada por el CEPLAN, se definió que el Sector Educación se compone por cuatro componentes los cuales conforman un modelo conceptual general” (p. 3).



***Figura 6.*** Modelo conceptual del sector educación

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016–2021, p. 3.

En la ilustración se aprecia que el componente “Aprendizajes”, se relaciona con los estudiantes y docentes. El Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (2016–2021, p. 3) dice, que adquirir un aprendizaje de calidad, implica en primer lugar, acceder a servicios educativos con contenidos y herramientas necesarias para el desarrollo de habilidades, capacidades, actitudes y competencias; en este sentido el componente “Aprendizaje”, se integra por cinco sub-componentes: acceso a la educación, contenido curricular, materiales y recursos educativos, educabilidad e innovación en ciencia y tecnología (p.3).

Choque Larrauri (2015), denomina usuarios y beneficiarios a esta tercera fuerza, que comprende a todas las personas, comunidad y grupo poblacional a quienes va dirigido las acciones de la organización con la finalidad de mejorar sus condiciones (p.56).

Las buenas relaciones de la FDCP con los estudiantes, son un factor clave para la competitividad, un buen conocimiento de las necesidades y expectativas de ellos, cada vez más diversos y exigentes, serán una constante en la vida institucional. Para Kaoru Ishikawa, Conocer lo que el cliente requiere es el primer paso en la calidad.

#### ***2.2.2.4 Cuarta fuerza: El poder de negociación de los proveedores.***

El poder de negociación con los proveedores dependerá de la relación y la capacidad que tenga la organización. El Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016–2021, Fase Estratégica del Proceso de Planeamiento Estratégico, toma como componente del modelo conceptual del sector educación, a la “Calidad Docente”, como “principal factor impulsor de las variaciones en el aprendizaje” (Barber & Mourshed, 2008). En este sentido, el componente “Calidad Docente”, se integra por tres sub-componentes: formación docente, atracción y compensación docente y evaluación docente (p. 4).

El desempeño docente, refiere a la calidad que tiene el docente para proveer oportunidades de aprendizaje a los estudiantes; contribuyendo, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país. (En: <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/>)



#### ***2.2.2.5 Quinta fuerza: La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.***

Choque Larrauri (2015), refiere a las entidades públicas y privadas que prestan servicios similares o complementarios, como parte del entorno específico (p. 56).

Esta fuerza se refiere a instituciones que, no teniendo la categoría universitaria, imparten cursos de asignaturas que se relacionan con temas de la Ciencia Jurídica y Política o están incluidos en el currículo. Entre los que se encuentran los colegios profesionales e instituciones particulares. Se debe evaluar en qué medida, dichos servicios sustitutos, pueden suplantar o desplazar a los existentes. La estrategia más indicada es diferenciarse en base a la innovación.

#### **2.2.3 Dimensión 3: entorno externo competitivo.**

Será necesario hacer un análisis a la competencia, es decir, con quien compite directamente la FDCP de la UNFV en la prestación de servicios. Este análisis de la competencia, usualmente se denomina “inteligencia competitiva” y provee información sobre los objetivos, estrategias, suposiciones, recursos y capacidades de la competencia directa, lo que permitirá tomar decisiones para que la organización compita de mejor forma.

## 2.3 Marco Referencial

### Reseña Histórica

El 12 de abril de 1966, fue creada la Facultad de Derecho y Ciencia Política, mediante Resolución Rectoral N° 1399-66-UNFV, visto el informe presentado por la Comisión Organizadora creada por Resolución Rectoral N 1077-65-UNFV, del 18 de setiembre de 1965 y ratificada por el Consejo Universitario en sesión del 1 de febrero de 1966, como consta a fojas 190 del libro de Actas del mismo año.

Ubicación: Av. Nicolás de Piérola N° 351 – Lima

### **Finalidad**

El propósito principal de la creación de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, es la formación de profesionales en las ciencias jurídicas y políticas, técnicamente capacitados e idóneos, conscientes del altísimo papel que debe desempeñar en el cultivo de valores y sistema de vida supremo en una comunidad civilizada.

### **Articulación de la formación pre profesional con los requerimientos del mercado**

Campo laboral del abogado:

- Poder Judicial
- Ministerio Público
- Tribunal Constitucional
- Organismos reguladores
- Ministerios y Organismos Públicos del Gobierno Central
- Gobiernos Regionales y Locales
- Organismos Internacionales
- Organismos No Gubernamentales
- Centros de Arbitraje y Conciliación

- Estudios Jurídicos privados
- Notarías públicas
- Registros públicos
- Empresas del Sector Público y Privado
- Entidades Financieras nacionales e internacionales
- Centros de Investigación jurídica y docencia universitaria
- Gobierno central, regionales y locales

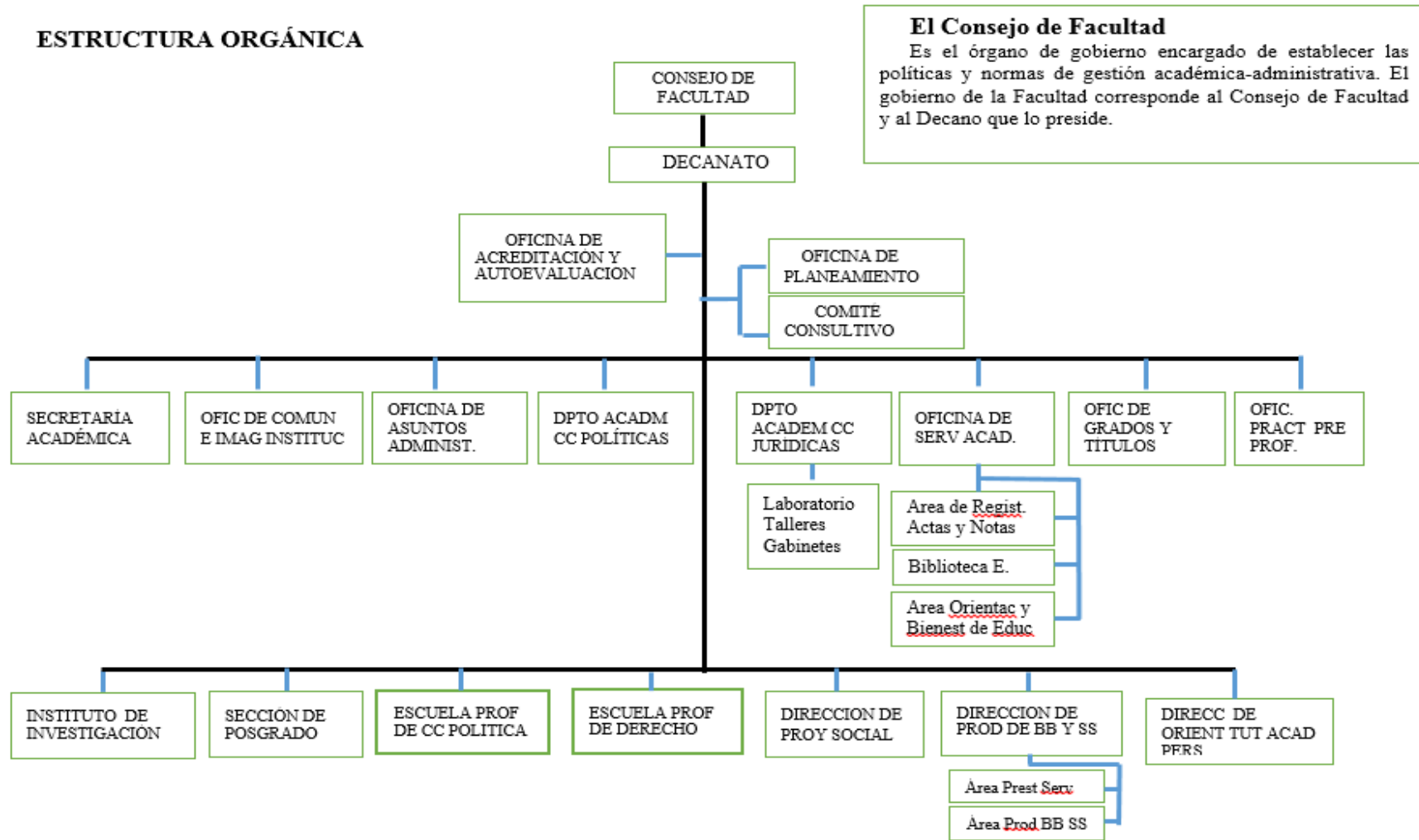
**Campo laboral del licenciado en Ciencia Política:**

- Como asesor, consultor, investigador o funcionario, en la Alta Dirección de los Ministerios y entidades autónomas del Estado, como el Jurado Nacional de Elecciones, y la Oficina de Procesos electorales, en el Congreso de la República, Gobiernos Regionales y Municipales; en los partidos políticos, grupos de presión y de interés, y medios de comunicación.
- En Organismos Internacionales.

**Marco legal de las que se rige:**

- Ley Universitaria 30220 - 2014
- Estatuto de la UNFV – 2015
- Reglamento General de la Universidad
- Directivas, documentos de Gestión, Reglamento de la FDCP
- Otros como Acta del Consejo Universitario, Acta de la Asamblea Universitaria, Reglamento para el uso y control de sellos y Reglamento de comunicaciones escritas.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



**Figura 7.** Organigrama de la FDCP de la UNFV  
 Fuente: Página web UNFV-FDCP.

## **2.4 Aspectos de Responsabilidad Social y Medio Ambiente**

### **2.4.1 Responsabilidad Social.**

Para Ospina (2010), la responsabilidad social de las organizaciones, es una filosofía o un proceso en el que la organización interactúe con los actores que se relacionan con éste, con el fin de desarrollar actividades que satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad (P.146).

Livia Segovia José (2016, p. 229), hace referencia al movimiento Córdova de la Reforma universitaria, quienes proponen que la universidad debe cumplir su compromiso social mediante un acercamiento a los estratos sociales carentes de educación; en ese sentido la universidad plantea su responsabilidad a través de la función de sus docentes, las investigaciones y la extensión universitaria considerando los alcances de la Ley Universitaria 30220 (2014) y del Estatuto de la UNFV (2015).

CCRE (2010, citado por Ospina, 2010), ratifican diciendo que las organizaciones son socialmente responsables, cuando satisface las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad; así también, manteniendo el cuidado y preservación del entorno en el que se desenvuelve (P. 147).

Porter y Kramer (2003), consideran que la contribución filantrópica a la sociedad, bajo el contexto competitivo, permitirá una mayor contribución a la sociedad y puede ofrecer a las organizaciones un nuevo conjunto de herramientas competitivas que justifique la inversión (p. 6-20).

Este aspecto que merece especial consideración, en virtud a que la Ley universitaria N° 30220 (2014), establece como uno de los fines de la universidad: la responsabilidad social; lo considera, fundamento de la vida universitaria y establece un mínimo de

inversión del 2% de su presupuesto. Las universidades deben proyectar sus acciones y servicios a la comunidad, ocuparse activamente del bienestar de la sociedad, formar profesionales con pleno sentido de responsabilidad social.

Es uno de los fines de la Universidad, formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país. La FDCP tiene la Responsabilidad Social de formar profesionales probos, su rol es fundamental en estos tiempos de carencia en valores morales, venidos a menos, porque se trata justamente de formar profesionales que se dedicarán a la defensa de casos que buscan la verdad y la justicia, el respeto a los derechos humanos y la democracia; que demandarán sus patrocinados, a quienes representarán en las diferentes instancias del Poder Judicial en los procesos judiciales y procesos administrativos.

#### **2.4.2 Medio Ambiente.**

De acuerdo a la Política Nacional de Educación Ambiental, la educación ambiental, tiene como objetivo general, desarrollar la educación y la cultura ambiental, orientadas a la formación de una ciudadanía ambientalmente responsables, y para ello la capacitación debe ser continua; sin embargo, el Ministerio de Salud y otros (2016), informaron que sólo un 20% del sector académico tuvo participación en las actividades de capacitación (Proyecto “Manejo y Disposición Ambientalmente Racional de Bifenilos Policlorados” año 2016).

La FDCP, tendría un papel participativo en la sociedad, si promueve la capacitación de estudiantes, personal administrativo y de la comunidad; para que tomen conciencia acerca de la responsabilidad y las buenas prácticas ambientales. Como parte de su responsabilidad social, podría desarrollar campañas de sensibilización dirigidas al público sobre las acciones de prevención de riesgos frente a los contaminantes orgánicos

persistentes (COP) y principalmente los PCB (Bifenilos policlorados). En ese sentido, la FDCP, también puede ampliar su campo de acción, mediante programas de apoyo a la sociedad y de proyectos factibles de realizar, con el fin de mejorar la cultura y la imagen de la institución; contribuyendo de esta forma con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad.

Otra iniciativa como parte de un programa de Responsabilidad Social; también se daría, reciclando materiales que diariamente van al tacho de basura como papeles, envases plásticos y de vidrio; cuya recaudación que se advierte, son cantidades significativas, permitiría realizar actividades filantrópicas.

Por otro lado, se tiene la conducta de las personas. Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), sostienen que la ética está comprendida por el conjunto de valores, principios y reglas aceptables en el comportamiento del personal. Consideran, que la conducta ética del individuo y la organización se da por influencias culturales, influencias legales y normativas, influencias organizacionales y la influencia del individuo (p. 80-81).

La responsabilidad ética, como elemento fundamental de los valores; implica también proporcionar un medio ambiente de trabajo seguro, evitar la contaminación del aire o del agua y elaborar productos y/o servicios seguros, evitar despilfarro de materiales para contribuir con la preservación del medio ambiente. Si estas acciones implican un costo adicional, Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. (1994), sugieren que estos costos adicionales deben ser incluidos en los precios de los productos o servicios que dan las empresas privadas.

Los cambios climáticos exigen un compromiso para la protección del medio ambiente, directa o indirectamente, en mayor o menor medida, las organizaciones tienen que ver con este tema.

El personal administrativo debe saber manipular los materiales adecuadamente para evitar contaminar o degradar el medio ambiente, como también ahorrar materiales evitando su gasto innecesario; así preservar los recursos naturales del cual se derivan. Por ejemplo, manipular y destinar los residuos de tóner que se usa para las fotocopiadoras contribuye a una sana interacción con el medio ambiente, la conservación de la naturaleza y la salud.



## **III. Método**

### **3.1. Tipo de investigación**

Para Méndez (2013), el tema de investigación es de tipo aplicativo; al hacer uso de las fuentes de conocimientos y teorías producidas por los expertos en los factores que componen la variable planteada, ayudarán a la solución de los problemas planteados (en Andía, 2017, p. 50).

De enfoque cuantitativo por la necesidad de estimar la magnitud de los factores principales, “utiliza la recolección de datos, para medir las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas, utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones” (en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

El alcance es descriptivo, al detallar características a ser medidos; respecto a las dimensiones que intervienen en la variable de estudio (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 92).

### **3.2 Población y muestra**

La población de la investigación estará conformada por 34 docentes ordinarios de la Escuela de Derecho y 16 docentes ordinarios de la Escuela de Ciencia Política, en total 50 docentes.

#### **Muestra de la Investigación**

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula para poblaciones finitas, en este caso de 50 docentes.

$$n = \frac{z^2 \cdot N(p \cdot q)}{e^2 (N - 1) + z^2 (p \cdot q)}$$

Dónde:

n Es la cantidad de elementos

Z Es el nivel de confianza.

p y q Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

N El total de la población.

e Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%.

**Sustituyendo:**

$$n = \frac{(1.96)(1.96)(50)(0.5)(0.5)}{(0.05)(0.05) (50 - 1) + 1.96(1.96)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 44.3438914$$

Como se trata de personas redondeamos, entonces **n=44**

Para este caso se toma el diseño no experimental transeccional, ya que las dimensiones se relacionan con hechos ya ocurridos. La recolección de datos se da en un momento único para describir a los factores que componen los indicadores en un momento determinado; es: “observar fenómenos tal como se dan en su entorno natural para analizarlos” (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009 cit. en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.152).

### **3.3 Operacionalización de la variable: Entorno Externo**

La variable entorno externo, comprende tres dimensiones: entorno externo general, entorno externo sectorial y entorno externo competitivo; de acuerdo con Hitt y otros (2008), que definen en tres ambientes al entorno externo de toda organización. Serna (2016) ha desarrollado una guía de análisis que contempla dichas dimensiones. El entorno general, en el que se configura el modelo PEST de Jonhson y Scholes; el entorno externo sectorial y competitivo. En estas dos últimas dimensiones, encaja el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Los indicadores constan de 60 ítems que se relacionan directa e indirectamente con la organización, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable Entorno Externo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de percepción	Niveles y rangos
Entorno Externo General	Económicos	1. Crecimiento del PBI	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa	Favorable [32; 64>  Desfavorable [64; 96>  Incierto [96; 128]
		2. Inflación		
		3. Tasa de interés		
		4. Tipo de cambio		
		5. Ingreso per cápita		
		6. Cargas impositivas		
		7. Inversión nacional		
		8. Inversión extranjera		
	Socioculturales	9. Desempleo	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa	
		10. Seguridad ciudadana		
		11. Capacidad adquisitiva		
		12. Nivel educativo		
		13. Condición cultural		
		14. Hábitos de consumo		
		15. Nivel de participación en el desarrollo de actividades como parte de la responsabilidad social		
	Demográficos	16. Crecimiento demográfico	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa	
		17. Distribución demográfica		
		18. Cambios demográficos		
	Político legales	19. Estabilidad política	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3=No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa	
		20. Normas constitucionales de gobierno		
		21. Leyes y decretos		

	De Tendencia mundial Económica	22. Creciente globalización	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa		
		23. Flexibilización de las actividades económicas			
		24. Actividad económica basada en el conocimiento			
		25. Rápido crecimiento de la economía de servicios			
		26. Flexibilización social			
		27. Tendencias tecnológicas			
	De Tendencia mundial Tecnológica	28. Grado de actualización tecnológica	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa		
		29. Grado de automatización en los procesos de enseñanza			
		30. Usos de las TIC			
De Tendencia mundial Medioambiental	31. Condiciones climáticas	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa			
	32. Nivel de participación en el desarrollo de actividades como parte de la responsabilidad ambiental				
Entorno Externo Sectorial	Competencia	33. Ingreso de nuevos competidores	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa	Favorable [21; 42>	
		34. Rivalidad entre instituciones			
		35. Amenaza de servicios de enseñanza sustitutos o complementarios		Desfavorable [42; 63>	
	Docentes	36. Preparación académica		1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia	Incierto [63; 84]
		37. Mecanismo de selección y evaluación mediante sistema meritocrático			

		38. Motivación para generar iniciativas que satisfagan las necesidades del entorno	4= No sabe/ no precisa	
		39. Estrategias para la atracción y compensación al buen desempeño		
		40. Desempeño docente		
	Estudiantes (Alumnos)	41. Capacidad de pago	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa	
		42. Nutrición-rendimiento		
		43. Cantidad de estudiantes		
		44. Nivel de rendimiento académico		
		45. Exigencias y expectativas de los estudiantes		
		46. Egresados empleados		
		47. Demanda de educación superior		
	Condiciones específicas del sector educación universitaria	48. Barreras de entrada al sector	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa	
		49. Reglamentación para el sector		
		50. Subsidios		
		51. Alianzas sectoriales		
		52. Apoyo de gremios profesionales		
		53. Calidad de la educación superior universitaria		
Entorno Externo Competitivo	Conocimiento de la competencia	54. Infraestructura	1 = Oportunidad	Favorable [7; 14>
		55. Nivel académico de docentes	2 = Amenaza	
		56. Nivel académico de alumnos	3= No tiene influencia 4= No sabe/ no	

		57. Tasas de pago	precisa	Desfavorable [14; 21>
		58. Servicios administrativos		
	Cooperación con otras instituciones de la competencia	59. Universidades del sector socioeconómico A y B	1 = Oportunidad 2 = Amenaza 3= No tiene influencia 4= No sabe/ no precisa	Incierto [21; 28]
		60. Universidades del sector socioeconómico C y D		

Fuente: Adaptado de SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, 3R, Bogotá, 2016, p. 127

Tabla 2.

*Cantidad de ítems por dimensiones de la variable entorno externo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	N° de ítems
Entorno Externo General	Económicos	1 al 8	8
	Socioculturales	9 al 15	7
	Demográficos	16 al 18	3
	Político y legal	19 al 21	3
	Tendencia mundial económica	22 al 27	6
	Tendencia mundial tecnológica	28 al 30	3
	Tendencia mundial medioambiental	31 al 32	2
Entorno Externo Sectorial	Competencia	33 al 35	3
	Docentes	36 al 40	5
	Estudiantes	41 al 47	7
	Condiciones específicas del sector	48 al 53	6
Entorno Externo Competitivo	Conocimiento de la competencia	54 al 58	5
	Cooperación con otras instituciones de la competencia	59 y 60	2

Total de ítems.....60

Se consideró una escala de percepción con cuatro alternativas: Oportunidad, Amenaza, No tiene influencia, No sabe/ no precisa; con el propósito de respetar el criterio de los miembros de la muestra, y así todas las preguntas sean respondidas. El puntaje para cada escala se observa en la siguiente tabla:

Tabla 3.  
*Escala para medir la percepción de la variable entorno externo*

<b>Escala de percepción</b>	<b>Puntaje</b>
Oportunidad	1
Amenaza	2
No tiene influencia	3
No sabe/ no precisa	4

### 3.4 Instrumento

El instrumento de medición es una adaptación de la Guía para el Análisis General del Entorno Externo de las Organizaciones de Serna, Humberto (2016). Contiene 60 ítems para registrar respuestas de carácter cerrado, con cuatro escalas de percepción, tipo Likert; el docente debe elegir aquella que considere acorde a su opinión. Se considera la alternativa “No sabe, no precisa” para no dar lugar a criterios sin respuestas. Proporciona información de la percepción de los docentes, en relación a conocimiento de diferentes indicadores de orden nacional y mundial, relativo a los meses de enero y febrero del año 2019.

La validez de contenido se sustenta porque mide adecuadamente las principales dimensiones expuestas en el marco teórico (Hernández, p. 201-202), en este caso, los componentes de los indicadores comprendidos en cada dimensión de la variable entorno externo. El cuestionario responde a los criterios objetivos establecidos, una vez conocidos, sirve como una herramienta a ser adoptado por la institución. Los ítems del cuestionario son de comprobación empírica del autor; tiene alternativas de respuesta, tipo Likert que gradúa la intensidad de las respuestas, entre las que el docente debe elegir un número que considere acorde a su opinión. También se utilizó:

- Fichas bibliográficas. - Se utilizó para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas, reglamentos, manuales, etc.



- Guías de análisis documental. - Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación.
- Servicio de Internet para navegar por los diferentes repositorios de universidades nacionales y extranjeras, diarios y revistas.
- Laptop, uso de programas Word, Excel y SPSS 23.

### **3.5 Procedimiento**

La técnica que se utilizó en la investigación es la encuesta. Para conocer las apreciaciones que se tiene respecto a los factores que componen las tres dimensiones del entorno externo de la FDCP- UNFV.

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento de los datos obtenidos, mediante registro en el programa Excel para obtener la tabla general con los resultados de la encuesta.
- Proceso computarizado en el programa EXCEL y SPSS versión 23.0, para analizar y graficar la información recabada y obtener los resultados.

### **3.6 Análisis de datos**

Para el análisis de los datos se consideró tres niveles para la variable: Favorable, Desfavorable e Incierto. Los rangos fueron fijados teniendo en cuenta el puntaje de acuerdo a la escala de percepción, definiéndose los rangos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4.  
*Niveles del entorno externo*

Nivel	Rango
Favorable	[60; 120 >
Desfavorable	[120; 180>
Incierto	[180; 240>

Fuente: Rufino Moya (2010). Adaptado por la investigadora

Para el análisis de las dimensiones, se consideró al entorno externo general: Dimensión 1, entorno externo sectorial: Dimensión 2 y al entorno externo competitivo como Dimensión 3; se consideró los niveles: Favorable, Desfavorable e Incierto. Se determinó los rangos como ilustra la tabla siguiente:

Tabla 5:  
*Niveles de las dimensiones de la variable: entorno externo*

Niveles y rangos	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Favorable	[32; 64>	[21; 42>	[7; 14>
Desfavorable	[64; 96>	[42; 63>	[14; 21>
Incierto	[96; 128]	[63; 84]	[21; 28]

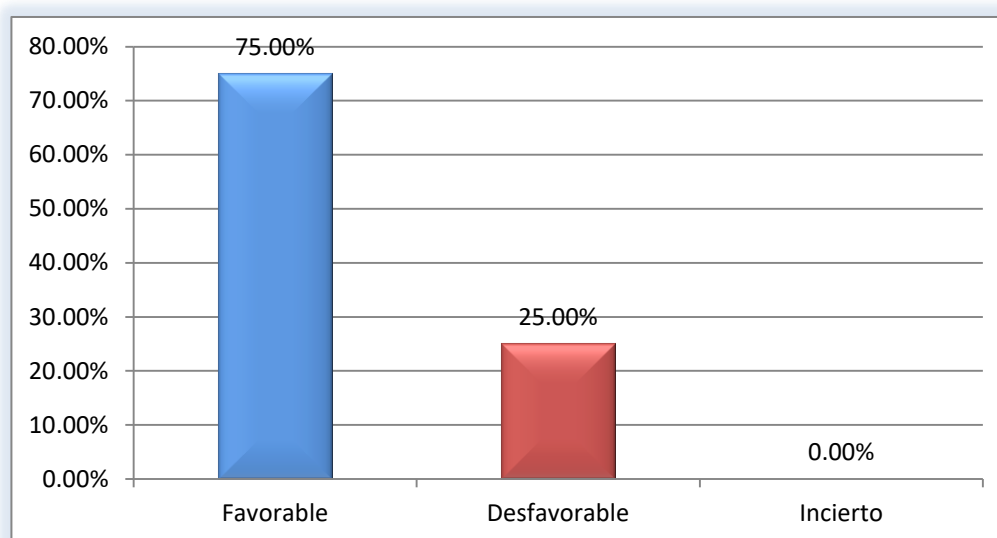
## IV. Resultados

Análisis e interpretación de la variable Entorno Externo

Tabla 6.  
*Descripción de los niveles del entorno externo*

Nivel	%	f
Favorable	75.00%	33
Desfavorable	25.00%	11
Incierto	0.00%	0
Total	100%	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 8.** Entorno externo

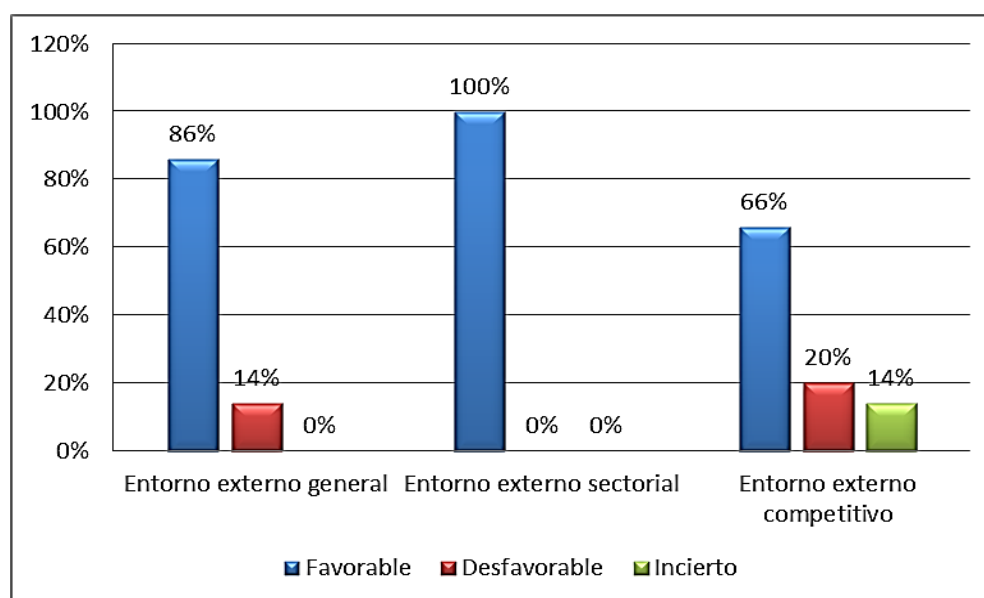
### Interpretación:

La tabla 6 y figura 8 se relaciona con el objetivo general, conocer la percepción del entorno externo de la organización. Describe que el 75% (33) de los encuestados, encuentran un entorno dentro del rango “Favorable” para la FDCP de la UNFV; y el 25% (11), consideran un ambiente externo dentro del rango “Desfavorable” para la institución. De las puntuaciones obtenidas, ninguno se ubica en el rango “Incierto” con 0%.

Tabla 7.  
*Descripción de los niveles por dimensiones del entorno externo*

Nivel	Entorno Externo General		Entorno Externo Sectorial		Entorno Externo Competitivo	
	%	f	%	f	%	f
Favorable	86%	38	100%	44	66%	29
Desfavorable	14%	6	0%	0	20%	9
Incierto	0%	0	0%	0	14%	6
	100%	44	100%	44	100%	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 9.** Dimensiones del entorno externo

### Interpretación:

La tabla 7 y figura 9, describen y representan los objetivos específicos de la investigación; relacionados con los niveles de las dimensiones del entorno externo. Para la dimensión entorno externo general el 86% de los encuestados (38), calificaron el ambiente dentro del nivel “Favorable”; el 14% (4) respondieron percibir el entorno externo general en el rango “Desfavorable”. En la dimensión entorno externo sectorial el 100% de respuestas se ubican en el rango “Favorable” para la institución. En la dimensión entorno externo

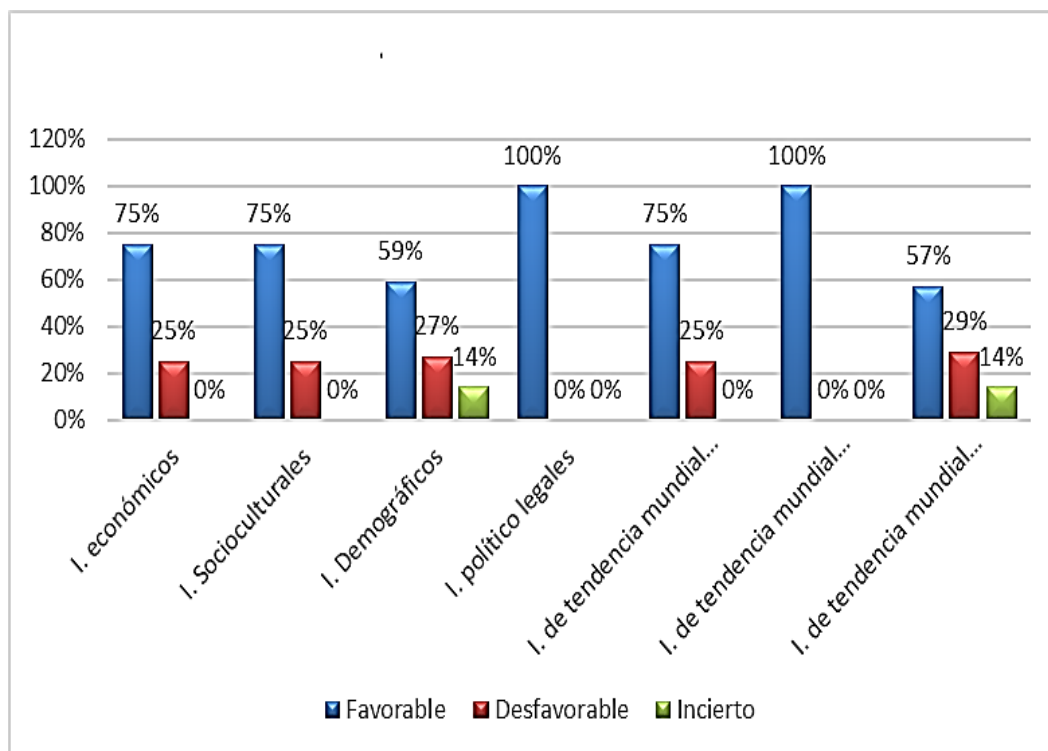
competitivo el 66%, con una frecuencia de 29, ubican al ambiente dentro del nivel “Favorable”; el 20% de los encuestados (9), calificaron una puntuación que lo ubican en el rango “Desfavorable”; y 14% respondieron dentro del nivel “Incierto”. Esto indica que en el entorno externo, la dimensión predominante de la muestra es el entorno externo sectorial al obtener la puntuación dentro del rango “Favorable” para la FDCP al 100% .

Tabla 8.

*Descripción de los niveles por indicadores del entorno externo general*

Indicadores del Entorno Externo General	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f	%	f
Económicos	75	33	25	11	0	0	100	44
Socioculturales	75	33	25	11	0	0	100	44
Demográficos	59	26	27	12	14	6	100	44
Político legales	100	44	0	0	0	0	100	44
De tendencia mundial Económico	75	33	25	11	0	0	100	44
De tendencia. mundial tecnológica	100	44	0	0	0	0	100	44
De tendencia mundial Medioambiental.	57	25	29	13	14	6	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 10.** Indicadores del entorno externo general

### **Interpretación:**

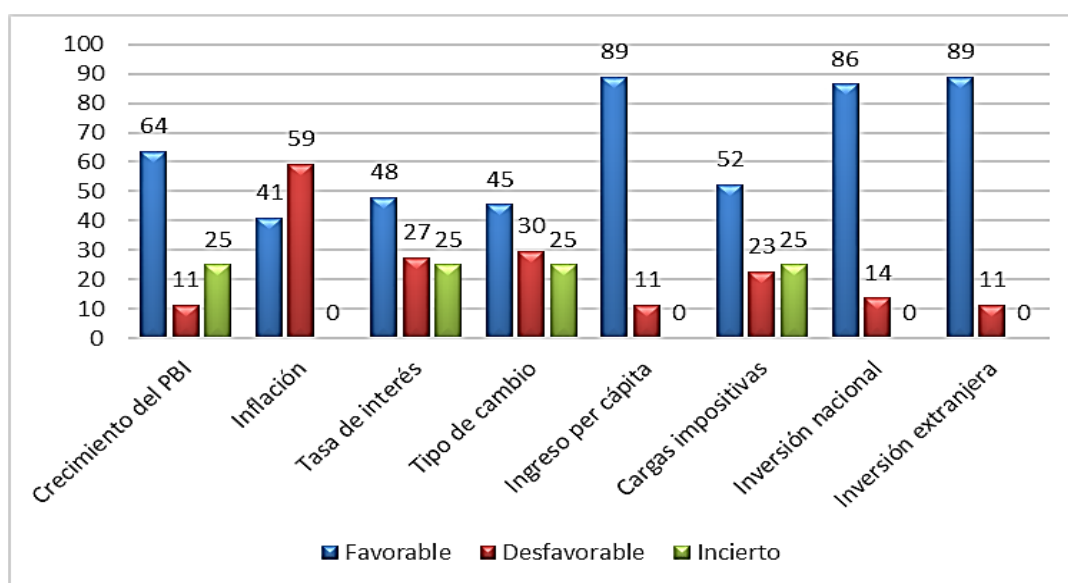
De la tabla 8 y figura 10, explican la dimensión entorno externo general con sus indicadores que alcanzaron, cada uno, la calificación dentro del nivel “Favorable”; se deduce que los indicadores político legales y los indicadores de tendencia mundial tecnológica, obtuvieron calificaciones que los ubican en el nivel “Favorable” al 100%; mientras que los indicadores económicos, socioculturales, de tendencia mundial económica, alcanzaron un nivel “Favorable” con 75% (33); siguen los indicadores demográficos e indicadores de tendencia mundial medioambiental, que obtuvieron frecuencias que los ubican dentro nivel “Favorable” con el 59% y 57% respectivamente.

Tabla 9.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador económicos*

Factores del indicador Económicos	Niveles						sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f	%	f
Crecimiento del PBI	64	28	11	5	25	11	100	44
Inflación	41	18	59	26	0	0	100	44
Tasa de interés	48	21	27	12	25	11	100	44
Tipo de cambio	45	20	30	13	25	11	100	44
Ingreso per cápita	89	39	11	5	0	0	100	44
Cargas impositivas	52	23	23	10	25	11	100	44
Inversión nacional	86	38	14	6	0	0	100	44
Inversión extranjera	89	39	11	5	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora

**Figura 11.** Factores del indicador económicos**Interpretación:**

De la tabla 9 y figura 11, describen y representan a los factores o ítems del indicador económicos de los cuales: el ingreso per cápita, la inversión extranjera, inversión nacional,

el crecimiento del PBI, y cargas impositivas obtuvieron puntuaciones que los ubican en el nivel “Favorable”, es decir, que predomina la percepción “Oportunidad”, por parte de los encuestados con el 89%, 89%, 86%, 64% y 52%, respectivamente. 48% y 45% de los encuestados calificaron dentro del nivel “Favorable” la tasa de interés y el tipo de cambio; alcanzando el nivel “Desfavorable” en el 30% y 27% respectivamente; y el 25% calificó los dos ítems, dentro del nivel incierto. En conclusión, los factores económicos obtuvieron puntuaciones que se ubican en el nivel de “Favorable” para la institución, cuyas frecuencias porcentuales oscilan entre el 45% al 89%, predomina la percepción “Oportunidad”, excepto el ítem Inflación, cuya frecuencia de respuestas se ubica en el nivel desfavorable con el 59%, es decir que se percibe como “Amenaza”.

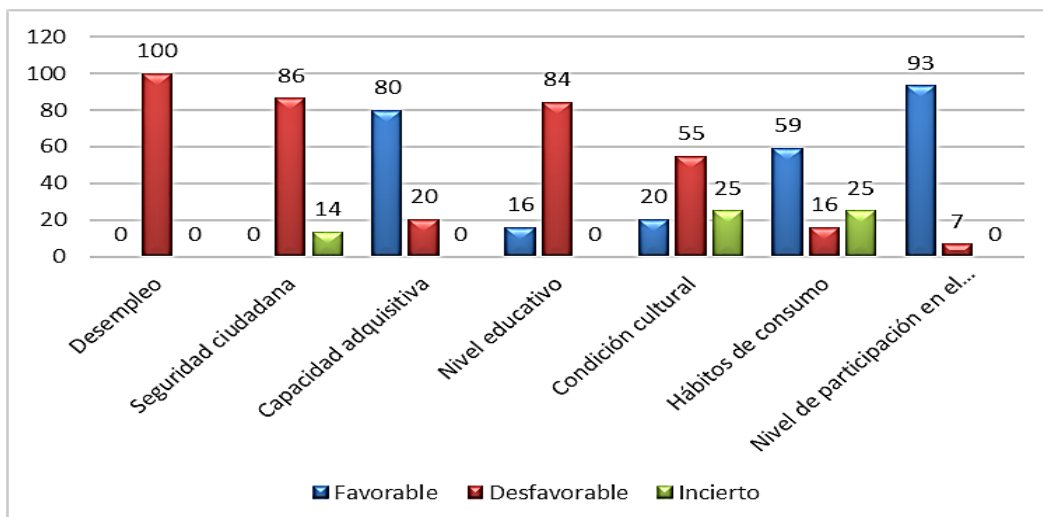
Tabla 10.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador socioculturales.*

Factores del indicador Socioculturales	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f		
Desempleo	0	0	100	44	0	0	100	44
Seguridad ciudadana	0	0	86	38	14	6	100	44
Capacidad adquisitiva	80	35	20	9	0	0	100	44
Nivel educativo	16	7	84	37	0	0	100	44
Condición cultural	20	9	55	24	25	11	100	44
Hábitos de consumo	59	26	16	7	25	11	100	44
Nivel participación en la Responsabilidad social	93	41	7	3	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora.





**Figura 12.** Factores del indicador socioculturales

### **Interpretación:**

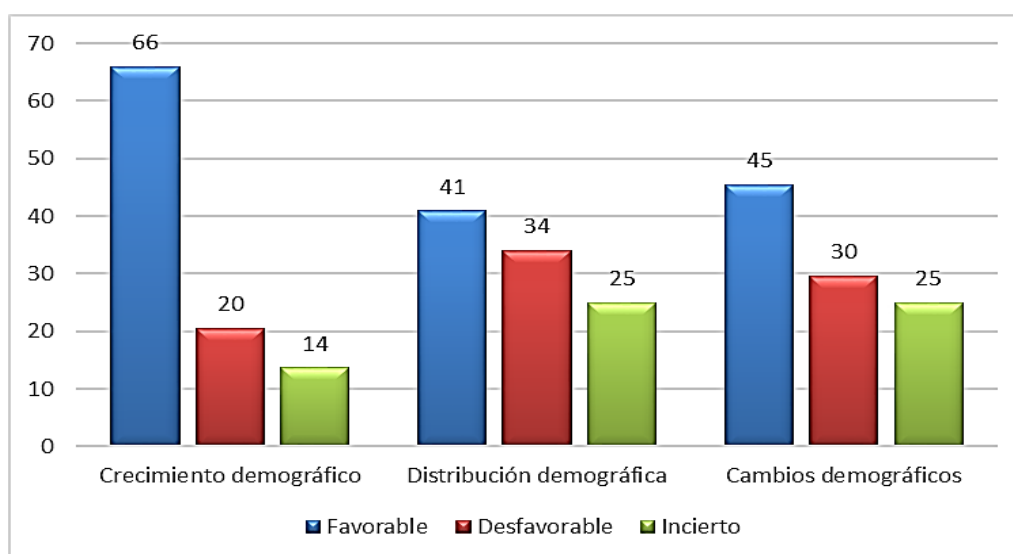
En la tabla 10 y figura 12, explican y muestran a los factores del indicador socioculturales: desempleo, seguridad ciudadana, nivel educativo y condición cultural, alcanzaron el 100%, 86%, 84%, y 55% respectivamente, puntuaciones que los ubican en el nivel “Desfavorable” para la organización, representados en 44, 38, 37, y 24 de los encuestados que calificaron como “Amenaza” dichos ítems; Sin embargo, en los factores socioculturales: capacidad adquisitiva, hábitos de consumo, y nivel de participación en la responsabilidad social, obtuvieron puntuaciones que los ubican en el rango “Favorable” para la organización reflejados en el 80%, 59%, y 93% de encuestados, respectivamente, que calificaron en la escala de percepción “Oportunidad”.

Tabla 11.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador demográficos.*

Factores del indicador Demográficos	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f	%	f
Crecimiento demográfico	66	29	20	9	14	6	100	44
Distribución demográfica	41	18	34	15	25	11	100	44
Cambios demográficos	45	20	30	13	25	11	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 13.** Factores del indicador demográficos

### Interpretación:

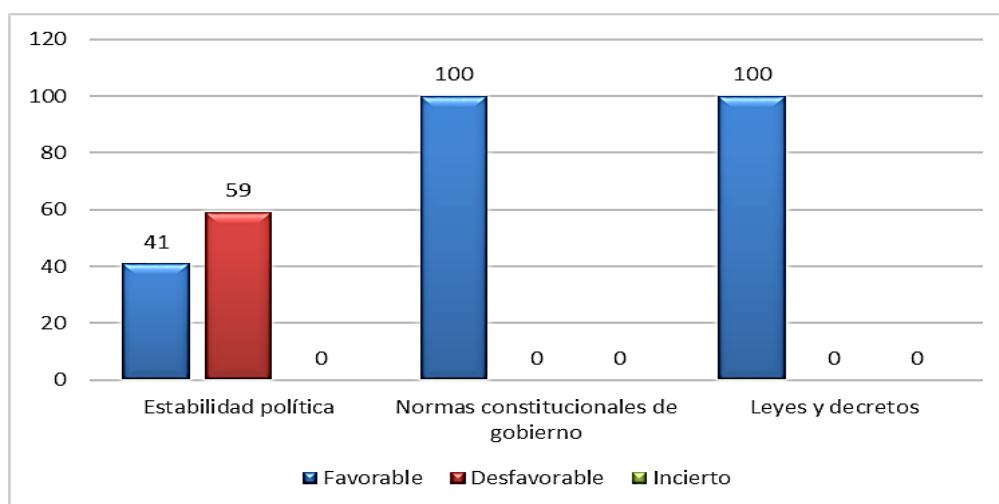
De la Tabla 11 y figura 13, describen y representan a los factores del indicador demográficos como son: crecimiento demográfico, distribución demográfica y cambios demográficos, que obtuvieron cada uno puntuaciones dentro del nivel “Favorable”, de percepción “Oportunidad” para la institución, con 29, 18, y 20 de los encuestados respectivamente, representando el 66%, 41%, y 45% en cada caso.

Tabla 12.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador político legales.*

Factores del indicador Político legales	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f	%	f
Estabilidad política	41	18	59	26	0	0	100	44
Normas Constitucionales de gobierno	100	44	0	0	0	0	100	44
Leyes y decretos	100	44	0	0	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 14.** Factores del indicador político legales

### Interpretación:

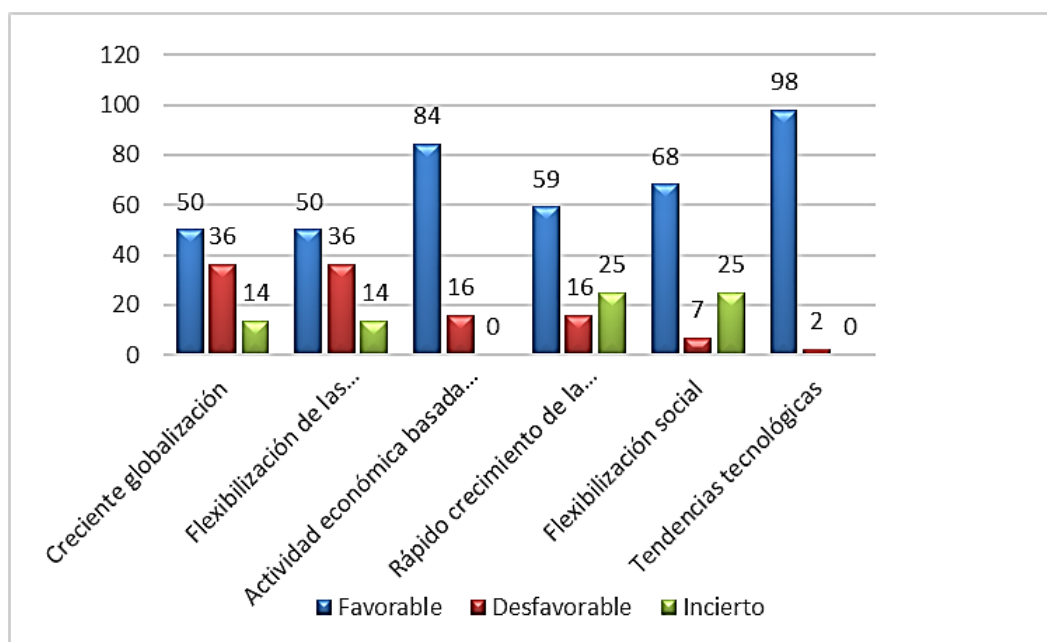
La tabla 12 y figura 14, representan los ítems o factores del indicador político legales, el 100% de encuestados perciben como “Oportunidad” las normas constitucionales de gobierno y las leyes y decretos, ubicándolos en el nivel “Favorable” para la institución. El 59%, es decir, 26 de los encuestados perciben la estabilidad política como un factor “Amenaza”, cuya puntuación se ubica en el nivel “Desfavorable” para la institución.

Tabla 13.

*Descripción de niveles en los factores del indicador tendencia mundial económica.*

Factores del indicador mundial económica	Tendencia		Niveles		Incierto		Sumas	
	%	f	%	f	%	f	%	f
Creciente globalización	50	22	36	16	14	6	100	44
Flexibilización de actividades económicas	50	22	36	16	14	6	100	44
Actividad económica basada en el conocimiento	84	37	16	7	0	0	100	44
Rápido crecimiento de la economía de servicios	59	26	16	7	25	11	100	44
Flexibilización social	68	30	7	3	25	11	100	44
Tendencias tecnológicas	98	43	2	1	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 15.** Factores del indicador tendencia mundial económica

### Interpretación:

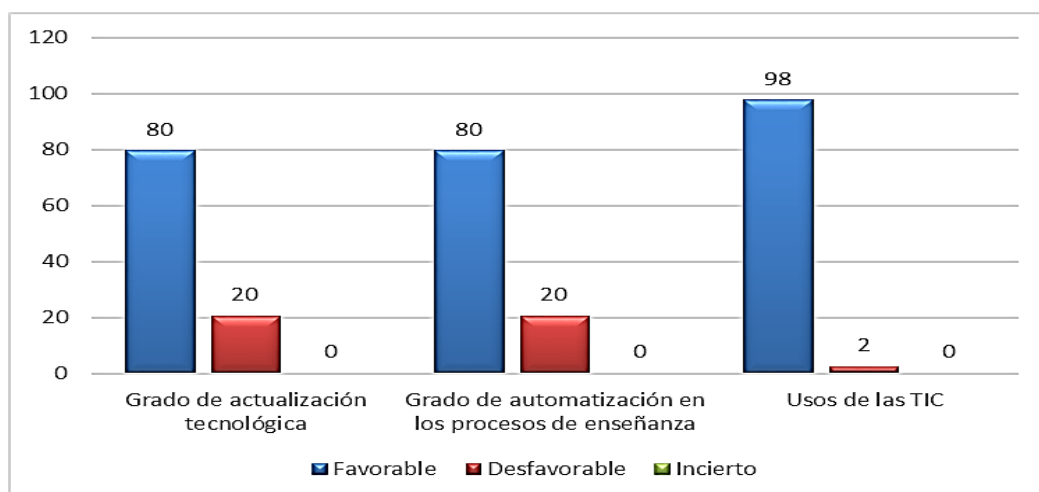
La tabla 13 y figura 15, representan a los factores del indicador tendencia mundial económica: tendencias tecnológicas, actividad económica basada en el conocimiento, flexibilización social, rápido crecimiento de la economía de servicios, creciente globalización y Flexibilización de actividades económicas, que alcanzaron el nivel “Favorable” para la institución, reflejados en el 98%, 84%, 68%, 59%, 50%, y 50% en cada caso; es decir, 43, 37, 30, 26, 22, y 22 de los encuestados respondieron tener una percepción en la escala “Oportunidad”.

Tabla 14.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador tendencia mundial tecnológica.*

Factores del indicador Tendencia mundial tecnológica	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f		
Grado actualización tecnológica	80	35	20	9	0	0	100	44
Grado de automatización en los Procesos de enseñanza	80	35	20	9	0	0	100	44
Usos de las TIC	98	43	2	1	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 16.** Factores del indicador tendencia mundial tecnológica

### Interpretación:

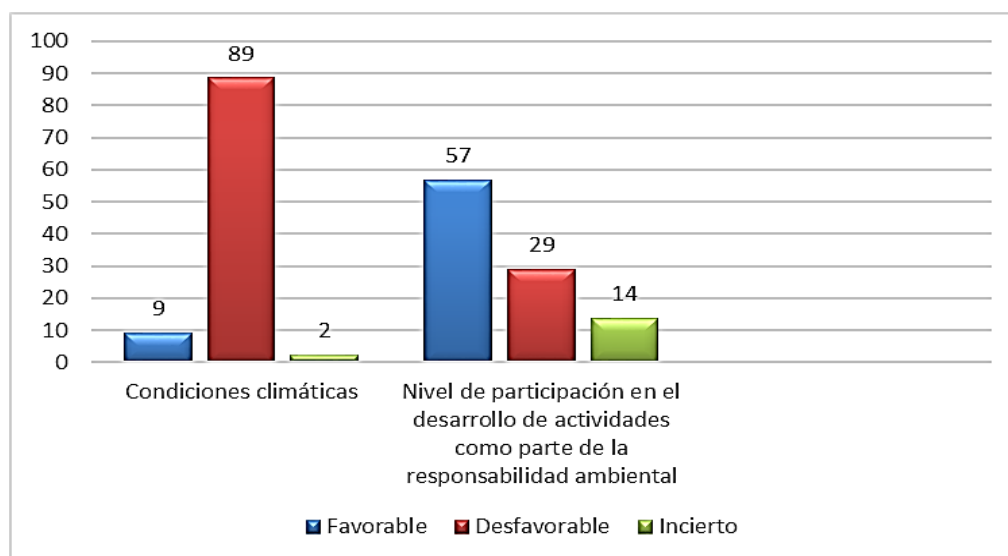
De la tabla 14 y figura 16, arroja que los factores del indicador tendencia mundial tecnológica, se ubican en el nivel “Favorable” para la institución. El 98% de encuestados considera a las TIC como “Oportunidad” para la institución, es decir 43 encuestados; y de 80% en el nivel “Favorable”, grado de actualización tecnológica y grado de automatización en los procesos de enseñanza, que representan a 35 encuestados que respondieron en cada caso la alternativa de percepción “Oportunidad”.

Tabla 15.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador tendencia mundial medioambiental.*

Factores del indicador Tendencia mundial medioambiental	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f	%	f
Condiciones climáticas	9	4	89	39	2	1	100	44
Nivel de participación en el desarrollo de actividades como parte de la responsabilidad ambiental	57	25	29	13	14	6	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora.



**Figura 17.** Factores del indicador tendencia mundial medioambiental

### Interpretación:

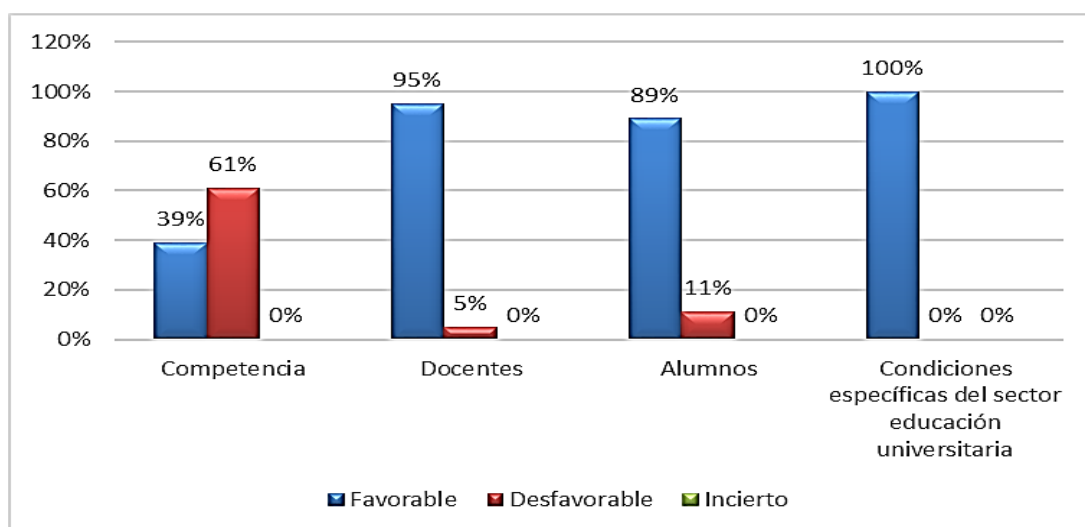
La tabla 15 y figura 17, refleja a los factores del indicador tendencia mundial medioambiental, demuestra a las condiciones climáticas en un nivel “Desfavorable” para la organización, ya que el 89%, es decir 39 de los encuestados respondieron en ese rango. Siendo, nivel de participación en el desarrollo de actividades como parte la responsabilidad social, un factor calificado dentro del nivel “Favorable” con el 57% (25).

Tabla 16.

*Descripción de los niveles por indicadores del entorno externo sectorial*

Indicadores	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f	%	f
Competencia	39	17	61	27	0	0	100	44
Docentes	95	42	5	2	0	0	100	44
Estudiantes	89	39	11	5	0	0	100	44
Condiciones específicas del sector educación universitaria	100	44	0	0	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora.



**Figura 18.** Indicadores del entorno externo sectorial

**Interpretación:**

La tabla 16 y figura 18, muestran a los indicadores de la dimensión entorno externo sectorial. Demuestra que el 100% de encuestados calificaron, las condiciones específicas del sector educación universitaria, en el rango “Favorable” para la institución; en referencia a los docentes, obtuvo un nivel “Favorable” del 95%, equivalente a 42 de los encuestados; le sigue el indicador alumnos, con un nivel de percepción “Favorable” de 89% (39). Sin embargo, el indicador competencia se encuentra en el rango “Desfavorable” para la institución con 61% equivalente a 27 de los encuestados que calificaron en la escala de percepción “Amenaza”.

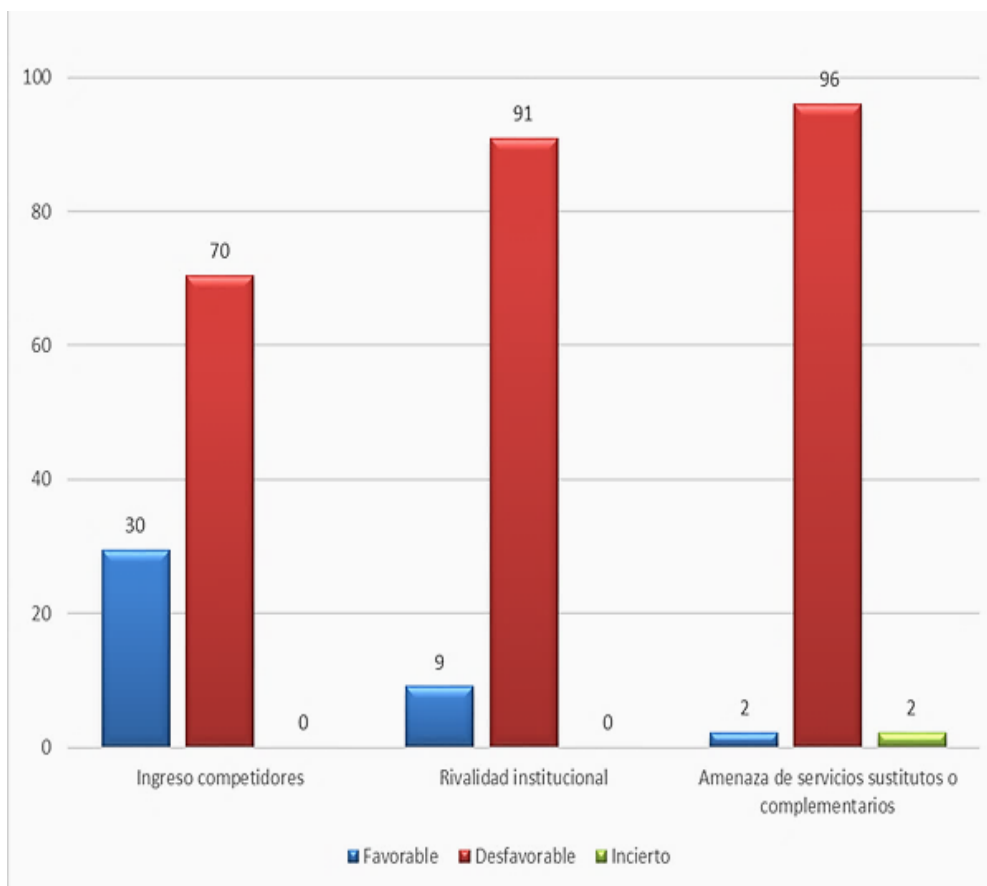
Tabla 17.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador competencia.*

<b>Factores del indicador Competencia</b>	<b>Niveles</b>						<b>Sumas</b>	
	<b>Favorable</b>		<b>Desfavorable</b>		<b>Incierto</b>		<b>%</b>	<b>f</b>
	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>
Ingreso de nuevos competidores	30	13	70	31	0	0	100	44
Rivalidad entre instituciones	9	4	91	40	0	0	100	44
Amenaza de servicios de enseñanza sustitutos o complementarios	2	1	96	42	2	1	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora





**Figura 19.** Factores del indicador competencia

### **Interpretación:**

La tabla 17 y figura 19, explica que los factores del indicador competencia, obtuvieron puntuaciones que los ubican en nivel de “Desfavorable”; reportándose que el 96% (42) de la muestra percibe como “Amenaza” el ítem, amenaza de servicios sustitutos o complementarios; la rivalidad institucional llega al 91% en el nivel “Desfavorable”, es decir 40 encuestados respondieron en la escala de percepción “Amenaza”; el ingreso de nuevos competidores obtuvo un nivel “Desfavorable” de 70% (31).

Tabla 18.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador docentes*

Factores del indicador Docentes	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f	%	f
Preparación académica	95	42	5	2	0	0	100	44
Mecanismo de selección y evaluación mediante sistema meritocrático	100	44	0	0	0	0	100	44
Motivación para generar iniciativas que satisfagan las necesidades del entorno	5	2	81	36	14	6	100	44
Estrategias para la atracción y compensación al desempeño	14	6	70	31	16	7	100	44
Desempeño docente	95	42	5	2	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora.

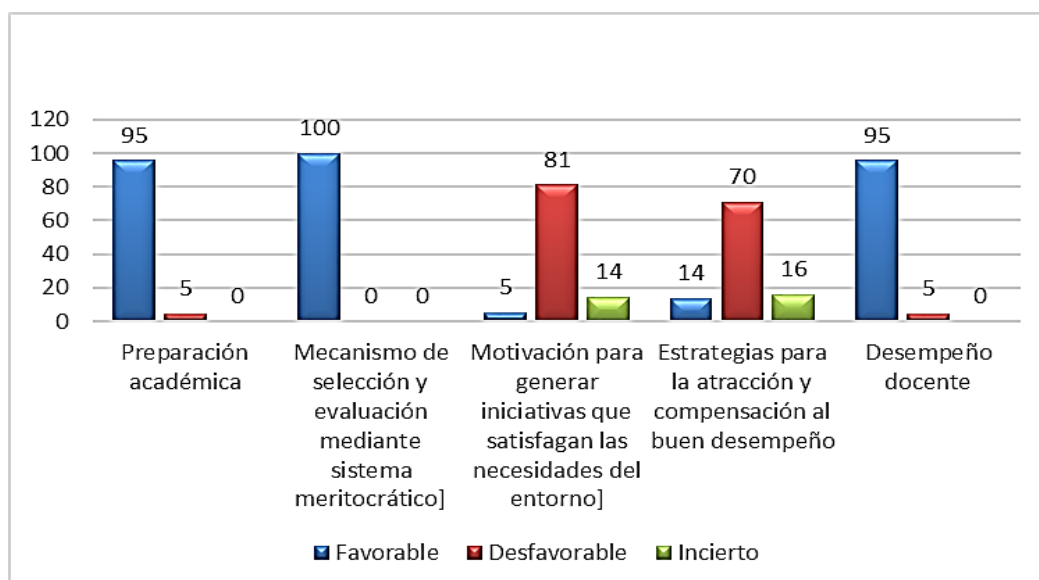


Figura 20. Factores del indicador docentes

### Interpretación:

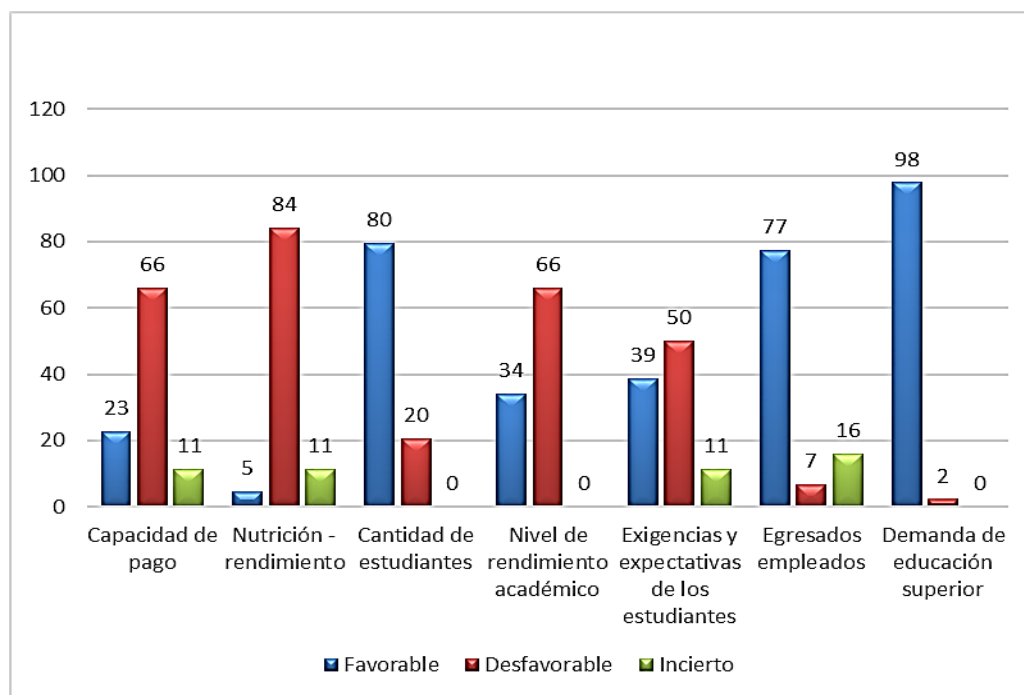
La tabla 18 y figura 20, explican y muestran a los factores del indicador docentes. Los mecanismos de selección y evaluación mediante sistema meritocrático, obtuvo el 100% en el nivel “Favorable”; seguido de la preparación académica y desempeño docente, que arroja un nivel “Favorable” con el 95% (42) en cada caso. Se obtuvo el nivel “Desfavorable” para la organización, motivación para generar iniciativas que satisfagan las necesidades del entorno y estrategias para la atracción y compensación al buen desempeño con el 81% (36) y 70% (31) respectivamente.

Tabla 19.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador alumnos*

Factores del indicador Alumnos	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f	%	f
Capacidad de pago	23	10	66	29	11	5	100	44
Nutrición-rendimiento	5	2	84	37	11	5	100	44
Cantidad de estudiantes	80	35	20	9	0	0	100	44
Nivel de rendimiento académico	34	15	66	29	0	0	100	44
Exigencias y expectativas de los estudiantes	39	17	50	22	11	5	100	44
Egresados empleados	77	34	7	3	16	7	100	44
Demanda de educación superior	98	43	2	1	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora.



**Figura 21.** Factores del indicador alumnos

### Interpretación:

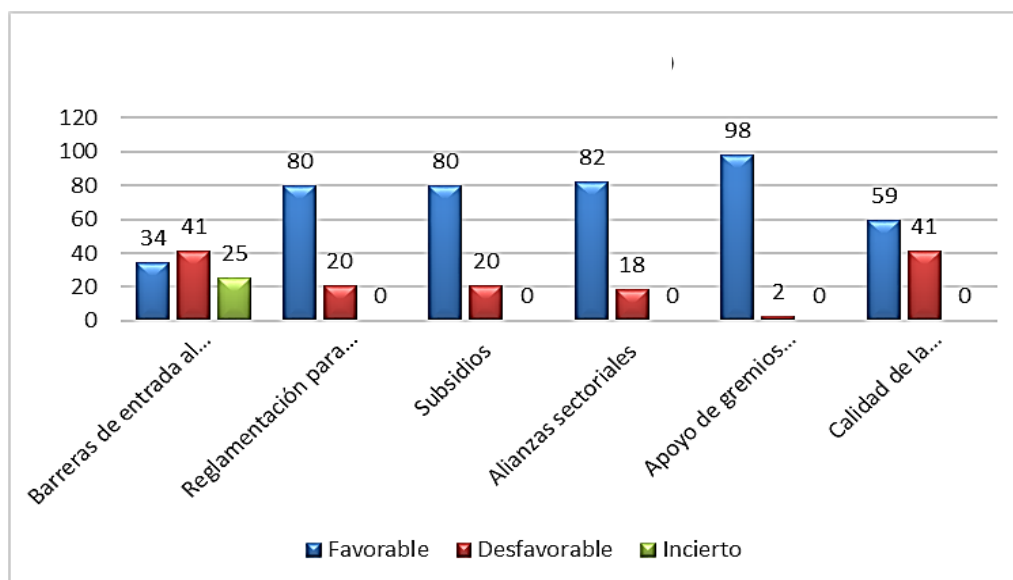
La tabla 19 y figura 21, explican y muestran a los factores del indicador alumnos. La demanda de educación superior se ubica en el nivel “Favorable” con 98% (43) de los encuestados que perciben como “Oportunidad”; también se califica en el rango “Favorable”, cantidad de estudiantes con el 80% (35), le sigue, egresados empleados, con 77% (34). Obtuvieron el rango “Desfavorable” los ítems: nutrición-rendimiento, capacidad de pago, nivel de rendimiento académico y exigencias y expectativas de los estudiantes con 84% (37), 66% (29), 66% (29) y 50% (22) de los encuestados que perciben como “Amenaza” dichos ítems.

Tabla 20.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador condiciones específicas del sector educación universitaria.*

Factores del indicador Condiciones específicas del sector educación universitaria	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f		
Barreras de entrada al sector	34	15	41	18	25	11	100	44
Reglamentación para el sector	80	35	20	9	0	0	100	44
Subsidios	80	35	20	9	0	0	100	44
Alianzas sectoriales	82	36	18	8	0	0	100	44
Apoyo de gremios profesionales	98	43	2	1	0	0	100	44
Calidad de la educación superior universitaria	59	26	41	18	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 22.** Factores del indicador condiciones específicas del sector educación universitaria

### Interpretación:

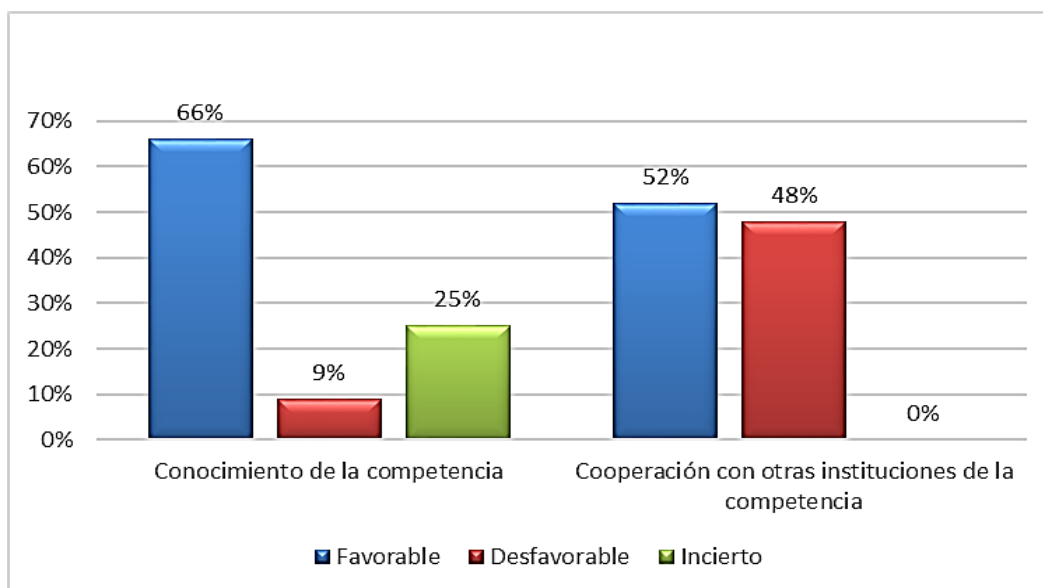
La tabla 20 y figura 22, representan a los factores del indicador condiciones específicas del sector educación universitaria, que demuestra: percepción de las barreras de entrada al sector, que alcanza el nivel “Desfavorable” con 41% (18), el 34% (15) calificaron en el nivel “Favorable”, en el nivel “Incierto” el 25% (11); en los factores, reglamentación para el sector y subsidios, el 80% (35) consideran “Oportunidad”, ubicándose en el nivel “Favorable”, el 20% (9) calificaron en el nivel “Desfavorable” en cada unidad; las alianzas sectoriales, alcanzaron el nivel “Favorable” con 82% (36) de los encuestados y 18% (8) perciben dentro del nivel “Desfavorable”; apoyo de gremios profesionales, alcanzó el porcentaje más alto del nivel “Favorable”, con el 98% (43) de los encuestados y sólo 2% calificó dentro del nivel “Desfavorable”; calidad de la educación superior universitaria, alcanza el nivel “Favorable”, con el 59% (26) de los encuestados que lo perciben como “Oportunidad”, y 41% (18) perciben como “Amenaza”.

Tabla 21.

*Descripción de los niveles en los indicadores del entorno externo competitivo.*

Indicadores del Entorno externo competitivo	Favorable		Niveles Desfavorable		Incierto		Sumas	
	%	f	%	f	%	f	%	f
Conocimiento de la competencia	66	29	9	4	25	11	100	44
Cooperación con otras instituciones de la competencia	52	23	48	21	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora



**Figura 23.** Indicadores del entorno externo competitivo

### **Interpretación:**

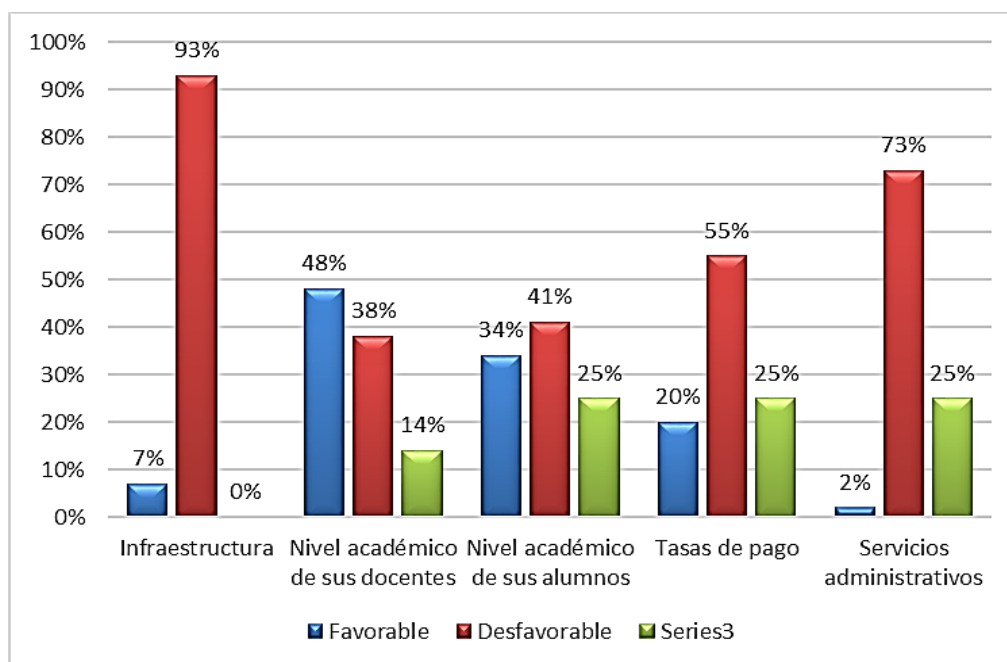
La tabla 21 y figura 23, demuestran los niveles alcanzados por los indicadores del entorno externo competitivo: conocimiento de la competencia, alcanza un nivel “Favorable” con el 66% (29) de los encuestados, el 9% lo ubica en el nivel “Desfavorable” para la institución, se tiene el 25% (11) que calificaron al indicador en el nivel “Incierto”. El indicador, Cooperación con otras instituciones de la competencia, demuestra que el 52% (23) lo ubica en el nivel “Favorable” y 48% (21) calificaron al indicador en el nivel “Desfavorable”.

Tabla 22.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador conocimiento de la competencia.*

<b>Indicador: Conocimiento de la competencia</b>	<b>Favorable</b>		<b>Niveles Desfavorable</b>		<b>Incierto</b>		<b>Sumas</b>	
	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>
Infraestructura	7	3	93	41	0	0	100	44
Nivel académico de docentes	48	21	38	17	14	6	100	44
Nivel académico de alumnos	34	15	41	18	25	11	100	44
Tasa de pagos	20	9	55	24	25	11	100	44
Servicios administrativos	2	1	73	32	25	11	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora.



**Figura 24.** Factores del indicador conocimiento de la competencia



### Interpretación:

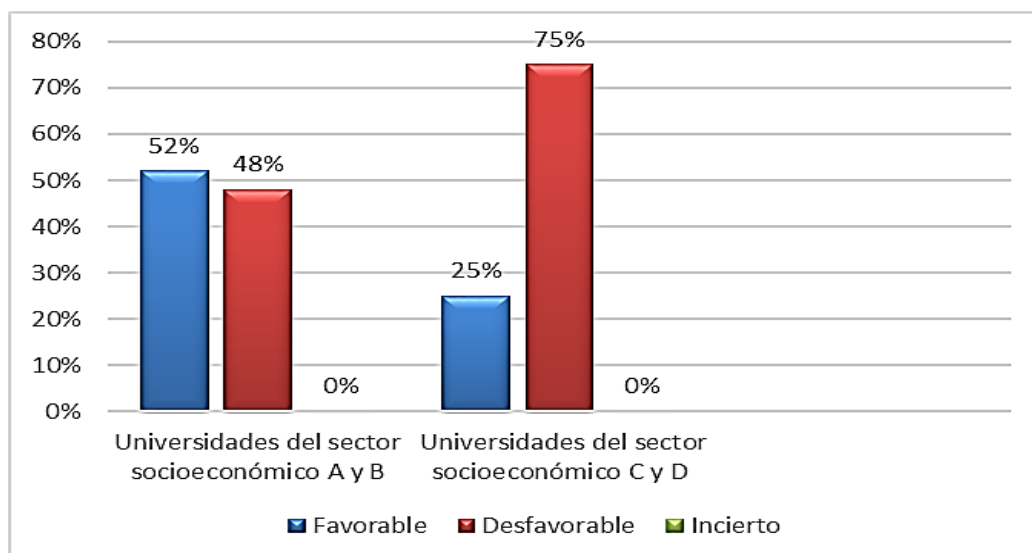
La tabla 22 y figura 24, demuestran a los factores del indicador, conocimiento de la competencia, que demuestra a la unidad infraestructura un nivel “Desfavorable” del 93% (41) de percepción “Amenaza” y 7% (3) con percepción “Oportunidad”, en el nivel “Favorable”; nivel académico de docentes, es percibido con 48% (21) en el nivel “Favorable”, 38% (17) en el nivel “Desfavorable” y 14%, es decir, 6 describen como “Incierto”; nivel académico de los alumnos, del entorno externo competitivo, es percibido como “Amenaza”, ubicándolo en el nivel “Desfavorable” para la institución con el 41% (18), 34% (15) en el nivel “Favorable”, 25% (11) respondieron con puntuaciones que se ubican en el nivel “Incierto”; en cuanto a las tasas de pago, el 55% (24) alcanza el nivel “Desfavorable”, 25% (11) perciben dentro del rango “Incierto” y el 20% (9) respondieron en el rango “Favorable”; los servicios administrativos que brinda la competencia, alcanza el nivel “Desfavorable” con 73% (32) de los encuestados, el 25% (11) “Incierto”, y 2% percibe al factor en el nivel “Favorable” para la organización.

Tabla 23.

*Descripción de los niveles en los factores del indicador cooperación con otras instituciones de la competencia.*

Factores del indicador Cooperación con otras instituciones de la competencia	Niveles						Sumas	
	Favorable		Desfavorable		Incierto		%	f
	%	f	%	f	%	f		
Universidades del sector socioeconómico A y B	52	23	48	21	0	0	100	44
Universidades del sector socioeconómico C y D	25	11	75	33	0	0	100	44

Fuente: Elaborado por la investigadora.



**Figura 25.** Factores del indicador cooperación con otras instituciones de la competencia

#### **Interpretación:**

La tabla 23 y figura 25, demuestra los factores del indicador, cooperación con otras instituciones de la competencia: universidades del sector socioeconómico A y B, alcanza el nivel “Favorable” con el 52% (23), mientras que el 48% (21), obtuvieron un puntaje en el nivel “Desfavorable”; universidades del sector socioeconómico C y D, calificaron en el nivel “Desfavorable” con el 75% (33) de los encuestados, al ser percibidos como “Amenaza” y 25% (11) que perciben dentro del nivel “Favorable”.

## V. Discusión de Resultados

El objetivo de esta investigación es conocer la percepción del entorno externo en los docentes de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la UNFV. El modelo desarrollado para conocer oportunidades y amenazas, abarca las tres dimensiones del entorno, como Hitt y otros definen, en los componentes encaja los modelos PEST de Johnson - Scholes y las cinco fuerzas de Porter.

Respecto a los resultados del entorno externo de la FDCP de la UNFV, predomina el nivel “Favorable” en los entornos externos general, sectorial y competitivo; debido a que los diversos factores de los indicadores que comprenden cada dimensión, tienen un desempeño satisfactorio y sostenible en el país.

El ítem inflación, se mantiene controlada en las proyecciones establecidas por el BCRP, no obstante, obtuvo una alta frecuencia como «Amenaza».

La política de articular la oferta educativa con la demanda laboral (Ley Universitaria, para la creación de universidades), evita el ingreso de nuevos competidores, que si no son controlados, se daría el caso de que en el futuro se presente un exceso de capacidad instalada y una elevada oferta laboral.

El nivel de desempleo se ha reducido en estos últimos años, también ha mejorado el nivel promedio de ingreso per cápita, ello permite acceder a servicios de formación profesional, como la especialización, actualización, etc., la FDCP debe aprovechar esta oportunidad por la que está atravesando nuestro país.

En la investigación de Barreiros (2012), al macro ambiente de Kawa Motors S.A., utilizó el modelo PEST de Johnson y Scholes. Analizó el factor económico, político, social y tecnológico de Ecuador; para determinar oportunidades y amenazas, definidos por niveles de impacto que se han obtenido de la aplicación de la matriz de evaluación a los factores externos.

Considero necesario ampliar la evaluación a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, en el que se toma como parte de la investigación, el riesgo por el ingreso de potenciales competidores, el grado de rivalidad entre las compañías del rubro y en qué medida otros servicios sustitutos afectan a esta empresa. Teniendo en cuenta el incremento del parque automotor como oportunidad, la amenaza de grandes empresas con mayores recursos, la amenaza de la competencia desleal ante las disposiciones tributarias que son calificadas de amenaza de impacto medio, por el investigador. En el contexto de crisis política y económica del país.

La investigación de Monardes (2015) a la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica del Norte, Sede Coquimbo, plantea el modelo Delta de Arnoldo Hax, enfocada en atender la necesidad del cliente mediante la segmentación, clasificando a los clientes en grupos de necesidades similares, proponer un valor para el cliente; y la organización que genere la fidelidad del cliente como fortaleza organizacional. El modelo se enfoca a las necesidades del cliente y no analiza a la competencia que si es tomado en cuenta en los modelos clásicos de planificación estratégica.

Leiva (2010), hace un análisis exhaustivo del entorno externo general, sectorial y competitivo a la empresa de retail Flores, inserta en el rubro de vestuario femenino. Utiliza el análisis de las 5 fuerzas de Porter. El investigador pone de manifiesto los desafíos y tendencias de dicha industria, cuyo propósito es expandirse ampliando la cadena de tiendas

que posee, para la distribución de sus productos. También pretenden ampliar la gama de servicios, ya que se ha detectado deficiencias respecto a la atención a su mercado objetivo. No considera el modelo PEST de Johnson y Scholes, cuyas fuerzas influyen de manera directa o indirecta a la industria en estudio.

Angulo, Barbarán, Sotelo y Zimic (2017), hacen una evaluación del entorno externo del Banco Central de Reserva del Perú; utilizaron la matriz FODA, matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA), etc., concluyendo que los indicadores macroeconómicos y demográficos se muestran favorables para cumplir la función de estabilidad de la moneda. Las principales amenazas son la informalidad empresarial de las Micro y Pequeñas empresas (MYPE) y su poca diversificación en la producción.

De la entrevista a los funcionarios se obtiene como amenazas, la alta especialización para la falsificación de billetes y monedas, fragilidad de la democracia y la estrategia de crecimiento del país que está basada en la minería y debería diversificarse. Dentro de las oportunidades del entorno, señala al crecimiento de la economía internacional, diversificación productiva, y colaborar con la Política fiscal.

Dileo, Díaz, Gordillo y Ubillús (2016). En la evaluación del entorno externo de la Distribuidora Aidisa Perú, consideran que las fuerzas políticas, gubernamentales y legales influyen de manera positiva a las distribuidoras formales. La política comercial del país, con respecto a los Tratados de Libre Comercio (TLC), hacen posible el ingreso de nuevas empresas que necesitarían hacer uso de distribuidoras de productos de consumo masivo para comercializar sus productos en el país, abre oportunidad para hacer importaciones de productos del rubro.

Por otro lado, las políticas tributarias, han afectado al rubro de distribución formal con niveles altos de facturación, dándose sobrecostos por la administración del Impuesto General a las Ventas (IGV).

En cuanto a las fuerzas económicas y financieras: se da como oportunidad a la apertura de nuevas empresas y el lanzamiento de nuevos productos que necesitan ser distribuidos. Se considera amenaza al incremento del índice de precios al consumidor, ya que limitarían a los clientes al adquirir productos de la canasta básica, reduciendo la venta de otros productos.

Dentro de las fuerzas sociales, culturales y demográficas; se presenta la oportunidad de crecimiento sostenido del canal de distribución, y la frecuencia de ingreso de la población empleada que repercute en el consumo y abastecimiento de estos hogares en el canal de distribución por las compras del día. Entre las amenazas se encuentra el incremento del índice delincencial, y la implementación del programa Lonchera Saludable.

En las fuerzas tecnológicas y científicas, se encuentra como una oportunidad el uso masivo del Internet y seguridad en las transacciones electrónicas al generar crecimiento en las ventas del rubro de distribuidoras de consumo masivo; así también, el uso masivo del teléfono fijo y celulares, permite el desarrollo del telemarketing (venta telefónica). Presenta como amenaza, el robo de información electrónica, mediante ingresos al servidor; y extracción de data.

En las fuerzas ecológicas y ambientales, el Ministerio del Ambiente ofrece ventajas tributarias para las empresas que mantengan el nivel de dióxido de carbono aceptable para el cuidado del medio ambiente, también será necesario una alianza estratégica para reciclar

cartón, ya que para la distribución se requiere de grandes volúmenes de cajas de dicho material.

Los resultados de la evaluación externa son producto del uso de los instrumentos como: Análisis del entorno PESTE, matriz evaluación de factores externos (MEFE), análisis de los competidores, análisis de los referentes, matriz perfil competitivo, y matriz perfil referencial.

Carrera, Prasshak y Quispe (2016), utilizaron como instrumentos para la evaluación externa el análisis tridimensional de las naciones, análisis competitivo del Perú, análisis del entorno PESTE. A partir de los datos obtenidos se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), para determinar las oportunidades y amenazas del entorno de la provincia de Camaná. Posteriormente analizan a través de la matriz perfil competitivo (MPC), para determinar sus principales competidores, y se complementa con la matriz perfil referencial (MPR),

En este caso, se trata de evaluar a una provincia del país, que tiene la capacidad de exportar, como también atraer turistas; por ello, los investigadores consideraron la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann; para conocer los intereses nacionales, utilizaron la matriz de intereses nacionales (MIN); estudiaron los factores del potencial nacional; y los principales cardinales de D'Alessio, para reconocer las oportunidades y amenazas para un país, evaluando el grado de influencia de los países de su entorno.

Las tres investigaciones nacionales citadas, han utilizado más herramientas de evaluación debido al impacto que generan las actividades de estas organizaciones en el país; en los que se plasma y confirma el modelo desarrollado para esta investigación.

## VI. Conclusiones

De los objetivos planteados se concluye:

**Primero:** Los docentes de la FDCP de la UNFV, perciben un entorno externo “Favorable”, porque el 75% respondieron a ese nivel.

**Segundo:** Los encuestados perciben “Favorable” el entorno externo general, el 88% respondió a ese nivel.

**Tercero:** Los encuestados perciben “Favorable” el entorno externo sectorial, los resultados se ubican en ese nivel.

**Cuarto:** Los encuestados de la FDCP de la UNFV, perciben “Favorable” el entorno externo competitivo, con el 66%.

**Quinto:** los indicadores del entorno externo general son percibidos como “Favorable” para la institución, exceptuando el ítem inflación (factor del indicador, económicos) que está en el nivel “Desfavorable”, a pesar que la tasa de 2,48% del año 2018, se encuentra dentro del rango fijado por el BCR, de entre 1% y 3%. También son percibidos en el nivel “Desfavorable” los factores del indicador socioculturales: desempleo que, según el INE, ascendió a 8,1% en Lima durante el primer trimestre del año 2018; seguridad ciudadana, debido a la comisión de delitos y violencia que han acontecido en los últimos tiempos, menguando la calidad de vida de los ciudadanos. Las condiciones climáticas son un factor percibido en el nivel “Desfavorable” para la institución, dentro del indicador tendencia mundial medioambiental.

**Sexto:** En el entorno externo sectorial, el indicador competencia está en el nivel “Desfavorable”, debido a que los ítems, ingreso de nuevos competidores, rivalidad entre instituciones y amenaza de servicios de enseñanza sustitutos o complementarios, son



percibidos como “Amenaza”; no obstante, la política educativa en la Ley Universitaria N° 30220, en su artículo 27, que contempla los requisitos básicos para la creación de una institución universitaria, que señala garantizar la conveniencia y pertinencia con las políticas nacionales y regionales de educación universitaria, vincular la oferta educativa propuesta a la demanda laboral; los mismos que son verificados en el proceso de licenciamiento. Contrasta con el indicador condiciones específicas del sector, que alcanza una percepción en el nivel “Favorable”; dentro de los cuales el ítem, barreras de entrada al sector, alcanzó un nivel “Favorable” de 34%, pese a las observaciones de la nueva Ley Universitaria.

**Sétimo:** los indicadores del entorno externo competitivo, son percibidos en el nivel “Favorable”; exceptuando los factores, infraestructura y servicios administrativos del indicador conocimiento de la competencia, que son percibidos en el nivel “Desfavorable” para la FDCP de la UNFV. Perciben como “Desfavorable”, del indicador cooperación con otras instituciones de la competencia, el factor universidades del sector socioeconómico C y D.

## VII. Recomendaciones

**Primero:** El análisis al entorno externo tiene como finalidad contribuir a la elaboración del planeamiento estratégico para la FDCP de la UNFV, para aprovechar las oportunidades del entorno externo y minimizar los efectos de las amenazas. Con los indicadores favorables, la FDCP tiene la posibilidad de mejorar la propuesta de objetivos y metas; que incluyan la proyección de aprovechar las oportunidades con la capacidad instalada que posee. Teniendo así una disponibilidad mayor de fuentes financieras, coherentes a un presupuesto que contemple el costo y gasto de la gestión pedagógica y administrativa; de esa forma, se levantaría de manera proactiva, las observaciones del Órgano de Control Interno.

**Segundo:** Los indicadores evaluados están constituidos por factores fuera del control de la FDCP. Deberá aprovechar la coyuntura económica para desarrollar labor académica que genere fuentes financieras, para mejorar la infraestructura y equipamiento de las aulas.

**Tercero:** La seguridad ciudadana es percibida en el nivel “Desfavorable”. La FDCP deberá incrementar su nivel de participación en su responsabilidad social, respecto a los deberes y derechos de los ciudadanos; cuya vulnerabilidad es amenazada sin distinción alguna.

**Cuarto:** Aprovechar las condiciones que se están dando en los factores del indicador demográfico, para atender la demanda de formación profesional, que contribuya al Programa de Modernización del Sistema de Administración de Justicia; que entre sus objetivos tiene, ampliar la cobertura del servicio de justicia y reducir la sobrecarga judicial en las zonas pobres del país.

**Quinto:** Aprovechar los alcances de los factores que comprenden el indicador tendencia mundial económica, que ante la creciente globalización, se flexibiliza las

actividades económicas; en consecuencia, es relevante la formación de profesionales competentes para el desempeño profesional, en el caso de asesoría y defensa de sus patrocinados.

**Sexto:** Aprovechar mediante la capacitación y actualización, los factores del indicador tendencia mundial tecnológica, para mejorar los procesos de enseñanza y agilizar los procesos administrativos.

**Sétimo:** Minimizar el efecto del factor condiciones climáticas, del indicador tendencia mundial medioambiental, acondicionando las diferentes áreas de la FDCP de la UNFV.

**Octavo:** Incentivar lazos de cooperación con instituciones del sector socioeconómico C y D, de otras regiones del país, mediante pasantías que permitan obtener experiencia de campo.

## VIII. Referencias

- Alcántara Lino, Danitza Liz (2010). Aplicación del Balanced Scorecard para mejora de la calidad de servicio caso: Oficina de Registros Académicos de la Facultad de Odontología de la Universidad De San Martín de Porres. Tesis: para optar grado de Maestra en Administración. Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Andía Valencia, Walter (2017). Manual de Investigación Universitaria. Perú: Ediciones Arte & Pluma.
- Andrews Kenneth Richmond (1971) The concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwin, Homewood.
- Angulo, Antonio; Barbarán, Juan; Sotelo, Francesca; y Zimic, Omar (2017). Planeamiento Estratégico del Banco Central de Reserva del Perú. Para obtener el grado de Magister en Administración estratégica de empresas. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ansoff, H.Igor (1965). La estrategia de la empresa. Versión en castellano 1976. Barcelona: Universidad de Navarra
- Ansoff, Harry Igor (1918-2002) recuperado en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Igor> (julio 2018).
- Banco Central de Reserva del Perú (BCR). Consultado en el mes de julio del 2018 en: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Barreiros Carrera, Adriana (2012). Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors. Tesis para optar título de Ingeniera en Administración de empresas. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

- Barreto, Heber J. (1993). Planeación y gestión estratégica. Colombia. LEGIS ED.
- Barreto, Heber J. (2001). Planeamiento estratégico sistémico. Una herramienta eficaz para enfrentar el cambio. Perú: San marcos.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: McGraw-Hill.
- Bernal Torres, César y Sierra Arango Hernán (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson.
- Boletín oficial de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional Federico Villarreal N° 1 (2014)
- Carrera, Olger; Prasshak, Edgard; y Quispe, Karen (2016). Planeamiento estratégico de la provincia de Camaná. Tesis para optar el grado de Magister en Administración estratégica de empresas. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- CCRE (2010) Qué es la responsabilidad social empresarial. [on line] [http://www.ccre.org.co/upload/2art03\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf). (Consultado en junio 28/2018)
- Constitución Política del Perú (1993)
- Choque Larrauri, Luis (2015). Planeamiento estratégico utilizando el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Bogotá: Macro.
- Dileo, Roberto; Díaz, Jorge; Gordillo, Luis; y Ubillús, Eduardo (2016). Tesis: Planeamiento estratégico para Aidisa Perú S.A.C. Para optar el grado de Magister en Administración estratégica de empresas. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Directiva General del proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (2014). Consultado en el mes de julio del 2018 en: <http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES>

- Drucker Peter F. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Colombia: norma.
- Estatuto de la UNFV (2015)
- Eyssautier de la Mora, Maurice (2010). Elementos Básicos de la Administración. México: Trillas.
- Gestión (2015). Diario consultado en el mes de julio del 2017 en <https://gestion.pe/economia/sector-servicios-aporta-pbi-mineria-comercio-93841>
- Hellriegel, Jackson, Slocum (2002). Administración un enfoque basado en competencias. Bogotá: Thomson.
- Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos y Baptista L., Pilar (2014). Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Hitt, Michael; Ireland, Duane y Hoskisson, Robert (2008). Administración Estratégica.3e. México: Thomson
- Indacochea Cáceda, Félix Alejandro (2016). Estrategia para el éxito de los negocios la prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico. México: Cengage Learning editores.
- Infante Bonfiglio, José María y otros (2010) Hacia la sociedad del conocimiento. México: Trillas.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Boletín Estadístico: Indicadores económicos y sociales, año 8. Edición 03. Marzo, 2018. Consultado en: [ww.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-marzo-2018-web.pdf](http://ww.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-marzo-2018-web.pdf) y en <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-01-enero-2018.pdf>
- Kaku Michio (2014). El futuro de nuestra mente. España: DEBATE
- Kaku Michio (2017). La Física del futuro. España: DEBATE

- Landero Hernández, René y González Ramírez, Mónica (2006) Estadística con SPSS y método de la investigación. México: Trillas.
- Livia Segovia, José (2016). Revista Cátedra Villarreal Vol. 4 N° 02. Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Leiva M., Carlos (2010). Tesis: Diseño de un plan estratégico para una empresa de retail, periodo 2010-2014. Para optar el grado de Magister en gestión y dirección de empresas. Chile: Universidad de Chile. Consultado en:  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102267>
- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado (2002)
- Ley Universitaria N° 30220 (2014)
- Mateu J. María y Pascual M. (1994). Estrategia, estructura y cultura de empresa. Revista Capital Humano. Vol. (73) pág. 18-21. Base de datos en línea ProQuest.
- Ministerio de Educación: Plan estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021 en: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-EDUCA>
- Ministerio de salud (2016) Proyecto PCB “Manejo y Disposición Ambientalmente Racional de Binéfilos Policromados”. Consultado el mes de mayo del 2017 en:  
<http://proyectopcb.com/2016/>
- Monardes, Carlos (2015), plan estratégico para la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica del Norte, sede Coquimbo. Tesis para optar el grado académico de Magister en Ingeniería Industrial. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Mora Aliseda, J. (2014) Tesis doctoral: La planificación estratégica como instrumento de desarrollo integral. El caso de Mérida (Extremadura). España: Universidad Complutense de Madrid.
- Ospina M., Norberto (2010). Administración Fundamentos. Bogotá: Ediciones de la U.

- Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. Consultado el mes de julio del año 2018 en: ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf))
- Porter, Michael E. (1980). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (edición en castellano: 1982). España: Pirámide.
- Porter, Michael E. (1985). Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior (edición en castellano: 1987). España: Pirámide.
- Porter, Michael E. y Kramer, MarkR (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. Harvard Deusto Business Review. Volumen: (112) Ene-Feb Pág. 6-20. Base de datos ProQuest.
- Prahalad C.K. y Hamel G (1990) The Core Competente of the Corporation. Harvard Business Review, 68(3): 79-91. Base de datos en línea ProQuest.
- Ríos Ariza, José M. y Ruiz Palmer, Julio (2011). Competencias, TIC e innovación: nuevos escenarios para nuevos retos. Bogotá: ediciones de la U.
- Robbins Stephen P. y Coutler, Mary (2000). Administración. México: Prentice Hall.
- Senge, Peter (2010). La Quinta Disciplina en la práctica. España: Granica.
- Senge, Peter M. (2003). La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. España: Granica.
- Serna Gómez Humberto (2016). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R.
- Tarapuez, Edwin; Osorio, Hugo; y Parra, Ramiro (2012) Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño-Colombia. Vol.XIII. Nro.2 – 2do. Semestre 2012, Julio – Diciembre – Páginas 103 – 118. Consultado 20/08/2018 en Dialnet-  
BurtonClarkYSuConcepcionAcercaDeLaUniversidadEmpre-4242056.pdf



Tzu Sun (2011). El arte de la guerra. España: Brontes S. L.

Villajuana, Carlos (2009). Los 7 tejidos estratégicos. Un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma. Perú: Fondo editorial UCH universidad de Ciencias y Humanidades.

Von Neuman y Morgenstern en: <http://herzog.economia.unam.mx/profesores/blope> p. 7  
24/07/18

Acuerdonacional.pe del 25 de mayo del 2014 consultado en agosto del 2017

Diccionario del poder judicial Perú | [www.pj.gob.pe/wps/w](http://www.pj.gob.pe/wps/w)

Tendencias Científicas:[http://www.tendencias21.net/La-fabricacion-de-organos-humanos-en-laboratorio-cada-vez-mas-cerca\\_a18950.html](http://www.tendencias21.net/La-fabricacion-de-organos-humanos-en-laboratorio-cada-vez-mas-cerca_a18950.html). Publicado el 29 de mayo del 2013.

Consultado en marzo del 2017.

## **IX. Anexos**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Plan Estratégico: Análisis del Entorno Externo de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional Federico Villarreal						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	METODO	TECNICA	INSTRUMENTO
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>- ¿Cuál es la percepción del entorno externo de la FDCP de la UNFV?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>- ¿Cuál es la percepción del entorno externo general de la FDCP de la UNFV?</p> <p>- ¿Cuál es la percepción del entorno externo sectorial al cual pertenece la FDCP de la UNFV?</p> <p>- ¿Cuál es la percepción del entorno externo competitivo al cual pertenece la FDCP de la UNFV?</p>	<p><b>Objetivo Principal</b></p> <p>Determinar la percepción del entorno externo de la FDCP de la UNFV.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>- Determinar la percepción del entorno externo general de la FDCP de la UNFV</p> <p>- Determinar la percepción del entorno externo sectorial al cual pertenece la FDCP de la UNFV</p> <p>- Determinar la percepción del entorno externo competitivo al cual pertenece la FDCP de la UNFV</p>	<p><b>Variable</b></p> <p>Entorno externo de la FDCP de la UNFV</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p>Entorno externo general</p> <p>Entorno externo sectorial</p> <p>Entorno externo competitivo</p>	<p><b>Indicadores en el entorno externo general:</b></p> <p>-Económicos</p> <p>-Socioculturales</p> <p>-Demográficas</p> <p>-Políticas y legales</p> <p>-Tendencias mundiales</p> <p>Económica</p> <p>Tecnológica</p> <p>Medioambiental</p> <p><b>Indicadores en el entorno externo sectorial:</b></p> <p>-Competencia</p> <p>-Docentes</p> <p>-Alumnos</p> <p>-Condiciones específicas del sector</p> <p><b>Indicadores en el entorno competitivo:</b></p> <p>-Conocimiento de la competencia</p> <p>-Cooperación con otras instituciones de la competencia</p>	<p>Tipo de Investigación: Aplicada, de enfoque cuantitativo</p> <p>Nivel de Investigación: Descriptivo.</p> <p>Diseño de la Investigación: Diseño no experimental transeccional</p>	Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas

## Anexo 2. Instrumento: Cuestionario

### Encuesta a docentes de la Facultad de Derecho y Ciencia Política - Universidad Nacional Federico

#### Villarreal

Su participación en esta encuesta permitirá analizar el entorno externo de la FDCP-UNFV y serán tratadas con la mayor confidencialidad. En cada ítem seleccione marcando la opción que usted considere para la institución como Oportunidad, Amenaza, No tiene influencia, o No sabe/no precisa. Le agradeceré responda calificando los 60 indicadores.

#### Indicadores económicos \*

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Crecimiento del PBI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inflación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingreso per cápita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cargas impositivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversión nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversión extranjera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Indicadores Socioculturales \*

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Desempleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad ciudadana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad adquisitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condición cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hábitos de consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de participación en el desarrollo de actividades como parte de la responsabilidad social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Indicadores demográficos \*

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Crecimiento demográfico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribución demográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambios demográficos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indicadores Político legales \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Estabilidad política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas constitucionales de gobierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leyes y decretos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indicadores de la tendencia mundial económica \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Creciente globalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilización de las actividades económicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividad económica basada en el conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rápido crecimiento de la economía de servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilización social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendencias tecnológicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indicadores de Tendencia mundial tecnológica \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Grado de actualización tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de automatización en los procesos de enseñanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usos de las Tecnologías para la información y las comunicaciones (TIC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indicadores de tendencia mundial medioambiental \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe
Condición climática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de participación en el desarrollo de actividades como parte de la responsabilidad ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Indicadores de la competencia (Universidades) \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Ingreso de nuevos competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rivalidad entre instituciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amenaza de servicios de enseñanza sustitutos o complementarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Docentes \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Preparación académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecanismo de selección y evaluación mediante sistema meritocrático	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación para generar iniciativas que satisfagan las necesidades del entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategias para la atracción y compensación al buen desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempeño docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**Alumnos \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Capacidad de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutrición - rendimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de rendimiento académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigencias y expectativas de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egresados empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demanda de educación superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Condiciones específicas del sector educación universitaria \***

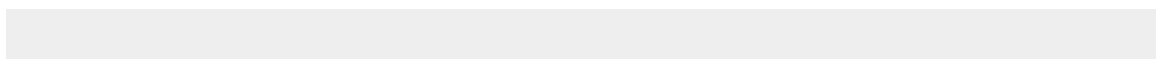
	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Barreras de entrada al sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reglamentación para el sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subsidios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alianzas sectoriales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo de gremios profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de la educación superior universitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Conocimiento de la competencia \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel académico de sus docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel académico de sus alumnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasas de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Cooperación con otras instituciones de la competencia \***

	Oportunidad	Amenaza	No tiene influencia	No sabe/ no precisa
Universidades del sector socioeconómico A y B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universidades del sector socioeconómico C y D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Anexo 3. Base de datos**



