



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA PARA MEJORAR  
EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO DEL  
CENTRO DEL PERÚ**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**PRESENTADA POR**

**PEDRO DEMETRIO LOZANO NÚÑEZ**

**LIMA, PERÚ**

**2013**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA PARA MEJORAR  
EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO DEL  
CENTRO DEL PERÚ**



## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESOR:**

**ASESOR TEMÁTICO:**

**DR. LUIS ALBERTO LIZÁRRAGA PÉREZ**

**ASESOR METODOLÓGICO:**

**DR. WILFREDO HUERTAS BAZALAR**

**PRESIDENTE DEL JURADO:**

**Dr. JUAN AMADEO ALVA GOMEZ**

**SECRETARIO:**

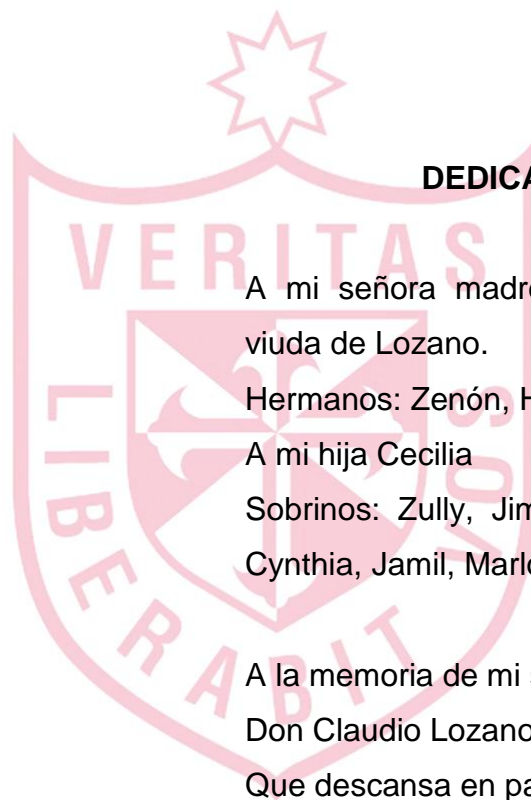
**DR. AUGUSTO HIPOLITO BLANCO FALCÓN**

**MIEMBROS DEL JURADO**

**Dra. MARÍA TERESA BARRUETO PÉREZ**

**Dr. MIGUEL ÁNGEL SUÁREZ ALMEIRA**

**Dr. LUIS ALBERTO LIZÁRRAGA PÉREZ**



**DEDICATORIA:**

A mi señora madre María Núñez Oré  
viuda de Lozano.

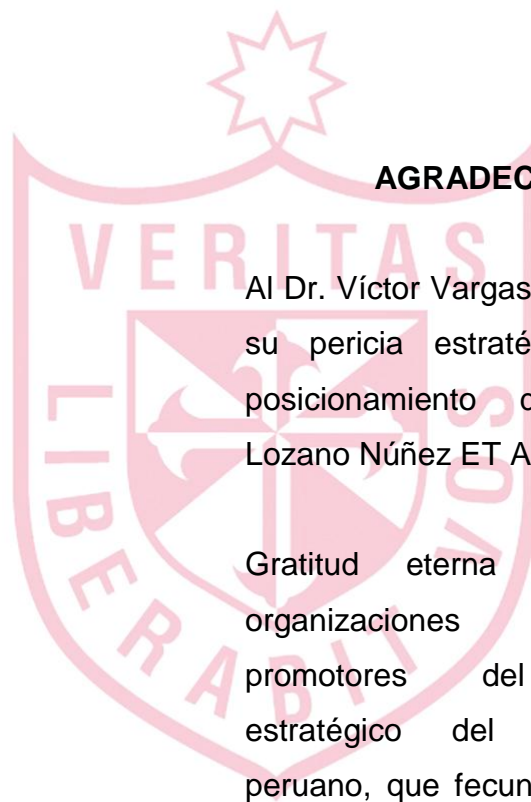
Hermanos: Zenón, Hugo y Carlos.

A mi hija Cecilia

Sobrinos: Zully, Jimmy, Daniella, Jhon,  
Cynthia, Jamil, Marlon y Marcel.

A la memoria de mi señor padre:  
Don Claudio Lozano Inga.

Que descansa en paz.



### **AGRADECIMIENTOS:**

Al Dr. Víctor Vargas Calderón, quien con su pericia estratégica, direccionó el posicionamiento de los Hermanos Lozano Núñez ET AL.

Gratitud eterna de las familias, organizaciones y universidades; promotores del posicionamiento estratégico del Contador Público peruano, que fecundaron, direccionaron y materializaron la investigación.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Portada</b>	<b>i</b>
<b>Título</b>	<b>ii</b>
<b>Asesor y Miembros del Jurado</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>v</b>
<b>Índice</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xxii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xxiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xxvi</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Formulación del Problema	5
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos	6
1.3 Objetivos de la Investigación	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación	7
1.5 Limitaciones del Estudio	8
1.6 Viabilidad del Estudio	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación	13
2.2 El Sistema Universitario	19
2.2.1 Las Universidades del Centro del Perú	19
2.2.2 Los Estamentos Universitarios	22
2.2.3 El Currículo de la Facultad de Contabilidad	25
2.2.4 Acreditación de la Facultad de Contabilidad	26
2.2.5 Retos y Perspectivas	28
2.2.5.1 Universidades Empresariales	28

2.2.5.2	Internacionalización de las Fábricas de Conocimiento	31
2.2.5.3	Currículo Formativo Universitario	32
2.2.5.4	Innovación Tecnológica Y Crecimiento Endógeno	40
2.2.5.5	Cultura de Excelencia y Calidad Total	42
2.2.5.6	Enseñanza - Aprendizaje por Competencias	44
2.2.5.7	Gestión multidimensional de 360°	47
2.2.6	Marco Legal – Normativo del Sistema Universitario	58
2.3	Gestión Estratégica	61
2.3.1	Surgimiento de la Gestión Estratégica	61
2.3.2	Enfoque de Gestión Estratégica	62
2.3.3	Definición	64
2.3.4	Proceso de Gestión Estratégica	65
2.3.4.1	Planificación Estratégica	66
2.3.4.2	Organización Estratégica	70
2.3.4.3	Dirección Estratégica	74
2.3.4.4	Control Estratégico	75
2.3.5	Males Endémicos y Gestión Estratégica Eficiente	78
2.3.6	Tecnología y Gestión Estratégica	82
2.4	Posicionamiento	84
2.4.1	Definición	85
2.4.2	Posicionamiento del Contador Público	86
2.4.3	Análisis de Posicionamiento del Contador Público	88
2.4.3.1	Análisis FODA	88
2.4.3.2	Análisis BCG y Análisis PES	90
2.4.3.3	Análisis Competitivo - Comparativo	96
2.4.3.4	Análisis de Mapas Perceptuales del Cliente	99
2.4.4	Proceso de Posicionamiento del Contador Público	103
2.4.4.1	Posicionamiento en la Mente del Consumidor	103
2.4.4.2	Segmentación (Nicho de Mercado)	105

2.4.4.3	Penetración orientada al Cliente	106
2.4.5	Estrategias de Posicionamiento del Contador Público	108
2.4.5.1	Posicionamiento Como Producto	109
2.4.5.2	Posicionamiento Como Líder	113
2.4.5.3	Posicionamiento Como Servicio Profesional	116
2.4.5.4	Auto y Reposicionamiento	118
2.4.6	Posicionamiento de Capacidades/Competencias	123
2.4.7	Posicionamiento de Desempeño	125
2.5	El Contador Público	126
2.5.1	Concepto	126
2.5.2	Habilidades del Contador Público	127
2.5.3	Papeles y Roles del Contador Público	129
2.5.4	Normas Internacionales de Educación y Valores	132
2.5.5	Ciclo de Vida del Contador Público	133
2.5.6	Triada de Desarrollo Estratégico para el Contador Público	134
2.5.7	Marco Legal de la Profesión del Contador Público	138
2.6	Filosofía de Gestión Estratégica	140
2.6.1	Redefinir Paradigmas de Gestión Tradicional	142
2.6.2	Criterios para Redefinir la Gestión Tradicional	143
2.6.3	Redefiniciones de Acciones Tradicionales de Posicionamiento	148
2.6.4	Los Gurús Contadores Públicos se Preguntan	149
2.6.5	Gestión de Variables no Controlables para el Posicionamiento	152
2.7	Definiciones Conceptuales	155
2.8	Formulación de Hipótesis	166
2.8.1	Hipótesis General	166
2.8.2	Hipótesis Específicas	166



### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1	Tipo y Nivel de Investigación	168
3.2	Diseño Metodológico	169
3.2.1	Diseño de la Investigación	169
3.2.2	Métodos Utilizados	170
3.2.3	Enfoque de la Investigación	171
3.3	Población y Muestra	172
3.4	Operacionalización de Variables	173
3.5	Técnicas e Instrumentos de Recopilación, Procesamiento e Interpretación de los Datos	174
3.5.1	Técnicas e Instrumentos Utilizados	174
3.5.2	Recopilación de Datos	176
3.5.3	Técnicas de Procesamiento de Datos	182
3.5.4	Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos	183
3.6	Aspectos Éticos	183

### **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Resultados de la Gestión Estratégica Orientado al Posicionamientos del Contador Público del Centro del Perú	187
4.1.1	Nivel Académico Alcanzado por Universidad	187
4.1.2	Condición del Encuestado por Universidad	188
4.1.3	Primero es la Visión en la Planificación Estratégica	189
4.1.4	Cumplimiento de Objetivos y Metas de la Planificación Estratégica	190
4.1.5	Análisis Del MAI/MAE Vinculando Universidad-Sociedad	191
4.1.6	Establecimiento de Políticas y Estrategias Adecuadas	192
4.1.7	Mejoramiento de la Planificación Estratégica de su Universidad	193
4.1.8	Establecimiento de Acciones de Acreditación Universitaria	194
4.1.9	Participación de los Estamentos Universitarios en la	195

	Planificación Estratégica	
4.1.10	Trabajo Descentralizado, Participativo y en Equipo de los Estamentos Universitarios	196
4.1.11	Organización e Implementación de la Infraestructura, Laboratorios, Aulas y Centros de Cómputo	197
4.1.12	Aportes de los Estamentos Universitarios con Estrategias de Organización Estratégica	198
4.1.13	Necesidad de Organizar Estratégicamente su Universidad	199
4.1.14	Participación Responsable de la Comunidad Universitaria en lo Social-Ambiental	200
4.1.15	Dotación de Tecnología Moderna de los Sistemas de Gestión Académica-Administrativa	201
4.1.16	Organización Estratégica de la Universidad	202
4.1.17	Promoción del Liderazgo Educativo por las Autoridades Universitarias	203
4.1.18	Gobierno de las Autoridades hacia el Cambio de la Universidad Tradicional	204
4.1.19	Interdependencia en la Toma de Decisiones a Nivel de Estamentos Universitarios	205
4.1.20	Personal Directivo Universitario que Utilizan sus Habilidades y Destrezas para la Dirección Estratégica	206
4.1.21	Establecimiento de Estrategias Anticipativas del Personal Directivo Universitario Frente al Entorno	207
4.1.22	Dirección Estratégica de las Autoridades Universitarias	208
4.1.23	Necesidad de Gobierno Universitario mediante la Dirección Estratégica	209
4.1.24	Evaluación Periódica de la Gestión Académica-Administrativa de la Universidad	210
4.1.25	Cumplimiento de la Comunidad Universitaria de los Instrumentos de Gestión	211
4.1.26	Transparencia y Rendición de Cuentas Periódicas en la Universidad	212

4.1.27	Control y Supervisión Estratégica del Desarrollo Académico-Administrativo de la Universidad	213
4.1.28	Necesidad de Control Estratégico de su Universidad	214
4.1.29	Cumplimiento de Leyes y Normas Educativas Administrativas por la Comunidad Universitaria	215
4.1.30	Importancia del Control Virtual de las Labores Académicas-Administrativas	216
4.1.31	Posicionamiento del Contador Público en la Mente del Consumidor	217
4.1.32	Proceso Estratégico Universitario para Posicionar al Contador Público	218
4.1.33	Posicionamiento del Contador Público en las Empresas o sus Centros de Trabajo	219
4.1.34	Necesidad de Mejorar el Posicionamiento del Contador Público	220
4.1.35	Que Vende la Universidad para el Posicionamiento del Contador Público	221
4.1.36	Necesidad de Mentalizar un Perfil Moderno del Contador Público	222
4.1.37	Aplicación de Tecnología Empresarial-Contable para el Posicionamiento del Contador Público	223
4.1.38	Marketing Estratégico para el Posicionamiento del Contador Público	224
4.1.39	Necesidad de un Proceso Estratégico para Posicionar al Contador Público Local	225
4.1.40	Perfil Estratégico del Contador Público	226
4.1.41	Ventajas Competitivas para Mejorar el Posicionamiento del Contador Público	227
4.1.42	Posicionamiento del Contador Público como Líder del Mercado	228
4.1.43	Estrategias de Auto y Reposicionamiento del Contador Público	229
4.1.44	Necesidad de Determinar Estrategias para Posicionar	230

	al Contador Público Local	
4.1.45	Calificación del Currículo Universitario Formativo del Contador Público	231
4.2	Resultados de Contrastación de las Hipótesis	232
4.2.1	Contrastación de la Hipótesis “a”	232
4.2.2	Contrastación de la Hipótesis “b”	233
4.2.3	Contrastación de la Hipótesis “c”	235
4.2.4	Contrastación de la Hipótesis “d”	237

**CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES  
Y PROPUESTAS**

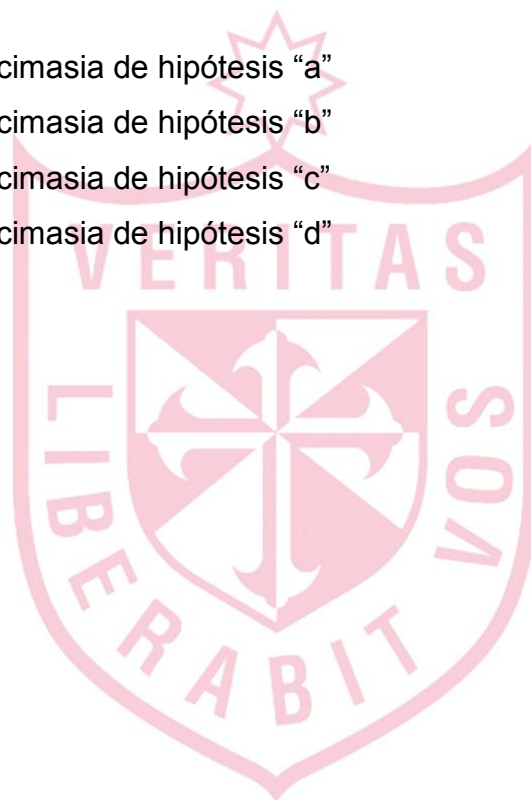
Discusión		240
Conclusiones		248
Recomendaciones		251
Índice de propuestas		253
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>		
Referencias bibliografía		277
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>		281



<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>		Pág.
01	Nivel Académico Alcanzado por Universidad	187
02	Condición del Encuestado por Universidad	188
03	Primero es la Visión en la Planificación Estratégica	189
04	Cumplimiento de Objetivos y Metas de la Planificación Estratégica	190
05	Análisis Del MAI/MAE Vinculando Universidad-Sociedad	191
06	Establecimiento de Políticas y Estrategias Adecuadas	192
07	Mejoramiento de la Planificación Estratégica de su Universidad	193
08	Establecimiento de Acciones de Acreditación Universitaria	194
09	Participación de los Estamentos Universitarios en la Planificación Estratégica	195
10	Trabajo Descentralizado, Participativo y en Equipo de los Estamentos Universitarios	196
11	Organización e Implementación de la Infraestructura, Laboratorios, Aulas y Centros de Cómputo	197
12	Aportes de los Estamentos Universitarios con Estrategias de Organización Estratégica	198
13	Necesidad de Organizar Estratégicamente su Universidad	199
14	Participación Responsable de la Comunidad Universitaria en lo Social-Ambiental	200
15	Dotación de Tecnología Moderna de los Sistemas de Gestión Académica-Administrativa	201
16	Organización Estratégica de la Universidad	202
17	Promoción del Liderazgo Educativo por las Autoridades Universitarias	203
18	Gobierno de las Autoridades hacia el Cambio de la Universidad Tradicional	204
19	Interdependencia en la Toma de Decisiones a Nivel de Estamentos Universitarios	205
20	Personal Directivo Universitario que Utilizan sus Habilidades y Destrezas para la Dirección Estratégica	206
21	Establecimiento de Estrategias Anticipativas del Personal	207

	Directivo Universitario Frente al Entorno	
22	Dirección Estratégica de las Autoridades Universitarias	208
23	Necesidad de Gobierno Universitario mediante la Dirección Estratégica	209
24	Evaluación Periódica de la Gestión Académica-Administrativa de la Universidad	210
25	Cumplimiento de la Comunidad Universitaria de los Instrumentos de Gestión	211
26	Transparencia y Rendición de Cuentas Periódicas en la Universidad	212
27	Control y Supervisión Estratégica del Desarrollo Académico-Administrativo de la Universidad	213
28	Necesidad de Control Estratégico de su Universidad	214
29	Cumplimiento de Leyes y Normas Educativas Administrativas por la Comunidad Universitaria	215
30	Importancia del Control Virtual de las Labores Académicas-Administrativas	216
31	Posicionamiento del Contador Público en la Mente del Consumidor	217
32	Proceso Estratégico Universitario para Posicionar al Contador Público	218
33	Posicionamiento del Contador Público en las Empresas o sus Centros de Trabajo	219
34	Necesidad de Mejorar el Posicionamiento del Contador Público	220
35	Que Vende la Universidad para el Posicionamiento del Contador Público	221
36	Necesidad de Mentalizar un Perfil Moderno del Contador Público	222
37	Aplicación de Tecnología Empresarial-Contable para el Posicionamiento del Contador Público	223
38	Marketing Estratégico para el Posicionamiento del Contador Público	224
39	Necesidad de un Proceso Estratégico para Posicionar al	225

	Contador Público Local	
40	Perfil Estratégico del Contador Público	226
41	Ventajas Competitivas para Mejorar el Posicionamiento del Contador Público	227
42	Posicionamiento del Contador Público como Líder del Mercado	228
43	Estrategias de Auto y Reposicionamiento del Contador Público	229
44	Necesidad de Determinar Estrategias para Posicionar al Contador Público Local	230
45	Calificación del Currículo Universitario Formativo del Contador Público	231
46	Data para Docimasia de hipótesis “a”	232
47	Data para Docimasia de hipótesis “b”	233
48	Data para Docimasia de hipótesis “c”	235
49	Data para Docimasia de hipótesis “d”	237



<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>		<b>Pág.</b>
01	Nivel Académico Alcanzado por Universidad	187
02	Condición del Encuestado por Universidad	188
03	Primero es la Visión en la Planificación Estratégica	189
04	Cumplimiento de Objetivos y Metas de la Planificación Estratégica	190
05	Análisis del MAI/MAE Vinculando Universidad-Sociedad	191
06	Establecimiento de Políticas y Estrategias Adecuadas	192
07	Mejoramiento de la Planificación Estratégica de su Universidad	193
08	Establecimiento de Acciones de Acreditación Universitaria	194
09	Participación de los Estamentos Universitarios en la Planificación Estratégica	195
10	Trabajo Descentralizado, Participativo y en Equipo de los Estamentos Universitarios	196
11	Organización e Implementación de la Infraestructura, Laboratorios, Aulas y Centros de Cómputo	197
12	Aportes de los Estamentos Universitarios con Estrategias de Organización Estratégica	198
13	Necesidad de Organizar Estratégicamente su Universidad	199
14	Participación Responsable de la Comunidad Universitaria en lo Social-Ambiental	200
15	Dotación de Tecnología Moderna de los Sistemas de Gestión Académica-Administrativa	201
16	Organización Estratégica de la Universidad	202
17	Promoción del Liderazgo Educativo por las Autoridades Universitarias	203
18	Gobierno de las Autoridades hacia el Cambio de la Universidad Tradicional	204
19	Interdependencia en la Toma de Decisiones a Nivel de Estamentos Universitarios	205
20	Personal Directivo Universitario que Utilizan sus Habilidades y Destrezas para la Dirección Estratégica	206



21	Establecimiento de Estrategias Anticipativas del Personal Directivo Universitario Frente al Entorno	207
22	Dirección Estratégica de las Autoridades Universitarias	208
23	Necesidad de Gobierno Universitario mediante la Dirección Estratégica	209
24	Evaluación Periódica de la Gestión Académica-Administrativa de la Universidad	210
25	Cumplimiento de la Comunidad Universitaria de los Instrumentos de Gestión	211
26	Transparencia y Rendición de Cuentas Periódicas en la Universidad	212
27	Control y Supervisión Estratégica del Desarrollo Académico-Administrativo de la Universidad	213
28	Necesidad de Control Estratégico de su Universidad	214
29	Cumplimiento de Leyes y Normas Educativas Administrativas por la Comunidad Universitaria	215
30	Importancia del Control Virtual de las Labores Académicas-Administrativas	216
31	Posicionamiento del Contador Público en la Mente del Consumidor	217
32	Proceso Estratégico Universitario para Posicionar al Contador Público	218
33	Posicionamiento del Contador Público en las Empresas o sus Centros de Trabajo	219
34	Necesidad de Mejorar el Posicionamiento del Contador Público	220
35	Que Vende la Universidad para el Posicionamiento del Contador Público	221
36	Necesidad de Mentalizar un Perfil Moderno del Contador Público	222
37	Aplicación de Tecnología Empresarial-Contable para el Posicionamiento del Contador Público	223
38	Marketing Estratégico para el Posicionamiento del Contador	224

	Público	
39	Necesidad de un Proceso Estratégico para Posicionar al Contador Público Local	225
40	Perfil Estratégico del Contador Público	226
41	Ventajas Competitivas para Mejorar el Posicionamiento del Contador Público	227
42	Posicionamiento del Contador Público como Líder del Mercado	228
43	Estrategias de Auto y Reposicionamiento del Contador Público	229
44	Necesidad de Determinar Estrategias para Posicionar al Contador Público Local	230
45	Calificación del Currículo Universitario Formativo del Contador Público	231



## ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

01	Potencial Humano	10
02	Recursos Materiales	10
03	Estamento Universitario	24
04	Etapas de la Acreditación	28
05	Población de las Universidades del Centro del Perú 2011	171
06	Muestra Intencionada No Probabilística de las Universidades del Centro del Perú 2011	172



<b>ÍNDICE DE ESQUEMAS</b>		<b>Pág.</b>
01	Circuito del Currículo	32
02	Sistematización de las Estrategias, Técnicas y Actividades en el PEA.	47
03	El Árbol Contable	48
04	Indicadores del Árbol Contable	50
05	El Ciclo Contable Multidimensional en 360°	53
06	Juegos Competitivos Simultáneos de Gestión en 360°	57
07	Matriz Analítica Multidimensional de Gestión de 360°	57
08	Dimensiones Estratégicas de las Universidades	90
09	Matriz de Posición y Evaluación	91
10	Matriz Producto / Colocación Competitiva	92
11	Matriz BCG de Crecimiento y Participación	92
12	Matriz BCG de Crecimiento y Participación	93
13	Matriz BCG de Atracción y Posición Competitiva	93
14	Matriz BCG Estratégica de Crecimiento	94
15	Matriz Universitaria de las Cuatro PES	94
16	Matriz Estratégica de las Cuatro PES	95
17	Matriz Parrilla “PES” Producto / Mercado	95
18	Matriz “PEZ” de Causa - Efecto	96
19	Proceso Competitivo de Formación Profesional del Contador Público	99
20	Procesamiento como Producto del CPC.	109
21	Posicionamiento en el Mercado Laboral	113
22	Capacidades Fundamentales del CPC.	124
23	Capacidades Estratégicas del CPC.	124

24	Competencias del Contador Público	125
25	Desempeño y Posicionamiento del Contador Público	125
26	Habilidades del Contador Público	129
27	Papel del Contador Público	130
28	Roles Fundamentales del Contador Público	131
29	Valores Fundamentales del Contador Público	133
30	Ciclo de Vida del Profesional Contable	134
31	Triada para el Desarrollo del Contador Público	136
32	El Contador en la Era del Conocimiento	137
33	Cambio de Paradigmas del Contador	137



## RESUMEN

La aplicación de la gestión estratégica universitaria surgen como consecuencia incondicional de mejorar la mentalidad de posicionamiento estratégico del Contador Público en el mercado ocupacional, donde priman las características del nivel de capacidades, valores, creatividad, innovación, liderazgo, entre otros. El problema de estudio es ¿En qué medida la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú? Es emergente, inédito y primigenio por que las universidades no planifican, organizan, direccionan y controlan estratégicamente su gestión; para lograr la misión, visión, metas y objetivos de posicionamiento holístico. La investigación fue de tipo aplicativo y de nivel explicativo, siendo la muestra intencionado no probabilístico. Se realizó en la Región Junín y Cerro de Pasco, específicamente en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Peruana “Los Andes” y la Universidad Daniel Alcides Carrión. Se utilizó el método científico, heurístico, descriptivo y comparativo complementándose con las técnicas de evaluación, análisis, síntesis y la estadística; siendo el diseño metodológico pre experimental

para la aplicación de los cuestionarios previamente se estableció su validez y confiabilidad por juicio de expertos. Realizada la discusión y análisis de los resultados, las conclusiones parciales nos confirman la hipótesis de que efectivamente la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú; hecho que es contrastado con la prueba de hipótesis de chi cuadrado por decisión estadística para “a” dado que  $36.59 > 3.84$ , nivel de significación observado  $0.05 > 0,009$ . Para “b” dado que  $6.83 > 3.84$ , nivel de significación observado  $0.05 > 0,005$  y  $0.05 > 0,009$ . Para “c” dado que  $14.76 > 3.84$ , nivel de significación observado  $0.05 > 0,00$ . Para “d” dado que  $11.25 > 3.84$ , nivel de significación observado  $0.05 > 0,001$ ; por lo tanto se aceptó por inferencia la hipótesis general planteada.

Palabras clave: Gestión estratégica universitaria, posicionamiento del Contador Público, universidades, planificación, organización, dirección, control y taxonomía del posicionamiento.

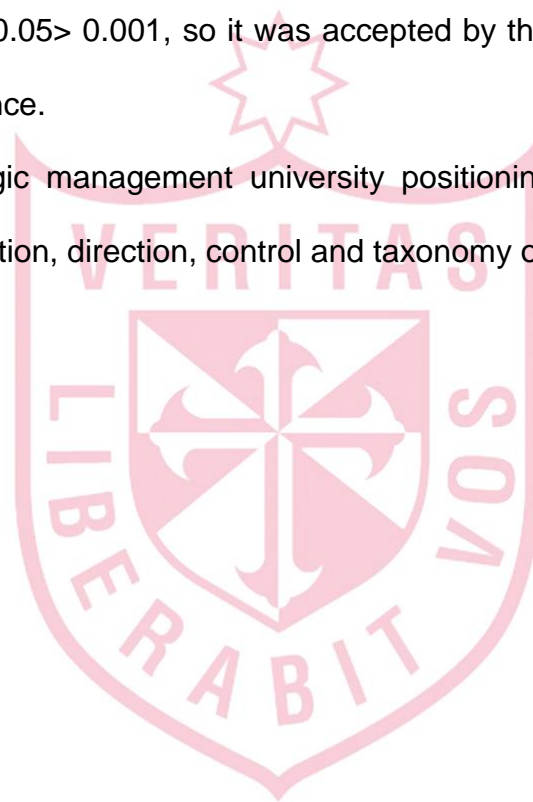
## **ABSTRACT**

The application of strategic management university unconditional arise as a consequence improve the mentality of CPA's strategic positioning in the job market, where industry level characteristics of skills, values, creativity, innovation, leadership and other. The problem of this study is to what extent the university strategic management improves the positioning of Accounting from Central Peru? Is emerging, new and primal that universities do not plan, organize, route and control strategic management; to accomplish the mission, vision, goals and objectives of holistic positioning. The research was application and explanatory level, being the non-probabilistic intentional sample was held in the Region Junín and Cerro de Pasco, specifically in the Universidad Nacional del Centro del Peru, Peruvian University "Los Andes" and the University Daniel Alcides Carrion. We used the scientific method, heuristic, descriptive and comparative techniques complemented by assessment, analysis, synthesis and statistical methodology to be pre experimental design for the application of questionnaires previously established validity and reliability by experts. Once the discussion and



analysis of results, the partial conclusions we confirm the hypothesis that university strategic management effectively improves the positioning of Accounting from Central Peru, a fact which is contrasted with the hypothesis test chi-square statistic for decision "a" since  $36.59 > 3.84$ , observed significance level of  $0.05 > 0.009$ . For "b" since  $6.83 > 3.84$ , observed significance level  $0.05 > 0.005$  and  $0.05 > 0.009$ . For "c" since  $14.76 > 3.84$ , observed significance level  $0.05 > 0.00$ . For "d" since  $11.25 > 3.84$ , observed significance level  $0.05 > 0.001$ , so it was accepted by the general hypothesis put forward inference.

Keywords: Strategic management university positioning CPA, universities, planning, organization, direction, control and taxonomy of positioning.





## INTRODUCCIÓN

Ha pasado la primera década de este milenio y el contexto mundial y nacional ha cambiado vertiginosamente, y es muy probable que en las próximas décadas ocurran exponencialmente por la velocidad y gestión del conocimiento en variables: científico, biológico, tecnológico, cultural, ambiental, social, entre otros; de tal manera que el nacimiento, supervivencia, posicionamiento y declive de las organizaciones serán altamente competitivos cíclicamente; con la activa participación transdisciplinar y multidisciplinar de doctores en la gestión estratégica y específicamente en la solución de su problemática orientados a la toma de decisiones holísticas que auguren mayor rentabilidad a sus inversiones frente a la incertidumbre y el futuro. El fundamento de la investigación es la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y los Estatutos de las

universidades, que responde a las demandas y necesidades sociales; para el desarrollo sustentable de la calidad de vida del País.

No se encontró investigaciones que tengan relación directa con las variables de estudios en el marco teórico se resumió los antecedentes vinculados indirectamente con una de las variables de la investigación pero que no tienen la factibilidad de precedente, razón por la cual se considera al trabajo como inédito, original y primigenio. La propuesta de la “Gestión Estratégica Universitaria para mejorar el Posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú” nace por la problemática que atraviesan las universidades del país referentes a: Presupuesto, gestión académica, administrativa e investigativa, formación profesional, bienestar universitario, proyección social, acreditación, infraestructura y lo más relevante, la falta de planificación, organización, dirección y control de su gestión que definitivamente no les permite el posicionamiento holístico.

El problema de estudio fue ¿En qué medida la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú?, el objetivo fue conocer la medida en que la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público. La justificación fue que el Contador Público participa activamente en la vida administrativa económica y en el desarrollo armónico de las organizaciones, la investigación se desarrolló procesalmente en el Centro del Perú, específicamente en las regiones de Junín y cerro de Pasco. Siendo la muestra la Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Peruana Los Andes y la Universidad Daniel Alcides Carrión. La formulación de la hipótesis fue: La gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento

del Contador Público del Centro del Perú. El patrón de la investigación fue el método científico, complementados por el método heurístico, descriptivo y comparativo; conjugando con las técnicas de evaluación, análisis, síntesis y la estadística.

Con lo fundamentado líneas arriba, el contenido se ha estructurado metodológicamente en lo siguiente: En el Capítulo I, presentamos el planteamiento del problema. En el Capítulo II, abarcamos el marco teórico, que comprendió: Los antecedentes de la investigación, el sistema universitario, la gestión estratégica, definiciones conceptuales y formulación de la hipótesis. Capítulo III, Metodología. Consideramos el tipo y nivel de investigación, diseño metodológico, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recopilación, procesamiento e interpretación de datos y aspectos éticos. Capítulo IV, Resultados. Contiene la presentación, análisis e interpretación de resultados de encuesta sobre la gestión estratégica universitaria y posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú y resultados de la contrastación de las hipótesis. Y el Capítulo V, Discusión, conclusiones y recomendaciones.

El Autor.



## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Descripción de la Realidad Problemática**

La materialización del trabajo de Investigación, tiene la finalidad de incrementar y desarrollar el posicionamiento del Contador Público en lo concerniente al liderazgo, competitividad y calidad en una sociedad competitiva en la era del conocimiento; al servicio de las necesidades organizacionales. Por ser pionero a nivel de Facultades de Contabilidad de las universidades UNCP, UPLA y UNDAC del centro del Perú, tiene relevancia de ser el efecto multiplicador intensivo – extensivo orientado a mejorar el posicionamiento del Contador Público basado en una gestión estratégica universitaria eficiente y eficaz.

Es evidente que las universidades estudiadas están en un proceso de acreditación, lo cual implica la competitividad regional - central de cada Facultad de contabilidad como gestores del conocimiento que

repercutirá en la sensibilización, diagnóstico y autorregulación de la acreditación. Entendemos que existen distintos enfoques de dimensionamiento de la Profesión Contable pero hasta el momento no existen proyectos edificados desde las aulas universitarias, con la participación del binomio del Proceso de enseñanza aprendizaje (PEA), sus autoridades, personal administrativo y titulados de la familia contable.

Las organizaciones de la actualidad como proyección al futuro tienen que adaptar nuevos parámetros de gestión estratégica, orientadas al posicionamiento y supervivencia empresarial esto implica la demanda de profesionales cuyas competencias y potenciales sean variadas dentro del conocimiento multidisciplinario; esta aseveración formativa le corresponde a la universidad como sinónimo de productividad de nuevos conocimientos y tecnologías lo cual tiene implicancia en el desarrollo y prosperidad de la sociedad.

Las universidades públicas del Perú, no tienen un sistema definido de variables política, económica, cultural y social que les permita diseñar parámetros y estrategias de gestión estratégica del magro presupuesto (1,97%) asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas y de los recursos captados por ingresos propios en la ejecución de gastos para satisfacer las necesidades de variables administrativa, académica, investigación, proyección social, etcétera.

Expresamente las universidades estudiadas presentan las anomalías arriba mencionadas, por su lado las Facultades de Contabilidad de la UNCP, UPLA, UNDAC detallan la siguiente problemática: De gestión

académica, gestión administrativa, formación profesional, prestación de servicios, investigación, bienestar universitario y proyección social; frente al avance vertiginoso de la ciencia y tecnología, donde el conocimiento por su velocidad es el recurso más importante (poder del conocimiento) dentro de los niveles de una sociedad competitiva (familia, organización y estado) la utilización de un sistema de información contable computarizado, es cada vez más integral para el análisis y toma de decisiones que conlleven a una gestión estratégica de posicionamiento y supervivencia, del problema de estudio de orden **administrativo - académico**, de manera objetiva mencionamos: Falta de planificación, organización y control de los expedientes de los recurrentes, el suministro de los medios y materiales del PEA que no están acorde a las necesidades, la reglamentación de las unidades de la facultad están desactualizadas armónicamente y lo más relevante, solamente existen planes de estudios con vigencia del año 1995, con sílabos por objetivos; la implantación del currículo, plan de estudios y sílabos por competencias tienen vigencia de dos años aproximadamente. Indudablemente estos hechos tienen incidencia en la formación profesional de los discentes.

Por otro lado, pocos de los docentes de la Facultad de Contabilidad, de cada universidad presentan estudios de complementación o especialización didáctico – pedagógico sin embargo tienen amplios conocimientos teóricos - prácticos actualizados; pero adolecen de las técnicas y métodos de enseñanza - aprendizaje; lo cual es preponderante para el liderazgo y posicionamiento de la noble

profesión del Contador Público, para copar las necesidades emergentes del mercado organizacional, operativamente la no existencia del currículo de estudios implica una formación profesional no acorde a las necesidades del mercado empresarial - laboral; y que consecuentemente demerita el nivel de liderazgo, calidad, competitividad (**posicionamiento**) del Profesional Contable, en el contexto de una sociedad altamente competitiva.

La competitividad es la única alternativa para sobrevivir en el mercado ocupacional, esto nos invita a descartar lo siguiente **“La carrera profesional no termina al graduarse, la verdadera carrera empieza al graduarse, donde realmente nace la competitividad”**. Una **sociedad basada en el conocimiento**, ostenta sistemas de educación y formación de gran calidad y la interacción busca y valora dentro de los profesionales **“todo lo que tiene”** (conocimientos) y deja de lado lo que es **“lo que dice ser”** al margen de los valores axiológicos.

Con el enfoque organizacional se proyecta al Contador Público como el eje central de una sociedad competitiva porque es el médico que diagnostica, interpreta, soluciona y registra las transacciones y los problemas de una organización, posteriormente interactúa con los profesionales asesores y ejecutivos de la empresa, para luego elevar la información requerida (**EE. FF.**) Que conlleva el valor agregado para efectos del análisis y síntesis cualicuantitativos de las desviaciones (nuevos conocimientos), para finalmente proceder a la toma de decisiones acertadas y oportunas integrales (**comunicación**



**de decisiones)** y hacer extensivo a las distintas unidades.

De lo vertido, la mentalidad para el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú, está identificada en la inteligencia que es el recurso más valioso del profesional, porque en ella se crean y aplican información y conocimientos en forma de innovación de productos y procesos, creación de valor, estrategias, riquezas, ventajas competitivas, entre otros. En el lenguaje del Contador Público es conocido como el **capital intelectual**, porque en el escenario se convierte información en conocimiento, esto significa gestión del conocimiento, al mismo tiempo la calidad de la información es considerada un bien de consumo para la Empresa.

Enfilamos la formación estratégica como una concepción integradora, con la función de dirigir o gerenciar el posicionamiento estratégico del titulado en contabilidad basado en el pasado, presente y futuro de cada Facultad de Contabilidad, considerando las variables endógenas y exógenas, a través de la planeación estratégica. En tal virtud el posicionamiento mentalizado es un proceso estratégico, que será definido en un programa integral, conocido por los actores para lograr objetivos a corto plazo; con un enfoque de manipular lo que ya está en la mente y reordenar las informaciones y conocimientos ya existentes en calidad de primeros.

## **Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿En qué medida la gestión estratégica universitaria mejora el

posicionamiento del Contador Público del centro del Perú?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- a) ¿En qué medida la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú?
- b) ¿En qué medida la organización estratégica universitaria mejora el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú?
- c) ¿De qué manera la dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú?
- d) ¿De qué manera el control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del Centro del Perú?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la medida en que la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Conocer la medida en que la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú.
- b) Conocer la medida en que la organización estratégica

universitaria mejora el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

**c)** Determinar la manera en que la dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

**d)** Determinar la manera en que el control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del centro del Perú.

### **Justificación e Importancia de la Investigación**

El Contador Público, tiene una participación activa, en la vida económica y en el desarrollo armónico de las organizaciones de una sociedad competitiva; en la forma de plantear las negociaciones, lo que obviamente provoca la evolución del modelo de la empresa y simultáneamente para copar sus necesidades funcionales operativas, necesariamente tiene que demostrar sus habilidades de gestión, optimización de recursos, conocimientos y atributos orientados a la productividad y rendimiento superior a los de la competencia (**Excelencia de Gestión**) caracterizada en la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización basada en una gestión estratégica.

La relevancia de la investigación, es que la formación profesional de los alumnos de cada Facultad de Contabilidad de la UNCP, UPLA y la UNDAC, se armonicen con el plan de funcionamiento y desarrollo y el planeamiento estratégico de sus universidades, específicamente con la Misión y Visión; en el logro del objetivo central de gestión

estratégica universitaria con mentalidad de posicionamiento, mediante la aplicación de estrategias y tácticas, hecho que les permitirá mayor cobertura en el desempeño profesional (**Liderazgo Profesional**).

Es importante porque se da cumplimiento a la Ley Universitaria, que promueve la investigación científica, humanista y tecnológica. Así mismo dar conformidad al Reglamento de Grados de la Escuela de Postgrado de la U.S.M.P. y aportar con nuevos conocimientos a los estamentos de la universidad, respecto al diseño de técnicas, métodos y tácticas de gestión estratégica universitaria y el posicionamiento de los titulados en contabilidad, en el desempeño laboral. Además nos permitió aportar nuevos conocimientos tecnocientíficos para el desarrollo de liderazgo y posicionamiento competitivo de los profesionales de la zona Central y solucionar las necesidades empresariales con la dotación de profesionales de calidad para efectivizar el uso racional – óptimo de los recursos organizacionales orientados al liderazgo, supervivencia y posicionamiento de las empresas.

### **Limitaciones del Estudio**

Por sus características y su compatibilidad en la formación profesional del Contador Público, los instrumentos de investigación utilizados podrían considerarse como subjetivos, debido a contingencias o sesgos del investigador en el marco paradigmático de su entorno siendo su validez y confiabilidad para la zona central del Perú; por generalización a nivel nacional por la idiosincrasia y comportamientos

realísticos que presentan las regiones, debiéndose realizar o profundizar la investigación orientada a todas las zonas del país; por ello determinamos que: La generalización de las conclusiones tendrán restricciones para las demás profesiones y la investigación busca solamente demostrar la gestión estratégica para posicionar al Contador Público del Centro del Perú. La aplicación de las entrevistas y cuestionarios a las autoridades universitarias, estamentos de las universidades y Colegio de Contadores Públicos, están sujetos a respuestas que puedan considerarse subjetivas; por lo tanto, podrían tener implicancia en el resultado del estudio.

#### **Viabilidad del Estudio**

La investigación fue viable por la originalidad y calidad de la investigación y por la oportunidad presentada a nivel de la zona centro del Perú. Para ello hemos dispuesto de los siguientes recursos humanos: El Investigador Mag. Pedro D. Lozano Núñez, el asesor de la investigación doctoral Dr. Luís Alberto Lizárraga Pérez y los 20 encuestadores contratados para cada universidad y por cada unidad de análisis que fueron previamente capacitados para tal fin específicamente para el planteamiento, ejecución y culminación de la investigación se contó con el siguiente potencial humano:

**CUADRO N° 1 – POTENCIAL HUMANO**

ITEM	POTENCIAL HUAMNO
Aprobación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comisión de evaluación de la USMP</li> <li>▪ Evaluación del asesor</li> </ul>
Planteamiento ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigadores, encuestadores, entrevistadores, asistente y ayudante de investigación.</li> <li>▪ Comisión de seguimiento y monitoreo de la ejecución del proyecto</li> </ul>
Revisión y aprobación del artículo de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juicio de expertos (Árbitros pares) para publicación después de la sustentación.</li> </ul>
Revisores de Instrumentos de investigación (validez y confiabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juicio de expertos (Doctores de la USMP y mi asesor)</li> </ul>
Presentación y capacitación para el proceso de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expositores especialistas en la temática elegida por cada actividad (capacitadores por el investigador con apoyo del asesor).</li> </ul>
Informantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoridades universitarias</li> <li>▪ Docentes Universitarios</li> <li>▪ Trabajadores Administrativos</li> <li>▪ Contadores Públicos</li> </ul>

Los recursos económicos que utilizamos ascendió aproximadamente a S/. 10,000.00 (Son: diez mil y 00/100 nuevos soles) para cubrir los gastos de la investigación. Los recursos materiales que utilizamos prioritariamente se detallan en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 2 – RECURSOS MATERIALES**

CÓDIGO	DENOMINACIÓN
2.3.12.11	Vestuario, accesorios y prendas diversas como chalecos
2.3.15.11	Accesorios de audio y sonido
2.3.15.12	Papelería en general, útiles y materiales de oficina
2.3.19.11	Libros, textos y otros materiales impresos
2.2.23.99	Otros bienes de asistencia social
2.6.32.12	Mobiliario
2.6.32.21	Maquinas y equipos
2.6.32.31	Equipos computacionales y periféricos
2.6.61.32	Software SPSS 20

En el tiempo previsto del proyecto de investigación de un año y por motivos de vacaciones y otras contingencias se extendió en 4 meses más se logró la participación de los sujetos de estudio: Autoridades universitarias, docentes, trabajadores administrativos y titulados contadores públicos del centro del Perú de las universidades UNCP, UPLA y UNDAC que fueron investigadas.

Conducir el estudio fue factible con la metodología de la investigación científica apoyada en los métodos inductivo-deductivo, de análisis y síntesis, complementado con el método estadístico que fue ampliamente especificada en el proyecto de tesis el cual, nos condujo a dar respuesta al problema general planteado ¿En qué medida la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú? Siendo la respuesta detallada en la discusión y la conclusión basadas en la contrastación de la hipótesis que mejora en alto grado la gestión estratégica y el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

El suscrito en su calidad de investigador es autor de libros de investigación científica para maestría y doctorado lo cual, favoreció el desarrollo eficiente y eficaz del proceso de investigación de la gestión estratégica de las universidades UNCP, UPLA y la UNDAC de la zona central del Perú para mejorar el posicionamiento del Contador Público siempre con el apoyo decidido de mi asesor Dr Luís Alberto Lizárraga Pérez quien orientó el desarrollo de la investigación mediante la metodología científica descrita en el proyecto de tesis, el cual se

aplicó en función del trabajo de campo y gabinete realizado. En aspectos de fondo se necesitó la ayuda de otros colegas doctores en contabilidad para robustecer el trabajo y aclarar ciertas dudas sui géneris que se presentó en el trabajo de campo.







## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de la Investigación**

Después de haber acudido a diferentes bibliotecas, centros de investigación y colegios profesionales entre otros no se han encontrado investigaciones relacionados con el tema materia de investigación. Sin embargo, el investigador para el desarrollo de este trabajo, considera los trabajos de investigación presentados en los últimos Congresos Nacionales de Contadores Públicos realizados en Cerro de Pasco, Arequipa, Ica, Lima y Cusco de Docentes Contadores Públicos de las Universidades del Perú; que se realizan cada dos años, porque no existen investigaciones que tengan relación directa con las variables del estudio.

Además, encontramos antecedentes vinculados indirectamente o

relacionados con una de las variables de investigación que creemos fue importante para la comprensión, desarrollo y discusión de la presente investigación. Por otro lado, respecto a los antecedentes encontrados en estas investigaciones hasta el momento, nos atrevemos a considerar factible. A Continuación presentamos los antecedentes encontrados:

Revisamos la tesis de **López** titulada “**Didáctica de la Contabilidad General**”. Esta sustenta la forma, manera o arte del PEA de la Contabilidad en la formación profesional del Contador Público, **concluye** que es necesario el conocimiento de la didáctica de la contabilidad por parte de los docentes de la Facultad. Recomienda la capacitación de los docentes en técnicas y métodos de enseñanza, para el logro de los objetivos silábicos (1988, pp. 160).

El trabajo de investigación de **Ugarte** titulado “**Estrategias Didácticas Virtuales**” El problema planteado fue: *¿Cuáles son las estrategias didácticas virtuales en la formación académica del profesional contable?* Determina que el PEA, implica un conjunto de procedimientos, fundamentalmente: **El Modo.-** Son las diferentes maneras como el docente ejerce su acción sobre los alumnos. Ejemplo: Modo individual, explicaciones técnico – descriptivo y asignación de investigación individual – grupal. **Formas.-** Son las maneras como los docentes presentan los contenidos curriculares, pueden ser: Expositiva, discursiva, narrativa, descriptiva, explicativa e interrogativa. **Métodos.-** Es la comunicación de la información por parte del docente, pueden ser clases expositivas e interacción

del docente – alumno. Llega a la **Conclusión**: La aplicación de nuevas metodologías, permitirá que los alumnos desarrollen competencias de planificación estratégica y desarrollen cualidades de liderazgo, sensibilidad, responsabilidad, entre otros. (2004, pp. 32).

El trabajo de investigación de **Hidalgo** titulado “**On Line Contable, la Educación del Futuro y la Naturaleza de su Evaluación**” El problema planteado fue: *¿On line, aplicaciones educativas?* Menciona que una de las aplicaciones educativas más evidentes de Internet es la educación a distancia. Un aula virtual es un entorno del PEA, basado en un sistema de comunicación mediada por ordenador. La tecnología pedagógica principal utilizada en la enseñanza en línea, es el aprendizaje cooperativo, definido como un proceso de aprendizaje en grupo con esfuerzo colaborativo entre profesores y estudiantes (participación activa). Llega a la **conclusión** que la tecnología pedagógica utilizada en la enseñanza en línea, es el aprendizaje cooperativo activo (2004, pp. 15).

El trabajo de investigación de **Cano** titulado “**Enseñanza y Aprendizaje dentro de un Currículo Flexible y por Competencias**” menciona que los objetivos que deben lograr los docentes son: aplicar estrategias de enseñanza y aprendizaje que fomenten la organización y participación de los educandos, para la construcción de sus aprendizajes, en la que siempre esté presente la creatividad y resolución de problemas. Para que el aprendizaje sea potencialmente significativo debe cumplir dos funciones. Desde el punto de vista de su estructura interna, **Significación**

**Lógica** y desde el punto de vista de su posible asimilación, **Significación Psicológica y Emotiva**. La Pedagogía activa sostiene que el verdadero aprendizaje es aquel que construye el propio educando, que le permite ir modificando y enriqueciendo su estructura mental y alcanzar un mayor nivel de diversidad, de complejidad y de integración, que contribuye al desarrollo de su funcionalidad. Llega a la **conclusión** que las universidades del Perú deben diseñar su plan estratégico y planes operativos para cumplir con su misión con la sociedad y el estado. El nuevo paradigma del currículo flexible y por competencias se sustenta en el nuevo enfoque del constructivismo; en tal virtud el docente es un facilitador del aprendizaje porque posibilita, crea el ambiente, organiza y desarrolla el aprendizaje flexible (2004, pp. 154).

También consideramos la tesis de maestría de la UNMSM de canales Elizabeth titulado **Gestión Estratégica del Gobierno Local para El Desarrollo Sustentable Caso Lunahuaná (2003-2006)**, el problema general planteado fue: En el Gobierno Local del Distrito de Lunahuaná en los años 2003-2006 se ha aplicado los elementos de gestión estratégica (planeamiento, organización, dirección y control) que oriente el desarrollo **integral y sustentable**? ¿Estos contienen los elementos de coherencia interna y competitividad regional definidos para el presente estudio? Llegó a la siguiente conclusión: El gobierno local del distrito de Lunahuaná, durante los años 2003 al 2006, cuenta con la mayoría de las herramientas de gestión estratégica, analizadas en este estudio, las que han sido aplicadas en las etapas de

planeamiento, organización, dirección y control. La mayoría de las herramientas de gestión analizadas, contienen los elementos de competitividad regional y de coherencia interna previstos como indicadores para este estudio; lo que ha permitido un avance significativo hacia el desarrollo sustentable. Las normas legales emitidas por los entes competentes durante los años 2003 al 2006, para las etapas de planeamiento, organización y control, contienen genéricamente algunos elementos de coherencia interna y de competitividad regional, lo que retrasa el desarrollo sustentable en el país (2008, pp. 9-10 y 102).

Finalmente encontramos la tesis de maestría de Merino Mirko titulado: **Diseño del plan para la implementación de la estrategia de posicionamiento de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en la ciudad de Chiclayo**, el problema general planteado fue: ¿Cuál es el Diseño del Plan de la Estrategia de Posicionamiento de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la ciudad de Chiclayo a implementar de tal manera que el cliente perciba que satisface sus necesidades? Llego a la siguiente conclusión a la cual, resumimos así: Se logró diseñar un Plan para la Implementación de la Estrategia de Posicionamiento de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de tal manera que el cliente actual y potencial de esta ciudad perciba que sus necesidades son satisfechas, como un factor preponderante en la toma de decisión que lo motiven a estudiar en esta Universidad. Además Las ventajas competitivas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo encontradas para

establecer el posicionamiento en lugar privilegiado en la mente de los postulantes y que reconozcan las carreras profesionales que brindamos en el mercado son las que siguen a continuación: a. Lo que piensa de la USAT – Postulante como atributos de una buena universidad: Buena plana docente; infraestructura; enseñanza y prestigio. valores y aspiraciones: Posibilidad de encontrar trabajo; ser profesional; prestigio; nivel académico exigente y enseñanza y preparación adecuada. b. Lo que piensa de la USAT – Estudiante como atributos de una universidad: Exigencia académica; enseñanza; por el prestigio ganado; formación de buenos profesionales y buena universidad. Valores y aspiraciones: Exigencia; enseñanza; catedráticos capacitados; buena infraestructura; alto nivel académico e incentiva la investigación. Se realizó el plan de medios como herramienta de apoyo a la estrategia de comunicación para la difusión de los beneficios y carreras profesionales para que el postulante universitario lo perciba como diferente y mejor opción en la ciudad de Chiclayo, de acuerdo a sus posibilidades económicas. Se estableció el tipo de posicionamiento para este diseño, el Posicionamiento Basado en el Beneficio, denominado también REASON WHY? Responde al consumidor (postulante) y en especial a un atributo o característica que sustente. Finalmente, todo buen posicionamiento debe tener un beneficio emocional que en todos los estudios de la presente investigación se observa, es decir, la percepción del postulante y estudiante, es la exigencia, como puntal de una buena educación universitaria (2008, pp. 37 y 354 al 357).

## El Sistema Universitario

### 2.2.1 Las Universidades del Centro del Perú

La Asamblea Nacional de Rectores<sup>1</sup> (ANR) es el organismo nacional que está consolidado por el conjunto de las universidades peruanas públicas o privadas y los consejos regionales interuniversitarios (CRI) que operan legalmente a nivel de micro, macro y supra sistema para el logro de sus objetivos estratégicos de su estructura de gestión de turno.

El análisis diacrónico porcentual de las universidades del centro del Perú, con enfoque filosófico pregona el desarrollo de las regiones del centro del Perú, sin embargo el Sistema Educativo Peruano está en la última rueda. Esto implica conocer qué se entiende por desarrollo y cuál es el objetivo que se busca en el desarrollo porcentual y simultáneamente su amplitud y magnitud; si entendemos desarrollo como medio debemos aplicarlo con una estrategia, táctica y proyecto. Y si es como objetivo debemos precisar el fin y la meta; en tal virtud tenemos enfoques del ingreso monetario, los bienes y servicios, las necesidades básicas, el desarrollo sostenible de la naturaleza o el desarrollo del hombre.

Por lo mencionado es importante precisar la magnitud, ámbito o esfera del concepto desarrollo, esto nos permitirá definir.

**¿Qué es lo que buscamos? Gestión estratégica. ¿Cómo lo**

---

<sup>1</sup> ANR (1999) “Modernización y Acreditación de las Universidades del Perú”, pp. 63-85.

**logramos?** Estrategias, tácticas y proyectos. **¿Cómo evaluamos permanentemente?** Indicadores de medición. Desde la cosmovisión andina el enfoque de funciones y capacidades del hombre copa las expectativas de medir y evaluar los resultados de la estructura de gestión de las universidades.

Por otro lado **¿Cuál es el rol de la Universidad?** En el contexto del desarrollo, en tal sentido es importante conocer: La Universidad es el medio a través del cual se logra el desarrollo, consecuentemente el fin de la Universidad es el desarrollo de la Investigación, esto genera la ciencia y tecnología y la formación de profesionales; a su vez el desarrollo de la Proyección Social les transfiere a los niveles de la sociedad para su aplicación. Es importante plantear la interrogante **¿Cuáles son las Universidades que producen ciencia y tecnología?** La respuesta es del lector, es verdad, las universidades del país no producen ciencia y tecnología acorde a la problemática de la Región y del Perú, porque es prioridad la Formación Profesional con la transmisión de conocimientos del materialismo didáctico o la especialización del docente, por lo tanto, no se solucionan las problemáticas de la región, del centro y del Perú.

Si conjugamos desarrollo, universidad y región; el hombre (capital humano) es el que determina crecimiento. Pero si el capital humano no ha desarrollado funciones y capacidades



competitivas **los resultados están a la vista en variables** de: **La pobreza, la desnutrición, el desempleo, la corrupción, el analfabetismo, la migración, la inmigración, la delincuencia y otros más. Lo anterior como desarrollo de la calidad de vida deviene de la aplicación de una política económica neoliberal por los últimos gobiernos.**

La nueva economía se desarrolla de forma desigual y contradictoria, con característica acumulativa con el objetivo de obtener el mayor beneficio posible en el libre mercado y su característica informacional donde la productividad y competitividad depende de la capacidad para generar, procesar y aplicar la información en las organizaciones. La economía del conocimiento de la sociedad globalizada está centrada en el conocimiento y la información como bases de la producción, productividad, competitividad; **en tal sentido necesitamos generar y operativizar la cuadromía regional del desarrollo Universidad, Colegios Profesionales, Organizaciones y Gobiernos Regionales** con el objetivo de paliar y solucionar la problemática regional, basados en el desarrollo armónico del sistema educativo nacional capaz de producir capital humano con autonomía de pensamiento, con alta capacidad intelectual y conocimiento donde la universidad sea el motor del crecimiento económico, tecnológico y organizacional.

### 2.2.2 Los Estamentos Universitarios

El gobierno de las universidades en concordancia a la Ley Universitaria N° 23733 Capítulo IV está dado con la participación de los estamentos universitarios representados por los docentes, alumnos y graduados, estipulados en los artículos del 26° al 30° y sus estatutos, por su relevancia analicemos el artículo 28°: La **asamblea universitaria**<sup>2</sup> tiene la composición siguiente:

- a) El Rector y el, o los Vicerrectores
  - b) Los Decanos de las Facultades y en su caso, el Director de la escuela de postgrado
  - c) Los representantes de las diversas Facultades, en número igual al doble de la suma de las autoridades universitarias a que se refieren los incisos anteriores. La mitad de ellos son profesores principales. El estatuto de cada universidad establece la proporción de los representantes de las otras categorías.
  - d) Los representantes de los estudiantes que constituyen el tercio del número total de los miembros de la asamblea; y
  - e) Los representantes de los graduados en número no mayor al de la mitad del número de los Decanos.
- Entendemos que los estamentos tienen el derecho cuantitativo de igualdad.

---

<sup>2</sup> UNCP. (1984) “Estatuto de la UNCP.”

- El **poder cuasi absoluto lo tienen los representantes de profesores principales que suman 56 docentes principales** (UNCP.), asociados 20, auxiliares 8, estudiantes consejeros 9, graduados 12 y estudiantes 40.
- **Los representantes graduados no tienen participación** en la asamblea y/o consejo universitario.
- Algunas facultades no tienen representantes en la asamblea universitaria en profesores asociados, auxiliares y alumnos.
- La mayoría, el poder de las profesiones y la politización direccionan la asamblea universitaria.

Artículo 29º.- La Asamblea Universitaria representa a la comunidad universitaria y tienen como atribuciones las siguientes:

- a) Reformar el estatuto de la Universidad
- b) Elegir al Rector, al o a los Vicerrectores y declarar la vacancia de sus cargos
- c) Ratificar el plan anual de Funcionamiento y Desarrollo de las Universidades aprobado por el Consejo Universitario.
- d) Pronunciarse sobre la memoria anual del Rector y evaluar el funcionamiento de la Universidad
- e) Acordar la creación, función y supresión de Facultades, Escuelas, Institutos y Escuelas o Secciones de Postgrado.

- Los estatutos de las universidades del Centro del Perú no han sido reformados, solamente se han suprimido algunos articulados o se realizó adendas por conveniencia de gestión de las autoridades universitarias.
- Las elecciones de las Autoridades Universitarias se han politizado por el poder económico, las elecciones son financiadas y los votos se mercadean.
- Respecto al “inciso C” no se aplica integralmente la gestión estratégica, los planes estratégicos son de cumplimiento que decoran los despachos de las autoridades.

Con enfoque propositivo la Reforma Universitaria, de los Estamentos Universitarios debe centrarse principalmente.

**CUADRO N° 3 – ESTAMENTO UNIVERSITARIO**

<b>Estamento estudiantil</b>	<b>Docentes</b>	<b>Graduados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación profesional en todos los niveles</li> <li>• Métodos para solucionar problemas</li> <li>• Procesamiento y análisis de su información</li> <li>• Formación cívico, moral y axiológica</li> <li>• Formación autónoma, participativa y capacidad de decisión</li> <li>• Educación con creatividad, innovación y cultura crítica</li> <li>• Formación integral cognitiva y meta cognición, afectiva y psicomotor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación permanente de facilitador</li> <li>• Enseñanza en equipo T y M</li> <li>• Redefinición de la teoría y la práctica</li> <li>• Aprendizaje basado en problemas</li> <li>• Redefinir los métodos del PEA</li> <li>• Currículo y Plan de Estudios flexibles, por sectores económicos de la región.</li> <li>• Educación de Universidad y Organizaciones</li> <li>• Educación ecológica</li> <li>• Educación para el trabajo y la productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta especialización teórica y práctica</li> <li>• Trabajo en equipo T y M</li> <li>• Desarrollo de proyectos integrados</li> <li>• Desarrollo integral de organizaciones</li> <li>• Producir ciencia y tecnología</li> <li>• Solución de los problemas de la sociedad</li> <li>• Mejorar la calidad de vida de la sociedad</li> <li>• Cambio actitudinal y conductual de la población</li> </ul>

### 2.2.3 El Currículo de la Facultad de Contabilidad

#### **El currículo como punto de referencia<sup>3</sup>:**

Llegados aquí, tenemos que distinguir entre las metas o propósitos de la enseñanza (“meta” y “propósito” – sinónimos) y los objetivos curriculares. Todos los profesores tienen una meta o propósito general, “enseñar para comprender” o un propósito más específico: “formar profesionales que se preocupen por tratar la problemática en el contexto de su comunidad”

Un objetivo curricular es mucho más específico; no sólo se refiere a temas de contenido, sino que contiene un criterio relativo al nivel de aprendizaje requerido y que las tareas de evaluación pueden encarar (de ahí la “evaluación referida a un criterio”). La “actuación derivada de la comprensión” es un ejemplo de objetivo.

En cambio, con el enfoque constructivo, los objetivos no solo definen en términos de contenidos, sino en relación con el nivel de comprensión aplicado a ese contenido. En otras palabras, no solo se presta atención a qué saben los estudiantes, que es donde surgen las sospechas acerca de la enseñanza para los test, sino cómo lo saben.

Ahora bien ¿puede especificarse de antemano los

---

<sup>3</sup> SABALSA, Miguel (2007) “Competencias del Profesorado Universitario”, Edición NARCEA, España, pp. 36-42.

aprendizajes complejos hasta el grado que requieren los objetivos curriculares? Lo interesante e importante es lo que no se ve y no, lo que se ve.

#### 2.2.4 Acreditación de la Facultad de Contabilidad

La sociedad peruana financia la operatividad del SUN (Sistema Universitario Nacional) vía presupuesto de la República; por lo tanto las universidades públicas deben transferir a la sociedad su productividad de nuevos conocimientos, tecnología, creatividad, innovación y mucho más. Para lograr el desarrollo armónico nacional; esto significa que el conocimiento en la gestión de la economía del conocimiento en un parámetro de control cualicuantitativo con esencia de la calidad de vida de la población.

PDLN<sup>4</sup>. Pregona la urgencia de la resistemización de la acreditación, con la creación de un Sistema de Acreditación Nacional (SAN) integrado al Sistema Educativo Nacional (SEN), dependiente del Ministerio de Educación; por lo que la acreditación del SUN no tiene punto de partida del Pregrado o Postgrado, **esto es un gravísimo error**. El proceso se debe iniciar inductivamente con los *wawahuasis*, hasta llegar al postgrado, Toda acreditación tiene su costo, en consecuencia la acreditación integral de la educación pública sería demasiado oneroso para el erario nacional; queda entonces

---

<sup>4</sup> FACULTAD DE CONTABILIDAD – UNCP (2004) “Yupana Wanka”, pp. 14, Acreditación

resistematizar la acreditación nacional por niveles. Sin embargo la politización, denominado cáncer de la educación tiene mucha injerencia en el SEN. porque nomina deductivamente a los responsables de la gestión estratégica de la Educación Nacional y por último la contrata o nombramiento de los docentes y administrativos, esto significa poder absoluto.

**Todos sabemos que los últimos gobiernos de turno tuvieron altos niveles de corrupción** que corrobora el CPCC. Alberto Ruiz Caro Muñoz en el XXII Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú de Arequipa 2010; aquí preguntamos filosóficamente a los distinguidos lectores **¿Quién acredita a quién?** Lógicamente la interrogante no es globalizante, sino la formulamos para fundamentar la propuesta.

La oficina general de Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, de las Universidades del Centro del Perú OGACCE en su manual y reglamento de acreditación, considera los elementos de la filosofía de la acreditación, fundamentos teóricos, fundamentos epistemológicos y los procesos de acreditación se encuentra en lo siguiente:

**CUADRO N° 4 – ETAPAS DE LA ACREDITACIÓN**

UNIVERSIDADES ETAPAS	UNCP	UPLA	UNDAC
1. Sensibilización	x	x	x
2. Sensibilización	x	x	x
3. Diagnostico situacional	x	x	x
4. Autoevaluación	x		
5. Autorregulación			
6. Evaluación externa			
7. Acreditación			

Es pertinente señalar que el Modelo de Sistema Viable (MSV) de las Universidades del Centro se considera como base: La Misión, la Visión, el Entorno de las universidades y la complejidad de las universidades, las tareas principales (investigación, formación profesional, proyección social y transformación tecnológica), las funciones de coordinación operativa y la gestión estratégica de la Universidad. El MSV de las Facultades de Contabilidad es el desdoblamiento de la complejidad a un nivel de recursión (facultad), que incluye la formación profesional del pregrado y postgrado.

## **2.2.5 Retos y Perspectivas**

### **2.2.5.1 Universidades Empresariales**

El crecimiento de las universidades empresariales<sup>5</sup> es indicativo de la necesidad de un nuevo modelo de educación superior: Un modelo que se ofrezca; "justo a tiempo" y se centre en las capacidades,

<sup>5</sup> MEISTER, Jeanne (2000) “Universidades Empresariales”, Impreso en Colombia, pp. 58-64.



conocimiento y habilidades: Requeridas para el éxito en el rápidamente cambiante mercado global. El tiempo se ha convertido en una mala palabra para satisfacer las necesidades de aprendizaje permanente del capital humano.

### **SABER POR SABER O SABER PARA SABER HACER.**

#### **FALSA DISYUNTIVA ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA**

Un análisis de las características de la formación profesional y permanente de la mayoría de profesiones nos permite apreciar cómo estas se han centrado en el aprendizaje de unos conocimientos, por encima de las habilidades para el desarrollo de la correspondiente profesión.

Si los contenidos de los temarios son claramente conceptuales y están desligados de la práctica profesional, este carácter dissociado entre teoría y práctica se incrementa cuando analizamos las pruebas y los criterios de evaluación de la mayoría de exámenes y oposiciones.

Una simple revisión por el tipo de pruebas nos permite ver que están basadas en una demostración por escrito y, en un tiempo limitado, del “conocimiento” que se tiene sobre un tema, siendo pocas veces estas

pruebas un medio para conocer la capacidad de respuesta a problemas o cuestiones de la profesión en contextos más o menos reales. A ello cabe añadir la debilidad del modelo evaluador (juicio de expertos) en general al generar unas estrategias de aprendizaje dirigidas fundamentalmente a la memorización a corto plazo. Este modo de aprender provoca una mayor disociación entre teoría y práctica, ya que el alumnado se ejercita en memorizar el temario con el fin de exponer los conocimientos adquiridos en una prueba, y no para poder aplicarlos en las distintas situaciones que la vida profesional le va a deparar.

### **EL SABER AL SERVICIO DEL SABER UNIVERSITARIO**

A la premisa del saber por el saber hay que añadir la concepción del sistema universitario de carácter claramente propedéutico y selectivo, que ha entendido la enseñanza como un recorrido de superación de etapas sucesivas mediatizadas cada una de ellas por las demandas de la etapa superior.

De tal modo que la “carrera” siempre es selectiva, ya que no todos los ciudadanos de un país pueden ser universitarios, y por lo tanto, van dejando a su paso a un buen número de etiquetados como “fracasados”.

Esta dinámica educativa, basada en la superación de niveles determina que los contenidos prioritarios de la enseñanza no son aquellas que han de desarrollar todas las capacidades del ser humano, sino los necesarios para superar las pruebas de acceso a la universidad.

#### **2.2.5.2 Internacionalización de las Fábricas de**

##### **Conocimiento<sup>6</sup>**

La competitividad industrial se basa en la fábrica del conocimiento que constituye la fuente principal de su superioridad competitiva en la industria organizacional. Las fábricas del conocimiento se concentran, de forma flexible y versátil, en sitios de fabricación de tecnología avanzada, que destacan la admiración integral de las personas, el capital y la tecnología, y personifican una amplia base de conocimiento, capacidad y ambición.

El modelo de fábrica del conocimiento, es un constructo fundamentado para la administración de la tecnología avanzada, la innovación y la renovación basadas en la fabricación. Las fábricas del conocimiento son organizaciones ordinarias con capacidades extraordinarias. Para ellos, la designación significaba que su misión no es simplemente hacer

---

<sup>6</sup> FRUIN, Mark (2000) “**Las Fábricas del Conocimiento**”, Impreso en México, pp. 194-202.

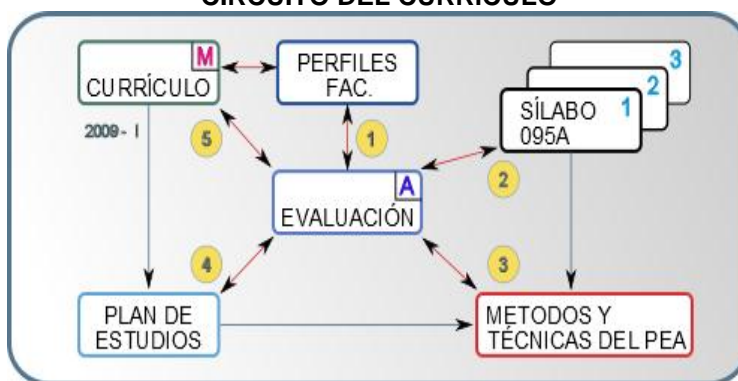
cosas, sino también diseñarlas, desarrollarlas y comercializarlas. Hay dos tipos de fábricas: Las de producción en masa y las de desarrollo. Sus misiones son diferentes, pero su coexistencia se da por sentada; en la gestión universitaria.

Sin tener en consideración la ecuanimidad con que las fábricas del conocimiento son consideradas en actualidad por sus ventajas como extraordinarias. Éstas pueden ponerse de relieve en cuatro formas:

**Innovación** de procesos y productos, **velocidad** y costos de desarrollo de producción, productividad y compromiso del **capital humano**. Cada uno de los elementos justifica su **control posterior** a lo largo de los multiprocesos. En conjunto, la cuadrominia hace pensar en la fábrica del conocimiento como una innovación social y organizacional de enorme significación material para las universidades.

### 2.2.5.3 Currículo Formativo Universitario

ESQUEMA N° 1  
CIRCUITO DEL CURRÍCULO



Fuente: Elaborado por PEDLN – 2012

### **Doctrina curricular universitaria:**

Una de las principales características de la **doctrina curricular**<sup>7</sup> es que pone sobre el papel la enorme complejidad que supone concretar la correspondiente respuesta formativa. Aunque el diseño de un Plan de estudios pudiera parecer sencillo, todos hemos tenido experiencia de hasta qué punto se convierte en una operación compleja cualquier intento de cambio o reajuste. Las batallas fratricidas que se han producido en muchas instituciones universitarias ante la necesidad de diseñar nuevos planes de estudio son buena muestra de dicha complejidad. Sucede eso porque el plan de formación constituye un cruce de lógicas y posicionamientos muy diversos tanto de tipo político como ideológico, tanto en lo que se refiere en la visión científica del campo como a su proyección profesional. En este momento es uno de los espacios científicos más dinámicos y fecundos en el ámbito de la educación universitaria.

### **El currículo y los derechos individuales:**

El currículo que ofrecen las instituciones formativas universitarias debería ser visto como la operativización

---

<sup>7</sup> SABALZA, Miguel (2007) “**Competencias del Profesorado Universitario**”, Edición NARCEA, España, pp. 29-53.

de los **derechos individuales** de los sujetos que acceden a la institución formativa que le ofrece. El currículo concreta el derecho de los sujetos a recibir educación de calidad. Y, puesto que hablar de educación de calidad deja las cosas en el terreno de lo abstracto, el currículo concreta ese derecho en una serie de ámbitos de experiencia y conocimientos.

Al hablar de formación universitaria, la idea del **derecho** individual se matiza pero sigue manteniéndose como fondo del sentido del currículo y de la importancia que tiene asumirlo como un compromiso institucional. El currículo universitario constituye la expresión oficial de los derechos que adquiere el estudiante que ingresa a la misma: Su derecho a formarse en la orientación que señala la respuesta curricular y a adquirir las competencias que el citado currículo incluye en la propuesta formativa.

Esta idea queda a veces muy diluida en las prácticas poco responsables de algunas instituciones: Materias que no se dan o que se dan muchos menos contenidos de los que figuran en los programas, experiencias prácticas que no se realizan o que se hacen depender de los propios estudiantes, competencias que se prometen pero que después no se llegan a desarrollar por falta de recursos o de

oportunidades reales de aprendizaje.

### **Flexibilidad de los currículos:**

Entendida como la capacidad para adaptarse a los cambios del contexto, viene fundamentada en dos consideraciones: La propia flexibilidad del mercado de trabajo y de las profesiones donde los ámbitos de intervención son cada vez más variables y las oportunidades de empleo se corresponden escasamente con los estudios realizados, y el reconocimiento de la capacidad de los estudiantes para definir, dentro de unas limitaciones mínimas imprescindibles, su propio itinerario formativo. El reconocimiento de que los estudiantes universitarios son personas adultas y que tienen derecho a optar entre unos conocimientos u otros en función de sus propios intereses y su proyecto de vida, constituye un giro copernicano en la organización habitual de su proyecto de los Planes de Estudio (normalmente pensados desde los criterios e intereses de los profesores o de la propia institución universitaria).

### **Semestres académicos**

Por su lado, la **semestralización** de las asignaturas sobre todo cuando se ha llevado a cabo sin la correlativa disminución de los contenidos de

aprendizaje no ha hecho sino empeorar el PEA.

Una visión mas humanizada de los estudios universitarios no puede olvidar, tampoco, que se está trabajando con personas jóvenes que transitan por la universidad, a la vez que van construyendo su vida personal en otros terrenos. Los estudiantes no deben verse obligados a abandonar su propia vida personal para poder atender exclusivamente a sus estudios.

### **Vigencia de los planes de estudio**

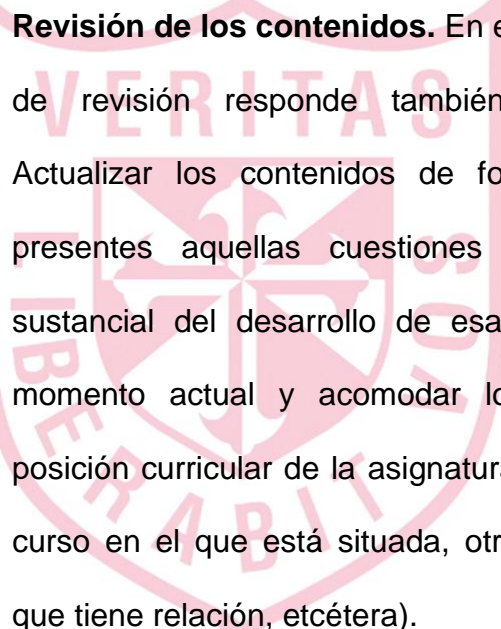
**La actualización de los planes de estudios** han de mantener un cierto equilibrio entre la estabilidad que permita consolidarlos, mejorar sus prestaciones y rentabilizar los esfuerzos y la actualización (que facilite la incorporación de reajustes, la apertura a las nuevas demandas sociales y laborales y la adecuación a los intereses de los estudiantes).

En algunos casos, este equilibrio se ha hecho posible y otra parte variable en el Plan de Estudios. El núcleo estable se corresponde normalmente con las materias fundamentales y aquellos ámbitos de especialización en los que la universidad posee una tradición más fuerte y, por lo tanto, mejores infraestructuras. Las partes variables son aquellas que abordan aplicaciones más específicas o dependientes de



factores coyunturales.

**Redenominación de las asignaturas.** Con dos propósitos fundamentales: Equiparar su denominación con los enfoques más actuales de ese ámbito científico en la literatura especializada y tratar de establecer denominaciones iguales para materias con contenidos similares de forma que se faciliten las equivalencias y convalidaciones.



**Revisión de los contenidos.** En este caso, el proceso de revisión responde también a dos criterios: Actualizar los contenidos de forma tal que estén presentes aquellas cuestiones que forman parte sustancial del desarrollo de esa disciplina hasta el momento actual y acomodar los contenidos a la posición curricular de la asignatura (número de horas, curso en el que está situada, otras materias con las que tiene relación, etcétera).

**Búsqueda de carreras y especialidades nuevas.** El interés de las políticas universitarias por dar una mejor respuesta a las nuevas demandas sociales y laborales, y paralelamente, la necesidad de hacerlo al menor costo posible ha llevado a las universidades a diseñar proyectos formativos bastante alejados de las

carreras tradicionales.

**Los planes de estudios** son un punto de cruce entre intereses diversos y, a veces contrapuestos. Si las decisiones las toma sólo una de las partes (profesores), es poco probable que el resultado sea ecuánime. Claro que tampoco es una tarea cómoda para quienes (sujetos e instituciones) han de llevar adelante el proceso en esas condiciones. Las luchas de poder y los intentos por acaparar espacios acaban desdibujando otro tipo de consideraciones más académicas (perfil profesional, apertura a nuevos espacios profesionales, flexibilización del marco curricular, entre otros). Los créditos y su reparto se convierten en una pieza codiciada no por su contenido sino por el poder que dispensa su posesión.

En cualquier caso, la formación universitaria debe responder siempre a un triple referente: Los **profesores**, que obviamente son los profesionales encargados de llevarla a cabo y que poseen la experiencia y la formación necesaria para participar en su diseño y para garantizar que posean una auténtica orientación formativa; los **alumnos**, que al fin van a ser los principales protagonistas de su formación y que tienen derecho a que se tomen en consideración sus intereses y proyectos vitales y se atiendan, en la

medida de lo posible, sus condiciones y circunstancias personales; los **empleadores** y, en general, la **sociedad** que va a recibir a los graduados y a incorporarlos al mundo del empleo y de la participación social. Por eso, si sólo se atiende a uno de los vértices las cosas no funcionan bien, o el resultado final resulta muy desequilibrado.

**El prácticum y la formación en las organizaciones,** como modalidad formativa, ya están implementadas en el currículo de algunas profesiones. Se ha modificado el ideal de formación en el sentido de que se asume que los estudios profesionales deben realizarse mediante un sistema de paternariado entre la propia Universidad y centros de trabajo donde los estudiantes puedan aproximarse y hacer prácticas reales en el que será su futuro espacio profesional.

Esta modificación ha supuesto un inmenso cúmulo de nuevas demandas organizativas a los responsables de la formación. Deben localizar esos centros de trabajo, consensuar con ellos un plan de formación, atender a su reivindicación de contraprestaciones, etcétera.

**El Intercambio entre las Universidades,** se trata de un proceso incipiente y que despierta reticencias, por

problemas lingüísticos, económicos y culturales, pero que todo el mundo reconoce como una de las posibilidades más fructíferas que puede ofrecer la universidad de cara a la ampliación de los conocimientos y de las perspectivas vitales de sus estudiantes.

La problemática de los intercambios y las demandas organizativas y curriculares que generan son similares a las señaladas para el prácticum. Pero su interés es tal que constituyen uno de los indicadores empleados a la hora de evaluar la calidad de una universidad.

#### **2.2.5.4 Innovación Tecnológica y Crecimiento Endógeno**

**Joel Barker**, en su libro *Paradigmas*, sostiene que **los elementos claves de la gestión estratégica<sup>8</sup> son: La excelencia, las innovaciones tecnológicas y el crecimiento endógeno en las organizaciones competitivas**, apuesta por un equilibrio armónico, con progreso técnico endógeno, donde el crecimiento de largo plazo está determinado por la acumulación de conocimientos que realizan los agentes maximizadores de beneficios que tienen un largo horizonte de planeamiento. Los nuevos conocimientos son el producto de un proceso de investigación

---

<sup>8</sup> BETANCOURT T., José y otro (2006) “**Gestión Estratégica**”, Tercera Edición, PORLAMAR, pp. 29.

tecnológica que, como todo proceso productivo, está sujeto a la ley de los rendimientos decrecientes. Sin embargo, el hecho de que los conocimientos puedan acumular en forma ilimitada, permite que la función de producción agregada de los bienes finales exhiba rendimientos crecientes.

**El cambio tecnológico** constituye la base del crecimiento económico. También provee el incentivo para la acumulación del capital y ambos explican la mayor parte de las mejoras observadas en la productividad del trabajo.

El cambio tecnológico surge, en buena medida, como resultado de las acciones intencionales de agentes que responden a los incentivos del mercado. De esta manera, el cambio tecnológico deja de ser una variable exógena para convertirse en endógena. Sin embargo, esto no quiere decir que todos los que contribuyen al cambio tecnológico están motivados por incentivos del mercado (un científico académico financiado con recursos estatales puede verse aislado de estos incentivos). Los incentivos del mercado desempeñan, no obstante, un papel esencial en el proceso mediante el cual los nuevos conocimientos se traducen en bienes con valor práctico.

**Los conocimientos** para combinar los insumos son

inherentemente diferentes a los de otros bienes económicos. Una vez que se ha incurrido en el costo de crear un nuevo conjunto de procedimientos, estos pueden ser utilizados una y otra vez sin costos adicionales. El desarrollo de nuevos y mejores procedimientos es equivalente a incurrir en un costo fijo. Esta propiedad se considera como la característica que define a la tecnología.

A lo anterior debemos añadir la investigación formativa y la investigación científica para producir, innovar y mejorar la tecnología y el conocimiento.

#### **2.2.5.5 Cultura de Excelencia y Calidad Total**

La calidad total<sup>9</sup> y la cultura, es un valor humano que no solo corresponde al producto, sino también al capital humano interno y externo de la organización. En tal virtud, camino a la cultura de la excelencia y la calidad total, es pertinente hacer público lo siguiente:

**Tomás Arauco Pariona**, asevera que: “... **El conocimiento científico de calidad total**, no debe rendir tributo a la ignorancia y a los intereses de las clases dominantes. Este debe orientarse a la calidad de vida de la humanidad con justicia social” asimismo sostiene que “**la**

---

<sup>9</sup> SAN MIGUEL, Pablo (2008) “**Calidad**”, Editores SPAIN, España, pp. 2.

**educación y la culturación de calidad**, es un proceso y una finalidad esencial en la formación de los seres humanos, debemos tratarlos con delicadeza cuando vive una tragedia y reconstrucción como continuidad lógica de la existencia humana”.

Por su lado, **Pedro Lozano Núñez** filosofa que: “Las organizaciones de excelencia y calidad, están llenas de problemas internos y externos y la solución de cada problema es una batalla de posicionamiento”. Alude también para la gestión de las organizaciones que **“la vida es un problema, y el hombre o empresa que no tiene problemas es también un problema; pero todo problema tiene solución sino, no es un problema (capital humano)”**.

**La cultura de excelencia y calidad**<sup>10</sup> va más allá del ámbito productivo, ya que su objetivo estratégico final es elevar la calidad de vida de los individuos y, consecuentemente, de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios de alta calidad que realmente satisfagan las necesidades de la población y la creación de condiciones de trabajo que le concedan un sentido y un significado a la vida tanto de

---

<sup>10</sup> MÜNCH G., Lourdes (2001) “**Excelencia y la Calidad Total**”, México, pp. 273.

los empresarios como del capital humano. Implica también la responsabilidad social integral y una gestión de ecoeficiencia en salvaguarda del mundo que nos cobija.

**La gestión del conocimiento** es la capacidad de las organizaciones de aprender y genera nuevos conocimientos, esto implica “aprender y gestionar el conocimiento adquirido”. La gestión de los activos intelectuales (capital humano, datos, información, conocimiento, análisis, síntesis, toma de decisiones, entre otros) a través del aprendizaje es la “Gestión por Competencias” sus objetivos estratégicos es mejorar la competitividad, generar valor y mentalizar la cultura de la organización.

#### 2.2.5.6 Enseñanza - Aprendizaje por Competencias

El concepto de competencia etimológicamente proviene de dos palabras latinas **cum** y **petere** que significa capacidad para concurrir coincidiendo la dirección, como persona que se entiende. **La OIT define como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada<sup>11</sup>.**

Hacer con responsabilidad e idoneidad en un área,

---

<sup>11</sup> ZABALA, Antoni (2008) “Cómo aprender y enseñar competencias”, Editorial GRAÓ, España, pp. 33.



unidad o sector. La competencia es una actuación integral para analizar y resolver problemas de las organizaciones, considerando sus tres dimensiones; pero la sumatoria de estos saberes no vuelve competente a una persona sino su habilidad y creatividad para resolver problemas. Las dimensiones de la competencia son el SABER SER: dimensión afectivo o emocional; SABER CONOCER: dimensión cognoscitiva y el SABER HACER: dimensión actuacional.

El proceso de enseñanza – aprendizaje (PEA) por competencias, se complementa con las técnicas y métodos del ABP. (Aprendizaje basado en problemas).

**Las estrategias de enseñanza** constituyen un conjunto de decisiones que el docente determina respecto al método didáctico, las técnicas y los materiales educativos que se emplearán para propiciar experiencias que promuevan el aprendizaje de los estudiantes según lo previsto. También se le conoce como estrategias metodológicas, pues están referidas a los métodos didácticos o de enseñanza. “Es el camino que el maestro elige para poder lograr en forma adecuada el aprendizaje de los estudiantes”.

**Las estrategias de aprendizaje** son procedimientos (conjuntos de pasos, operaciones, o habilidades) que

se emplea en forma consciente, controlada e intencional como instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas. Esto quiere decir que es el estudiante quien monitorea su propio aprendizaje apropiándose de las estrategias del maestro (enseñanza) para transformarlas en medios que facilitan su propio aprendizaje aplicándolos en diversos contextos de su vida diaria. “Es un conjunto de procedimientos orientados a un propósito específico de aprendizaje. Incluye actividades estructurales para el logro del aprendizaje predeterminado”.

**Juan A. García Fraile** y otros dicen que “**La didáctica es el camino mediante el cual se media el aprendizaje de las competencias en los estudiantes, acorde con unos determinados propósitos y empleando estrategias, técnicas y actividades pertinentes a dichas competencias y al proceso de formación de los mismos estudiantes, considerando sus necesidades y aprendizajes previos**”. Del análisis sumillamos que la didáctica es la ciencia y arte de enseñar utilizando métodos y técnicas por los docentes y que los estudiantes monitorean su propio aprendizaje direccionado por los docentes para solucionar sus problemas; finalmente es

determinante conocer la relación de las estrategias, técnicas y actividades del PEA. que presentamos a continuación:

**ESQUEMA N° 2  
SISTEMATIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y  
ACTIVIDADES DEL PEA.**

<i>Estrategia Didáctica, es un conjunto de procedimientos.</i>	<i>Fundamentos en un Método.</i>	<i>Que utilizan las Técnicas Didácticas.</i>	<i>y las Actividades específicas que,</i>
<b>De un Sistema de Planificación y Organización.</b>	De Procesos Ordenados de Acciones,	De Procedimientos Lógicos Ordenados que,	Facilitan la ejecución de la Técnica.
<b>Que abarca aspectos más Generales del PEA.</b>	De un Área del Conocimiento, o parte del sílabo.	Que realizan una parte del PEA.	Es flexible en el PEA. De grupos.

*Fuente: Elaborado por PEDLN – 2012*

### 2.2.5.7 Gestión multidimensional de 360°

El contenido del tópico, es parte del trabajo de investigación presentado al XXII Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú; por los **HERMANOS LOZANO NÚÑEZ<sup>12</sup> ET AL**, llevado a cabo en la región de Ica en el mes de diciembre de 2011.

La formación educativa del Contador Público no solo debe partir de una educación universitaria sino desde el nivel de educación primaria, secundaria, técnico y

<sup>12</sup> XXII CONGRESO NACIONAL (2011) “**Contadores Públicos del Perú**”, Ica – Perú.

universitaria, pues la semilla que plantamos debe ser educada en su campo especializado para la vida, entonces germinará un planta al cual debemos cuidarla y educarla durante sus etapas de desarrollo.

### ESQUEMA N° 3 EL ÁRBOL CONTABLE



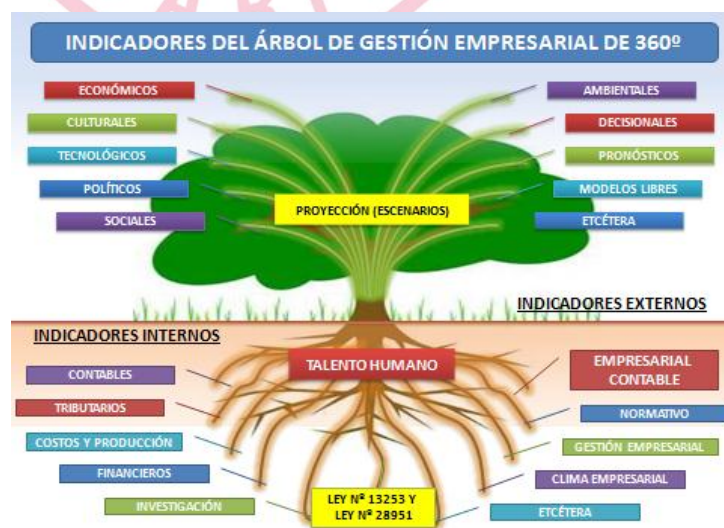
Fuente: Elaborado por los Hermanos Lozano Núñez ET AL – 2011

Apreciando el árbol contable de formación profesional del antes Contador Público Colegiado Certificado (CPCC) observamos que nuestro sistema educativo está inmerso en una serie de problemas que impiden una formación sólida e interactiva del contador relacionando por ejemplo universidad empresa y

sociedad, no existen esos semilleros e incubadoras contables que es una parte de la raíz del problema. Entonces ¿Cómo ir a la guerra contable si no estamos fortalecidos internamente? por eso, debemos rediseñar nuestro sistema educativo contable con baterías de paradigmas que sirvan para interactuar con el entorno cambiante y así asumir nuevos retos y responsabilidades de las emergentes especialidades y nuevos campos de acción para el contador del mañana con un enfoque de educación integral y así tendremos mañana un Gestor de Información y Conocimiento Contable (GICCO) con nuevos paradigmas y retos contables así tenemos por ejemplo al aplicar la partida multidimensional no solo es para los campos, áreas y actividades contables hasta hoy conocidos en la praxis del contador público sino, esta se debe ampliar hacia nuevos horizontes de campos de acción contable como: Contabilidad en partida triple, contabilidad en partida multidimensional, la contabilidad espacial, contabilidad universal, contabilidad subterránea, contabilidad del agua y del aire, contabilidad de las ingenierías, contabilidad de política y gestión, contabilidad personal-familiar, contabilidad anti corrupción, contabilidad tecnológica, contabilidad educativa-magisterial, contabilidad de la

deuda externa-interna y subdesarrollo, contabilidad creativa o de las ideas, contabilidad experimental, contabilidad por redes neuronales y sistemas expertos, contabilidad de fenómenos y desastres naturales, contabilidad de la pobreza, económica y social, contabilidad de los males sociales, contabilidad flotante, terrestre y aérea, contabilidad de investigación acción y desarrollo, contabilidad interplanetaria, contabilidad televisiva, radial y publicaciones, contabilidad expansiva-extensiva y la contabilidad de la deuda externa y subdesarrollo, contabilidad mutante o híbrida, contabilidad cultural-deportiva, contabilidad total en internet, entre otros donde la nano contabilidad interactúe con la macro contabilidad.

**ESQUEMA N° 4  
INDICADORES DEL ÁRBOL CONTABLE**



*Fuente: Elaborado por los Hermanos Lozano Núñez ET AL – 2011*

Nuestro ambiente de trabajo que no mide la contabilidad tradicional debe ser modernizado con nuevos indicadores de gestión empresarial que se presenta de adentro hacia afuera donde realizar escenarios contables permita interactuar con el entorno futuro. Así tenemos

### **Gestión en Partida Multidimensional de 360°**

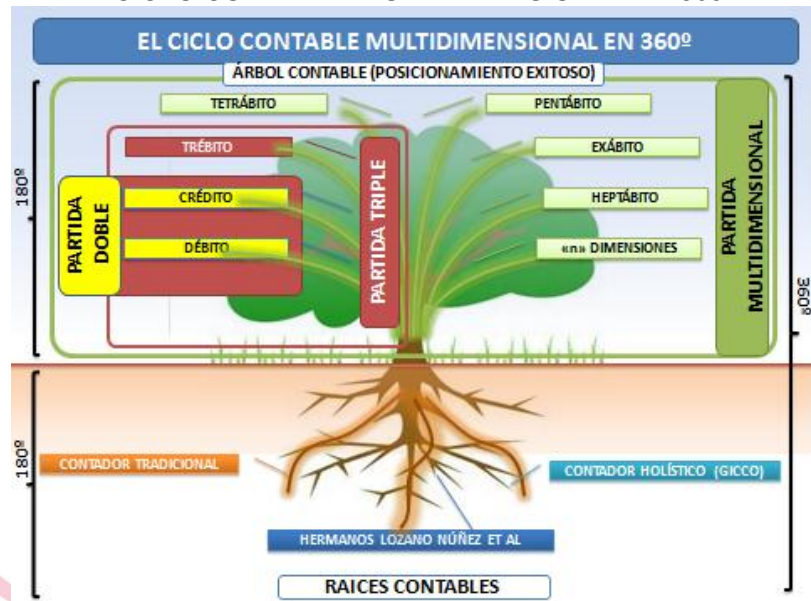
Aún hoy en día mucho de nosotros los contadores creemos que el sistema de contabilidad tradicional por partida doble nos dice toda la información contable o multidisciplinaria que queremos saber, pero anteriormente explicamos las limitaciones que tiene nuestra contabilidad.

Por lo que, pasamos a explicar ¿Cómo vemos? Y ¿Cómo debemos ver? A nuestro sistema contable bajo la óptica que ya es tiempo de cambiar de paradigmas y pecados contables que aún creemos que sirven pero para estos tiempo de cambios veloces del ambiente es necesario replantear nuestro sistema contable con una visión integral holística y multidimensional tal es así que primero la imagen de la rama del árbol lo teníamos en la mente (Técnica memorística de los negocios), luego veíamos una rama del árbol(partida simple), luego vimos dos ramas del árbol (partida

doble: débito - crédito), **LOS HERMANOS LOZANO ET AL** vimos las tres ramas del árbol (**partida triple: débito – crédito – trébito**) pero ahora nos damos cuenta que no es suficiente para explicar y registrar el lenguaje de los negocios de nuestra contabilidad ahora visualizamos para un futuro cercano una cadena de acontecimientos de los sistemas de contrapartida contable tal es así que veremos las cuatro ramas del árbol (**partida tetrábito: débito – crédito – trébito-tetrábito**), luego veremos las cinco ramas del árbol (**partida pentábito: débito – crédito – trébito-tetrábito- pentábito**), etcétera. Podemos concluir, que la unión de una o más ramas equivale a un reflecto contable llamado "**PARTIDA MULTIDIMENSIONAL**" y todo ello parte desde la semilla contable, la raíz contable y el resultado contable (el árbol y sus frutos), hecho que dependerá del antes Contador Público y hoy gestor de la información y conocimiento contable siendo su abreviatura **GICCO**. Colega Contador asuma el reto, la partida doble no es única, existe la partida triple pero no es suficiente es tiempo de pensar en partida multidimensional.



**ESQUEMA N° 5  
EL CICLO CONTABLE MULTIDIMENSIONAL EN 360°**



**Fuente: Elaborado por los Hermanos Lozano Núñez ET AL - 2011**

La mayoría de los Contadores Públicos al ver sólo el árbol sólo vemos 180° es decir observamos todo el árbol (sus ramificaciones, sus hojas, sus frutos, el estado del árbol, color del árbol, su tronco, nidos de aves, pajaritos, etcétera.). También observamos el ambiente en que se desarrolla o crece el árbol, en el campo en el cerro, en la ciudad, entre otros. También visualizamos lo que le rodea y lo que le afecta del ambiente, granizo, lluvia, sol, tala, estaciones del año etcétera. Lo mismo sucede con la contabilidad que vemos las transacciones a que está sujeto nuestro negocio y como interactúa con el ambiente. Pero no es suficiente como se dará cuenta ahora mi estimado

colega Contador Público ya que viendo sólo dos ramas (partida doble: débito crédito) no es suficiente y no nos dice casi nada del lenguaje de los negocios e información y conocimiento de nuestra empresa o negocio, ni siquiera representa 1° de lo que intenta explicar la contabilidad tradicional aún así con tres ramas del árbol (la partida triple de **LOS HERMANOS LOZANO**: débito- crédito- trébito) solo amplía nuestra visión a quizás 5° pero no es suficiente para explicar el lenguaje de los negocios y el conocimiento e información contable. Tal es así que ya es hora de cambiare de paradigmas y visualizar el árbol en su totalidad o sea todas las ramificaciones hecho que enriquece la información y el conocimiento contable promoviendo un lenguaje integral de los negocios o de nuestra empresa. ¡Será suficiente lo explicado anteriormente! La respuesta es **no**.

Hasta esta parte hemos explicado una visión contable de 180° donde visualizábamos el árbol como la gestión del antes Contador Público hoy gestor de la información y conocimiento contable. Esta visión debe ser de 360°, pasamos a explicar los siguientes 180° que en este caso es lo que nosotros nunca hemos visto ni siquiera nos hemos puesto a analizar el porqué

se oscurecía nuestro campo de acción es precisamente por esto casi todos no miramos las raíces que es la base del árbol y la razón de su existir. Partiremos de la famosa frase de que “Lo que sembramos cosecharemos”. Si no tenemos cuidado en darle agua y los nutrientes necesarios y una buena calidad de tierra tratada entre otras a la semilla de hecho que nuestro árbol crecerá mal y quizás muy torcido. Pero si es a la inversa obtendremos un buen árbol con buenos frutos y la cosecha será abundante en el momento oportuno. La raíz representa a la organización estructural y funcional de la organización o negocio la que deberá estar diseñada acorde a la visión y misión, que tengan hechos que permitirán una gestión de organización planificación, dirección y control de calidad para conseguir los objetivos a corto, mediano y largo plazo trazados en los objetivos estratégicos establecidos para el ciclo de vida. Hay árboles que pueden vivir pocos años y otros mucho años como aquel árbol que dura más de 100 años llamado **Yareta que existe en las punas de los andes de nuestro Perú que hoy tiene más de 3,000 años de antigüedad (según Wikipedia)** y alrededor del mundo otros árboles que viven muchos años más. Haciendo un paralelo con nuestro árbol contable el

éxito y ciclo de vida de tu negocio o empresa dependerá de cuan sólido es y que cuidados merece el árbol contable, es decir qué papel importante juega la estructura funcional y estructural del negocio o empresa y que tan cuidados estén las raíces del árbol rol que le compete a todos los miembros de la organización en especial al **GICCO**.

También juega un papel importante el **GICCO** para posicionarse con nuevas competencias es así que para gestionar los 360° debe poseer las suficientes competencias, destrezas y habilidades para hoy y lo que se venga mañana.

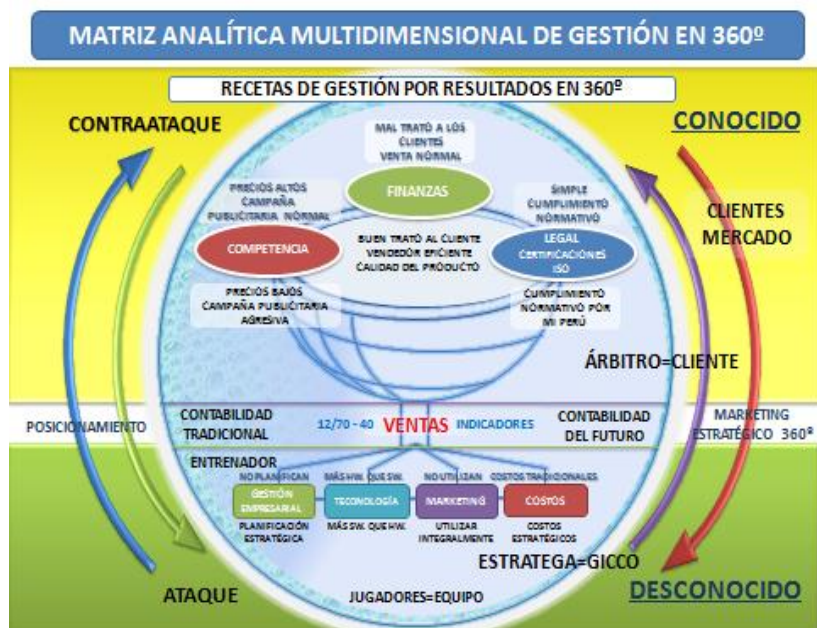
Estimado colega si juega un partido contable “Juega a Ganador” y llévese la copa contable para ello tenga siempre presente que el árbitro es el cliente donde si Ud. No juega bien le sacará tarjeta roja y recuerde que tiene un primer tiempo, descanso y un segundo tiempo para ganar donde no queremos entrenadores sino estrategias (**GICCO**) donde jugar en estos tiempos con la contabilidad tradicional no es suficiente sino re direccionar hacia la contabilidad del futuro donde lo desconocido se haga conocido trabajando multidisciplinariamente y transdisciplinariamente.

**ESQUEMA N° 6  
JUEGOS COMPETITIVOS SIMULTÁNEOS  
DE GESTIÓN EN 360°**



*Fuente: Elaborado por los Hermanos Lozano Núñez ET AL - 2011*

**ESQUEMA N° 7  
MATRIZ ANALÍTICA MULTIDIMENSIONAL  
DE GESTIÓN DE 360°**



*Fuente: Elaborado por los Hermanos Lozano Núñez ET AL – 2011*

Recuerde no solo basta jugar a ganador sino que debe tener un equipo proactivo, emprendedor y estratégico que frente a un ataque de la competencia respondan con un contra ataque considerando los 360° que le permita un eficiente y eficaz resultado.

### **2.2.6 Marco Legal – Normativo del Sistema Universitario**

Se incluye la Ley de Profesionalización del Contador Público con la siguiente estructura:

- a) Ley de Profesionalización del Contador Público N° 13253** del 11 de Setiembre de 1959, Artículo 4°. “Le corresponde a los Contadores Públicos, efectuar y autorizar toda clase de balances, peritajes y transacciones de su especialidad, operaciones de Auditoría y estudios contables con fines judiciales y administrativos”.
- b) Reglamento de Ley de Profesionalización del Contador Público. Decreto Supremo N° 028** de fecha 26 de Agosto de 1960 en su Título III al referirse a las funciones Artículo 5° “constituye funciones privativas de la profesión, intervenir en calidad de Auditores o Peritos Técnicos Contables en procedimientos de índole judicial o administrativo cuando requieren de tales intervenciones, la autoridad competente, las partes o dichos procedimientos”.
- c) Constitución Política del Perú promulgada el 29-12-93, Artículo 18°.** “La Educación Universitaria tiene como fines

la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. El Estado garantiza la libertad de cátedra y rechaza la intolerancia”. Artículo 20°. “Los colegios profesionales son instituciones autónomas con personería de derecho público”.

**d) Ley Universitaria N° 23733, Artículo 86°.** “Las universidades públicas están sujetas al Sistema Nacional de Control”.

**e) Estatuto de las Universidades,** consideradas en la muestra de estudio.

**f) Ley de Actualización de la Ley N° 13253, de profesionalización del Contador Público y de creación de los Colegios de Contadores Públicos. Ley N° 28951, Artículo 2°.** “Es obligatoria la colegiación para el ejercicio profesional del Contador Público”. Artículo 3°. Son competencias del Contador Público:

- Planificar, organizar, supervisar y dirigir la contabilidad general y de costos de las actividades económico-comerciales.
- Evaluar, asesorar y realizar consultoría en sistemas de contabilidad computarizada y de control.
- Realizar auditoría financiera, tributaria, exámenes especiales y otros.
- Efectuar el peritaje contable en los procesos judiciales,

administrativos y extrajudiciales.

- Efectuar el registro literal de la documentación contable, incluyendo las partidas o asientos contables.
- Formular valuaciones y tasaciones de naturaleza contable.
- Ejercer la docencia contable en sus diversas especialidades en todos los niveles educativos respectivos de acuerdo a ley.
- Ejercer la investigación científica sobre materias relacionadas a la contabilidad y a su ejercicio profesional.
- Otras relacionadas con la profesión contable y sus especializaciones.

Artículo 13°. “La Certificación y Recertificación de los Contadores Públicos Colegiados a nivel nacional, está a cargo de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú”.

- g)** Constitución Política del Perú, Artículo 14°. “La Educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades. Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país. La enseñanza se imparte en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales”.
- h)** Ley Universitaria N° 23733, Artículo 3°. “Las universidades se rigen en su actividad por lo siguiente:



- a) La búsqueda de la verdad, la afirmación de los valores...
- b) El pluralismo y la libertad de pensamiento o de crítica, ...
- i) Asamblea Nacional de Rectores y el CRI Centro, Consejos Regionales Interuniversitarios.

## **Gestión Estratégica**

### **2.3.1 Surgimiento de la Gestión Estratégica**

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es relativamente nueva. No fue hasta la segunda guerra mundial que surgió la idea de que la gestión estratégica constituye un proceso administrativo independiente; el proceso que llamamos administración estratégica. Este enfoque amplio para desarrollar la estrategia no se presentó de un día para otro, fue evolucionando con el tiempo.

En 1962, **Alfred D. Chandler**, el historiador del mundo de los negocios, propuso que “estrategia” se definiera como **“La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”**.

**Chandler** subrayó tres elementos fundamentales: (a) los cursos de acción para alcanzar los objetivos; (b) el proceso de búsqueda de ideas clave (en lugar de aplicar la política existente en forma rutinaria), y (c) como se formula la

estrategia. **Chandler** abandonó el concepto convencional de que la relación entre un negocio y su ambiente era, más o menos, estable y pronosticable. Desarrolló sus ideas usando métodos de la historia y analizando el crecimiento y el desarrollo de compañías. Conforme evolucionó el concepto de **Chandler**, dos factores salieron a la luz de inmediato: (1) la planificación estratégica valía en el mundo de las actividades mercantiles reales, pero (2) el papel del gerente para implantar los planes estratégicos contenía una explicación más completa de la aplicación de estrategias). Todavía estaba por definir la forma en que la alta dirección podría atacar los problemas centrales que enfrentaban las organizaciones modernas: los veloces cambios de la interrelación entre la organización, su ambiente y el rápido crecimiento del tamaño y la complejidad de las organizaciones modernas de negocios; **“Competir es un asunto donde solo entran los excelentes”<sup>13</sup>**.

### **2.3.2 Enfoque de Gestión Estratégica**

**En 1978, Dan Schandel y Charles Hofer** crearon una definición compuesta de la administración estratégica o la gestión estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse como el logro de objetivos de la política y la estrategia como factores en el proceso de la administración estratégica.

---

<sup>13</sup> BETANCOURT T., José (2006) **“Gestión Estratégica”**, Tercera Edición, PORLAMAR, pp. 20.

**Hofer y Schendel**, en su síntesis, menciona cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica. El primero es establecer las metas, el siguiente paso es formular estrategias con base a dichas metas. Después, para implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la administración; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos “políticos” internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia. La última tarea, es el control estratégico, que proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Surgió entonces el término de la planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En aquel momento, gran parte de las empresas estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica, que tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios pero ya más integrado a la gestión estratégica.

### 2.3.3 Definición

La Gestión Estrategia es, **“El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente en el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio<sup>14</sup>”** José R. Betancourt. **A esto debemos agregar** que sus elementos relevantes son: La planificación, la organización, la dirección y la ejecución; así también la estrategia se logra en base a tácticas y las tácticas se logran con procedimientos. A continuación proponemos un **collage**, conceptual de Gestión Estratégica (GE) es un despliegue de actividades, que realiza una organización para enfrentar circunstancias en correlación a la competencia; combinando adecuadamente sus fortalezas con las necesidades de los clientes y alcanzando un excelente desarrollo del capital humano para hacer factible la GE. y por lo tanto garantice el posicionamiento y la supervivencia de las organizaciones. Es un proceso de gestión global de decisión sistemática y continua que modela la eficacia y el futuro de la organización con la implementación estratégica de políticas y objetivos institucionales que apoyan al cumplimiento de la visión y misión estratégica de las organizaciones.

---

<sup>14</sup> BETANCOURT T., José (2006) **“Gestión Estratégica”**, Tercera Edición, PORLAMAR, pp. 26-27.

#### 2.3.4 Proceso de Gestión Estratégica

La gestión estratégica se da inicio, con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización en un proceso funcional que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes de la organización; este proceso es continuo, presenta las características siguientes:

En las organizaciones proactivas, las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, respondiendo a los cambios del entorno. Las estrategias anticipativas son promotoras del cambio para que la competencia pueda cambiar el ritmo de nuestra organización; esto nos permite ser competitivos. **En la gestión estratégica podemos determinar que cada nuevo paradigma no sustituye al anterior sino que se agrega o incluye al anterior.**

**Primer proceso** de las organizaciones familiares micro o pequeñas empresas, la gestión invoca al “**gran poder de Dios**” con frases que “**¡Dios quiera que...! Y otras más.**”

**Segundo proceso**, basado en el **poder del dinero**, las empresas iniciaron la **gestión presupuestaria** teniendo como elemento la planificación financiera con el enfoque de pensar que “Controlando los recursos podemos controlar el desarrollo de la gestión” aquí no se gasta en lo que hay que gastarlos, solo se ordena los gastos, pero no garantiza el cumplimiento de los objetivos y metas.

**Tercer proceso**, Conceptos de la **Planificación Estratégica** es el poder central, permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar retos y dificultades del entorno con conceptos de Corto, Mediano y Largo plazo y estrategias; considera el análisis del entorno y el interés en áreas determinadas de la organización para crear estrategias funcionales. Tuvo buenos resultados en las corporaciones funcionales los últimos 25 años, pero los tiempos cambian y las necesidades también.

Aquí la responsabilidad alude a los planificadores del centro del poder, se tiene bellísimas frases que nadie cumple en sus funciones y que solo decoran las bibliotecas de los ejecutivos.

**Cuarto proceso**, Basado en el **Poder de la Gente**, trabajo en equipo. El gerente es el responsable de la difusión, de diseñar los trabajos; ya no es un centro de poder el que establece los planes corporativos sino que existen lineamientos corporativos por equipos. Lo único permanente es el cambio. Los elementos claves de la gerencia son la anticipación, innovación y excelencia.

#### **2.3.4.1 Planificación Estratégica**

##### **Concepto**

El planeamiento estratégico es aquel que nos permite evaluar las perspectivas o tendencias organizacionales mediante una auto evaluación continua, identificando exactamente donde se quiere

llegar, cómo y cuándo y según ello, seleccionar los programas o proyectos a implementar en la organización. Por ello el contador estratégico debe conocerse a sí mismo y saber el ambiente en el cual va a actuar.

### **Importancia**

**Milla**<sup>15</sup> nos dice que “La planeación estratégica<sup>16</sup> nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, la cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos llevan hacia los objetivos organizacionales. Además el planeamiento es importante porque permite desarrollar diferencias competitivas, anticipar sucesos desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado”.

La planeación estratégica es a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, el largo plazo se define como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Además la planeación trata con las perspectivas de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos, durante un tiempo, relacionada con una decisión real o

---

<sup>15</sup> MILLA LOSTAUNAU, Luís (2007) “**El Poder del Planeamiento Estratégico**”. Editorial San Marcos, Primera Edición. Lima – Perú, p. 19.

<sup>16</sup> TOSO, Kelo (2003) “**Planeamiento Estratégico**”. Editorial Bussines E.I.R.L., Primera Edición. Lima – Perú, pp. 7-8.

intencionada que hubiera tomado el gerente general.

**La esencia de la Planeación Estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas** (que surgirán en el futuro); las cuales se combinan con otros datos importantes, para proporcionar la base para que la empresa tome las mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

**Características:**

**Milla**<sup>17</sup> presenta las siguientes características: La planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define las estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener esfuerzos de planeación. Dónde debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién llevara a cabo y qué se hará con los resultados.

El proceso de planificación estratégica que se realiza para la gestión estratégica, implica que los responsables de un programa hayan formulado la misión, la visión, los objetivos y las estrategias del

---

<sup>17</sup> ÍDEM, pp. 22.



programa, a partir de un análisis de los recursos disponibles (humanos o materiales), la identificación de sus fortalezas y debilidades, el estudio del entorno, detectando las oportunidades y las amenazas, formulando estrategias que permitan el logro de los objetivos propuestos e implementado dichas estrategias para una posterior evaluación de los resultados obtenidos.

Este proceso estratégico se concreta en la formulación de un plan de desarrollo participativo, ligado a la asignación de los recursos y flexible a los cambios que puedan presentarse. La planificación tiene como propósito disminuir la incertidumbre y el impacto del cambio, estableciendo unos objetivos y la manera de alcanzarlos. Su importancia radica en que ofrece dirección a las acciones que se llevan a cabo, mediante el diagnóstico de los factores externos e internos relevantes para establecer el rumbo que se debe seguir. En el caso particular de la educación superior avanzada, cuando la dirección académica, los docentes, los empleados de apoyo administrativo y los estudiantes saben hacia dónde se dirige y espera de ellos para alcanzar los objetivos, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo. De este modo se reduce la redundancia al

coordinar esfuerzos para el establecimiento de unas metas claras, que al ser comparadas con el rendimiento real, permiten conocer si en verdad se alcanzaron los objetivos. El propósito es brindar una herramienta de planificación estratégica, que facilite el análisis de la interacción entre las características propias del programa del que se es responsable, así como de los factores del entorno que inciden en su funcionamiento.

#### 2.3.4.2 Organización Estratégica

La Eficiencia en la organización estratégica puede adoptar varios significados; **“No existe ningún patrón que pueda adaptarse a todas las empresas<sup>18</sup>”**.

Organización estratégica como entidad social, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurados deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: Generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etcétera. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización

---

<sup>18</sup> STEINER, George (1998) **“Planeación Estratégica”**, Editorial Continental, México, pp. 57.

estratégica significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos estratégicos. Esta definición cobija todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, entre otros. Desde este punto de vista, la organización estratégica presenta dos aspectos diferentes: La organización formal, Organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización.

La organización informal, emerge espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

Nuestra organización estratégica universitaria abarca como la segunda función administrativa, que depende de la planeación estratégica , la dirección estratégica y

el control estratégico para formar el proceso administrativo, cabe aclarar que organizarse estratégicamente consiste en, determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planeados (especialización), agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización) y asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargas y tareas).

La organización estratégica puede estructurarse en tres niveles diferentes: Organización global, implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: Lineal, funcional, y línea – staff, organización departamental, abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

**Abascal** nos manifiesta que, **“Después de formular las estrategias de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional. Las actividades de creación de**

**valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar a los empleados las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones**". Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva. Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, a menudo comienzan a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olvidan de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades. Con el propósito de lograr beneficios a partir de la sinergia entre las divisiones, los gerentes deben diseñar mecanismos que les permitan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimientos. Al utilizar una estrategia global, deben crear el correcto tipo de estructura organizacional para

manejar el flujo de recursos y capacidades entre las divisiones domésticas y extranjeras.

### **2.3.4.3 Dirección Estratégica**

La dirección estratégica, sigue a la planeación estratégica y a la organización estratégica. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas estratégicamente. Este es el papel de la dirección estratégica, poner en acción y dinamizar la empresa.

La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha de la gestión estratégica y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos<sup>19</sup> de la empresa.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de la dirección estratégica se relaciona directamente con la manera de orientar a las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos estratégicos. La dirección estratégica es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus

---

<sup>19</sup> ABASCAL ROJAS, Francisco (2001) “Cómo se hace un Plan Estratégico – La Teoría del Marketing”. Editorial ESIC, Tercera Edición. Madrid – España, pp. 426-427.

respectivos subordinados en todos los niveles de la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

#### **2.3.4.4 Control Estratégico**

**Abascal<sup>20</sup>** nos manifiesta que **“El control estratégico es pretender conocer y seguir la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficiencia de la organización de la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas”**. Para lograrse el control estratégico se necesita conocer los siguientes aspectos: Evaluación de la eficiencia del plan estratégico, identificar los resultados alcanzados y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa.

**W. L. Charles<sup>21</sup>** precisa que **“La función básica de los sistemas de control estratégico consisten en suministrar a la gerencia de la información que necesita para controlar su estrategia y su**

---

<sup>20</sup> ABASCAL ROJAS, Francisco (2001) **“Cómo se hace un Plan Estratégico – La Teoría del Marketing”**. Editorial ESIC, Tercera Edición. Madrid – España, pp. 426-427.

<sup>21</sup> W. L., Charles (2001) **“Administración Estratégica un Enfoque Integrado”**. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia, pp. 426-427.

**estructura**". Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera como funciona su estructura. Supóngase que una empresa que opera con una estructura funcional halla un incremento en sus costos y una disminución en su calidad, además que los gerentes justifican estos problemas por una falta de cooperación entre las áreas. Con esta información disponible, los gerentes pueden decidir que la compañía se cambie a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementar la cooperación y acelerar el desarrollo de productos. De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización les ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva.

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema



de control estratégico efectivo debe tener tres características: Debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

También **W. L. Charles** nos precisa que las funciones para la eficiencia en el control estratégico son:

- Establecer los estándares u objetivos en los cuales se evalúa el desempeño.
- Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos.
- Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos.
- Iniciar las acciones correctivas cuando se determine que el objetivo no se está logrando.

**Andía<sup>22</sup>** precisa que **“Para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de preocupación con cada ámbito gerencial debe**

---

<sup>22</sup> ANDÍA VALENCIA, Walter (2007) **“Planeamiento Estratégico en el Sector Público”**. Editorial El Saber. Lima –Perú, pp. 30-31.

**establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes.**

**Se integra así un cuadro de control gerencial estratégico, con tres subsistemas básicos de control estratégico: 1) evaluación de resultados, 2) control de procesos y 3) control de proyectos”.**

Hay dos instancias adicionales de control y evaluación que refuerzan y complementan de manera importante el control gerencial, y por ello también se incorporan al documento: 4) la evaluación ex post y 5) la evaluación estratégica global. **La Evaluación Estratégica Global se realiza mediante una auditoría de gestión estratégica<sup>23</sup> o auditoría administrativa<sup>24</sup>.**

### **2.3.5 Males Endémicos y Gestión Estratégica Eficiente**

#### **Los Males Endémicos**

##### Administrativos:

- Organigramas:
  - Principios universales de la administración
  - Unidad de mando
  - Homogeneidad de funciones (especialidad)

---

<sup>23</sup> EGUSQUIZA PEREDA, Carlos y Olinda (2000) “**Auditoría de Gestión**”. Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables. Edit. U.N.M.S.M. Segundo Semestre. Lima-Perú.

<sup>24</sup> FERNÁNDEZ, José (1990) “**La Auditoría Administrativa**”. Editorial Jus S.A., México, hace alusión a la auditoría de gestión.

- Alcance de control
- Delegación de autoridad
- Manual de funciones
- Oficinas de organización y métodos
- División del trabajo ver solo el árbol, y no el bosque.
- Supervisión y supervisores.
- Premios y castigos.
- Burocracia y lentitud administrativa.
- Culpar al gobierno y al entorno.

Operativos:

- Descuido gestión operaciones y logística
- Manejo de inventarios y almacenes
- Exceso, mermas y desbalances en uso de recursos
- Economías de escala sin calidad
- Mantenimiento de activos
- Tecnología productiva atrasada
- Tecnología logística atrasada
- Desconocimiento de los costos de producción
- Niveles de error aceptables
- Informática incoherente y no integrada
- Trasladar ineficiencias de la empresa al cliente vía precios
- Estados financieros agregados, distorsionados y tardíos

## Gestión Estratégica Eficiente

Las propuestas para una gestión estratégica eficiente son las siguientes:

- Gestionar productivamente los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos teniendo la visión y misión como guía.
- Gestión adaptándose al entorno, al futuro, y la competencia.
- Planificar adecuando los escasos para múltiples alternativas.
- Planificar con la información existente.
- Direccionar innovadoramente los procesos y funciones.
- Controlar los resultados midiendo y comparando.
- Organizar estructuradamente el capital humano de la organización, para alcanzar los objetivos de la misma.
- Conducción basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personal, por sus conocimientos y enseñanzas, logrando un efecto multiplicador.
- Grupo de elementos importantes, tales como normas, valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común (conjunto de creencias, valores, actitudes, hábitos,

tradiciones, supuestos heredados y filosofías propias).

- Enfoque en el consumidor del producto o servicio
- Compromiso integral a largo plazo, dirigido y apoyado por la alta dirección
- Compromiso integral de la organización
- Comunicaciones efectivas y renovadas, basada en mediciones y comparaciones
- Compromiso en el entrenamiento, reconocimiento, recompensa y aseguramiento de la calidad
- Trabajo en equipo, con el sistema de multiprocesos
- Ser proactivo, competitivo y agente del cambio organizacional.

**Estrategias genéricas:** las posiciones estratégicas se deducen de la combinación de dos ejes: La ventaja competitiva extendida en toda la cadena de valor de la organización y la amplitud del mercado. La manera de obtener rentabilidad se basa en el cobro de un mayor precio como consecuencia del poder de mercado otorgado por la entrega de un menor precio del producto ofrecido. En la opción de apostar por la diferenciación, debe evitarse a toda costa que las características distintivas adicionales, ingresen a la zona no percibida con pérdidas adicionales.

### 2.3.6 Tecnología y Gestión Estratégica

A finales del siglo XX, los sistemas informáticos se han constituido en las herramientas más poderosas para materializar uno de los conceptos más vitales y necesarios para cualquier organización empresarial, **“la tendencia es la automatización de las actividades del ser humano<sup>25</sup>”**.

La informática hoy, está integrada en la gestión estratégica de la empresa, y por eso las normas y estándares propiamente informáticos deben estar sometidos a los generales de la misma. En consecuencia, las organizaciones informáticas forman parte de lo que se ha denominado el **"Strategic Management"** o gestión estratégica de la empresa.

Cabe aclarar, que la informática no gestiona propiamente la empresa, ayuda a la toma de decisiones, pero no decide por sí misma. Por ende, debido a su importancia en el funcionamiento de una empresa, existe la administración informática, en un futuro cercano se utilizará los Softwares Libres de Gestión Estratégica que en uno solo contiene diversos paquetes de gestión empresarial.

Los principales objetivos que constituyen la administración informática son la gestión de la función informática, el análisis de la eficiencia de los sistemas informáticos que comporta, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la empresa en este ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los

---

<sup>25</sup> BETANCOURT T., José (2006) **“Gestión Estratégica”**, Tercera Edición, PORLAMAR, pp. 43.

recursos materiales, humanos e informáticos.

El gestor informático ha de velar por la correcta utilización de los amplios recursos que la empresa pone en juego para disponer de un eficiente y eficaz sistema de información. Claro está, que para la realización de una administración informática eficaz, se debe entender a la empresa en su más amplio sentido, ya que una Universidad, un Ministerio, o una institución son tan empresas como una Sociedad Anónima o Empresa Pública. Todos utilizan la informática para gestionar sus "**Negocios**" de forma rápida y eficiente con el fin de obtener beneficios económicos y de costos.

Por eso, al igual que los demás órganos de la empresa (balances y cuentas de resultados, tarifas, sueldos, etcétera.), los sistemas informáticos están sometidos al control correspondiente o al menos debería estarlo.

Las funciones de gestión, análisis y revisión que el gestor informático realiza, puede chocar con la psicología del administrado, ya que es un informático y tiene la necesidad de realizar sus tareas con racionalidad y eficiencia. La reticencia del administrado es comprensible y en ocasiones fundada. El nivel técnico del administrador es a veces insuficiente dada la gran complejidad de los sistemas unidos a los plazos demasiado breves de los que suelen disponer para realizar sus actividades o tareas.

## Posicionamiento

El posicionamiento es una estrategia del marketing estratégico que está dando excelentes resultados en el mundo globalizado de los negocios, en el que la competitividad organizacional tiene como objetivo central la mente del consumidor. La publicidad y la comunicación son las variables que definen la batalla de posicionarse en un lugar de la mente del consumidor. Por eso seguimos estudiando la mente y la forma en que esta recibe y almacena o rechaza la información.<sup>26</sup>

El posicionamiento y la conquista del posicionamiento se direccionan con el reposicionamiento, por tanto ahí está el posicionamiento. En estos tiempos que ponen a prueba el alma misma de los nombres de negocios, **Alvin Toffler** escribió hace tiempo un libro llamado El Shock del Futuro. Su premisa fue que los cambios cada vez más rápidos iban a tener un efecto de choque sobre la gente. El tiempo demostró que sus predicciones eran muy precisas. Pero lo que no explicó fue el impacto que ese cambio acelerado tuvo sobre las corporaciones, el cual resultó igualmente traumático.

Algunas de las compañías estadounidenses más grandes y exitosas se han visto amenazadas y hasta vapuleadas por el cambio: General Motors, IBM, Sears Roebuck, Westinghouse, Digital Equipment, Wang, Kodak. Y continúa una lista interminable de organizaciones.

Las organizaciones que pierden la visión de sus mercados (pierden

---

<sup>26</sup> TROUT, Jack y otro (2008) “El Nuevo Posicionamiento”. New Jersey – USA, pp. xii, Introducción.



posicionamiento) no tardan en sufrir las consecuencias. Hoy en día, el peligro de perder posición en el mercado es aún mayor. Las cuatro razones principales de esto son:

1. El acelerado ritmo de los cambios tecnológicos.
2. El rápido e impredecible cambio en las actitudes de los consumidores.
3. El incremento de la competencia en la economía global.
4. El incremento de la competencia entre los ejecutivos creativos e innovadores de las organizaciones, que batallan por la supervivencia y el posicionamiento en lides competitivas.

**Cuando cambia el mercado**, el reposicionamiento es obligatorio, usted descubre que las actitudes de los clientes han cambiado, que la tecnología está muy por delante de los productos existentes y que los productos se han apartado de las viejas percepciones que los consumidores tenían de ellos.

#### **2.4.1 Definición**

Es la mezcla cuidadosamente diseñada de las capacidades, competencias y desempeño del ejercicio profesional del Contador Público (Ley N° 28951)<sup>27</sup>; para el posicionamiento funcional como producto, servicio y liderazgo; dentro de una organización. Conceptualizamos también como la estrategia de diseñar la oferta y la imagen de las universidades, de modo

---

<sup>27</sup> DIARIO EL PERUANO (2007) “Normas Legales” Ley de Actualización de la Ley N° 13253, de Profesionalización del Contador Público y de Creación de los Colegios de Contadores Públicos. Lima – Perú.

que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta (necesidades empresariales); y se compare con el resto de los productos o marcas competidoras (otras universidades y/o institutos) en el mercado ocupacional. Su objetivo es conocer y diferenciar el producto (profesional liberal) y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor (organizaciones).

#### **2.4.2 Posicionamiento del Contador Público**

Retrospectivamente, las grandes empresas y/o corporaciones, nacionales y transnacionales siempre se han enriquecido o han incrementado su poder económico a través del consumo masificado de sus productos por los “consumidores” de una determinada región geográfica; con la estrategia de crear una necesidad en los consumidores y posicionarse mentalmente con estrategias de marketing intensivo - extensivo en la población consumidora (familia, empresa y estado). En efecto la supervivencia de los productos tienen las características principalmente de ser perennes y/o volátiles; entre los productos más agresivos tenemos la cerveza, los automóviles, los televisores, las computadoras; y últimamente los teléfonos celulares y la internet.

En nuestra macro realidad regional, también superviven las mismas situaciones económicas con diferentes matices; por ejemplos el consumo del pan tienen una rotación diaria en las familias, de igual manera la música, la educación, el empleo y

la tributación; en sus distintas dimensiones. Paralelamente la profesión del “Contador Público” desde el gobierno de Juan Velazco Alvarado con la ley N° 13253 “Ley de Profesionalización del Contador Público” promulgada el 11 de setiembre de 1959, inició su posicionamiento estipulando que las Jefaturas de Contabilidad y Control Interno especialmente de las Empresas Públicas estén a cargo de Contadores Públicos egresados de Universidades, de Conformidad a Ley. En la actualidad es ascendente el posicionamiento de esta noble profesión porque la “**Contabilidad**” se ha posicionado en las familias, las personas naturales, personas jurídicas y el gobierno local y central; por el control y supervisión sistémica que efectúan la SUNAT, OCI, SATH, APDAYC, INDECOPI, y, demás instituciones recaudadoras de tributos tanto para el tesoro nacional, local y privado. De la misma forma con la funcionalidad de sus competencias de Investigación Contable, Peritaje Contable Judicial, Docencia, Auditoría, Control Interno, Finanzas, la Contabilidad Bancaria, etcétera; se ha acrecentado también con la presencia de cinco congresistas Contadores Públicos en el gobierno anterior; siendo dos, congresistas egresados de la Facultad de Contabilidad de la UNCP y también las otras universidades tienen Contadores Públicos titulados que ocupan distinguidos cargos o posiciones a nivel nacional.

## 2.4.3 Análisis de Posicionamiento del Contador Público

### 2.4.3.1 Análisis FODA

#### Formación Profesional

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Ambientes equipadas con tecnología de punta.                      Docentes capacitados con grados de maestro (%) y doctor (%).                      Biblioteca especializada                      Alumnos ingresantes con un nivel académico alto.                      Plan de estudios por competencias.                      Laboratorio de cómputo equipado.</p>	<p>Falta de ambientes para oficinas administrativas.                      El desarrollo de clases con el nuevo plan no se cumple.                      Falta de un software para la atención en la biblioteca especializada.                      Falta de paquetes contables de cada especialidad.                      Falta de racionalización de equipos.                      Falta de monitoreo de desarrollo de clases.                      Falta de un sistema de seguimiento de egresados.                      Pérdida de horas de clase.                      Deficiente capacitación en Métodos y Técnicas del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.                      Se carece de un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.                      Falta de internet.                      Carencia de financiamiento para capacitación.                      No existen programas de ayudantía de cátedras para alumnos de alto rendimiento.                      Falta coherencia entre la especialización de los docentes y su carga lectiva.                      Titulación por capacidad profesional (90% del total)</p>	<p>Implementación de aulas virtuales.                      Firmar convenios con bibliotecas virtuales.                      Convenios para pasantías y estudios de postgrado.                      Firmar convenios para prácticas preprofesionales para los alumnos.                      Amplio campo laboral para desarrollo de los estudiantes.                      Convenios interinstitucionales.                      Pasantías o capacitación para docentes, estudiantes y administrativos.                      Recursos de Canon y Sobre canon para inversiones, investigación y equipamiento de laboratorios.                      Programas de becas nacionales e internacionales.</p>	<p>Todas las universidades privadas tienen la carrera de Contabilidad.                      Planes de estudios de las universidades privadas orientadas más al aspecto gerencial.                      Creación de la carrera profesional de Auditoría en otras universidades.                      Creación de la Facultad de Contabilidad en universidades privadas en la modalidad a distancia.                      Insuficiente presupuesto del Gobierno Central.                      Normatividad sobre procesos de titulación.</p>

## Formación Académica - Investigación Formativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Docentes capacitados con grados de maestro (%) y doctor (%). Conocimiento de la metodología de investigación. Biblioteca especializada.</p>	<p>Carencia de infraestructura. La ética del investigador docente. Falta de interés para la ejecución de la investigación. Dificultad de obtención de inscripción y de asignación presupuestal. Falta un criterio uniforme para realizar y evaluar trabajos de investigación. Falta un criterio uniforme para realizar y evaluar trabajos de tesis. No se cuenta con líneas de investigación. Carencia de trabajos de investigación expuestos en eventos nacionales e internacionales, por docentes y estudiantes. Desarrollo de investigaciones sin rigor científico. Realización de investigaciones unidisciplinarias. Falta de difusión de los trabajos de investigación.</p>	<p>Realización de investigaciones aplicativas en las organizaciones de la región. Conformación de equipos de investigación multidisciplinar e inclusión de alumnos. Eventos profesionales, académicos y científicos a nivel regional, nacional e internacional. Desarrollar investigaciones sobre problemas de las empresas del entorno y no bibliográficas.</p>	<p>Falta de presupuesto. Cambios en la normatividad.</p>

## Proyección Social y Extensión Universitaria

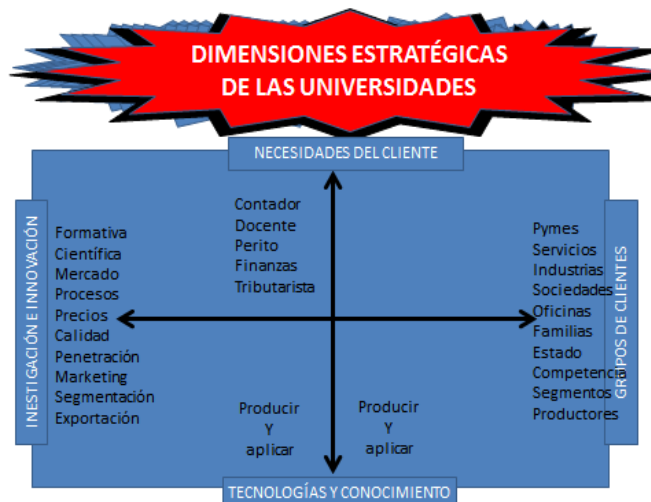
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Se cuenta con requerimientos para desarrollar las actividades de Proyección Social. Docentes especializados y con experiencia. Reglamentación central y descentralizada. Se tiene profesionales capacitados y alumnos preparados.</p>	<p>No se tiene convenios fijos. No existe infraestructura adecuada. Falta proyección social especializada. Falta de monitoreo. Falta de identificación. No se realiza programas de extensión universitaria. Formación de grupos monovalentes. Falta de difusión de los trabajos.</p>	<p>El campo de acción está libre en nuestro ámbito. Convenios y alianzas estratégicas con las comunidades campesinas. Existencia de un mercado no atendido. Formar grupos de proyección social monovalente y polivalente con responsabilidad social.</p>	<p>Falta de incentivos y recursos. Disponibilidad para realización de actividades es restringida. Carencia de identificación con la realidad social. No ser considerados por la sociedad por no tener impacto social.</p>

## Gestión de la Calidad

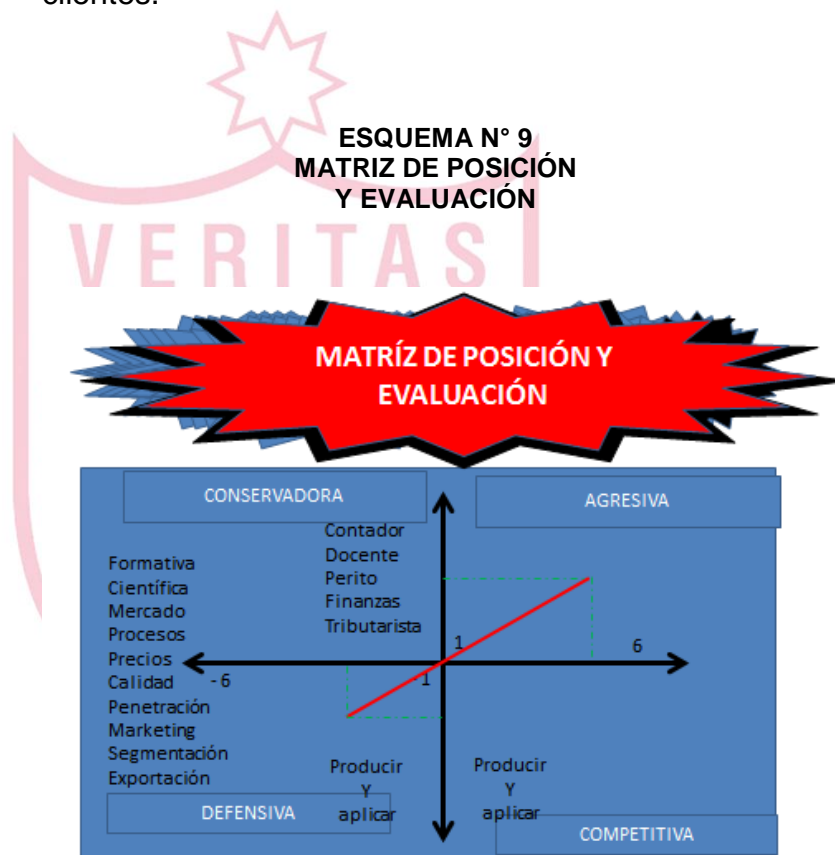
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Profesionales capacitados y actualizados con grado de maestro y doctor. Estudiantes ingresantes con altos puntajes. Se cuenta con infraestructura adecuada e implementada. Se cuenta con fondos para implementar la facultad. Docentes con especialización. Alumnos con alto rendimiento. Sala de cómputo equipados. Alumnos que estudian, practican o trabajan. Biblioteca especializada en proceso de implementación.	Falta de identificación de cada docente en gestión. Falta de presupuesto. Falta de gestión estratégica. Pocas reuniones de los docentes. Facultad no acreditada. No se cuenta con un MOF, ROF y MAPRO actualizado. Los planes operativos son irreales. Los docentes no se identifican con la facultad. Falta capacitación en tecnologías de información. Docentes no estudian para obtener el grado. Presupuesto insuficiente para la gestión. Centralización económica – financiera. No se cuenta con instrumentos de gestión. Falta de capacitación de docentes por áreas o especialidad. Impuntualidad en todas las actividades. Irresponsabilidad. Desorganización institucional No se cuenta con biblioteca virtual Falta reglamentación específica de las unidades de la facultad	Lograr la acreditación académica. Los cambios en la normatividad contable y tributaria permitirá actualizar los contenidos y cerrar las brechas con las particulares. El proceso de acreditación. Buen concepto de las entidades para acoger a los egresados y profesionales. Pasantías. Convenios con otras universidades. Estudios de maestrías y doctorados. Existencia de facultades acreditadas. Bibliotecas virtuales.	El Estado no apoya a las universidades. Se privatice la educación. Las universidades privadas en el centro de nuestro país. Los institutos y la convalidación en las universidades. Intromisión del Estado en las universidades públicas. Proliferación de universidades con facultades de contabilidad

### 2.4.3.2 Análisis BCG y Análisis PES: “Dimensiones estratégicas”, “De posición y evaluación”, “Producto/Colocación”, “Matrices BCG” y “Matrices ‘PES’”

#### ESQUEMA N° 8 DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LAS UNIVERSIDADES

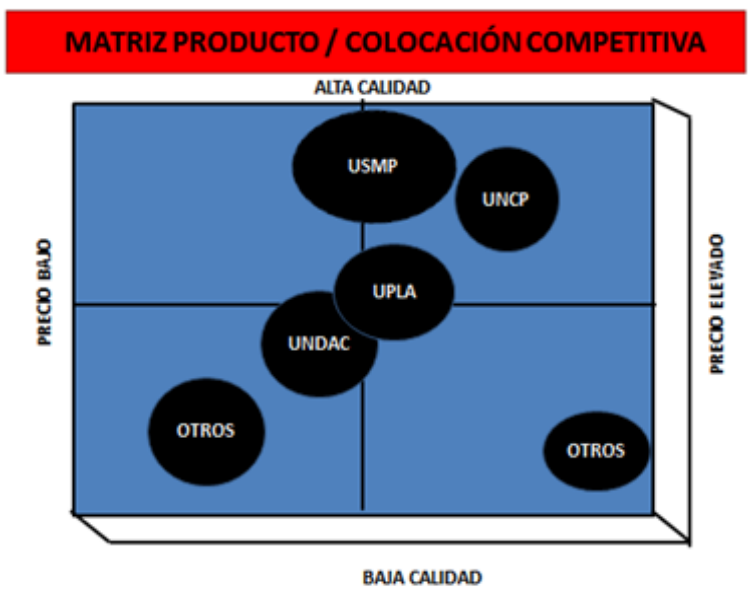


Las universidades deben producir conocimiento y tecnología, orientadas estratégicamente a las necesidades de los grupos de clientes, correlacionalmente la formación profesional especializada; también se debe direccionar a los clientes.



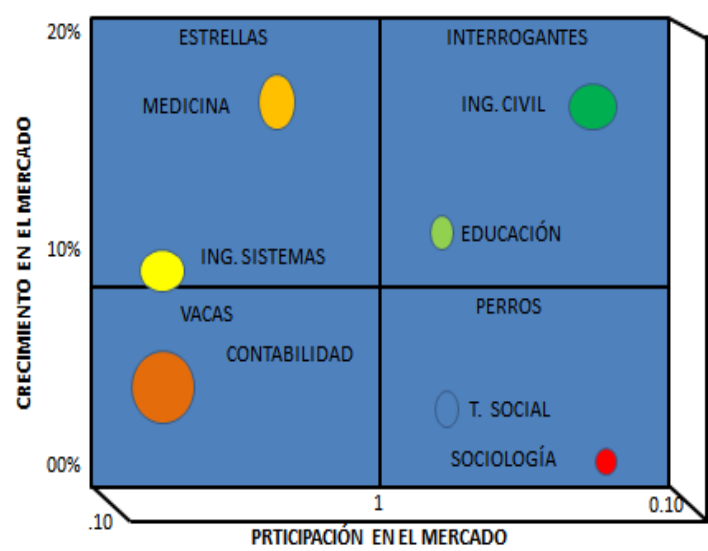
Los ejes de la matriz, consideran el proceso de formación profesional, con las especialidades del producto; esto se evalúa competitivamente en los cuatro cuadrantes, tal como señala en la matriz.

**ESQUEMA N° 10  
MATRIZ PRODUCTO / COLOCACIÓN COMPETITIVA**



Indica la colocación competitiva de los productos de las universidades, nos orienta el posicionamiento tanto de las universidades y los productos.

**ESQUEMA N° 11  
MATRIZ BCG DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN**

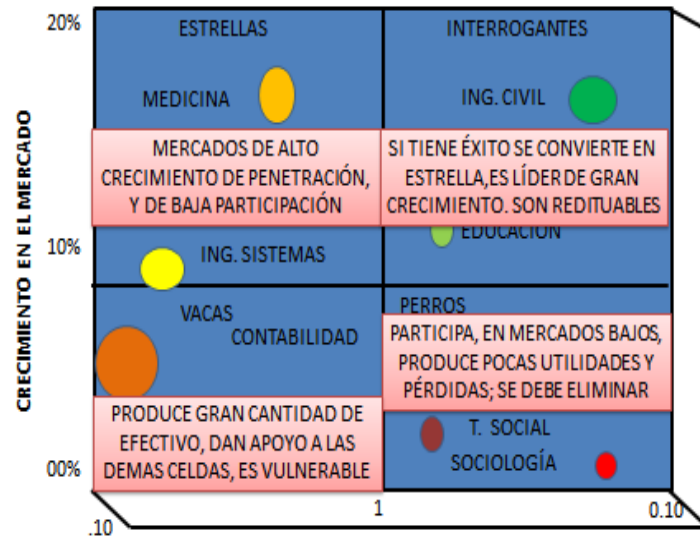


Define el crecimiento y la participación de las profesiones de las universidades de estudio,



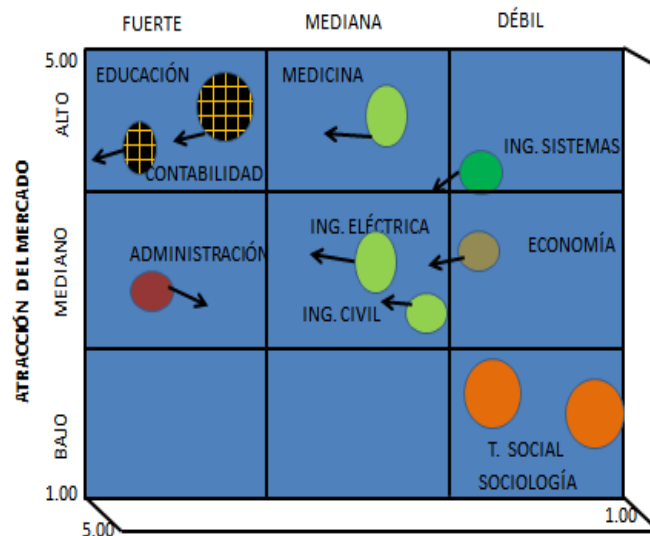
relacionando variables de orden cualicuantitativo.

**ESQUEMA N° 12**  
**MATRIZ BCG DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN**



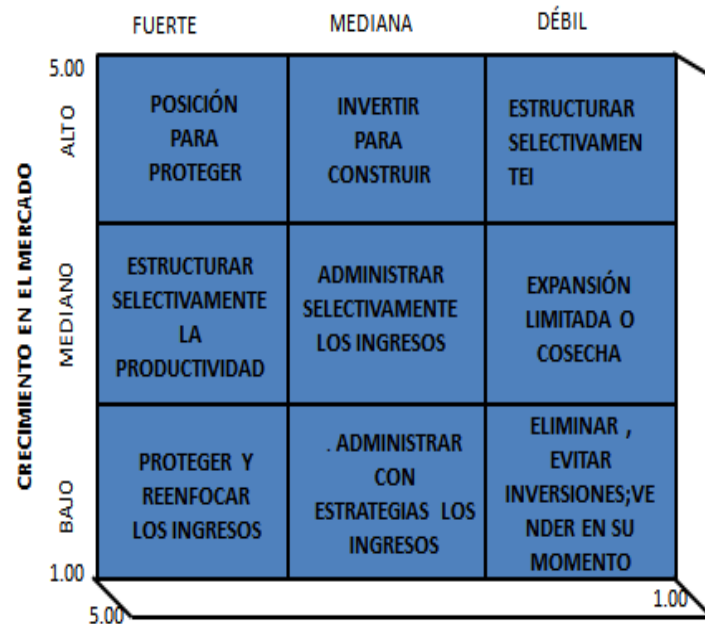
Los conceptos indican, el crecimiento y participación en el mercado de las profesiones indicadas; con sus características de operación.

**ESQUEMA N° 13**  
**MATRIZ BCG DE ATRACCIÓN Y POSICIÓN COMPETITIVA**



Explica la posición competitiva, con enfoque cuantitativo en el mercado; considera también al producto.

**ESQUEMA N° 14  
MATRIZ BCG ESTRATÉGICA DE CRECIMIENTO**



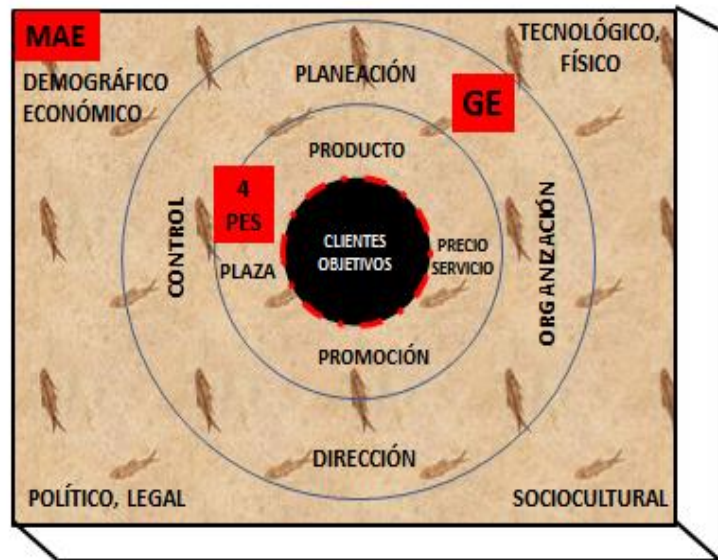
Los conceptos indican los procedimientos estratégicos de crecimiento en el mercado.

**ESQUEMA N° 15  
MATRIZ UNIVERSITARIA DE LAS CUATRO PES**



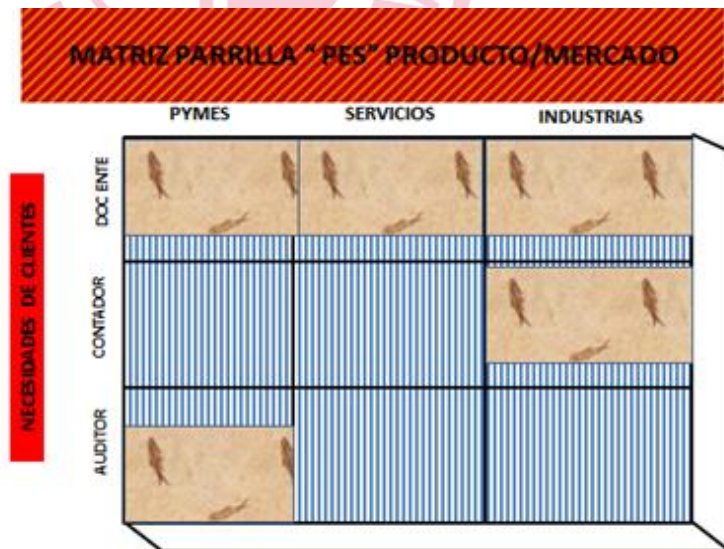
Es la mezcla de posicionamiento universitario de las cuatro “pes”, considerando el mercado objetivo.

**ESQUEMA N° 16  
MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS CUATRO PES**



La matriz "pes" muestra la interacción de la gestión estratégica, con el MAE Y EL MAI; teniendo como objetivo estratégico los clientes.

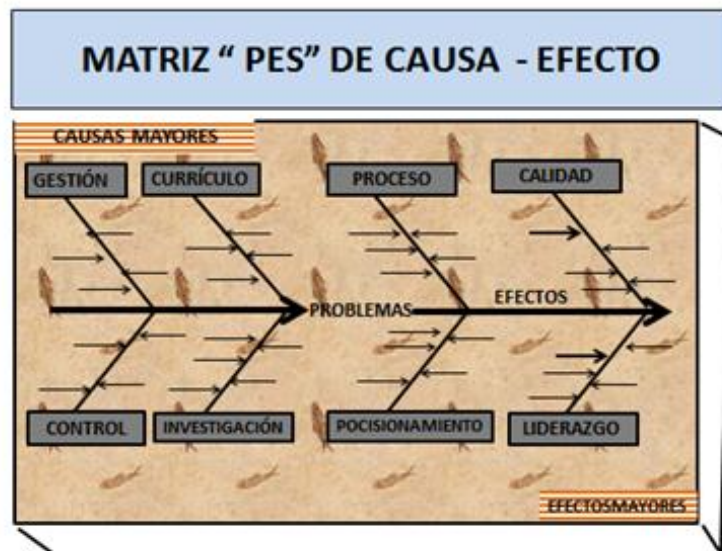
**ESQUEMA N° 17**



Demuestra el posicionamiento del producto por especialidades, en el mercado organizacional. Ejemplo,

el Contador Público está posicionado en las organizaciones: Pymes y servicios.

ESQUEMA N° 18



Demuestra que la aplicación de la gestión estratégica en la formación profesional, tiene efectos de proceso, calidad, posicionamiento y liderazgo del producto (Contador Público).

### 2.4.3.3 Análisis Competitivo - Comparativo

#### Evaluación del Proceso Competitivo del Contador Público

El proceso Competitivo de Formación Profesional, se da en los niveles de la sociedad: Familia, empresa y Estado, las universidades tienen la responsabilidad de formar los profesionales (capital humano) para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad empresarial.

En tal virtud, como antecedente de evaluación

documentada, el **Diario El Comercio** en fecha **02 de mayo de 1999** de una muestra de oferta de empleos profesionales en Lima (**Universo 80**) se tuvo el siguiente resumen: **El 31.25% corresponde a profesionales de las ciencias económicas, administrativas y contables**; el 26.25% corresponde a las especialidades de ingeniería de la producción (Industrial, Mecánico y Electricidad); el 16.25% a profesionales de arquitectura e ingeniería civil; el 8.75% a profesionales de tecnologías y sistemas de información; las ciencias médicas reflejaron el 7.50%.

Aquí resaltamos lo siguiente: Al sector agroindustrial, considerado como soporte de la necesidad de consumo nacional, tan sólo le corresponde el 2.5%; pero lo más significativo es que los profesionales de las áreas de las ciencias sociales y humanidades (Sociología, Psicología, Pedagogía y afines) su demanda es insignificante, la explicación lógica son las bajas remuneraciones al sistema educativo peruano y al sistema universitario que no cubre las necesidades básicas humanas; establecidos en la canasta familiar y el campo de acción laboral.

Nótese las variables de la investigación, tienen un solado con fundamento social, económico y cultural que implica a las empresas promover la gestión estratégica

y el posicionamiento de los profesionales Contadores Públicos. Por su lado, el Dr. Armando Gallegos, Director Académico de ESAN en una exposición taller, refiere que la demanda de los estudiantes por carrera profesional a nivel nacional es: Primer lugar, 15% (55,936) para docentes, segundo abogados 8% (29,833) y **tercero contadores 7.1% (26,476)** y último las obstétricas 2.3% (8,577); **teniendo como fuente al INEI 1999.**

En el ranking de las 129 universidades peruanas<sup>28</sup>: **La UNCP. figura el puesto 33, la UNDAC. En el 37 y la UPLA en el 40;** estos indicadores demuestran el liderazgo competitivo de la muestra de estudio, porque se ubican en el tercio superior de gestión. A nivel macro regional, el número de postulantes y su rendimiento académico oscilan en el segundo y tercer lugar.

En el siguiente esquema presentamos el proceso competitivo de formación profesional del Contador Público:

---

<sup>28</sup> CÁMARA DE COMERCIO - Huancayo (2011) “III Congreso Empresarial del Centro del Perú”, Edición Publicitaria, Huancayo – Perú, pp. 17.

**ESQUEMA N° 19**  
**PROCESO COMPETITIVO DE FORMACIÓN**  
**PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO**

*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*



#### 2.4.3.4 Análisis de Mapas Perceptuales del Cliente

Percepción del liderazgo, Warren Bennis profesor de Administración de Empresas en Harvard, establece algunas verdades sobre la percepción del liderazgo, y una de ellas indica que los líderes se hacen, no nacen. Jesús Vergara insinúa que la percepción del liderazgo tiene mucho que ver con el pensamiento filosófico.

Miguel Ángel Cornejo conecta al liderazgo con el servicio y en otro texto, "ante la dificultad de definir el liderazgo ("El liderazgo es como la belleza, difícil de definir, pero fácil de apreciar") se esfuerza en diferenciar la percepción del líder, con la percepción del gestor en 13 características descritas en el siguiente cuadro.

EL GESTOR	EL LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conservador</li> <li>• Es una copia</li> <li>• Mantiene lo establecido</li> <li>• Se concentra en sistemas y estructuras</li> <li>• Controla</li> <li>• Tiene una visión a corto plazo</li> <li>• Pregunta cómo y dónde</li> <li>• Su objetivo está en las utilidades</li> <li>• Acepta el estatus</li> <li>• Es un buen soldado</li> <li>• Hace bien las cosas</li> <li>• Se compromete de acuerdo a sus posibilidades</li> <li>• Es equilibrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es innovador</li> <li>• Es un original</li> <li>• Desarrolla nuevos caminos</li> <li>• Se concentra en las personas</li> <li>• Inspira confianza</li> <li>• Tiene una visión a largo plazo</li> <li>• Pregunta qué y por qué</li> <li>• Su visión es conceptual</li> <li>• Desafía lo establecido</li> <li>• Es un desobediente del orden superior</li> <li>• Hace lo que debe hacer</li> <li>• Intenta lo imposible</li> <li>• Es soñador</li> </ul>

**Bernard Tapie** percibe que el "verdadero líder es aquel que acepta tomar a su cargo no solo sus propios problemas, lo cual es lo menos que puede hacer, sino también los planteados por los demás".

**James May**, de la Universidad de Indiana, percibe que "el gestor o el líder deben preocuparse por hacer participar a los demás en las decisiones". Por su parte, **Bryan Houston** afirma que "el líder tiene claros sus propósitos, que su meta principal debe ser hacer el trabajo bien y poner en práctica lo que predica".

**Bruce Ledfor**, profesor de la Universidad Estatal de Texas, percibe que "un líder es capaz de dirigir las actividades de un grupo hacia un objetivo común,



**en un ambiente positivo de relaciones humanas”.**

**Robert Tannenbaum y Warren Schmidt percibe que “el líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene entre manos y es capaz de elegir el adecuado estilo de liderazgo”.**

El consultor **Robert Katz**, de la Universidad de Harvard, **percibe a un líder con tres grupos de habilidades: Técnicas, humanas y conceptuales.**

A su vez, el profesor **Gilberto Gutiérrez**, de la Universidad Iberoamericana, Plantel Golfo Centro, en su curso de administración ha investigado los mapas perceptuales, las cualidades de los grandes líderes de la historia como Juan Pablo II, Hitler y Madame Curie, entre muchos otros. Destaca algunas cualidades que se asocian al liderazgo: **Se trata de un individuo organizado, tenaz, firme, voluntarioso, vigoroso, espiritual, con metas claras, buen comunicador, valiente, humilde, con iniciativa, creativo, seguro y comprometido, y reconoce que estas cualidades se requieren con mayor o menor fuerza dependiendo de la época o de las circunstancias.**

Los conceptos anteriores nos llevan a concluir que la percepción de líder depende del marco de referencia que se adopte para concebirlo. Sea desde la Filosofía,

la Psicología, la Sociología, la Historia o la experiencia, el líder es alguien que destaca en un sentido: Influye a la gente para que lo sigan o hagan lo que él quiere.

En este contexto multiforme, quisiera proponer un rasgo complementario del concepto percepción de liderazgo, desprendido de la **Teología y la Filosofía:**

**"El líder es aquel que hace crecer`. Este rasgo de liderazgo está enclavado en la idea del servicio a los demás, rescatando la presencia del hombre o del "otro" en el devenir social o, en este caso, empresarial.** En efecto, el líder perceptual estimula para que se logren ciertos objetivos, pero al mismo tiempo debe tratar de promover el desarrollo o crecimiento de las personas que participan en esos logros. En estos tiempos vertiginosos, por supuesto que es válido ir planeando y logrando ciertas metas en equipo, pero además, para ser congruente con el concepto anterior, debe lograrse el crecimiento de la gente.

Es así como el concepto de liderazgo perceptual parece conveniente en estos tiempos, desprendido de varias disciplinas, podría ser: El líder es quien hace crecer a su gente perceptualmente para el logro de ciertos objetivos o metas asumidos en común.

## 2.4.4 Proceso de Posicionamiento del Contador Público

### 2.4.4.1 Posicionamiento en la Mente del Consumidor

Posicionamiento es un proceso que se inicia con una idea cuyo objetivo es alojarse en la mente del cliente (consumidor), con el nombre, la imagen y la figura del producto; cuando hablamos del producto nos referimos a un servicio, una universidad, una organización, una familia, un profesional, una persona, etcétera.

En el mundo de los negocios debemos pensar la idea de posicionamiento con la mente de los consumidores teniendo en consideración la sobre comunicación de la mente, que como mecanismo revisa y desecha mucha información<sup>29</sup>; tal como **Jack Trout** expresa: **“Más vale que tenga una idea que lo diferencie”** de la competencia, caso contrario será preferible que tenga un precio bajo, porque si se queda en el medio lo van a desaparecer del mercado. Uno de los aspectos más relevantes del PMC es el nombre del producto, porque un buen nombre es captado fácilmente por la mente.

La publicidad cumple un rol muy importante para comunicar las bondades y características de los productos y servicios en el mercado, en tal sentido el posicionamiento será más agresivo aplicando

---

<sup>29</sup> TROUT, Jack y otro (2008) “El Nuevo Posicionamiento”, pp. 7-12.

estrategias publicitarias (lemas de posicionamiento) con mayor objetividad, imaginación y creatividad, con términos comparativos de conocimientos y experiencias que previamente existen en la mente del consumidor. La clave del éxito es crear una imagen y una identificación que consolide las mejores características del producto y los atributos en la satisfacción de necesidades de los consumidores y usuarios en caso de servicios.

**No olvidemos que la batalla del marketing se libra en la mente del consumidor. Este posicionamiento se basa en la percepción<sup>30</sup> que significa que en base a las experiencias atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos que pueden ser subjetivos porque dependen de los instintos particulares de los individuos o selectivos porque dependen de las experiencias, intereses y actitudes. Según estudios realizados el ser humano es sensible a los estímulos en el siguiente orden: Vista 55%, oído 18%, olfato 12%, tacto 10% y gusto 5%.**

“Sin embargo, la doctora, psicóloga e investigadora **Elizabeth Loftus<sup>31</sup>** sostiene que “En muchas formas,

---

<sup>30</sup> IBÍDEM, pp. 14-15.

<sup>31</sup> IBÍDEM, pp. 101-104

**el oído es superior al ojo...” porque la memoria icónica almacena imágenes visuales que se borran en poco más de un segundo y la memoria ecoica que almacena imágenes auditivas que se borran en 4 o 5 segundos”.**

#### **2.4.4.2 Segmentación (Nicho de Mercado)**

En la era del posicionamiento los mercadólogos desarrollan muchas estrategias, en alusión al tópico se utilizan las matrices multidimensionales llamadas mapas perceptuales para analizar los mercados; donde los usuarios clasifican los diversos atributos de los productos en concordancia al estímulo de sus percepciones. Buscar los nichos vacíos y huecos es el proceso de buscar o identificar el sitio o lugar donde posicionarnos para lo cual debemos responder las siguientes interrogantes:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién(es) es (son) la competencia?</li> <li>• ¿Cómo nos ve la competencia?</li> <li>• ¿Quién(es) es (son) nuestro consumidor?</li> <li>• ¿Cómo está nuestro posicionamiento?</li> <li>• ¿Qué posición ocuparemos?</li> <li>• ¿A quién debemos superar?</li> <li>• ¿Cómo evaluar el presupuesto?</li> <li>• ¿Cómo supervive el producto?</li> <li>• ¿Cómo está la publicidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar modus operandi</li> <li>• Atributos de nuestro producto</li> <li>• Clasificar al consumidor</li> <li>• Responde el mercado</li> <li>• Viabilidad y disponibilidad del nicho</li> <li>• Definir la batalla</li> <li>• Logística del posicionamiento</li> <li>• Batalla del posicionamiento</li> <li>• Evaluación de la estrategia frente al exceso de la comunicación</li> </ul>
---	---

#### 2.4.4.3 Penetración orientada al Cliente

El mundo está cambiando a una velocidad vertiginosa, las organizaciones también y por supuesto los gustos, las necesidades de los clientes, debemos concentrarnos y definir con sumo cuidado el mercado objetivo analizando sus necesidades. Preguntamos a los lectores ¿Por qué mercado decidir? El mercado de existencias o el mercado real, la respuesta será el mercado real. Por lo tanto el cliente es la razón del ciclo de vida de las organizaciones.

El cliente es el primero, al cliente se le respeta, se convive con el cliente, el cliente tiene valor,... el cliente tiene la razón; en consecuencia las organizaciones deben comprender, servir y satisfacer al cliente. Asentimos con **Levizt**, cuando arguye **“Que una organización debe verse como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de productos”** Los productos son transitorios, pero las necesidades de los clientes perduran. Para concluir, el cliente es la persona más importante de la organización que acciona, direcciona e interactúa la gestión de una organización.

Un mercado está formado por todos los clientes que

comparten una necesidad o un deseo específico. Mercado es el conjunto de vendedores y compradores, donde los vendedores constituyen a los productores o industria y los compradores al mercado. ¿Por qué es importante el deleite o satisfacción del cliente? Porque el costo de atraer a un nuevo cliente es más que la conservación del cliente asiduo; competitivamente una organización hace más dinero satisfaciendo las necesidades de sus cliente mucho mejor que los de la competencia. Por su lado las organizaciones consideran que el mejor mercado está integrado por pequeños y medianos grupos que son más homogéneos que el mercado total, entonces el posicionamiento tiene una estrecha relación con la segmentación del mercado que es la estrategia de dividir al mercado total en más segmentos de consumidores potenciales que compartan los características y necesidades similares. Existen diferentes formas que pueden ser: Por tamaño del cliente (grande, mediano y pequeño), por criterio del cliente (calidad, servicio y precio), por industria (productores, bancos, profesionales, etcétera) y por combinación de dos o más variables. **Finalmente, la estrategia de segmentación de mercados y la estrategia de posicionamiento de mercados son**

como las dos caras de una moneda; mientras la primera identifica a los clientes que serán la meta, la segunda se refiere a la selección de mezcla de mercadotecnia (marketing mix) para cada segmento de mercado meta.

#### 2.4.5 Estrategias de Posicionamiento del Contador Público

En mérito al análisis direccional de las matrices de posicionamiento del Contador Público, presentadas en el tópico 2.4.3 enfocamos, preguntándonos filosóficamente de la siguiente manera:

¿**Es rentable el posicionamiento?** Sí es rentable, su costo es oneroso, necesita del reposicionamiento continuo.

¿**Es legal el posicionamiento?** Seguro que sí, porque si fuera ilegal, muchos politicólogos, futbolistas, chamanes, entre otros, vivirían privados de su libertad.

¿**Es ético el reposicionamiento?** De igual manera es ético, porque su enfoque es de carácter comparativo – competitivo, esto no va contra la Ley.

¿**Es una batalla el reposicionamiento?** Sí, es una batalla constante, la guerra cotidiana es por un lugar en la mente del consumidor, que es la piedra angular del mercadeo.

¿**El cliente es la persona más importante de una organización?** ¿**El cliente es el activo más valioso de la organización?** ¿**El tiempo es el activo más valioso de la**



**organización?** Y finalmente, ¿**Al cliente debemos deleitarlo al 100%?** Interrogantes que contestamos con un **sonoro Sí**. Luego apliquemos la aseveración de **Tracy Emerick** “**Si algo te resulta exitoso, úsalo una y otra vez,... hasta que deje de funcionar**”.

#### 2.4.5.1 Posicionamiento como Producto

Procesalmente se considera producto, al Contador Público egresado de las Facultades de Contabilidad de la UNCP, UPLA y la UNDAC; es el solado, cimiento y sobre cimiento de los demás niveles de Posicionamiento. La responsabilidad del posicionamiento de la profesión se da en el siguiente orden, pero es necesario la participación activa de las universidades, las empresas y las Facultades de Contabilidad:

**ESQUEMA N° 20**  
**POSICIONAMIENTO COMO PRODUCTO DEL CPC.**

IFAC	Posicionamiento Internacional
Junta de Decanos ANFACOFI	Posicionamiento Nacional
Consejo Directivo Central	Posicionamiento Centro del Perú
Consejos Directivos Regionales	Posicionamiento regional

*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

El posicionamiento del Contador Público, como producto no debe estar condicionada para manipular

la voluntad, posición, decisión y otros de las organizaciones públicas y privadas, de los clientes, de los socios, etcétera, y en especial de los alumnos; porque se busca transmitir los conocimientos de generación en generación, con el objetivo central de darle su lugar como ciencia en la sociedad del conocimiento.

**El Posicionamiento procesal del producto se inicia cuando:**

- Las **Universidades del Centro del Perú** competitivamente buscan atraer mayor número de postulantes. **Los postulantes** compiten por ingresar a las universidades (**Oferta y Demanda**); en sus variadas dimensiones.
- Las **Facultades de Contabilidad**, compiten por captar mayor número de estudiantes.
- **Los postulantes** compiten entre sí por ingresar a las Facultades.
- **Los docentes** buscan más capacitación, mayor nivel, estudios de Post Grado, etcétera. **Los alumnos** están ávidos de más conocimientos, ser egresados y titulados.
- Los **Contadores Públicos Colegiados** compiten entre sí por buscar más clientes o posiciones laborales. Los clientes compiten por los servicios

profesionales de los Contadores (**Oferta y Demanda**).

**Aquí la conclusión es genérica**, las Universidades del centro del Perú, las Facultades, las organizaciones y los individuos tienen sus objetivos estratégicos variables en logros de: Materia prima, recursos, remuneraciones, respuestas, deseos, celebridad, y muchos más. Pero para efectivizar este logro es necesario que los competidores reconozcan el valor, calidad, valores, capacidad, estrategias, etcétera. de la competencia. Estratégicamente la gestión del producto (**Posicionamiento del Conocimiento**) presenta dos enfoques, primero “**Actuar de Adentro hacia Afuera**”<sup>32</sup> como producto y no como mercancía; y segundo “**Actuar de Afuera hacia Adentro**” capturando las necesidades del mercado laboral y no de los condicionamientos.

Muchas Universidades y Facultades de Contabilidad del centro del Perú actúan con el primer criterio, es necesario enaltecer que debemos actuar con el segundo,<sup>32</sup> en concordancia a las necesidades organizacionales que incluye a la sociedad, el avance de la ciencia, la tecnología y la Profesión Contable; en tal sentido debemos **segmentar el mercado meta**<sup>33</sup> hacia qué sectores económicos principalmente están

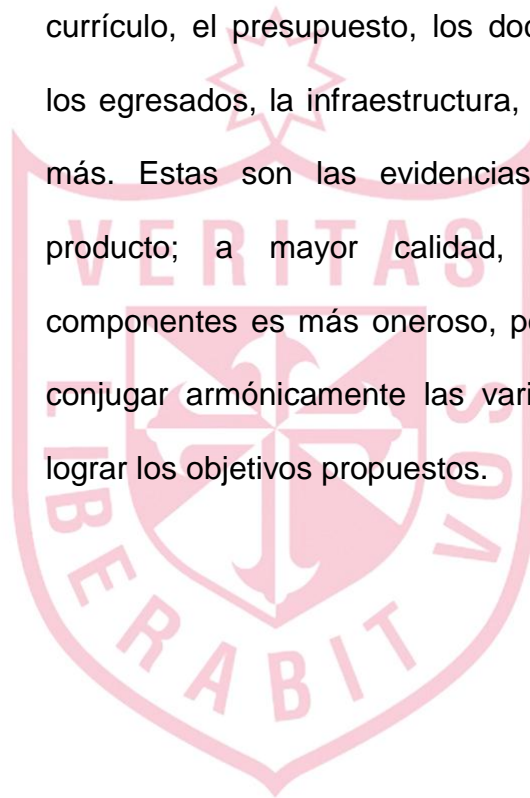
---

<sup>32</sup> ÍDEM, pp. 158 – 160.

<sup>33</sup> AROTOMA C. Sixto (2009), “**Marketing, Un Enfoque Estratégico y de Competitividad**”, Primera Edición, Perú, pp. 65.

dirigidos nuestros productos, contemplando: El mejoramiento y la innovación procesal, sostenido y diferenciable del producto. Buscar el acceso directo al mercado laboral, con crecimiento científico, tecnológico y población competitiva.

- La calidad del proceso de formación profesional, está basado en sus elementos: La gestión, el currículo, el presupuesto, los docentes, los alumnos, los egresados, la infraestructura, la tecnología y otros más. Estas son las evidencias de la calidad del producto; a mayor calidad, el costo de los componentes es más oneroso, por tal razón se debe conjugar armónicamente las variables aludidas para lograr los objetivos propuestos.



**ESQUEMA N° 21**  
**POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LABORAL –**

<b>NUEVOS</b>	<b>Desarrollo de Nuevos Mercados Laborales</b>	<b>Extensión y Desarrollo del Mercado - Producto</b>	<b>Diversificación y Especialización del Mercado-Producto</b>
<b>EXPANSIÓN</b>	<b>Extensión de nuevos mercados Laborales</b>	<b>Extensión del Mercado - Producto</b>	<b>Diversificación y Extensión del Mercado</b>
<b>EXISTENTE</b>	<b>Penetración de Nuevos Mercados Laborales</b>	<b>Mejorar Extensión del Mercado Producto</b>	<b>Desarrollo de Nuevos Productos y Sub productos</b>
	<b>ACTUAL</b>	<b>MEJORAR</b>	<b>NUEVOS</b>

PRODUCTO

*Fuente: ESAN – 2011*

#### 2.4.5.2 Posicionamiento Como Líder

El posicionamiento del Contador Público como líder se genera mediante una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes; en tal sentido, **debemos evitar “El Principio de la Prueba Social” de Robert Cialdino.**<sup>34</sup>

Todo líder para posicionarse tiene el compromiso y la

<sup>34</sup> TROUT, Jack y otro (2008), “El Nuevo Posicionamiento”, pp. 27-28.

obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir. Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficiente. Este tipo de personas sobresalen, además, por poseer un cúmulo de buenos hábitos y valores: Alegría, amabilidad, orden, perseverancia (entre muchos otros), despertando en nosotros admiración y respeto.

**Características del posicionamiento como líder:**

**Capacidad de comunicarse,** la comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

**Inteligencia emocional,** la inteligencia emocional es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el

pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

**Capacidad de establecer metas y objetivos**, para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

**Capacidad de planeación**, una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios y otros complementarios.

**Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo**, por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

**Un líder crece y hace crecer a su gente**, para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

**Tiene carisma**, carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de

las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo.

**Es Innovador**, siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

**Un líder es responsable**, sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

**Un líder esta informado**, se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber como se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

#### **2.4.5.3 Posicionamiento Como Servicio Profesional**

El desempeño profesional de los Contadores Públicos Colegiados como función privativa, están al servicio de la sociedad, el estado, las empresas, e individuos; que integralmente evalúan las características de: Puntualidad, tolerancia, honorarios, calidad y otros más. Principalmente la solución del problema de



notificaciones de los organismos recaudadores de tributo, sin embargo cada profesional tiene su “modus operandi” de liderazgo, peculiaridad y criterio; con atributos de rapidez, calidad, personalidad, cordialidad, conocimiento, investigación, capacidad de resolución de problemas, etcétera.

Cada cliente al asignar diferentes calificaciones o importancias al servicio profesional, implícitamente promueve el valor agregado de liderazgo al servicio, es lógico lo anterior está sujeto al nivel de educación, clase social, trabajo, profesión y otros de los clientes. Entonces al brindar un servicio de buena calidad los clientes pensarán (Posicionamiento de Servicio) que están pagando un valor económico que no sólo es el honorario del servicio, sino, el valor agregado del servicio con la educación Pre y Post Servicio, se recomienda la adaptación y familiarización para superar las expectativas del cliente satisfecho; hecho que redundará en la prospectiva de servicios con la más alta calidad, con valor agregado, de mayor utilidad, de mejor garantía y la difusión del arancel de honorarios de los Colegios de Contadores Públicos del Centro del Perú.

Es de vital importancia en los servicios individuales o asociados la aplicación del **“Método de Resolución**

**de Problemas**”, complementadas con las herramientas de gestión, estrategias y filosofías gerenciales; que optimizarán y direccionarán procesalmente los servicios, en este mundo agresivamente competitivo con: La calidad total, *just in time*, costos ABC, *benchmarking*, empowerment, entre otros.

Por otro lado, es importante testimoniar que los deseos, necesidades y preferencias de los clientes cambian con frecuencias rápidas; en la medida que familiarizan con los productos, mercancías y servicios o con la llegada de nuevos competidores. Es determinante la convivencia con los valores, que deben ser preservados, alimentados y mejorados continuamente; sino estos se erosionan con el tiempo. **“El control absoluto del servicio, lo tienen los clientes”**, considerando los **“Sistemas de Creencias de Richard Petty y John Cacioppo”**.<sup>35</sup>

#### **2.4.5.4 Auto y Reposicionamiento**

El auto posicionamiento social determina el recorrido del PEA, el auto aprendizaje, la auto especialización, estudios de post grado, entre otros. Genéricamente este proceso comprende:

---

<sup>35</sup> ÍDEM, pp. 35.

Identificar los competidores internos y externos.

Identificar los atributos y dimensiones que definen el espacio de acción del profesional (imagen, modelo y perspectiva).

Registrar información de clientes, sobre percepciones relacionadas a los atributos más relevantes por perfil y/o especialidad.

Determinar la localización actual, de cada perfil en el espacio del profesional.

Realizar combinaciones de atributos, de los mercados laborales, en concordancia a las necesidades de los consumidores.

De lo explicitado, el **posicionamiento del Contador Público Colegiado**, debe ser con: sinceramiento profesional, conciencia social e identidad organizacional; en este contexto los profesionales de la **Contalogía tienen competidores agresivos** en el siguiente orden:

**Los Contadores Públicos Colegiados** a nivel de las regiones del Perú, en sus distintas especialidades; en empresas públicas y privadas.

**Los Licenciados en Administración**, como competidores en las especialidades de Finanzas y Gestión Estratégica; en empresas privadas y públicas.

**Los Ingenieros** de los distintos capítulos en la

especialidad de Gestión Gerencial de las empresas públicas.

Buscando el auto posicionamiento en estas especialidades se plantea las siguientes estrategias:

Autoevaluación de nivel de estudios, situación social, ingresos económicos, situación laboral, etcétera.

Buscar los vacíos organizacionales **“si no hay Contador Público, no hay información financiera”**; **“si no hay información financiera, no hay toma de decisiones”**.

**Hacer respetar el Art. 20 de la CPP.**<sup>36</sup> “Un profesional debe ser colegiado para desempeñarse profesionalmente... en su unidad correspondiente” (Reposicionamiento).

Considerar los componentes de la estrategia del posicionamiento: Las características del producto o servicio, las necesidades, deseos y evaluación del mercado, las estrategias de la competencia y comunicar el posicionamiento.

Analizar diacrónicamente a los competidores, seleccionar el reposicionamiento y gestionar continuamente el nuevo posicionamiento a lo largo del tiempo; deberá evitarse el error de sobre prometer, porque repercute en una disonancia cognoscitiva en

---

<sup>36</sup> CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO (1993), Constitución Política del Perú.

los consumidores y el rechazo al servicio.

Si el ciclo del posicionamiento actual no funciona, es por el cambio del sistema, entonces nos toca el cambio; para adecuarnos al sistema.

Las sociedades están sobre comunicadas por los ofertantes de bienes y servicios, en tales situaciones los objetivos estratégicos de los organizadores es conquistar posiciones en los huecos, nichos y vacíos en la mente sobresaturada de los clientes; quiénes en defensa de los volúmenes de información sólo aceptan lo que encaja con sus conocimientos, experiencias y necesidades (mente sobre simplificada).

La complejidad abrumadora de información al cliente origina nuevas tácticas de comunicación, para penetrar en la mente se utiliza el mensaje sobre simplificado, pero el problema no es el producto y/o servicio, ni la mente del cliente, el problema está en **¿Cómo se ubican en la mente de los consumidores?** creando imagen, identidad y sensibilidad. Esto nos indica que la batalla del reposicionamiento se libra en la mente del consumidor, si un determinado ofertante profesional, producto o servicio no tiene una clara posición en la mente del consumidor; entonces difícilmente

sobrevivirá en el mercado, esto nos invita a “Reaccionar frente al cambio, si no lo hacen, su futuro puede ser negativo”.

Respecto al reposicionamiento es la adaptación a los cambios del mercado, objetivamente cambiar y/o manipular la idea inicial o lo que ya está en la mente del consumidor con nuevas tácticas y estrategias; después que el producto y/o servicio se posicionó por un determinado periodo de tiempo. Estos cambios son debido a las innovaciones tecnológicas, mercados globales competitivos, aceleración del ciclo de vida de los productos, cambios de hábito y actitudes de los consumidores y la velocidad del conocimiento.

El reposicionamiento expresa una sola clave: “**Saber cambiar a tiempo**”, esto significa actualizarse sobre mercado, competencia, consumidores, no consumidores, tecnología y comunicación; implica también la realización de permanentes reposicionamientos en los diferentes ciclos de vida del producto, específicamente cuando el producto llegue a su madurez para re posicionarlos y revitalizarlos en los mercados y en la mente de los consumidores habituales con carácter extensivos con nuevos conceptos que armonicen con la idea primigenia y la problemática aludida. Lo anterior conjuga con **Alvin**

**Toffler “para sobrevivir al shock del futuro, debemos infinitamente ser más adaptables”.**<sup>37</sup>

Existe otro enfoque del reposicionamiento de la competencia, que consiste en asociar una idea negativa o debilidad del producto y/o servicio existente, para que el público consumidor cambie de opinión y copar así el vacío generado, procesalmente para introducir una idea, producto o servicio en la mente del cliente, hay que desplazar la idea inicial o producto existente. Una vez que se ha logrado desbancar lo anterior, la presentación de la nueva es sencillísima; son los consumidores los que buscan nuevas ideas para llenar el vacío aperturado en su interior; **“Son reglas del mercado”** otras empresas se han posicionado al reposicionar a su competidor.

#### **2.4.6 Posicionamiento de Capacidades/Competencias**

Presentamos las capacidades fundamentales y estratégicas para el posicionamiento del CPC:

- Capacidades fundamentales
- Capacidades estratégicas
- Competencias

---

<sup>37</sup> TROUT, Jack y otro (2008) **“El Nuevo Posicionamiento”**, pp. 49, Cómo enfrentar el cambio.

**ESQUEMA N° 22**  
**CAPACIDADES FUNDAMENTALES DEL CPC.**



*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

**ESQUEMA N° 23**  
**CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DEL CPC.**



*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

Resumimos las competencias del Contador Público en el siguiente esquema resaltando que, estas deben estar interactuando de manera continua con las capacidades que debe poseer todo profesional que permitirá orientar a ser un profesional globalizado:



**ESQUEMA N° 24  
COMPETENCIAS DEL CONTADOR PÚBLICO**



*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

**2.4.7 Posicionamiento de Desempeño**

El desempeño de la función que asume el Contador Público deberá ir acompañado de una mentalidad de posicionamiento competitivo con ventajas comparativas que presentamos en el siguiente esquema:

**ESQUEMA N° 25  
DESEMPEÑO Y POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO**



*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

## **El Contador Público**

Es egresado de las Facultades de Contabilidad con el grado de Bachiller y Título Profesional de Contador Público otorgado por las universidades del Perú. En concordancia a la Ley N° 28951, artículo 1° “El título profesional de Contador Público es otorgado por las universidades del país creadas y reconocidas con arreglo a las leyes de la materia...”.

**El artículo 20° de la Constitución Política del Perú dice “Los colegios profesionales son instituciones autónomas con personalidad de derecho público. La ley señala los casos en que la colegiación es obligatoria”. En tal virtud en artículo 2° de la Ley aludida dice “Es obligatoria la colegiación para el ejercicio profesional del Contador Público a determinación de los requisitos para la colegiación y habilitación del Contador Público le corresponde al colegio departamental respectivo”.**

Los servicios profesionales están estipulados en los artículos 3° y 4° de la **Ley N° 28951**; para lo cual deben cumplir principalmente con el estatuto, reglamentos, Código de Ética profesional y el arancel de honorarios profesionales.

### **2.5.1 Concepto**

El Contador Público Colegiado Certificado, es un profesional de formación universitaria cuyas competencias privativas están estipuladas en los **artículos 3° y 4° de la Ley N° 28951 “Ley de actualización de la Ley N° 13253, de profesionalización**

**del Contador Público y la creación de los Colegios de Contadores Públicos”.** Para prestar sus servicios profesionales, debe estar inscrito en un Colegio de Contadores Públicos con registro de matrícula habilitada, en concordancia a sus normas legales vigentes.

### **2.5.2 Habilidades del Contador Público**

Presentamos las siguientes habilidades encontradas para el Contador Público basados en la teoría y el trabajo de campo realizados:

**Habilidades Intelectuales,** están divididas en orden ascendente: Conocimiento, entendimiento, aplicación, análisis, síntesis y evaluación. Habilitan al Contador Público para: Resolver problemas, tomar decisiones y ejercitar un buen juicio en situaciones complejas como: La capacidad para indagar, investigar, obtener pensamiento lógico y analítico, obtener poder de razonamiento, análisis crítico, etcétera. Habilidad para localizar, obtener, organizar y comprender informaciones, así también para identificar y resolver problemas no estructurados y funcionales.

**Habilidades Personales,** están relacionadas con la actitud y conducta del Contador Público; desarrollando estas habilidades, incrementa su desarrollo personal, se considera: El autocontrol, la iniciativa y auto aprendizaje, habilidad para seleccionar y asignar prioridades dentro de recursos

restringidos y organizar el trabajo para cumplir plazos y metas, habilidad para anticiparse y adaptarse a los cambios, habilidad para considerar los valores profesionales y éticos con las actitudes y la toma de decisiones y el escepticismo profesional.

**Habilidades Interpersonales y de Comunicación**, habilitan al profesional para trabajar con otras personas por el bien común de su organización, recibiendo y transmitiendo información, adoptando juicios razonados y tomando decisiones en forma efectiva, incluye: Trabajar con otros profesionales en consultoría, para medir y resolver conflictos, habilidad para trabajar en equipo y negociar soluciones y el interactuar con personas intelectual y culturalmente diferentes.

**Habilidades Organizacionales y de Gerencia de Negocios**, para asumir un rol activo en la gerencia de las empresas: Gestión estratégica, planeamiento estratégico, gerencia de proyectos, de recursos humanos, procesos de decisión y liderazgo, habilidad para organizar, motivar y delegar tareas a las personas; y juicio profesional y discernimiento, historia de diferentes culturas, desarrollo de los conocimientos y el comportamiento humano, valores culturales, económicos sociales y políticos.

Finalmente, en el siguiente esquema presentamos las habilidades que todo Contador Público debe tener:

**ESQUEMA N° 26**  
**HABILIDADES DEL CONTADOR PÚBLICO**



*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

### **2.5.3 Papeles y Roles del Contador Público**

¿Realmente se estarán resolviendo los problemas de control de seguimiento del cumplimiento de sus funciones y otros en las instituciones públicas por parte del administrador?

Si bien, la ciencia administrativa no está desempeñando ese actuar en el campo de la gestión estratégica que se le demanda a gritos, lo más triste de ello es la pasividad con que los llamados administradores toman esta preocupante situación, inexplicablemente nuestros colegas administradores ni las instituciones representativas (Colegio de Licenciados en Administración) no han sido concientizados del papel social que su actuar contiene frente a las implicaciones que el mismo

conlleva en momentos en que estos solo procuran la protección de intereses particulares ignorando en ellos los colectivos y el bienestar social del pueblo. Es decir, los administradores solo están cumpliendo las normas y se olvidan de la parte social y la realidad del trabajador. Frente a ello el nuevo papel del administrador estratégico implica que debe asumir destrezas no solo conceptuales y técnicas sino también humanas. Deben ser creativos, innovadores, virtuales, interdisciplinarios y transdisciplinarios, integrales, investigadores, que trabajen en equipo, que desarrollen labores de teletrabajo y *empowerment*, que desarrollen sus actividades *on line* en tiempo real, etcétera. Frente a las situaciones precisadas presentamos en el siguiente esquema el papel estratégico que desempeña el Contador Público:

**ESQUEMA N° 27**  
**PAPEL DEL CONTADOR PÚBLICO**



**Fuente:** Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.

Presentamos los roles innovadores para el Contador Público desde una cosmovisión sostenible y holística:

**ESQUEMA N° 28**  
**ROLES FUNDAMENTALES DEL CONTADOR PÚBLICO**



*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

#### 2.5.4 Normas Internacionales de Educación y Valores

Los Colegios de Contadores Públicos del Perú, son instituciones autónomas con personería de derecho público interno, sus decanos son integrantes de la **Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú. Decreto Ley N° 25892**. Por tanto, como miembros de la **Federación Internacional de Contabilidad “IFAC”** están obligados a adoptar las Normas Internacionales de Educación para contadores profesionales, expresados en el estándar de preparación y desarrollo continuo de los Contadores Públicos en las universidades.

Los requerimientos para la preparación académica y desarrollo de los contadores profesionales, fundamentalmente son: Requerimientos para acceder a los programas de educación para Contadores Públicos, debe ser equivalente al requisito de admisión a nivel Post Grado y Pre Grado, contenidos en los programas de educación, programas de precalificación (estudios por tiempo, por semestre, entre otros), habilidades profesionales (calificados como profesionales), actitudes, valores profesionales y valores éticos, requerimientos de experiencia y práctica, evaluación de capacidades y competencia profesional y desarrollo profesional continuo. Cabe precisar que la educación del Contador Público va de la mano con los valores que



presentamos en el siguiente esquema:

**ESQUEMA N° 29**  
**VALORES FUNDAMENTALES DEL CONTADOR PÚBLICO**



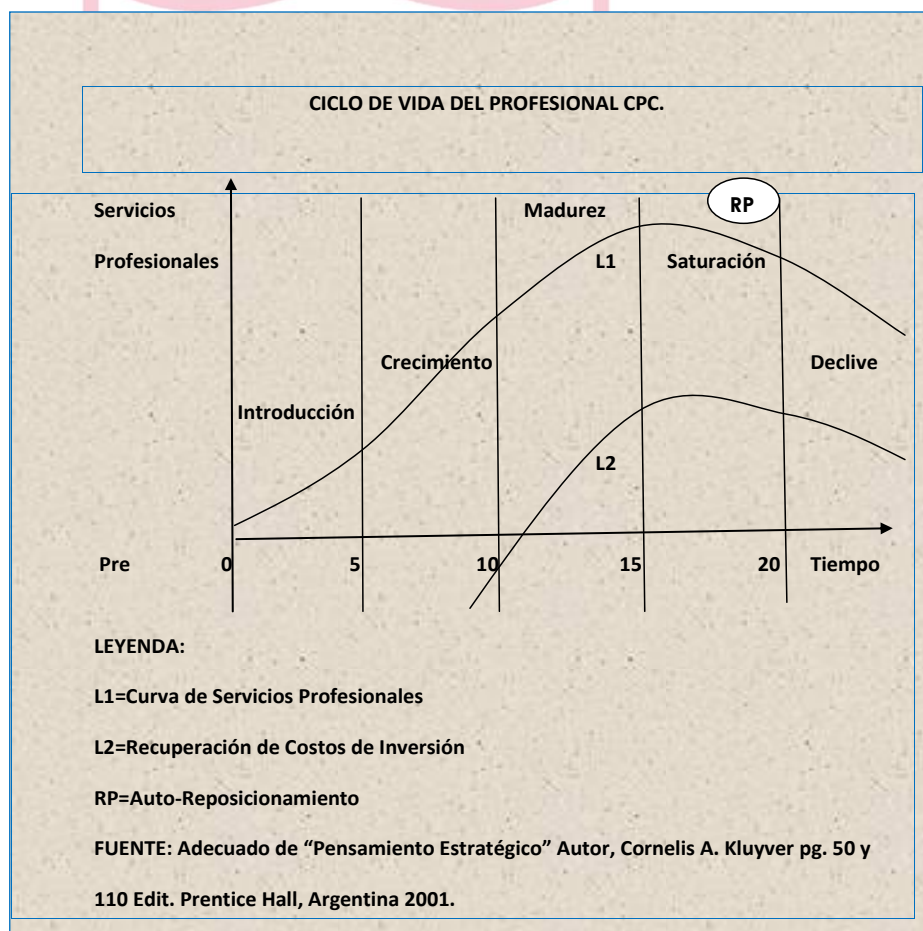
*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

### 2.5.5 Ciclo de Vida del Contador Público

El ciclo de vida del profesional Contador Público está enmarcado dentro de los servicios profesionales a las empresas, instituciones, negocios, etcétera. Desde que ingresa, su crecimiento, madurez, saturación y declive está parametrados a través de la línea del tiempo por lo que, este debe reposicionarse. La formación estratégica de los alumnos de Contabilidad de la **UNCP**, **UPLA** y la **UNDAC** nos permitirá que una vez que lleguen al declive profesionalmente no se extingan pues, si creamos una mentalidad de posicionamiento competitivo continuo dentro y fuera de la universidad éste tenderá a reposicionarse y continuar nuevamente a través del ciclo de vida como producto. Pero una vez que vuelva a pasar por las etapas iniciales éste

profesional verá robustecer su talento profesional e intelectual basados en la práctica; para este propósito contribuye la gestión estratégica que le permitirá sobrevivir a través del tiempo y si cumple el ciclo de vida reposicionarse. Presentamos el siguiente esquema que permite al Contador ubicarse en que ciclo está para planear y aplicar sus estrategias de posicionamiento:

**ESQUEMA N° 30**  
**CICLO DE VIDA DEL PROFESIONAL CONTABLE**



## 2.5.6 Triada de Desarrollo Estratégico para el Contador Público

El desarrollo prospectivo armónico de la zona central del país,

es muy difícil de generar sin la participación interactiva de la triada del desarrollo **Universidad-Empresa-Colegios Profesionales**. En tal virtud la empresa no puede ser sólo un centro de producción (productor), sino simultáneamente una organización de gestión educativa promotora de la superación profesional del trabajador y de la preparación del futuro trabajador en formación académica (prácticas pre-profesionales). Por su lado la universidad no puede ser solo una empresa educacional (conocimientos - tecnología), sino a la vez una organización, con la misión de preparar un trabajador (producto), altamente calificado, competente y competitivo; acorde a las necesidades empresariales; por tanto ambas organizaciones deben direccionar sus productos y necesidades en beneficio de las partes, esto redundará en beneficio de nuestra sociedad. Los colegios profesionales son las organizaciones que deben direccionar el desarrollo armónico de la región y el país, como receptores de las necesidades sociológicas, interactuando con las universidades y las empresas en busca de satisfacer las necesidades sociales de la población a través de la planificación integral local, provincial, regional, central y nacional; adecuados a los planes de gobierno local y gobierno central de los distintos sectores económicos a largo plazo. Presentamos en el siguiente esquema la triada para el desarrollo del Contador Público:

**ESQUEMA N° 31**  
**TRIADA PARA EL DESARROLLO DEL CONTADOR PÚBLICO**



*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

Consolidando la alianza estratégica **Universidad – Empresa – Colegios Profesionales** en sentido académico, los alumnos de la Facultad de Contabilidad de las universidades: **UNCP**, **UPLA** y la **UNDAC**, necesitan aprender a pensar, aprender a hacer, aprender a ser, aprender a convivir, y finalmente analizar críticamente la realidad económica de las empresas con una independencia cognoscitiva que participe activamente en el PEA en la solución de una situación problemática contable real, capaz de desarrollar integralmente su potencial creativo y constructivo con el direccionamiento del docente universitario.

Por lo tanto, el principal reto del Contador Público es tener una perspectiva visionaria de gerenciar la información en el futuro mediante el cambio de paradigmas tradicionales, presentamos para mayor criterio en la investigación desarrollada los siguientes esquemas:

**ESQUEMA N° 32**  
**EL CONTADOR EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO**

**El Contador en la Era del Conocimiento**

**Desarrollo sistemático de nuevas formas de aprender a aprender: En la sociedad del conocimiento es necesario pero no es suficiente el aprendizaje permanente desde la práctica. Pero es también imprescindible el desarrollo sistemático de estrategias cognitivas y metacognitivas (procesos cognitivos)**

**Mejora El Perfil Tradicional del Contador**

*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

**ESQUEMA N° 33**  
**CAMBIO DE PARADIGMAS DEL CONTADOR**

**Cambio de Paradigmas del Contador**

**Nueva comprensión del conocimiento que implica desarrollo de herramientas para aprender y seguir aprendiendo (capacidades, destrezas y habilidades), diferenciar claramente entre datos, información y conocimiento, si queremos una sociedad humanista, desarrollo sistemático de valores, entendidos como tonalidades afectivas tanto de la cultura global como de la local e institucional.**

SE ESTA DESARROLLANDO UN PENSAMIENTO QUE IMPLICA: VER LA TOTALIDAD MAS QUE LOS DETALLES, DOMINIO PERSONAL COMO PERSONA, CIUDADANO Y TRABAJADOR, MODELOS MENTALES INSTITUCIONALES, VISION Y MISION COMPARTIDAS Y APRENDIZAJE EN EQUIPO.

**A p r e n d e r a Aprender**

**Mejora El Perfil Tradicional del Contador**

*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. Febrero 2011.*

## 2.5.7 Marco Legal de la Profesión del Contador Público

### a) Ley de Profesionalización del Contador Público N°

13253 del 11 de Setiembre de 1959.

### b) Reglamento de Ley de Profesionalización del Contador

**Público Referencial.** Decreto Supremo N° 028 de fecha 26 de Agosto de 1960.

### c) Constitución Política del Perú promulgada el 29-12-93,

Artículo 18°. “La Educación Universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. El Estado garantiza la libertad de Cátedra y rechaza la intolerancia”. Artículo 20°. “Los colegios profesionales son instituciones autónomas con personalidad de derecho público”.

### d) Ley Universitaria N° 23733, Artículo 86°. “Las

universidades públicas están sujetas al Sistema Nacional de Control”.

### e) Estatutos de las Universidades UNCP, UPLA y la

**UNDAC**, que establecen: “La Oficina General de Control Interno, es el órgano encargado de efectuar el control en el ámbito de la Universidad y de conformidad con la Ley del Sistema Nacional de Control”.

### f) Currículo y Plan de Estudios de las Facultades de

**Contabilidad** de las Universidades **UNCP, UPLA** y la

**UNDAC**, donde se relacionan las variables de estudio con las asignaturas del plan de estudios; respaldadas por Resoluciones emitidas por los Congresos de Contadores Públicos que ratifican como competencias de la noble profesión del Contador Público.

- g) Ley de Actualización de la Ley N° 13253, de profesionalización del Contador Público y de creación de los Colegios de Contadores Públicos. Ley N° 28951, Artículo 2º. “Es obligatoria la colegiación para el ejercicio profesional del Contador Público”. Artículo 3º. Son competencias del Contador Público: Planificar, organizar, supervisar y dirigir la contabilidad general y de costos de las actividades económico-comerciales, evaluar, asesorar y realizar consultoría en sistemas de contabilidad computarizada y de control, realizar auditoría financiera, tributaria, exámenes especiales y otros, efectuar el peritaje contable en los procesos judiciales, administrativos y extrajudiciales, efectuar el registro literal de la documentación contable, incluyendo las partidas o asientos contables, formular valuaciones y tasaciones de naturaleza contable, **ejercer la docencia contable** en sus diversas especialidades en todos los niveles educativos respectivos de acuerdo a ley, **ejercer la investigación científica** sobre materias relacionadas a la contabilidad y a su ejercicio profesional, Otras relacionadas con la profesión contable y**

sus especializaciones. Cabe precisar que, según el Artículo 13°. **“La Certificación y Recertificación de los Contadores Públicos colegiados a nivel nacional, está a cargo de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú”.**

**h) Constitución Política del Perú,** Artículo 14°. “La Educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades. Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país. La enseñanza se imparte en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales”.

### Filosofía de Gestión Estratégica





<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>INDUCTORES CLAVES INVOLUCRADOS</b>
Penetración vía mayor frecuencia	Mantenimiento de la cantidad consumida por ocasión, incremento de la cantidad de ocasiones de consumo por unidad de tiempo, aumento de la rentabilidad como efecto del incremento de la cantidad de ocasiones de consumo por unidad de tiempo.
Penetración vía mayor cantidad	Aumento de la cantidad consumida por ocasión, mantenimiento de la cantidad de ocasiones de consumo por unidad de tiempo, aumento de la rentabilidad como efecto del aumento de la cantidad consumida por ocasión.
Penetración vía nuevos usos	Aumento de la cantidad consumida en la satisfacción de nuevas necesidades, aumento de la rentabilidad como efecto de los nuevos usos del producto.
Penetración vía nuevos usuarios	Obtención de nuevos usuarios en segmentos actuales, aumento de la rentabilidad como efecto de la obtención de nuevos usuarios.
Desarrollo de productos vía aumento de atributos	Identificación de atributos clave, lograr que se perciba el atributo añadido, mejora de la percepción del producto, aumento de la venta total mediante el aumento de atributos, aumento de la rentabilidad como efecto del aumento de atributos.
Desarrollo de productos vía ampliación de gama	Medición del atractivo de nuevas presentaciones, mejora de la imagen de variedad o de servicio completo, aumento de la venta total mediante la ampliación gama, aumento de la rentabilidad como efecto de la ampliación de gama.
Desarrollo de productos vía producto mejorado	Estimación de la eficacia del producto mejorado, mejora de la percepción del producto, mejora de la imagen de innovación, aumento de la venta total mediante la mejora del producto.
Desarrollo de segmentos vía nuevos canales	Evaluación del potencial de nuevo canales, aumento de la venta total mediante el uso de nuevos canales, aumento de la venta total por la venta en nuevos segmentos, aumento de las ventas por canal, aumento de la rentabilidad como efecto de la venta en nuevos canales.
Desarrollo de segmentos vía nuevos medios	Evaluación del potencial de nuevos medios, aumento de la venta total por medio de la comercialización, aumento de la rentabilidad como efecto de la venta en nuevos medios.
Desarrollo de segmentos vía de expansión geográfica	Evaluación del atractivo de nuevos segmentos geográficos, aumento de la venta total mediante la expansión geográfica, aumento de la venta total por la venta en nuevos segmentos geográficos, aumento de las ventas por segmento geográfico, aumento de la rentabilidad como efecto de la expansión geográfica.
Desarrollo de segmentos vía refinamientos	Nano segmentación, aumento de la venta total mediante la nanosegmentación, aumento de la venta total por la venta en nuevos segmentos, aumento de las ventas por segmento, aumento de la rentabilidad como efecto de la nanosegmentación.

### 2.6.1 Redefinir Paradigmas de Gestión Tradicional

Es cambiar de paradigmas tradicionales, de ideas de principios de métodos de la manera de enfocar o pensar, de conocimientos aprendidos con nuevos conocimientos de gestión contable, es la nueva forma de repensar y actuar. Es volver a hacer algo cuyas características o componentes han cambiado frente al entorno.

Lo cierto es que el futuro de la gestión estratégica universitaria no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades. Y sólo aceptando esas discontinuidades y haciendo algo con ellas tendremos alguna posibilidad de éxito y de supervivencia en el siglo XXI, pero para poder tomar posesión de él tenemos que deshacernos del pasado. Tenemos que aceptar el reto y en muchos casos, desaprender los viejos modelos, los viejos paradigmas, las viejas reglas, las viejas estrategias, las viejas suposiciones, las viejas recetas para lograr el éxito.

En otras palabras la **visión es ir de la administración tradicional a la gestión estratégica.**

Los cambios del entorno y las megas tendencias nos arrastran y los nuevos tiempos del mañana nos traen una nueva manera de competir y las compañías que triunfarán son los que dominarán primero esa nueva manera de competir a través de la gestión estratégica y superarán todas las barreras de organización normales haciendo las cosas de una manera

diferente.<sup>38</sup> Como dice **Michael Hammer**, "En un entorno de cambio, no es necesaria una estructura organizacional excesivamente rígida. Se necesita una estructura que permita adaptación".

## 2.6.2 Criterios para Redefinir la Gestión Tradicional

A continuación presentamos algunos criterios a tener en cuenta para redefinir la Gestión Tradicional:

**Reformular Principios**<sup>39</sup>, mira bajo una nueva luz los principios que guían nuestras organizaciones, nuestras sociedades y nuestras propias vidas. Reconoce con optimismo, que tenemos el poder de crear el futuro, pero nos hace plantearnos que estamos realmente creando y por que intenta encontrar algún sentido al mundo cada vez más incierto en que vivimos y nos ofrece algunos consejos prácticos para encontrar senderos a través de la paradoja.

**Replantear el Control y la Complejidad** tiene que ver sobre como estructurar y gestionar nuestras organizaciones en el siglo XXI. Se centra en la necesidad de cambiar los antiguos supuestos y los modelos organizacionales de administración tan solo administración, que no tienen ningún sentido en un mundo post - industrial, y crear un nuevo modo de operar basado en procesos de alto rendimiento e individuos especializados para decidir por su cuenta. Describe la

---

<sup>38</sup> NAISBITT, John – ABURDENE, Patricia. "Mega tendencias 2000". Edit Norma.

<sup>39</sup> GITMAN, L. J. (2003) "Principios de Administración Financiera". Editorial Pearson Addison, Tercera Edición. México.

infraestructura organizacional universitaria donde puede alimentarse la aspiración colectiva y el replanteamiento de los sistemas, donde los componentes de la organización puedan ser proactivos más que reactivos y donde puedan aprender a aprender juntos de una manera transformacional apuntando hacia una gestión estratégica.

**Redefinir el Mundo** habla sobre los cambios sin precedentes que están teniendo lugar en el mundo empresarial y en la sociedad a nivel global, el cambio en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial; el cambiante rol de los gobiernos en un mundo que cada vez se basa más en redes; el potencial de los países desarrollados dominante del mundo; el impacto de la "**Economía de Redes**" en cada sector del mundo empresarial; y la manera en que los nuevos descubrimientos científicos están cambiando nuestra visión del mundo competitivo.

**Redefinir Paradigmas** son un conjunto de suposiciones de la manera cómo percibimos nuestro mundo y trata de replantear nuestras concepciones objetivas y subjetivas generando nuevas maneras o modos de explicar el mundo, afrontarlos y predecir sus comportamientos mediante la anticipación que es una característica de la gestión estratégica. Hoy en día una simple elección hace que cada individuo, cada corporación, cada gobierno y cada sociedad se enfrenten. La elección está entre replantear el futuro o no replantear el futuro. Aquellos

que escojan la primera opción tendrán las mejores oportunidades para sobrevivir y prosperar en el turbulento terreno del entorno cambiante que se abre delante de ellos. Detectar las oportunidades que aparecerán y las crisis inminentes mientras aún haya tiempo de tomar las medidas oportunas para una gestión estratégica universitaria sostenible.

Por otra parte, los que no se decidan creyendo que el futuro será una continuación del pasado se encontrarán muy pronto adelantados por el cambio. Se verán obligados a replantearse hacia dónde se dirigen y cómo podrán llegar cuando ya sea tal vez demasiado tarde para evitar lo inevitable, tal es el caso de las universidades tradicionales que poco a poco se están extinguiendo o de las carreras universitarias sin demanda ni oportunidades laborales para los tiempos actuales.

Quizá la mayor lección que ha sido es que reformular el futuro es un proceso sin fin. El mañana será siempre un blanco en movimiento. Así que, cuando hayamos acabado de preparar el futuro de la gestión estratégica para las universidades del centro del Perú, tendremos que volver a empezar. Hoy en día el planteamiento que se hacen las organizaciones modernas tal es el caso de las universidades extranjeras están orientados hacia el control de estas vías, los sistemas de administración en red y constantemente se están reposicionando cuando se esta extinguiendo su ciclo de vida.

**Reingeniería de la Gestión**<sup>40</sup>, Quizá la mayor lección que ha sido es que todos administran pero pocos hacen gestión. El mañana será siempre un blanco en movimiento. Dependerá de los métodos, procedimientos, funciones del administrador ahora del contador como gestor de la información quienes necesitan redefinirse por lo que debe aplicarse una reingeniería de los procesos y funciones con tendencia de sus labores hacia una gestión estratégica que permita visualizar y controlar la gestión de las **Universidades Públicas**, para nuestro caso de estudio la **UNCP**, la **UPLA** y la **UNDAC**.

#### **Eficiencia – Eficacia en las Seis Partes de la Organización**

En la base de toda organización universitaria se encuentran sus operadores de eficiencia, las personas que desempeñen el trabajo básico de proveer servicios académicos o administrativos. Estas personas constituyen el núcleo de las operaciones, toda organización universitaria hasta las más modernas, requieren de un gestor de información a tiempo completo que ocupe lo que llamaremos el **ápice estratégico**, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización universitaria se requiere más gestores estratégicos, operadores y sino también gerentes contables. Frente a ello, se genera una línea intermedia, es decir una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operadores y el ápice

---

<sup>40</sup> DIAS, C. (2002) “**Administración**”. Editorial San Marcos, Primera Edición. Perú, establece el cambio radical de la administración tradicional hacia una reingeniería administrativa.

estratégico. Pero queremos resaltar tan solo una sexta parte de la organización universitaria, la cual llamaremos **su ideología** (lo que significa una “cultura” bien sustentada o firme). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización, luego el resto de las organizaciones se infunde de vida en el esqueleto de su estructura para una acertada **gestión estratégica**.

La ideología aparece como una especie de **halo** que encierra todo el sistema. Por otra parte, varias de las personas externas intentan ejercer influencia en la organización, buscando afectar las decisiones y las acciones llevadas a cabo al interior. Estas influencias externas, que crean un campo de fuerzas alrededor de la organización, pueden incluir a las autoridades universitarias de turno, los sindicatos y otras asociaciones de trabajadores administrativos, proveedores, clientes (alumnos universitarios), competidores y toda clase de público, bajo la forma de gobierno, grupos de interés específicos y demás. Juntos, constituyen lo que se considera una coalición externa.

Algunas veces la coalición externa es relativamente pasiva (como el caso del comportamiento de miembros de un gran sindicato). En otras ocasiones, esta coalición esta monitoreada por un influyente activo o por algún grupo de ellos que actúan de acuerdo a ley o se coaccionan los tres estamentos universitarios.

### 2.6.3 Redefiniciones de Acciones Tradicionales de Posicionamiento

Está relacionada con el desarrollo del titulado universitario, la idea es que a la luz de la situación actual del posicionamiento del Contador Público en el mercado laboral o funcional, se requiere de un **cambio de calado**, un **big push** en definitiva, que potencie su nivel e importancia, que incremente su responsabilidad social – ambiental y que amplíe su ámbito de actuación a áreas no contempladas tradicionalmente por la misma. Ciertamente, esta idea elemental de Posicionamiento Estratégico del Contador Público no está tan ampliamente difundida como sería necesario, ni siempre existen las circunstancias estructurales necesarias. Creemos que circunstancias y hechos como los siguientes implican normalmente una infrutilización de las bondades de los instrumentos para posicionar al contador que egresa de las universidades, incluso existe un total desaprovechamiento de la disciplina contable en su potencial contribución al desarrollo económico. No es extraño (aunque existen honrosas excepciones) que los expertos contadores y lo que es peor, las autoridades universitarias como cumplidoras de normas administrativas y de gestión no se hayan planteado esa relación, que la ignoren o incluso que la desprecien; lamentablemente, todavía persiste en algunos ámbitos la



imagen posicionada del contador tradicional como simple pagador de impuestos o tenedor de libros contables dotado de una técnica cuya utilidad no va más allá del control del registro de hechos para cumplir o incluso, para no cumplir, con las obligaciones fiscales; la teoría de la administración no siempre se ha desarrollado adecuadamente, como medio de fortalecer el carácter científico de esta disciplina contable en sus diferentes áreas, en este caso de la gestión y con ello, su rigor y prestigio frente a terceros por lo que como contadores debemos apuntar un posicionamiento mentalizado y sostenible. Es necesario, por tanto, un cambio importante de paradigmas de posicionamiento tradicional, una drástica transformación, un *big push* que la reoriente hacia el nuevo modelo de posicionamiento estratégico sostenible, sin duda, estamos todos implicados en este cambio. Pero creo que es importante señalar que esta responsabilidad debe ser compartida con nuevas formas de realizar gestión en armonía estamentaria, de los componentes universitarios que permita una simbiosis con enfoques interdisciplinarios y transdisciplinario.

#### **2.6.4 Los Gurús Contadores Públicos se Preguntan**

Sabemos que ninguna empresa o individuo escapa al cambio. Sin embargo, la idea del cambio genera ansiedad porque las empresas temen a la pérdida económica, la incomodidad, la incertidumbre y a una ruptura de los patrones sociales

normales. Cualquier cambio de la estructura, la tecnología, el personal o las estrategias tiene el potencial de alterar los patrones de interacción confortables. Por este motivo, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de gestión estratégica impone cambios en los individuos y los procesos. El cambio en la orientación de una empresa o institución universitaria de tal manera que el personal piense y actúe en forma estratégica no es una tarea fácil.

La resistencia al cambio es considerada como la principal amenaza para la implantación exitosa de la gestión estratégica. La resistencia se presenta a menudo en las empresas en la forma de sabotaje en las labores académicas o administrativas, ausentismo, planteamiento de quejas infundadas y falta de disposición para cooperar. Las personas que componen los estamentos universitarios se resisten con frecuencia a la implantación de la estrategia de posicionamiento porque no entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. En ese caso, los trabajadores, docentes y alumnos universitarios necesitan información exacta. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de las autoridades universitarias para crear un ambiente corporativo que favorezca el cambio; las demás direcciones universitarias y facultades que la componen deben ver el cambio como una oportunidad más que como una amenaza. La resistencia al cambio surge en

cualquier etapa o nivel del proceso de implantación de la estrategia. Aunque existen varios métodos para implantar los cambios, tres estrategias usadas en forma común son las estrategias de cambio forzado, las estrategias tiene la ventaja de ser rápida, pero se caracteriza por un compromiso escaso y mucha resistencia. La estrategia de cambio educativo es la que presenta información para convencer al personal de la necesidad del cambio. La desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implantación se vuelve lenta y difícil; sin embargo, este tipo de estrategia genera un mayor compromiso y menor resistencia que la estrategia de cambio forzado. Por último, una estrategia de cambio racional o que destaca el interés propio es la que intenta convencer a los individuos que el cambio es para su beneficio personal; cuando este recurso es exitoso, la implantación de la estrategia puede ser relativamente fácil, sin embargo, los cambios de implantación rara vez benefician a todos.

El cambio forma parte de la vida de las empresas o las instituciones universitarias como consecuencia de las diversas fuerzas externas e internas. La frecuencia, la velocidad, la magnitud y la dirección de los cambios varían con el tiempo, dependiendo de cada realidad universitaria. Los estrategas universitarios deben tratar de crear un ambiente laboral que valore el cambio como necesario benéfico, de tal manera que

los individuos se adapten a este cambio con mayor facilidad. La adaptación de la gestión estratégica para el posicionamiento del Contador público requiere en sí misma cambios importantes en la filosofía y las operaciones y esquemas educativos fundamentalmente implantar una nueva generación del currículo en base a la realidad de nuestra localidad y no meramente trabajos decorativos o de gabinete.

#### **2.6.5 Gestión de Variables no Controlables para el Posicionamiento**

El efecto que pueda tener cualquier variable exógena en el servicio universitario, pueden ser tan peligrosos, que pueden arruinar el sistema de gestión estratégica. Estas variables tienen que ser cuidadosamente analizadas para poder minimizar su efecto, el estudio de la competencia a nivel universitario tiene que ser constante y objetivo. Existen muchos casos, que muchas universidades tradicionales descuidan este aspecto. Cuando quieren reaccionar, ya es demasiado tarde. La competencia básicamente actúa en función a su condición jerárquica. Si la competencia es el líder del sector educativo universitario, actúan en función de protagonista. Por lo general, el líder es el que condiciona el accionar de un rubro. Si nuestras universidades sea la UNCP, UPLA o la UNDAC fuera el líder posicionado en la mente del consumidor, deben preocuparse de lo que van hacer y de los que se encuentran atrás. Todo lo que hagan, será estudiado y

muchas veces mejorado. Si la universidad no es el líder del posicionamiento, trate de seguir el ritmo del líder.

Nunca es bueno ir contra la corriente. Muchas autoridades universitarias que son líderes, lo son por tendencia, no por caprichos. Los que han llegado a la cumbre por caprichos, se han ido a la ruina. Otro de los factores que se debe estudiar es la competencia fuera de la región o con universidades nacionales y sobre todo las universidades que tengan prestigio ganado.

Por otro lado, no debemos olvidarnos del aspecto político, esta variable es una de las más difíciles de controlar. Muchas veces, ninguna autoridad o directivo universitario previene una guerra o batalla de posicionamiento, la pregunta sería ¿y ahora que hacemos? Muchos conflictos de índole universitaria siempre están latentes. El clima político estable, brinda mejores niveles de control en un agente económico. Cuando sucede lo contrario, esta variable se hace sencillamente inmanejable. El correcto análisis permitirá minimizar los riesgos.

El Aspecto Social, el marco social es la esencia de la práctica. Las universidades giran en torno a las tendencias sociales. Los factores del credo e idiosincrasia son importantísimos valores que caracterizan a una sociedad. Es sabido que en la India, la práctica del budismo es muy difundida. Ellos consideran a la vaca como un dios. Para un empresario que se dedique al rubro de productos cárnicos, ¿sería un buen

negocio venderles carne a los hindúes? La respuesta es obvia. El empresario vendría completamente derrotado de dicho mercado. El favor social tiene implicancia directa con la predilección de un bien o servicio. Por ejemplo en los países árabes, el Islamismo, dichas prácticas eran castigadas drásticamente. El préstamo según ellos, no debe tener ningún afán de lucro. Su fin debe ser de solidaridad. Tratar de persuadir a un árabe fiel a su religión a convertirse en un banquero, así tenga los recursos para, hacerlo, sería muy difícil, o casi imposible. De esta variable dependen muchos negocios. Dado su alcance, se tiene que analizar todos y cada uno de los elementos que lo componen para poder minimizar su efecto negativo. Por lo que, para el posicionamiento de una determinada profesión es diagnosticar y evaluar en donde competimos

El Aspecto Tecnológico, el avance de la tecnología en nuestros días es sencillamente asombroso. La vida útil de muchos bienes de tecnología de punta, son cada día más reducidos. Si uno no considera este factor, puede quedar en la obsolescencia. Se debe poner mucho énfasis al rubro en que uno se encuentre y analizar este aspecto. Se tiene que hallar una relación beneficio/tiempo. Si es positiva, tratar de sacarle el mayor provecho a esta relación. Si no es así, tratar de buscar las mejores maneras de hallar esta química productiva. Solo así se podrá avizorar el panorama del éxito. El mundo del

siglo XXI gira sobre la calidad total. Uno de los elementos que predominara será el conocimiento sólido. La renovación tecnológica es la mejor muestra de la excelencia y la calidad total.

### **Definiciones Conceptuales**

- **Aplicación de la Gestión Estratégica**, es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades como de las limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como el de las fortalezas y debilidades propias de la misma y proyectadas hacia el futuro definiendo la misión, la visión, objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución. La aplicación de la gestión estratégica es también un proceso sistemático y permanente que tiene un efecto significativo en el futuro de la empresa. Significa decisiones, riesgos empresariales y organización de esfuerzos, para luego realizar una evaluación permanente.
  - **Aprendizaje insostenible**, se define en base a aquello que destruye u opone resistencia a la consecución de lo bueno.
  - **Aprendizaje sostenible**, se define en base a aquello que la mente ha conceptualizado como bueno y lo fomenta.
  - **Cadena de Valor.-** Considera el proceso de: Líder en la innovación de productos, manejar la relación con los proveedores, actualizar y usar las máquinas orientadas a la calidad, fortalecer el proceso de distribución y orientar a las necesidades del cliente
- Apaza Meza 2003.**

- **Comunicación del Posicionamiento**, después del desarrollo de la estrategia del posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de selección del mejor material centrado a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.
- **Crecimiento**, índice de motivación, grado de satisfacción de los trabajadores.
- **Criterios para Evaluar la Gestión**, se consideran: **La eficacia**, con que se llevan a cabo las estrategias, **la credibilidad**, de la administración y gerencia; **la calidad**, de las estrategias, tácticas y otras, **la competencia**, para generar nuevos productos, servicios y técnicas de procedimientos y **el cliente**, como factor de innovación de gustos y satisfacciones.
- **El Valor desde Cuatro Perspectivas**, consideramos: La financiera, la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo de vista desde la perspectiva del accionista, del cliente, la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente, del proceso interno. Las prioridades estratégicas de los distintos procesos, del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas y el aprendizaje de crecimiento, las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.
- **Esquema Estructural del Plan Estratégico.-** Misión, visión,



objetivos, análisis entorno e interno, predicción del futuro, análisis de oportunidades y riesgos, identificar y evaluar estrategias, alternativas, seleccionar estrategias, instrumentar estrategias

**Robbins, Stephen 1997.**

- **Estrategia Como Pauta**, la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- **Estrategia Como Perspectiva**, la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.
- **Estrategia como Plan**, es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- **Estrategia Como Posición**, la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa, producto o servicio en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- **Estrategia Como Táctica**, es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

- **Estrategia**, es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto. La esencia radica en la oposiciones de dos voluntades (de la gerencia, de la empresa y el cliente de gerencias de empresas competidoras o de la gerencia frente al gobierno); es un arte que permite independientemente de toda técnica dominar los problemas que plantea en sí todo conflicto (por la creación de un cliente), para permitir precisamente emplear la fuerza (las unidades de vendedores, las técnicas, las tácticas) con la máxima eficiencia. **La estrategia es la ciencia y el arte de emplear las destrezas y recursos de una empresa para lograr sus objetivos básicos en las condiciones más ventajosas. Autor: Thomas J. Mc Nichols.** Es un plan unitario, general e íntegro que relaciona las ventajas estratégicas. Es la identificación de la posible ruta para alcanzar los objetivos más relevantes que soporten la misión de la organización. **Autor: Harold Koontz.**
- **Estrategias Corporativas**, analiza las competencias y fortalezas, maquinarias, mercados de calidad de productos de organizaciones para el logro de **sinergias**, para crear en el mercado el posicionamiento.
- **Estrategias de Aprendizaje**, son procedimientos (conjuntos de pasos, operaciones, o habilidades) que se emplea en forma consciente, controlada e intencional como instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas. Esto

quiere decir que es el estudiante quien monitorea su propio aprendizaje apropiándose de las estrategias del maestro (enseñanza) para transformarlas en medios que facilitan su propio aprendizaje aplicándolos en diversos contextos de su vida diaria. “Es un conjunto de procedimientos orientados a un propósito específico de aprendizaje. Incluye actividades estructurales para el logro del aprendizaje predeterminado”.

- **Estrategias de Enseñanza**, constituyen un conjunto de decisiones que el docente determina respecto al método didáctico, las técnicas y los materiales educativos que se emplearán para propiciar experiencias que promuevan el aprendizaje de los estudiantes según lo previsto. También se le conoce como estrategias metodológicas, pues están referidas a los métodos didácticos o de enseñanza. “Es el camino que el maestro elige para poder lograr en forma adecuada el aprendizaje de los estudiantes”.
- **Estrategias Empresariales**, analiza la organización en su potencial para generar beneficios y/o ventajas competitivas sostenibles de diferenciación y liderazgo de costo.
- **Estrategias Funcionales**, es la gestión de las funciones organizativas internas, finanzas, comercialización, planta, etcétera. para lograr valorar los bienes y servicios mediante la movilización de competencias.
- **Formación**, la formación, aplicado al hombre: “es la acción de

desarrollar, principalmente en los jóvenes, las virtualidades propiamente humanas: inteligencia, conciencia moral, sentido social, etcétera”. la formación profesional es el “conjunto de los medios puestos en prácticas para desarrollar el saber y el tacto que exige una profesión determinada.

- **Gestión Estratégica Formativa**, son los aspectos del proceso administrativo del PEA, que involucra al docente y discente para asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la universidad se adecuen al interno y entorno de tal manera que permita la eficiente realización de los objetivos curriculares, utilizando procedimientos de acción y control. **Implica también el diseño del plan estratégico y el plan táctico del PEA con la utilización de métodos, técnicas y estratégicas.**
- **Gestión Estratégica**, conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y los componentes institucionales con las demandas y las oportunidades del contexto. La gestión estratégica deberá acompañarse de una serie de técnicas y elementos de gestión estratégica.
- **Gestión**, conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas. Se asocia a las acciones y decisiones de los ejecutivos superiores en una organización.
- **Gestionar**, es coordinar todos los recursos disponibles para

conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

- **Internos**, niveles de producción, índices de calidad.
- **La mente**, está fundada en los sentidos y los sentidos a su vez son la puerta del conocimiento. En nuestra vida integral (**Psiquis**) es nuestro cuerpo el que siente, el que piensa y el que quiere; para nuestra vida es nuestro yo, en su real significación, porque nos da la clave de la verdadera educación. La diferencia entre mente elevada de una persona y mente baja de otra depende muchas veces de la forma en que al principio se atiende a la educación con sus respectivos sentidos.
- **Mentalidad**, es la que sabe cuánto sabemos y sin embargo, sabemos de la mente misma menos que de las que ella sabe, sin la mente no sabríamos nada. La mente es algo real pero que no puede asirse. La mente (mental) designa la vida del entendimiento.
- **Metodología del Posicionamiento**, puntualmente es identificar el mejor atributo del producto, conocer la posición de los competidores y en función a lo anterior, decidir nuevas estrategias para mejorar las ventajas competitivas y comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad agresiva.

- **Objetivos Estratégicos**, se dan por lo siguiente: lograr ventaja competitiva sostenible, de liderazgo de costos, enfoques, ventaja competitiva diferencial, etcétera., Optimizar la rentabilidad se logra optimizando la estructura del costo y del capital de trabajo, luego se incrementan las ventas, considerando producto, precio, promoción, distribución y valor agregado.
- **Planeamiento Estratégico**, es la exploración en busca de la Dirección para toda la organización, prioriza las rutas del desempeño empresarial, bajo esquemas de posicionamiento y competitividad que superan los esfuerzos y acciones de otras organizaciones que participan activamente en el mercado. Es una herramienta para administrar y ordenar los cambios; como técnica define los objetivos y establece las estrategias para lograrlos.
- **Posicionamiento confuso**, imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
- **Posicionamiento del Contador Público**, es la mezcla cuidadosamente diseñada de: Producto, servicios, costo, precio, distribución, comunicación y liderazgo; definimos también como el arte de diseñar la oferta y la imagen de las universidades de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta (necesidades empresariales); y se compare con el resto de los productos o marcas competidoras (otras universidades). Se utiliza para diferenciar el producto (profesional liberal) y asociarlo con los

atributos deseados por el consumidor (organizaciones).

- **Posicionamiento dudoso**, es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca del producto, debido al precio, características, calidad y/o fabricante del producto.
- **Posicionamiento por uso o aplicación**, el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por atributo**, se posiciona según el atributo, el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio**, el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan.
- **Posicionamiento por calidad o precio**, el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.
- **Posicionamiento por categoría de productos**, el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por competidor**, se afirma que el producto es mejor en algunos sentidos o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento y Alternativas**, consideramos *dos alternativas para posicionar*: Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor y apoderarse de la posición desocupada o desposicionar o reposicionar a la competencia.

- **Posicionamiento**, es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuándo se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, indica además qué piensan los consumidores sobre las marcas y productos que existen en el mercado (estándares de calidad).
- **Sobre posicionamiento**, existe una imagen estrecha del producto.
- **Sub posicionamiento**, el producto se ve como un competidor más en el mercado, los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
- **Tablero de Comando**, se dan por las siguientes variables: **Finanzas**, implica inversión, ventas, utilidades y el margen de contribución, cliente, participación de mercado, **y satisfacción de los clientes internos; niveles de producción**, índices de calidad y crecimiento, índice de motivación y grado de **satisfacción de los trabajadores**.
- **Táctica**, es claramente el arte de emplear las armas en el combate para conseguir su mejor rendimiento. En el campo empresarial, el combate es la lucha por el mercado y las armas son los precios, los plazos de pago, la calidad, la innovación, el servicio, los tiempos de entrega, la publicidad, etcétera.
- **Técnica Didáctica**, es un procedimiento lógico y con fundamento psicológico destinado a orientar el aprendizaje del alumno, lo puntual de la técnica es que ésta incide en un sector específico o



en una fase del curso o tema que se imparte, como la presentación al inicio del curso, el análisis de contenidos, la síntesis o la crítica del mismo. La técnica didáctica es el recurso particular de que se vale el docente para llevar a efecto los propósitos planteados desde la estrategia.

- **Técnicas Didácticas**, las técnicas didácticas matizan la práctica docente ya que se encuentran en constante relación con las características personales y habilidades profesionales del docente, sin dejar de lado otros elementos como las características del grupo, las condiciones físicas del aula, el contenido a trabajar y el tiempo.
- **Tipos de Posicionamiento**, consideramos: **Por atributo**, se posiciona según el tamaño o el tiempo que lleva de existir, por beneficio, el producto se posiciona **como el líder** en lo que corresponde a cierto beneficio que los demás no dan, **por uso o aplicación**, el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones, **por competidor**, se afirma que el producto es mejor en algunos sentidos o varios en relación al competidor **por categoría de productos**, el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos y **por calidad o precio**, el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.
- **Ventaja Competitiva**, realizar lo que la organización hace realmente bien, para superar a la competencia; y otorgar al cliente

un beneficio que la competencia no puede ofrecer. Estas variantes son la razón de los consumidores para elegir un producto en lugar de otro en repetidas veces.

**Formulación de Hipótesis**, con triangulación de la investigación con enfoque cualicuantitativo.

### 2.8.1 Hipótesis General:

**H1:** La gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

**Ho:** La gestión estratégica universitaria no mejora el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

### 2.8.2 Hipótesis Específicas:

#### Hipótesis “a”:

**H1** La planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú.

**Ho** La planificación estratégica universitaria no mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú.

#### Hipótesis “b”:

**H1** La organización estratégica universitaria influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

**Ho** La organización estratégica universitaria no influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

**Hipótesis “c”:**

**H1** La dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

**Ho** La dirección estratégica universitaria no mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

**Hipótesis “d”:**

**H1** El control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del centro del Perú.

**Ho** El control estratégico universitario no determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del centro del Perú.

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

#### **Tipo y Nivel de Investigación**

##### **Tipo de Investigación**

Es una investigación aplicada, que busca mejorar el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú a través de la Gestión estratégica universitaria.

##### **Nivel de Investigación**

Es una investigación explicativa porque explica la influencia de las causas VI: Gestión Estratégica Universitaria y los efectos. VD: Posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

## Diseño Metodológico

### 3.2.1 Diseño de la Investigación

El presente diseño general es pre experimental de trabajo de campo dado que contiene solamente una referencia final de como se encontrarán los grupos que conforman la muestra al final del estudio de la variable independiente “Gestión Estratégica Universitaria”. Se realizó la investigación bajo el supuesto que: “Las unidades de análisis están en su estado normal”.

**Diseño General: N G X O**

**Donde:**

**N** = No hay asignación al azar de los sujetos de investigación dado que se coge grupos intactos para cada unidad de análisis.

**G** = Grupos pre experimentales conformado por cada unidad de análisis determinada en la muestra realizada.

**X** = Variable Independiente: Gestión Estratégica

**O** = Aplicación del Cuestionario

<b>Diseño Específico:</b>	<b>G</b> <sub>1</sub> . AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	<b>X</b>	<b>O</b> <sub>1</sub>
	<b>G</b> <sub>2</sub> . DOCENTES UNIVERSITARIOS	<b>X</b>	<b>O</b> <sub>2</sub>
	<b>G</b> <sub>3</sub> . TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	<b>X</b>	<b>O</b> <sub>3</sub>
	<b>G</b> <sub>4</sub> . CONTADORES PÚBLICOS	<b>X</b>	<b>O</b> <sub>4</sub>
<b>Resultados:</b>	<b>O</b> <sub>1-2-3-4</sub>	<b>~, = y ≠</b>	<b>G</b>

### 3.2.2 Métodos Utilizados

El patrón de la investigación fue el método científico, por las características, rigurosidades y su accionalidad procesal, el método heurístico, como solución de problemas contables reales con su respectiva estructura procesal (algoritmo), el método descriptivo, como generador de nuevos conocimientos, producto de la recolección de datos; paralelamente para interpretar y explicar sistemáticamente las características y cualidades de la realidad acerca de la gestión estratégica para mejorar el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú y el método comparativo, porque a través de este se orientó a comparar por cada universidad y cada unidad de análisis que lo componían para sintetizarlo y así establecer la causalidad de las variables. Específicamente, la aplicación de este método nos permitió la descomposición del todo en sus partes elementales, con el propósito de realizar un análisis por prioridades, para luego sintetizar programáticamente mediante la discusión que conllevó a realizar las conclusiones respectivas. Adicionalmente acorde a las necesidades del trabajo se utilizaron otros métodos de investigación, complementados con las técnicas de evaluación, el análisis y síntesis y la estadística descriptiva para mostrar la data del trabajo de campo realizado y la estadística inferencial para las pruebas de hipótesis correspondientes debidamente contrastadas.

### 3.2.3 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se realizó en el marco del enfoque de triangulación considerando el proceso de investigación cuantitativo y cualitativo orientado para el nivel doctoral considerando aspectos y características del desarrollo de alta investigación científica.

### Población y Muestra

Para la población de estudio, se consideró a toda la comunidad universitaria de las universidades del centro del Perú. Estuvo conformada por las autoridades universitarias, docentes universitarios, trabajadores administrativos y contadores públicos titulados en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Peruana “Los Andes” y la Universidad Daniel Alcides Carrión. Presentamos el cuadro resumen de la población:

CUADRO N° 05 POBLACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES DEL CENTRO DEL PERÚ 2011						
N°	Unidad de Análisis	Detalle	UNCP	UPLA	UNDAC	Total
1.	Autoridades Universitarias	Rector, Vicerrector y Directores Universitarios	67	72	48	187
3.	Docentes Universitarios	Docentes de las Facultades de su Universidad	622	420	380	1422
4.	Trabajadores Administrativos	Profesionales, Técnicos y Auxiliares	460	620	380	1460
5.	Contadores Públicos	Contadores Titulados en cada Universidad	1350	420	830	2600
<b>Total Población</b>			2509	1532	1638	5669

*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.*

Para determinar la muestra de la investigación materia de estudio, en coordinación con el asesor de la investigación Dr. Luís Alberto Lizárraga Pérez se determinó realizar el muestreo intencionado no probabilístico, porque copa las expectativas de la investigación y su coeficiente de elevación es operativo y de alta confiabilidad.

Presentamos el cuadro resumen de la muestra no probabilística elegida intencionalmente por el investigador con anuencia del asesor de la investigación:

CUADRO N° 06 MUESTRA INTENCIONADA NO PROBABILÍSTICA DE LAS UNIVERSIDADES DEL CENTRO DEL PERÚ 2011						
N°	Unidad de Análisis	Detalle	UNCP	UPLA	UNDAC	Total
1.	Autoridades Universitarias	Rector, Vicerrector y Directores Universitarios	10	10	10	30
2.	Docentes Universitarios	Docentes de las Facultades de su Universidad	30	30	30	90
3.	Trabajadores Administrativos	Profesionales, Técnicos y Auxiliares	30	30	30	90
4.	Contadores Públicos	Contadores Titulados en cada Universidad	30	30	30	90
<b>Total Población</b>			100	100	100	300

*Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.*



## Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	ITEMS PARA EL REACTIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	INFORMANTES
GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA (Y)	PLANIFICACIÓN (X1)	PRIMERO LA VISIÓN LUEGO LA MISIÓN	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		AMBIENTE INTERNO - EXTERNO	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		OBJETIVOS - METAS	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		PLANIFICACIÓN PRESUPUESTAL	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		PLANIFICAN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
	ORGANIZACIÓN (X2)	DESCENTRALIZADA PARTICIPATIVA (TRABAJO EN EQUIPO ESTAMENTARIO)	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTAL	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		DESARROLLO DE ESTRATEGIAS POR ESTAMENTOS	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		PARTICIPACIÓN SOCIAL - AMBIENTAL RESPONSABLE	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		SISTEMA DE GESTIÓN CON TECNOLOGÍA	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		ORGANIZAN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
	DIRECCIÓN (X3)	PROMUEVEN EL LIDERAZGO EDUCATIVO	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		GOBIERNAN HACIA EL CAMBIO CONSTANTE	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		INTERDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		HABILIDADES Y DESTREZAS DEL PERSONAL	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		ESTABLECEN ESTRATEGIAS ANTICIPATIVAS	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		DIRECCIONAN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
	CONTROL (X4)	EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		EXISTE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS EDUCATIVAS	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		CONTROL Y SUPERVISIÓN CONSTANTE DE FUNCIONES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		CUMPLIMIENTO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		CONTROL VIRTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	ITEMS PARA EL REACTIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	INFORMANTES
POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO (Y)	POSICIONAMIENTO ACTUAL (Y1)	ANÁLISIS FODA	ANÁLISIS DE MATRIZ	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		ANÁLISIS COMPETITIVO - COMPARATIVO	ANÁLISIS DE MATRIZ	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		MAPEADO PERCEPTUAL DE LOS CLIENTES	ANÁLISIS DIAGRAMAS	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		ANÁLISIS BCG	ANÁLISIS DE MATRIZ	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		EVALUACIÓN DEL CURRÍCULO	ENTREVISTA	GUIA DE ENTREVISTA	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		EVALUACIÓN DEL POSICIONAMIENTO ACTUAL DEL C.P.	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
	PERFIL A POSICIONAR (Y2)	QUE VENDEN	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		DEFINIR EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL C.P. A POSICIONAR	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		DIFERENCIACIÓN FRENTE A LOS COMPETIDORES	ANÁLISIS	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		OPORTUNIDADES LABORALES	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		VALORES ÉTICOS MORALES	ANÁLISIS	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		NUEVO PERFIL ESTRATÉGICO DEL C.P.	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
	PROCESO DE POSICIONAMIENTO DEL C.P. (Y3)	POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		SEGMENTACION (NICHOS DE MERCADO)	ANÁLISIS	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		MERCADO META	ANÁLISIS	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		PENETRACIÓN	ANÁLISIS	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		PARTICIPACIÓN	ANÁLISIS	INFORME	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		PROCESO ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO DEL C.P.	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN LOS CLIENTES (Y4)	VENTAJAS COMPETITIVAS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL C.P.	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		USO DEL MARKETING ESTRATÉGICO	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		POSICIONAMIENTO SOSTENIBLE COMO LIDER AL C.P.	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		AUTO Y REPOSICIONAMIENTO	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		TECNOLOGÍA DE PUNTA PARA EL POSICIONAMIENTO DEL C.P.	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.
		UTILIZAN ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	ENCUESTA	CUESTIONARIO	UNCP-UPLA Y UNDAC COLEGIOS DE C.P.

## **Técnicas e Instrumentos de Recopilación, Procesamiento e Interpretación de los Datos**

### **3.5.1 Técnicas e Instrumentos Utilizados**

Se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos para la presente investigación:

**Análisis de documentos bibliográficos**, se realizó con revisión programática documental de las universidades: UNCP, UPLA y UNDAC, dándole precisión a las variables de estudio, Gestión Estratégica Universitaria y Posicionamiento del Contador Público del centro del Perú; en tal sentido, revisamos y utilizamos bibliografía especializada para el soporte del desarrollo del proyecto de investigación. Por la cual, recurrimos a las diferentes bibliotecas de las Universidades mencionadas y otras del país. También utilizamos material bibliográfico y bibliografía electrónica para acceder a base de datos y otras fuentes afines para revisar y consultar respecto a las variables de investigación accediendo a los papers de investigación relacionados con nuestra investigación.

Se utilizó los siguientes instrumentos: Fichas de Revisión Bibliográfica y Fichas de Revisión de Bibliografía en Internet.

**Análisis de Documentos de Gestión Académica – Administrativa**, se consideró para contrastar con la realidad y otros instrumentos lográndose un diagnóstico razonable.

Se utilizó los siguientes instrumentos: Currículo de la Facultad

de Contabilidad y el Plan Estratégico de la universidad.

**Análisis de Documentos Normativos - Legales**, se consideró la normativa principal para contrastar con la realidad y otros instrumentos lográndose un diagnóstico razonable. Hecho que nos permitió tener criterios amplios de causalidad de la investigación.

Se utilizó los siguientes instrumentos: Fichas de Resumen de la Ley Universitaria, Estatuto. ROF y MOF de la UNCP, UPLA y la UNDAC; Normativa Educativa para Contadores. Plan Estratégico del Colegio de Contadores Públicos de Junín y Cerro de Pasco y Documentación Corporativa de la Junta de Decanos Contadores del Perú.

**Observación**, se realizó durante todo el proceso de la investigación. Específicamente se aplicó a toda la comunidad universitaria de las universidades: UNCP, UPLA y UNDAC; especialmente a las autoridades universitarias, docentes, personal administrativo y Contadores Públicos titulados en las universidades.

Se utilizó los siguientes instrumentos: Guía de Observación para cada universidad y por cada unidad de análisis.

**Entrevistas**, se realizó con las autoridades, directivos, decano, y jefes de áreas responsables de las universidades: UNCP, UPLA y UNDAC.

Se utilizó los siguientes instrumentos: Guía de entrevista estructurada con el mismo contenido operacional de cada variable determinado para cada universidad.

**Encuestas**, se aplicó cuestionarios pre establecidos a 300 personas que son autoridades y directivos universitarios, docentes universitarios, trabajadores administrativos y Contadores Públicos titulados en cada universidad del centro del Perú.

Se utilizó el siguiente instrumento: Cuestionario para cada universidad y por cada unidad de análisis.

### **3.5.2 Recopilación de Datos**

#### **Aprobación de la investigación y Coordinación Preventiva**

Una vez presentado la solicitud de inicio de la presente investigación con la anuencia del Rector y Decano de la Facultad de Contabilidad de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Peruana “Los Andes” y a la Universidad Daniel Alcides Carrión, se procedió a fijar y explicar introductoriamente el desarrollo del plan de investigación con sus instrumentos de investigación estableciendo su validez y confiabilidad y sobre todo llegar a las conclusiones y el aporte estratégico para el mejoramiento y perspectivas de desarrollo de gestión estratégica de cada universidad y el posicionamiento que se pretende lograr para el Contador Público del centro del Perú. Luego de la puesta en conocimiento a las autoridades,

directivos, docentes universitarios, trabajadores administrativos que estuvieron presentes manifestaron su entusiasmo y aceptación para el desarrollo de la investigación científica por cada período orientado a la causalidad de la Gestión Estratégica para mejorar el Posicionamiento Competitivo del Contador Público del Centro del Perú.

Por otro lado se acordó reuniones previas con los decanos del Colegio de Contadores Públicos de Junín CPCC. Felipe Huaroto Sairitupac y Colegio de Contadores Públicos de Cerro de Pasco Mg. Carlos Jesús Yupanqui Villanueva para explicar los alcances y desarrollo del plan de investigación a nivel doctoral el cual permitirá fortalecer nuestro gremio profesional y coadyuvar a su desarrollo científico para el posicionamiento del Contador Público bajo una gestión estratégica eficaz y sostenible.

### **Coordinación de Fechas y Horarios**

Se realizaron las coordinaciones respectivas con las autoridades representativas de cada universidad dado la anuencia que recibimos a nuestra solicitud para ello determinamos las fechas y horarios del desarrollo de nuestra investigación. Se acordó realizar la investigación en el tiempo libre o fuera del horario de trabajo del personal de cada universidad a fin de no incompatibilizar el desarrollo normal de su jornada laboral para poder encuestarlos, y entrevistarlos.

Además la documentación pertinente que nos facilitaron para robustecer nuestra investigación. No se dieron muchos detalles a la muestra determinada para no sesgar la investigación y evitar las fuentes de invalidación interna o externa.

Por otro lado, los decanos de los Colegios de Contadores Públicos de Junín y Cerro de Pasco nos manifestaron su pleno respaldo para el desarrollo de nuestra investigación acordando que a sola petición nos estaría atendiendo con información que cuenta nuestro colegio. Asimismo, a nivel del Colegio de Contadores Públicos de Lima y la Junta de Decanos existió restricciones para desarrollar nuestra investigación por la división de contadores existente la cual se supero con información relevante que proporcionaron algunos colegas que radican en la ciudad de Lima y el apoyo efectivo del asesor de nuestra investigación Dr. Luís Alberto Lizárraga Pérez.

### **Guía de Entrevista Estructurada**

Para la entrevista realizamos lo siguiente:

Se realizó una entrevista estructurada dirigida a las autoridades universitarias, decano, directores y jefes de departamento de Facultad de la UNCP, UPLA y la UNDAC.

Se entrevistó en la facultad de acuerdo al cuadro del guía de entrevista estructurada.

Previamente a ello se elaboró el guía de entrevista realizando la validez de contenido con expertos en el área sujeto de investigación teniendo en consideración que en la parte primera, se formularon preguntas generales de tipo exploratorio y descriptivo. En las intermedias, preguntas de Gestión Estratégica y en las finales de Posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

### **El Cuestionario**

Para elaborar el cuestionario consideramos lo siguiente:

- Las variables a medir.
- El concepto de Gestión Estratégica y Posicionamiento del Contador Público complementado con el marco teórico y las características objetivas a plasmar en el marco estructural del cuestionario.
- Los indicadores.
- Determinamos el nivel de medición nominal.
- Determinamos los ítems y se codificaron.
- Realizamos el cuestionario piloto.
- Aplicamos la Prueba Piloto.
- Recurrimos a la autoridades, caso contrario coordinamos previamente citas en la Facultad de Contabilidad de la UNCP, UPLA y la UNDAC (para ello se coordinó previamente en algunos casos no fue posible regresando en otras oportunidades esperando su momento libre).

- Analizamos si las instrucciones se comprenden y si los items funcionan adecuadamente.
- Determinamos la prueba de Validez por Juicio de Expertos.
- Determinamos la prueba de Confiabilidad por Juicio de Expertos.
- Presentamos a nuestro asesor dichos instrumentos de medición al que después de algunas correcciones y sugerencias finalmente dio su anuencia respectiva.

### **Guía de Observación**

En el guía de observación consideramos lo siguiente:

- El guía de observación se realizó en un registro de observaciones teniendo en consideración las siguientes etapas:
- Etapa I.- Definición de los objetivos en función a la investigación.
- Etapa II.- Acceso al escenario Ambientes Académicos y Administrativos de la Facultad de Contabilidad de la UNCP, UPLA y la UNDAC.
- Etapa III.- Se trató de ganar la confianza de los encuestados y entrevistados quienes han sido observados respecto a sus sugerencias, dudas y aportes así para evitar restricciones o sesgos en la investigación realizada.



Favoreció a la investigación que el suscrito sea docente universitario.

- Etapa IV.- Se desarrolló la observación de todo lo concerniente con la investigación.
- Etapa V.- Finalmente en cada fecha y horario programado se iniciaba y culminaba el proceso de investigación con las atenciones de agradecimiento del caso a quienes correspondían.

### **Guía de Análisis Documentario y documentos de Gestión Académica - Administrativa**

En el guía de análisis documentario realizamos lo siguiente:

Se realizó el análisis del acervo documentario académico, bibliográfico y de gestión administrativa que tenían relación con el campo temático de Gestión Estratégica y el Posicionamiento del Contador Público del centro del Perú, registrándose de manera ordenada y cronológica. En relación con los documentos y tecnología utilizados. Acudiendo también a internet (búsqueda de base de datos y otros afines al tema) se visitaron a cada oficina, centro de trabajo inherente a la investigación para solicitar la documentación de gestión académica, documentaria y gestión administrativa de la Facultad de Contabilidad de las universidades: UNCP, UPLA y UNDAC y Colegios de Contadores Públicos.

### 3.5.3 Técnicas de Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información hemos considerado lo siguiente:

- ❖ Detallamos las variables identificadas y objetivos de estudio, según la definición de las variables presentadas y los instrumentos de recolección de información utilizados.
- ❖ Determinamos las variables que ameritan ser analizadas en bloque o individualmente, ordenándolos y clasificándolos; utilizando para ello cuadros estadísticos (uso de la estadística descriptiva).
- ❖ Integramos la información obtenida por cada variable de estudio y utilizamos la codificación, tabulación y técnicas estadísticas. Las cuales, permitieron clasificar la información obtenida, la presentación en tablas, gráficos y de esta manera poder realizar los análisis e interpretaciones del caso.
- ❖ Esquemizamos en tablas la información obtenida para determinar la posibilidad del cruce de variables, según el número que debe relacionarse y las escalas de clasificación utilizadas comparativamente por cada universidad.
- ❖ Realizamos un listado de las tablas y gráficos que presentamos en la investigación.
- ❖ Se realizaron los cálculos de los parámetros y estimadores correspondientes valiéndonos de la estadística inferencial.

Se utilizó la tecnología estadística del SPSS 20 para elaborar y realizar el procesamiento de la información y realizar la prueba y docimasia de la hipótesis donde aceptamos H1 y rechazamos Ho.

#### **3.5.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos**

Entre las principales técnicas que se aplicó para realizar el análisis y discusión de la información recopilada, procesada y presentada se realizó lo siguiente:

Se analizó la información obtenida en función del problema, objetivos, hipótesis planteada, la teoría, los antecedentes y en base a ello se realizó la discusión del caso. Para efectos de aceptar o rechazar la hipótesis planteada, se realizó la prueba de hipótesis en el SPSS 20, para ello se utilizó la prueba de “Chi cuadrado”; estableciéndose cuadros de contingencia de 2x2 obteniendo resultados mayores a los de la tabla de valores de Chi cuadrado (01 grado=3.84), ubicándose la significación dentro del margen de error al 95% de confianza. Finalmente, luego de haber analizado la información y realizado la discusión correspondiente para cada componente se formuló las conclusiones y recomendaciones del caso con la orientación del asesor de la investigación.

#### **Aspectos Éticos**

Desarrollamos la investigación dentro de los parámetros éticos, basándonos en el código de ética que rige para el desempeño de la

profesión del Contador Público y los estándares éticos internacionales (ISOS de Investigación) para poder desarrollar nuestra investigación. Dada las características de nuestra investigación no medra aspectos éticos para su desarrollo, por el contrario siendo libre su desarrollo no afecta a personas, instituciones, gremios entre otros; muy por el contrario fortalece nuestra profesión de Contador Público y cumple la formación científica, tecnológica y humana que pregonan nuestra ley universitaria N° 23733 y la Constitución política vigente. Siendo la característica de la presente investigación de **“Inédita y Original”** registrada y respaldada por las normativas de INDECOPI, APDAYC, Biblioteca Nacional del Perú y la Constitución Política del Estado Peruano.

El desarrollo del trabajo está enmarcado en el **Código de Ética Profesional de los Colegios de Contadores del Perú**, respecto a sus principios fundamentales de la Ética Profesional:

Integridad.- **“... ser justo y honesto... sea probo e intachable en todo sus actos.”**

Objetividad.- **“...no debe permitir que los favoritismos, conflictos de interés... eliminen sus juicios profesionales...”**

Competencia profesional y debido cuidado.- **“... la competencia profesional requiere de conocimientos actualizados...”**

Comportamiento profesional.- **El Contador Público Colegiado debe colaborar... en la difusión de los conocimientos, para la consecución de un mismo fin.**

La sumilla de los articulados del **Código de Ética Profesional**, por su correlación con el tema mencionamos:

**El artículo 5° precisa...** el Contador Público actuará con probidad y buena fe, manteniendo el honor, dignidad y capacidad profesional... del Código de Ética en todos sus actos. **El artículo 15° alude...** la independencia de criterio. **El artículo 44° pregona** No se considera como publicidad, la divulgación de obras... estudios de investigación... que presenten temas de interés general o de la profesión en particular. Finalmente **el artículo 45° dice** La inobservancia...del Código de ética... constituye infracción...la cual será sancionada.

Tomando como referencia la **Constitución Política del Perú**, en el **artículo 2°** Toda persona tiene derecho, **inciso 8** “**A la libertad de creación intelectual, artística, técnica y científica, así como a la propiedad sobre dichas creaciones y a su producto. El Estado propicia el acceso a la cultura y fomenta su desarrollo y difusión**”. En tal virtud **INDECOPI** en concordancia al Decreto Ley N°25868, **artículo 2°**, es el organismo encargado de la aplicación de las normas legales destinadas a proteger, **inciso b)** “**Los derechos de propiedad intelectual**”. Por su lado **APDAYC** a través del Decreto Legislativo N°882 en su **artículo 1°** dice “...**Tienen por objeto la protección de los autores de las obras literarias...**”. La ley procesalmente, sanciona los delitos contra los derechos intelectuales.

**CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN  
DE RESULTADOS**



## Resultados de la Gestión Estratégica Orientado al Posicionamientos del Contador Público del Centro del Perú

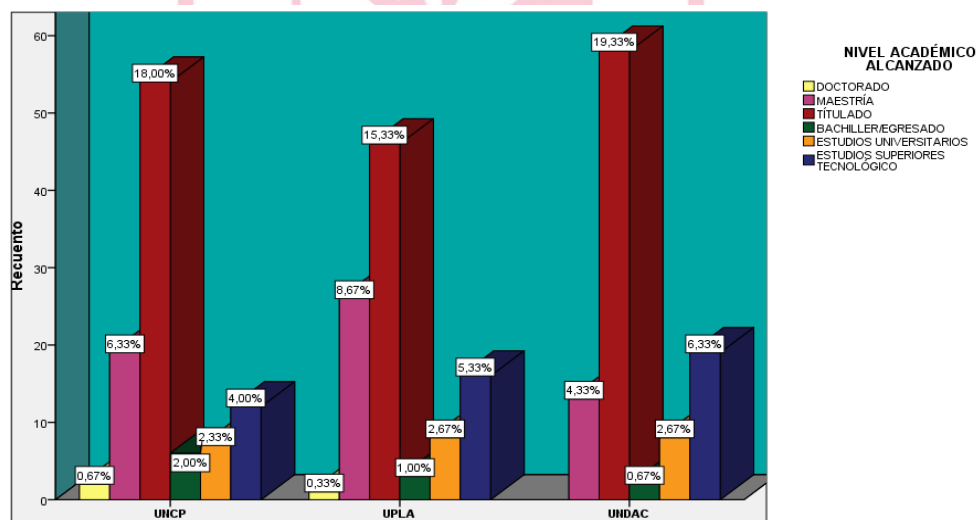
### 4.1.1 NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO POR UNIVERSIDAD

**Pregunta N° 01:** Indique su universidad y el más alto nivel académico alcanzado.

**TABLA N° 01  
NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO POR UNIVERSIDAD**

		NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO						Total
		DOCTORADO	MAESTRÍA	TÍTULADO	BACHILLER/EGRESADO	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	ESTUDIOS SUPERIORES TECNOLÓGICO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	2	19	54	6	7	12	100
	UPLA	1	26	46	3	8	16	100
	UNDAC	0	13	58	2	8	19	100
Total		3	58	158	11	23	47	300

**GRÁFICO N° 01**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

### Análisis de Resultados Estadísticos:

El posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú, se vislumbra en la variable de titulados; debemos direccionar en el doctorado y la maestría así mismo la titulación de los egresados de las universidades y los IST previo convenio con las autoridades universitarias y los sindicatos de los administrativos.

#### 4.1.2 CONDICIÓN DEL ENCUESTADO POR UNIVERSIDAD

**Pregunta** ¿Cuál es su condición en la universidad?  
**N° 02**

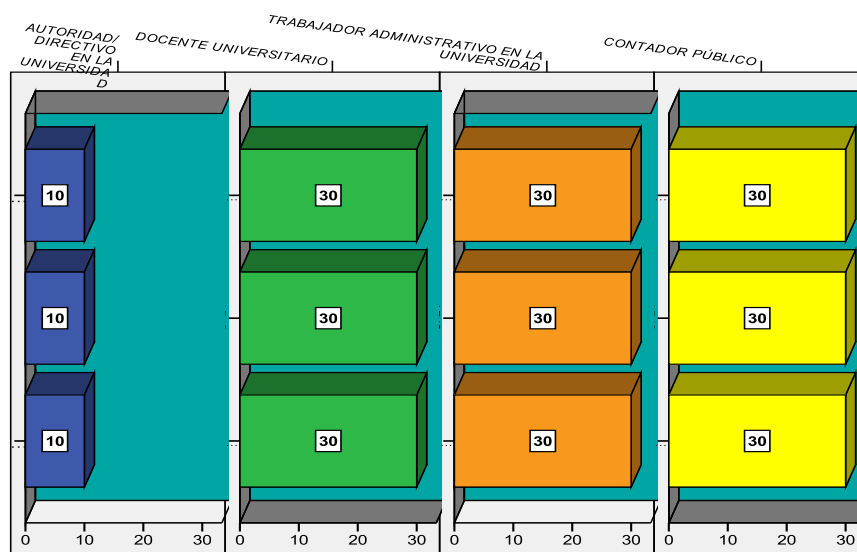
**TABLA N° 02**  
**CONDICIÓN DEL ENCUESTADO POR UNIVERSIDAD**

Recuento

		CONDICIÓN DEL ENCUESTADO EN LA UNIVERSIDAD				Total
		AUTORIDAD/DIRECTIVO EN LA UNIVERSIDAD	DOCENTE UNIVERSITARIO	TRABAJADOR ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD	CONTADOR PÚBLICO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	10	30	30	30	100
	UPLA	10	30	30	30	100
	UNDAC	10	30	30	30	100
Total		30	90	90	90	300

**GRÁFICO N° 02**

**CONDICIÓN DEL ENCUESTADO EN LA UNIVERSIDAD**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### **Análisis de Resultados Estadísticos:**

Los estamentos universitarios incluidos los trabajadores administrativos del centro de la ANR. Deben integrar la gestión estratégica holística orientados al posicionamiento de las universidades y sus productos, con excelencia, innovación y anticipación.



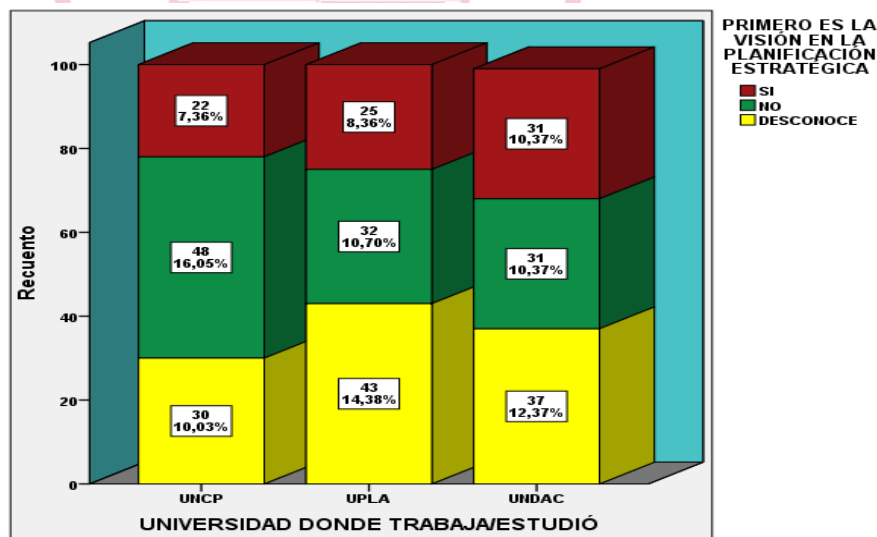
#### 4.1.3 PRIMERO ES LA VISIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**Pregunta N° 03** ¿Primero es la visión luego la misión para realizar la planificación estratégica?

**TABLA N° 03  
PRIMERO ES LA VISIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

			PRIMERO ES LA VISIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	22	48	30	100
		% del total	7,4%	16,1%	10,0%	33,4%
	UPLA	Recuento	25	32	43	100
		% del total	8,4%	10,7%	14,4%	33,4%
	UNDAC	Recuento	31	31	37	99
		% del total	10,4%	10,4%	12,4%	33,1%
Total		Recuento	78	111	110	299
		% del total	26,1%	37,1%	36,8%	100,0%

**GRÁFICO N° 03**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Observamos que los resultados nos dan la razón; sin embargo no es integral; la planificación estratégica tiene como prioridad la misión con enfoque al ambiente externo. Se recomienda la capacitación continua de los estamentos.

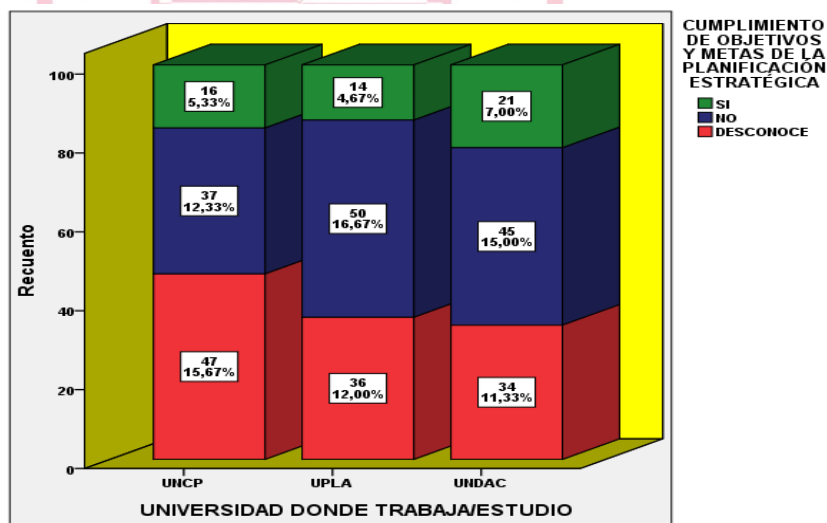
#### 4.1.4 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**Pregunta N° 04** ¿Se cumplen los objetivos y metas de la planificación estratégica de la universidad?

**TABLA N° 04**  
**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

			CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	16	37	47	100
		% del total	5,3%	12,3%	15,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	14	50	36	100
		% del total	4,7%	16,7%	12,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	21	45	34	100
		% del total	7,0%	15,0%	11,3%	33,3%
Total	Recuento	51	132	117	300	
	% del total	17,0%	44,0%	39,0%	100,0%	

**GRÁFICO N° 04**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### **Análisis de Resultados Estadísticos:**

Se elaboran y aprueban por consejo y asamblea universitaria el Plan Estratégico 2006 – 2015, plan de funcionamiento y desarrollo 2012, memoria 2011, plan operativo institucional y otros más. Pero los resultados nos indican el incumplimiento de la planificación estratégica, “Los modelos mentales y el poder central impiden que se materialice por falta de responsabilidad y control; esto debilita el posicionamiento.

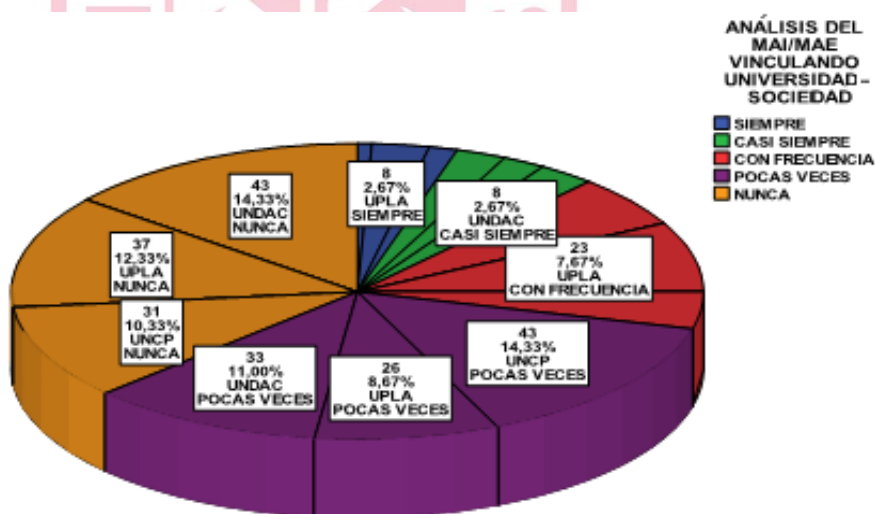
#### 4.1.5 ANÁLISIS DEL MAI/MAE VINCULANDO UNIVERSIDAD-SOCIEDAD

**Pregunta N° 05** ¿Realizan el análisis del medio ambiente interno y externo para la planificación estratégica vinculando universidad-sociedad?

**TABLA N° 05**  
**ANÁLISIS DEL MAI/MAE VINCULANDO**  
**UNIVERSIDAD-SOCIEDAD**

			ANÁLISIS DEL MAI/MAE VINCULANDO UNIVERSIDAD-SOCIEDAD					Total
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	NUNCA	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	2	7	17	43	31	100
		% del total	,7%	2,3%	5,7%	14,3%	10,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	8	6	23	26	37	100
		% del total	2,7%	2,0%	7,7%	8,7%	12,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	4	8	12	33	43	100
		% del total	1,3%	2,7%	4,0%	11,0%	14,3%	33,3%
Total		Recuento	14	21	52	102	111	300
		% del total	4,7%	7,0%	17,3%	34,0%	37,0%	100,0%

**GRÁFICO N° 05**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Los resultados porcentuales son indicadores de la gestión de las universidades de la muestra, debemos promover la *gestión de afuera para adentro*, implantando la “gestión multidimensional de 360°” vinculando la sociedad interna y externa para maximizar la creación de valor.

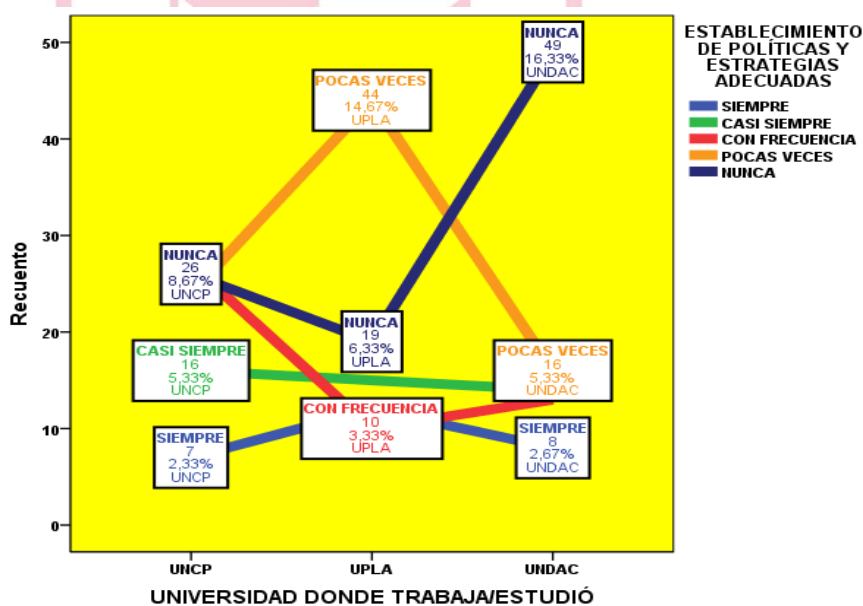
#### 4.1.6 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS ADECUADAS

**Pregunta N° 06** ¿Establecen políticas y estrategias adecuadas en la planificación estratégica de la universidad?

**TABLA N° 06**  
**ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS ADECUADAS**

			ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS ADECUADAS					Total
			SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	NUNCA	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	7	16	27	24	26	100
		% del total	2,3%	5,3%	9,0%	8,0%	8,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	12	15	10	44	19	100
		% del total	4,0%	5,0%	3,3%	14,7%	6,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	8	14	13	16	49	100
		% del total	2,7%	4,7%	4,3%	5,3%	16,3%	33,3%
Total	Recuento	27	45	50	84	94	300	
	% del total	9,0%	15,0%	16,7%	28,0%	31,3%	100,0%	

**GRÁFICO N° 06**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

La tabla evidencia que pocas veces o nunca en mayoría se establecen las políticas y estrategias adecuadas en la planificación estratégica, se deben propiciar y evaluar las concentraciones producto/mercado, facultades o unidades con mayor y menor presupuesto, las ventajas competitivas con los competidores y la descripción gráfica y analítica de las políticas y estrategias.

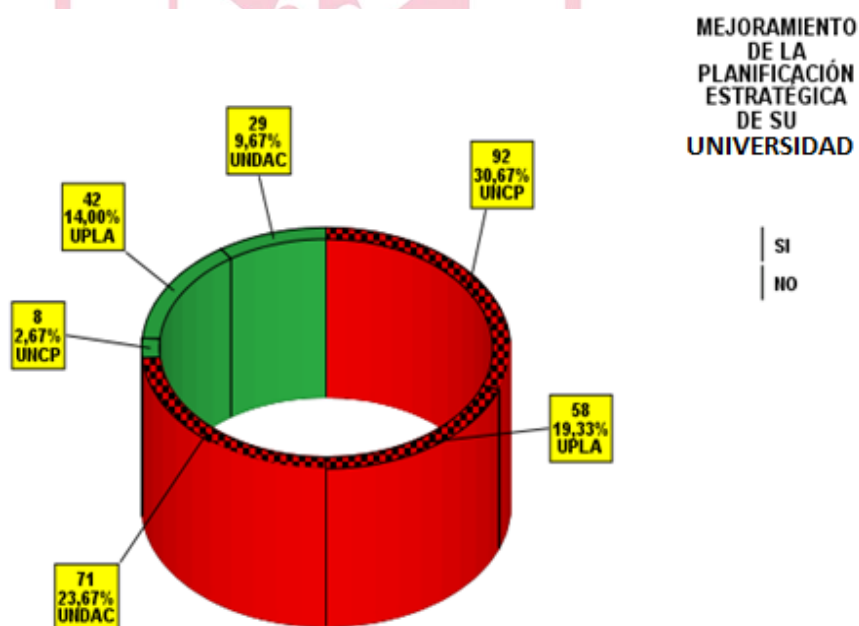
#### 4.1.7 MEJORAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SU UNIVERSIDAD

**Pregunta N° 07** ¿Estaría de acuerdo en que se mejore la planificación estratégica de su universidad?

**TABLA N° 07**  
**MEJORAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SU UNIVERSIDAD**

			MEJORAMIENTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE SU UNIVERSIDAD		Total
			SI	NO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	92	8	100
		% del total	30,7%	2,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	58	42	100
		% del total	19,3%	14,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	71	29	100
		% del total	23,7%	9,7%	33,3%
Total	Recuento	221	79	300	
	% del total	73,7%	26,3%	100,0%	

**GRÁFICO N° 07**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Por supuesto que sí, se deben de adoptar a las características únicas de cada universidad, deben ser flexibles, la participación debe ser integral, el cambio más urgente debe darse en las conductas y actitudes; si fuera así se cambia la cultura “valores nucleares”.

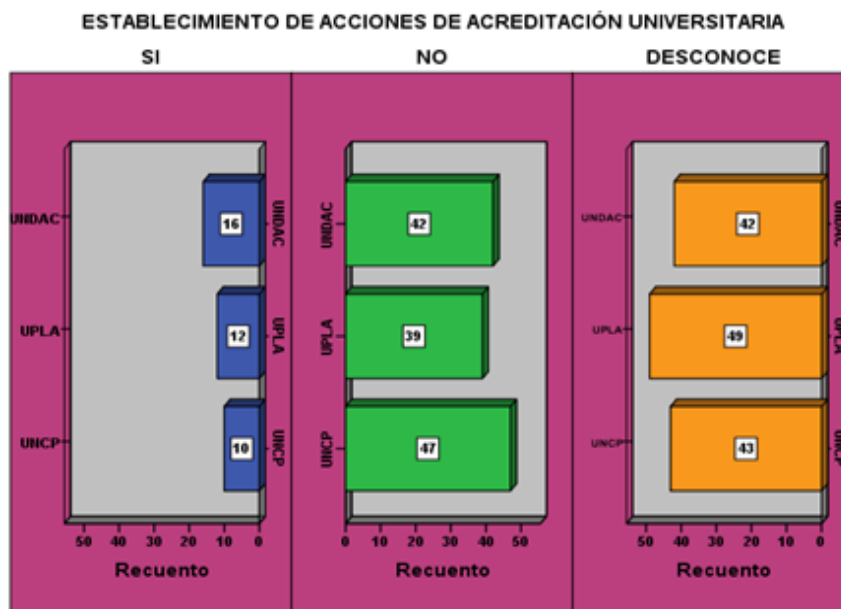
#### 4.1.8 ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA

**Pregunta N° 08** ¿Se establecen acciones para la acreditación universitaria en la planificación estratégica de su universidad?

**TABLA N° 08**  
**ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA**

			ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	10	47	43	100
		% del total	3,3%	15,7%	14,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	12	39	49	100
		% del total	4,0%	13,0%	16,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	16	42	42	100
		% del total	5,3%	14,0%	14,0%	33,3%
Total	Recuento	38	128	134	300	
	% del total	12,7%	42,7%	44,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 08**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### **Análisis de Resultados Estadísticos:**

Pocas facultades están acreditadas, existen las unidades de acreditación en las universidades aludidas, pero no están integradas en la planificación estratégica. El proceso de acreditación se debe dar en un mediano plazo.

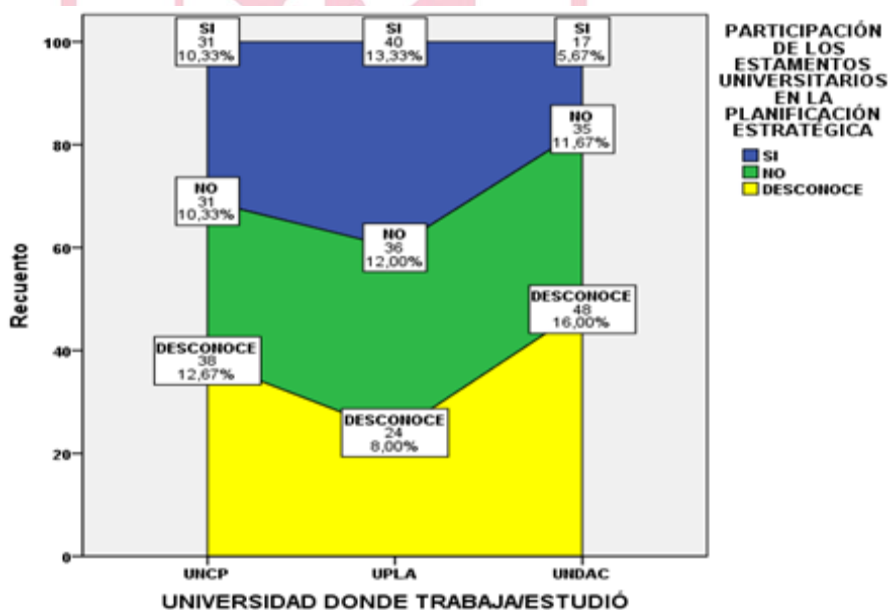
#### 4.1.9 PARTICIPACIÓN DE LO ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**Pregunta N° 09** ¿Los estamentos universitarios participan activamente en la planificación estratégica?

**TABLA N° 09**  
**PARTICIPACIÓN DE LO ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

			PARTICIPACIÓN DE LO ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	31	31	38	100
		% del total	10,3%	10,3%	12,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	40	36	24	100
		% del total	13,3%	12,0%	8,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	17	35	48	100
		% del total	5,7%	11,7%	16,0%	33,3%
Total		Recuento	88	102	110	300
		% del total	29,3%	34,0%	36,7%	100,0%

**GRÁFICO N° 09**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Su participación es relativa no integral, se incluye a los trabajadores administrativos. Urge el diseño de los “procesos lógicos” de cada universidad, Facultad y/o escuela.

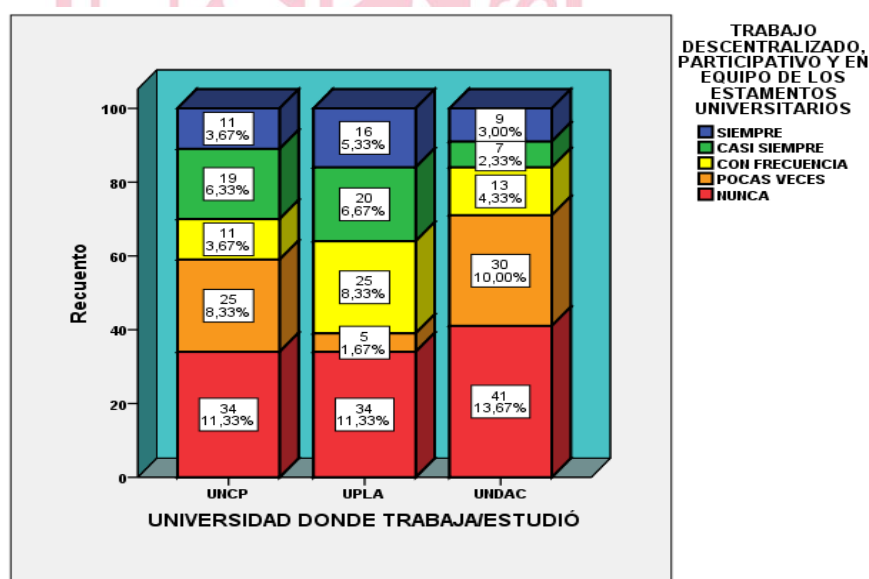
#### 4.1.10 TRABAJO DESCENTRALIZADO, PARTICIPATIVO Y EN EQUIPO DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS

**Pregunta N° 10** ¿En la universidad el trabajo de los representantes de los estamentos universitarios es descentralizado participativo y en equipo?

**TABLA N° 10**  
**TRABAJO DESCENTRALIZADO, PARTICIPATIVO Y EN EQUIPO DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS**

		TRABAJO DESCENTRALIZADO, PARTICIPATIVO Y EN EQUIPO DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS					Total	
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	NUNCA		
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	11	19	11	25	34	100
		% del total	3,7%	6,3%	3,7%	8,3%	11,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	16	20	25	5	34	100
		% del total	5,3%	6,7%	8,3%	1,7%	11,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	9	7	13	30	41	100
		% del total	3,0%	2,3%	4,3%	10,0%	13,7%	33,3%
Total	Recuento	36	46	49	60	109	300	
	% del total	12,0%	15,3%	16,3%	20,0%	36,3%	100,0%	

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Definitivamente no se aplica la integración de las actividades y funciones, en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada; se debe activar el trabajo en equipo multidisciplinar y transdisciplinar.



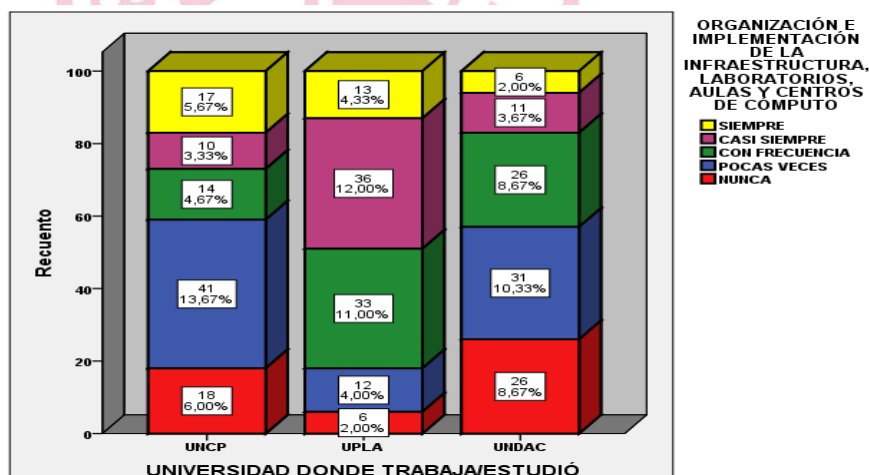
#### 4.1.11 ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA, LABORATORIOS, AULAS Y CENTROS DE CÓMPUTO

**Pregunta N° 11** ¿La infraestructura, laboratorios, aulas y centros de cómputo de la universidad están estratégicamente organizados e implementados?

**TABLA N° 11**  
**ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA, LABORATORIOS, AULAS Y CENTROS DE CÓMPUTO**

		ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA, LABORATORIOS, AULAS Y CENTROS DE CÓMPUTO					Total	
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	NUNCA		
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	17	10	14	41	18	100
		% del total	5,7%	3,3%	4,7%	13,7%	6,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	13	36	33	12	6	100
		% del total	4,3%	12,0%	11,0%	4,0%	2,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	6	11	26	31	26	100
		% del total	2,0%	3,7%	8,7%	10,3%	8,7%	33,3%
Total		Recuento	36	57	73	84	50	300
		% del total	12,0%	19,0%	24,3%	28,0%	16,7%	100,0%

**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Es una de las grandes verdades específicamente de las universidades estáteles. Esto ratifica la CGRP. En su último informe de evaluación y control de las universidades del Perú "Las universidades no tienen garantías de presupuesto, calidad de educación, investigación e infraestructura.

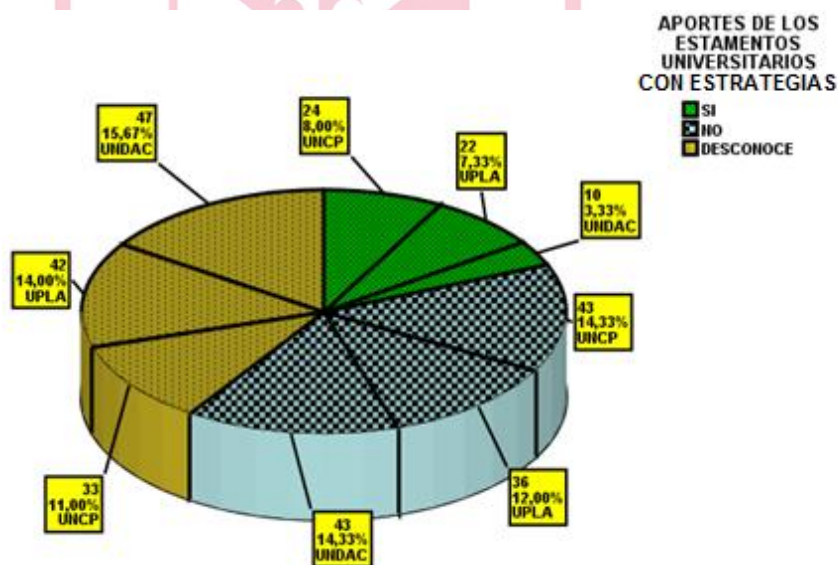
#### 4.1.12 APORTES DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS CON ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

**Pregunta N° 12** ¿Los representantes de los estamentos universitarios aportan con estrategias de organización estratégica de la universidad?

**TABLA N° 12**  
**APORTES DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS CON ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA**

			APORTES DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS CON ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	24	43	33	100
		% del total	8,0%	14,3%	11,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	22	36	42	100
		% del total	7,3%	12,0%	14,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	10	43	47	100
		% del total	3,3%	14,3%	15,7%	33,3%
Total	Recuento	56	122	122	300	
	% del total	18,7%	40,7%	40,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 12**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Es obvio que las universidades están direccionadas por el “ego corporativo”, los intereses particulares y las “viejas vacas lecheras” respecto a la innovación, creación e ideas brillantes. Para acceder al futuro con éxito debemos adecuar el producto a las nuevas necesidades de las organizaciones.

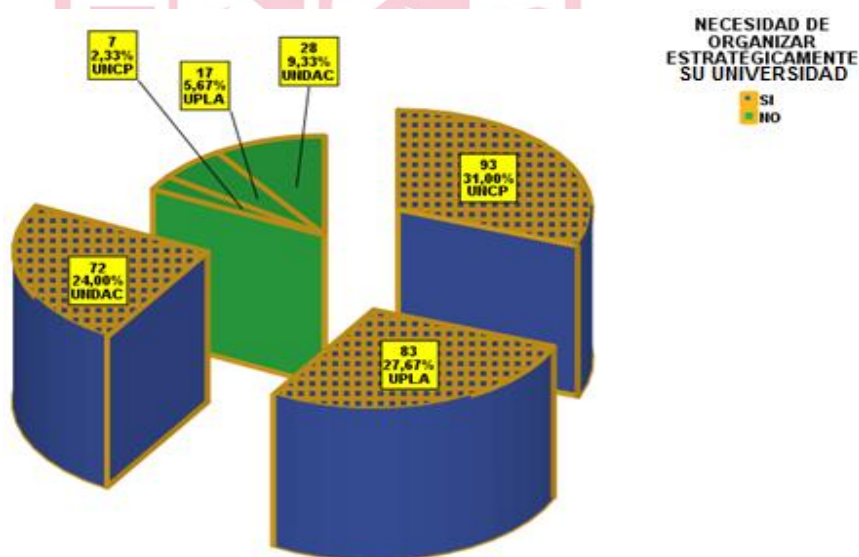
#### 4.1.13 NECESIDAD DE ORGANIZAR ESTRATÉGICAMENTE SU UNIVERSIDAD

**Pregunta N° 13** ¿Considera Ud. necesario la organización estratégica de su universidad?

**TABLA N° 13  
NECESIDAD DE ORGANIZAR ESTRATÉGICAMENTE SU UNIVERSIDAD**

			NECESIDAD DE ORGANIZAR ESTRATÉGICAMENTE SU UNIVERSIDAD		Total
			SI	NO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	93	7	100
		% del total	31,0%	2,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	83	17	100
		% del total	27,7%	5,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	72	28	100
		% del total	24,0%	9,3%	33,3%
Total	Recuento	248	52	300	
	% del total	82,7%	17,3%	100,0%	

**GRÁFICO N° 13**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### **Análisis de Resultados Estadísticos:**

Es de vital importancia la reorganización estratégica de las universidades del Perú porque la política, los grupos de poder y los estamentos universitarios han cultivado el caos de las universidades; muchas universidades han pasado y están con comisiones de gobierno transitorio propuesto por la ANR.

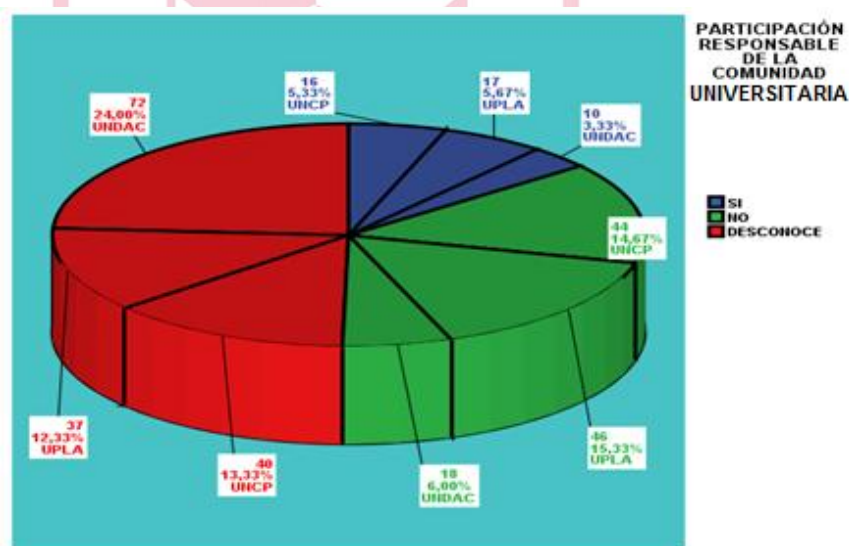
#### 4.1.14 PARTICIPACIÓN RESPONSABLE DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN LO SOCIAL-AMBIENTAL

**Pregunta N° 14** ¿La participación social-ambiental de la comunidad universitaria es responsable?

**TABLA N° 14**  
**PARTICIPACIÓN RESPONSABLE DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN LO SOCIAL-AMBIENTAL**

			PARTICIPACIÓN RESPONSABLE DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN LO SOCIAL-AMBIENTAL			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	16	44	40	100
		% del total	5,3%	14,7%	13,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	17	46	37	100
		% del total	5,7%	15,3%	12,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	10	18	72	100
		% del total	3,3%	6,0%	24,0%	33,3%
Total		Recuento	43	108	149	300
		% del total	14,3%	36,0%	49,7%	100,0%

**GRÁFICO N° 14**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Comienza a germinar la responsabilidad social-ambiental a nivel nacional y mundial, todas las organizaciones en sus unidades deben aplicar la visión a futuro de la eficiencia y la responsabilidad social. Las universidades deben actuar con los valores ecológicos con enfoque intensivo-extensivo.

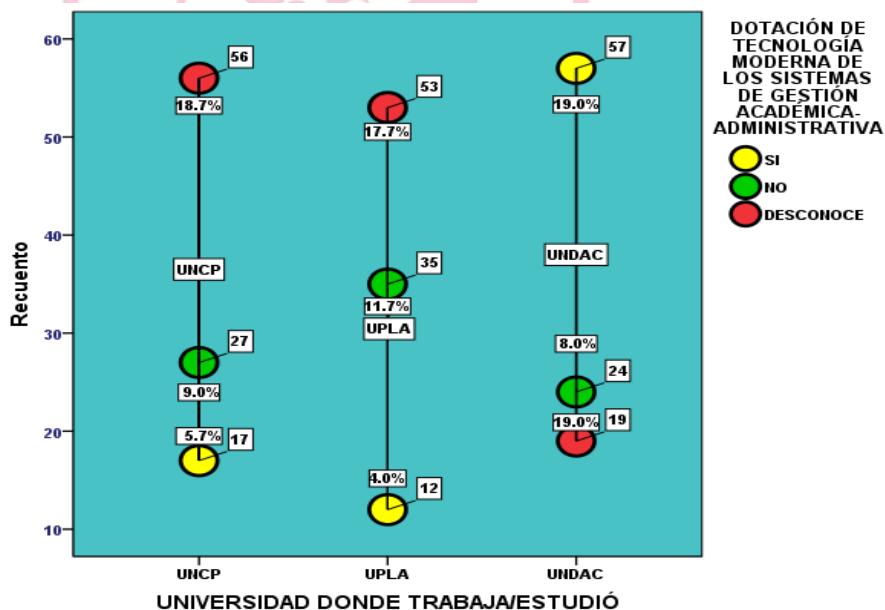
#### 4.1.15 DOTACIÓN DE TECNOLOGÍA MODERNA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA

**Pregunta N° 15** ¿Los sistemas de gestión académica-administrativa de la universidad están dotados de tecnología moderna para los servicios internos y externos?

**TABLA N° 15**  
**DOTACIÓN DE TECNOLOGÍA MODERNA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA**

			DOTACIÓN DE TECNOLOGÍA MODERNA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	17	27	56	100
		% del total	5,7%	9,0%	18,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	12	35	53	100
		% del total	4,0%	11,7%	17,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	57	24	19	100
		% del total	19,0%	8,0%	6,3%	33,3%
Total	Recuento	86	86	128	300	
	% del total	28,7%	28,7%	42,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 15**



#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Es imprescindible la tecnología moderna para la gestión operativa administrativo-académica, el 42,7% desconoce su importancia.

#### 4.1.16 ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD

**Pregunta N° 16** ¿La universidad está organizada estratégicamente?

**TABLA N° 16**  
**ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD**

			ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIÓ	UNCP	Recuento	7	51	42	100
		% del total	2,3%	17,0%	14,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	45	20	35	100
		% del total	15,0%	6,7%	11,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	15	40	45	100
		% del total	5,0%	13,3%	15,0%	33,3%
Total	Recuento	67	111	122	300	
	% del total	22,3%	37,0%	40,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 16**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

El sistema de estructuras y funciones es el patrón funcional flexible que organiza el proceso estratégico de las universidades. La mayoría desconoce o dice no al respecto.

#### 4.1.17 PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO POR LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

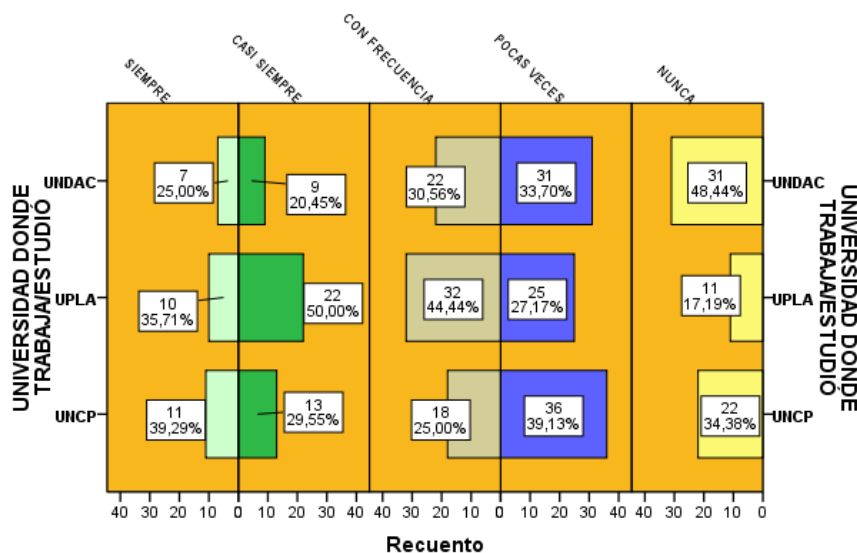
**Pregunta N° 17** ¿Las autoridades universitarias promueven estratégicamente el liderazgo educativo?

**TABLA N° 17**  
**PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO POR LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

		PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO POR LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS					Total	
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	NUNCA		
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	11	13	18	36	22	100
		% del total	3,7%	4,3%	6,0%	12,0%	7,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	10	22	32	25	11	100
	% del total	3,3%	7,3%	10,7%	8,3%	3,7%	33,3%	
	UNDAC	Recuento	7	9	22	31	31	100
	% del total	2,3%	3,0%	7,3%	10,3%	10,3%	33,3%	
Total	Recuento	28	44	72	92	64	300	
	% del total	9,3%	14,7%	24,0%	30,7%	21,3%	100,0%	

**GRÁFICO N° 17**

**PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO POR LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

El liderazgo promueve la integración de las organizaciones; implica la motivación, estilos y enfoques de liderazgo educativo pragmático, pocas veces lo promueven las autoridades.

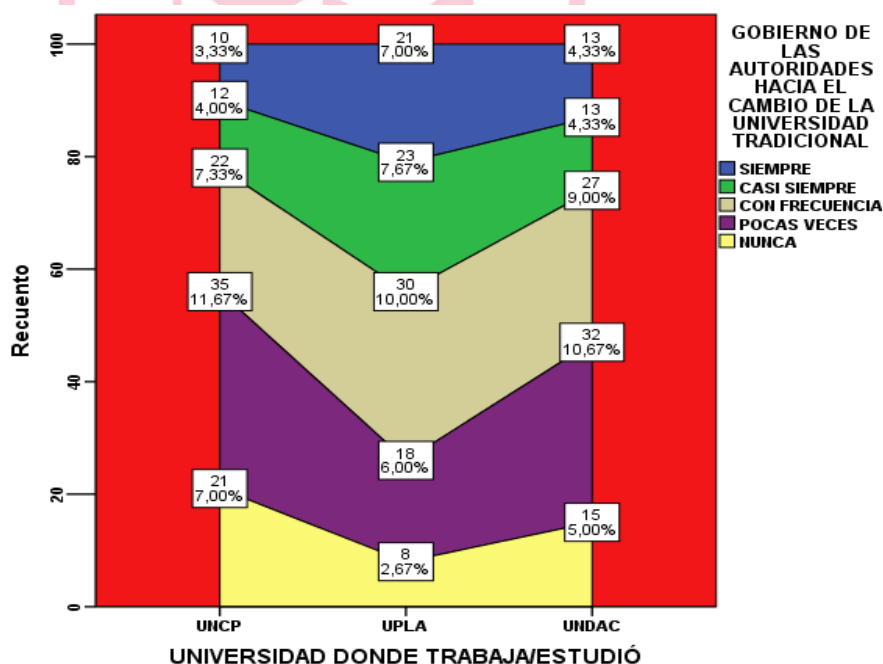
#### 4.1.18 GOBIERNO DE LAS AUTORIDADES HACIA EL CAMBIO DE LA UNIVERSIDAD TRADICIONAL

**Pregunta N° 18** ¿Las autoridades universitarias gobiernan hacia el cambio eficiente y eficaz de la universidad tradicional?

**TABLA N° 18**  
**GOBIERNO DE LAS AUTORIDADES HACIA EL CAMBIO DE LA UNIVERSIDAD TRADICIONAL**

		GOBIERNO DE LAS AUTORIDADES HACIA EL CAMBIO DE LA UNIVERSIDAD TRADICIONAL					Total	
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	NUNCA		
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	10	12	22	35	21	100
		% del total	3,3%	4,0%	7,3%	11,7%	7,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	21	23	30	18	8	100
		% del total	7,0%	7,7%	10,0%	6,0%	2,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	13	13	27	32	15	100
		% del total	4,3%	4,3%	9,0%	10,7%	5,0%	33,3%
Total		Recuento	44	48	79	85	44	300
		% del total	14,7%	16,0%	26,3%	28,3%	14,7%	100,0%

**GRÁFICO N° 18**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Las autoridades universitarias deben promover la gestión estratégica universitaria de la cultura y calidad organizativa. Los resultados explican que se da con frecuencia o pocas veces.



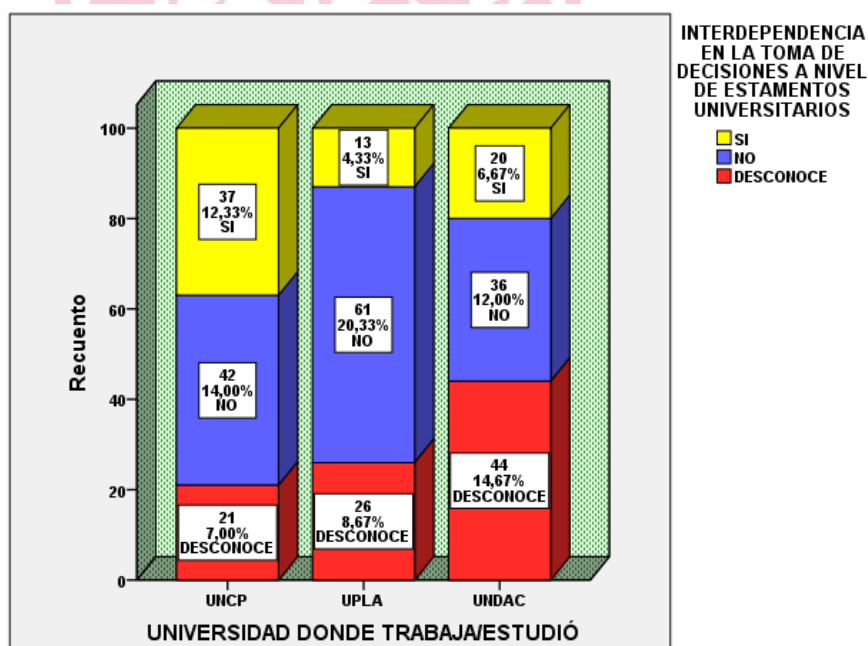
#### 4.1.19 INTERDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL DE ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS

**Pregunta N° 19** ¿En la universidad existe interdependencia en la toma de decisiones a nivel de estamentos universitarios?

**TABLA N° 19**  
**INTERDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL DE ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS**

			INTERDEPENDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL DE ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	37	42	21	100
		% del total	12,3%	14,0%	7,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	13	61	26	100
		% del total	4,3%	20,3%	8,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	20	36	44	100
		% del total	6,7%	12,0%	14,7%	33,3%
Total	Recuento	70	139	91	300	
	% del total	23,3%	46,3%	30,3%	100,0%	

**GRÁFICO N° 19**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

La toma de decisiones deben ser integrales y con certeza en las universidades. En la tabla vislumbramos que no existe interdependencia.

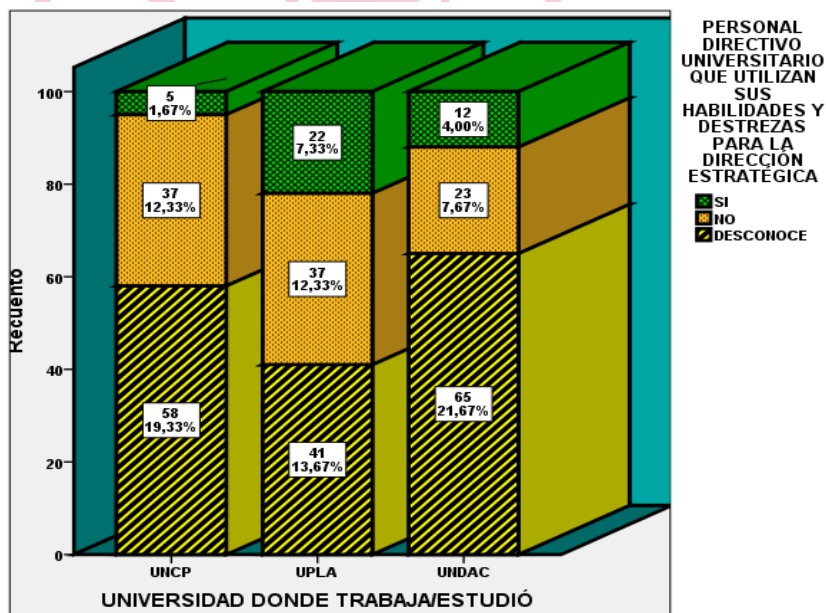
#### 4.1.20 PERSONAL DIRECTIVO UNIVERSITARIO QUE UTILIZAN SUS HABILIDADES Y DESTREZAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**Pregunta N° 20** ¿El personal directivo actual de la universidad utiliza sus habilidades y destrezas para una dirección estratégica eficiente?

**TABLA N° 20**  
**PERSONAL DIRECTIVO UNIVERSITARIO QUE UTILIZAN SUS HABILIDADES Y DESTREZAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

			PERSONAL DIRECTIVO UNIVERSITARIO QUE UTILIZAN SUS HABILIDADES Y DESTREZAS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIÓ	UNCP	Recuento	5	37	58	100
		% del total	1,7%	12,3%	19,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	22	37	41	100
		% del total	7,3%	12,3%	13,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	12	23	65	100
		% del total	4,0%	7,7%	21,7%	33,3%
Total	Recuento	39	97	164	300	
	% del total	13,0%	32,3%	54,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 20**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Las funciones ejecutivas son direccionar estratégicamente a las universidades con habilidades y destrezas y valores económicos y sociales; la muestra desconoce su utilización.

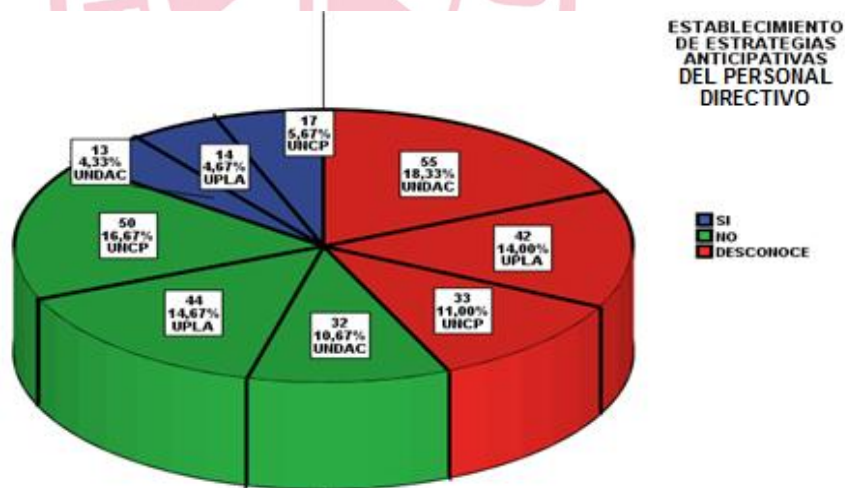
#### 4.1.21 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS ANTICIPATIVAS DEL PERSONAL DIRECTIVO UNIVERSITARIO FRENTE AL ENTORNO

**Pregunta N° 21** ¿El personal directivo de la universidad establece estrategias anticipativas frente al entorno cambiante?

**TABLA N° 21**  
**ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS ANTICIPATIVAS DEL PERSONAL DIRECTIVO UNIVERSITARIO FRENTE AL ENTORNO**

			ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS ANTICIPATIVAS DEL PERSONAL DIRECTIVO UNIVERSITARIO FRENTE AL ENTORNO			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	17	50	33	100
		% del total	5,7%	16,7%	11,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	14	44	42	100
		% del total	4,7%	14,7%	14,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	13	32	55	100
		% del total	4,3%	10,7%	18,3%	33,3%
Total	Recuento	44	126	130	300	
	% del total	14,7%	42,0%	43,3%	100,0%	

**GRÁFICO N° 21**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

La aplicación de estrategias y tácticas se anticipan al futuro (visión – misión) de las universidades. Los encuestados respondieron que desconocen.

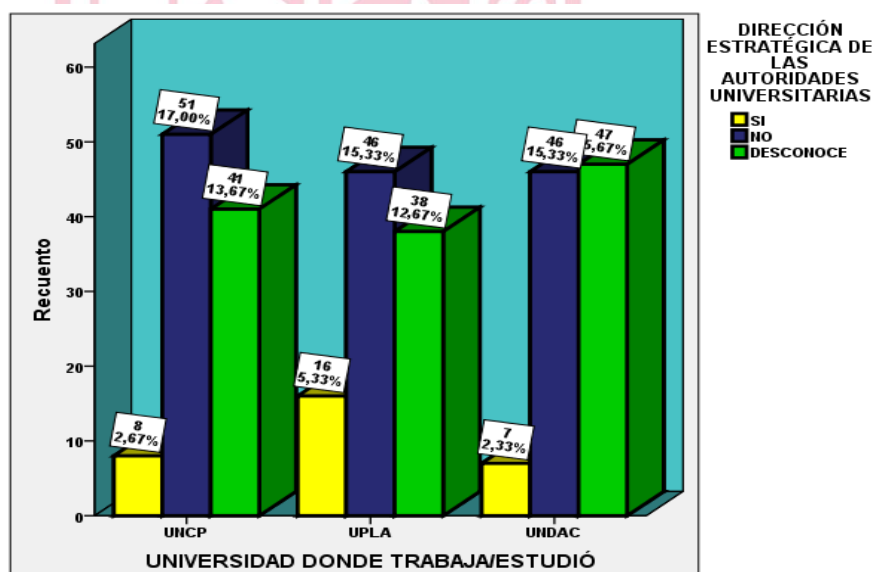
#### 4.1.22 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Pregunta N° 22** ¿Las autoridades universitarias dirigen estratégicamente la universidad?

**TABLA N° 22**  
**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

			DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	8	51	41	100
		% del total	2,7%	17,0%	13,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	16	46	38	100
		% del total	5,3%	15,3%	12,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	7	46	47	100
		% del total	2,3%	15,3%	15,7%	33,3%
Total	Recuento	31	143	126	300	
	% del total	10,3%	47,7%	42,0%	100,0%	

**GRÁFICO N° 22**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

La dirección estratégica es la capacidad de influir en el capital humano de las universidades, con valores éticos y culturales; para el posicionamiento. La tabla evidencia que la mayoría dice no y/ desconozco.

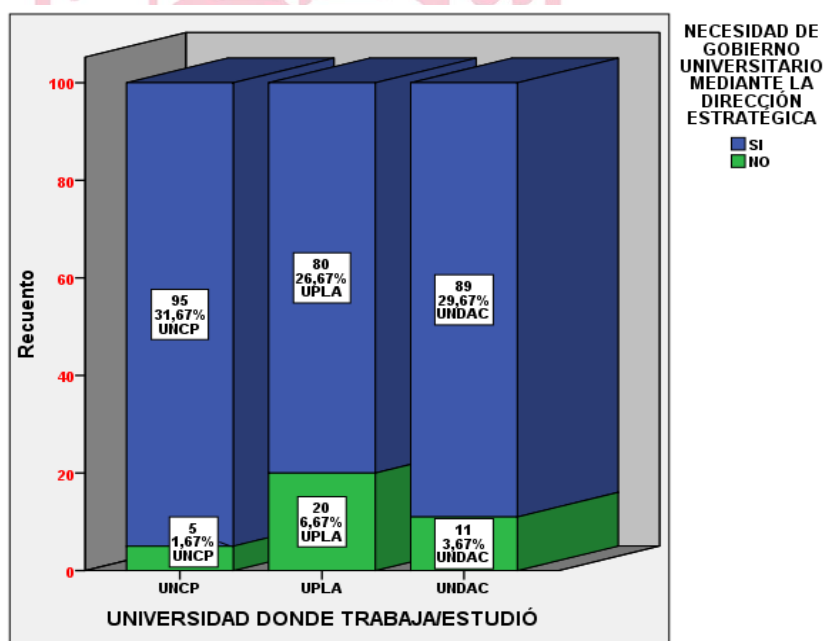
#### 4.1.23 NECESIDAD DE GOBIERNO UNIVERSITARIO MEDIANTE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**Pregunta N° 23** ¿Considera necesario que se gobierne la universidad mediante una dirección estratégica universitaria?

**TABLA N° 23**  
**NECESIDAD DE GOBIERNO UNIVERSITARIO MEDIANTE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

			NECESIDAD DE GOBIERNO UNIVERSITARIO MEDIANTE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		Total
			SI	NO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	95	5	100
		% del total	31,7%	1,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	80	20	100
		% del total	26,7%	6,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	89	11	100
		% del total	29,7%	3,7%	33,3%
Total		Recuento	264	36	300
		% del total	88,0%	12,0%	100,0%

**GRÁFICO N° 23**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### **Análisis de Resultados Estadísticos:**

Para el posicionamiento del producto es preponderante la dirección estratégica universitaria; los encuestados respaldan en su mayoría.

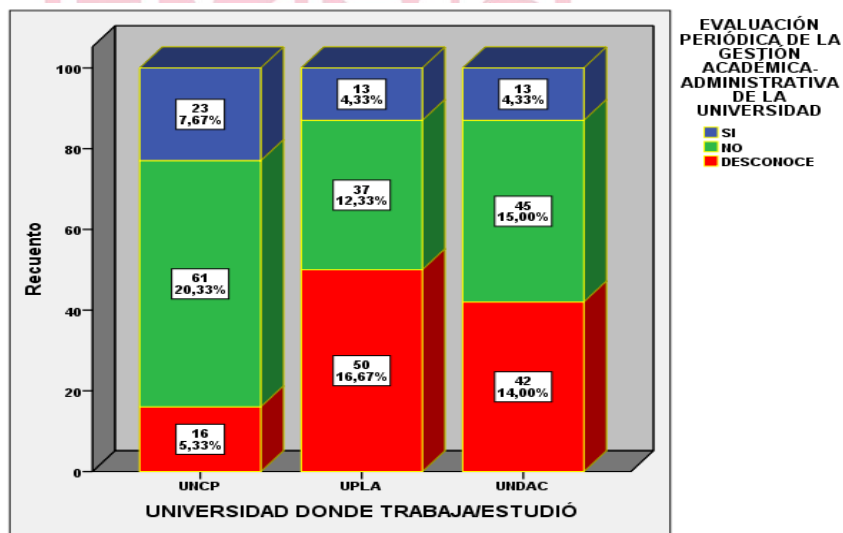
#### 4.1.24 EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD

**Pregunta N° 24** ¿Se evalúa periódicamente la calidad de la gestión académica y administrativa de la universidad?

**TABLA N° 24**  
**EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD**

			EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	23	61	16	100
		% del total	7,7%	20,3%	5,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	13	37	50	100
		% del total	4,3%	12,3%	16,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	13	45	42	100
		% del total	4,3%	15,0%	14,0%	33,3%
Total	Recuento	49	143	108	300	
	% del total	16,3%	47,7%	36,0%	100,0%	

**GRÁFICO N° 24**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

No se evalúan la gestión académica y la administrativa, el currículo y los planes estratégicos casi siempre están encarpetados; por tanto debemos direccionar al control óptimo.

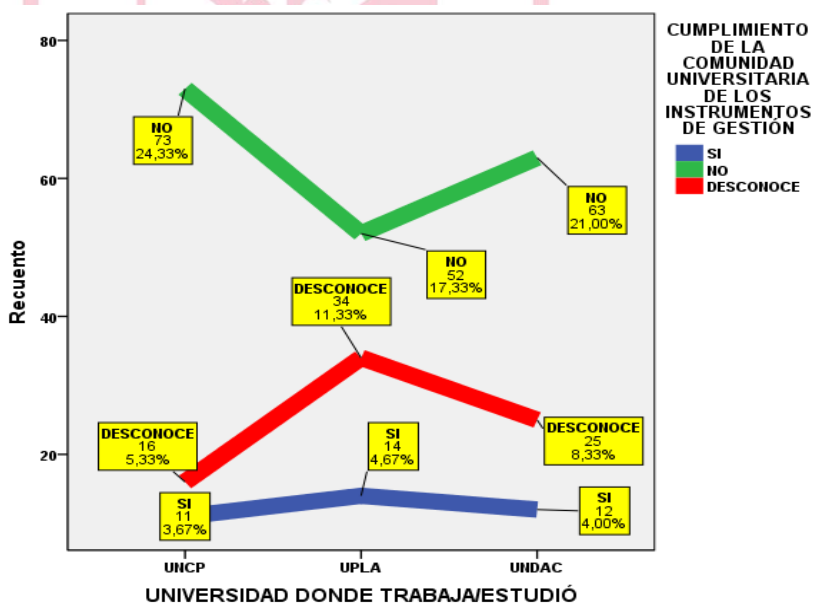
#### 4.1.25 CUMPLIMIENTO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

**Pregunta N° 25** ¿Considera Ud. que las autoridades, directivos, docentes y trabajadores administrativos cumplen lo dispuesto en los instrumentos de gestión universitario?

**TABLA N° 25**  
**CUMPLIMIENTO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

			CUMPLIMIENTO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	11	73	16	100
		% del total	3,7%	24,3%	5,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	14	52	34	100
		% del total	4,7%	17,3%	11,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	12	63	25	100
		% del total	4,0%	21,0%	8,3%	33,3%
Total	Recuento	37	188	75	300	
	% del total	12,3%	62,7%	25,0%	100,0%	

**GRÁFICO N° 25**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Los resultados nos indican que no se cumplen. Las acciones son documentalmente, pero el contenido no se relaciona con los estándares de calidad de la gestión estratégica universitaria: Misión, visión, objetivos, entre otros.

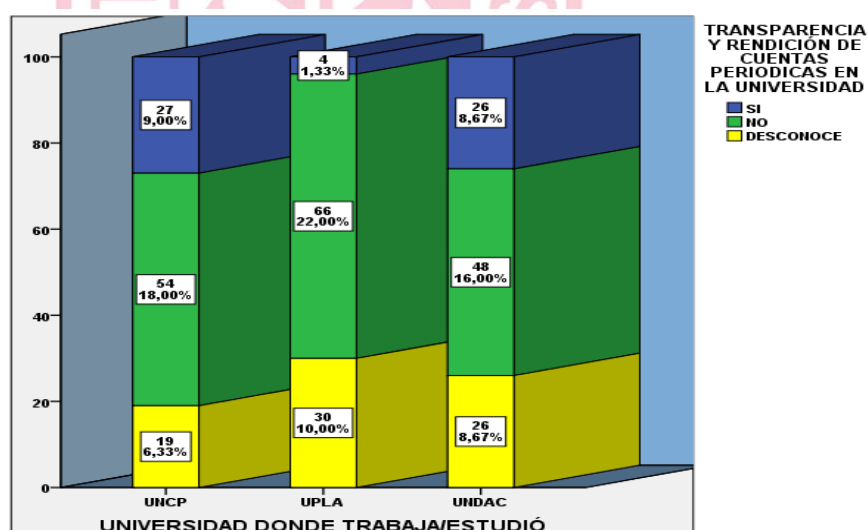
#### 4.1.26 TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS PERIODICAS EN LA UNIVERSIDAD

**Pregunta N° 26** ¿En la universidad existe transparencia y rendición de cuentas periódicamente?

**TABLA N° 26  
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS PERIODICAS EN LA UNIVERSIDAD**

			TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS PERIODICAS EN LA UNIVERSIDAD			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	27	54	19	100
		% del total	9,0%	18,0%	6,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	0	70	30	100
		% del total	,0%	23,3%	10,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	26	48	26	100
		% del total	8,7%	16,0%	8,7%	33,3%
Total	Recuento	53	172	75	300	
	% del total	17,7%	57,3%	25,0%	100,0%	

**GRÁFICO N° 26**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

No existe transparencia en la rendición de cuentas, los controles no tienen efectividad; la unidad de OCI casi siempre está al servicio de las autoridades públicas. La auditoría financiera es *post mortem*, urge la aplicación de la auditoría de gestión académica.



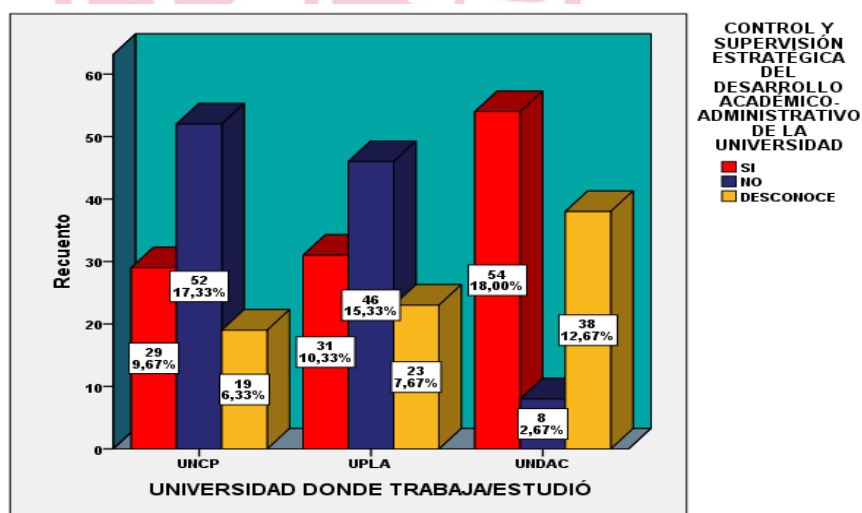
#### 4.1.27 CONTROL Y SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD

**Pregunta N° 27** ¿Las autoridades y directores universitarios controlan y supervisan estratégicamente el desarrollo académico y administrativo de la universidad?

**TABLA N° 27**  
**CONTROL Y SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD**

			CONTROL Y SUPERVISIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	29	52	19	100
		% del total	9,7%	17,3%	6,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	31	46	23	100
		% del total	10,3%	15,3%	7,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	54	8	38	100
		% del total	18,0%	2,7%	12,7%	33,3%
Total		Recuento	114	106	80	300
		% del total	38,0%	35,3%	26,7%	100,0%

**GRÁFICO N° 27**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

El proceso de la gestión estratégica controla los resultados comparativamente con los planes de la misión y visión de las universidades. La tabla señala que sí y no en la tercera parte de la muestra, este control y supervisión debe ser integral.

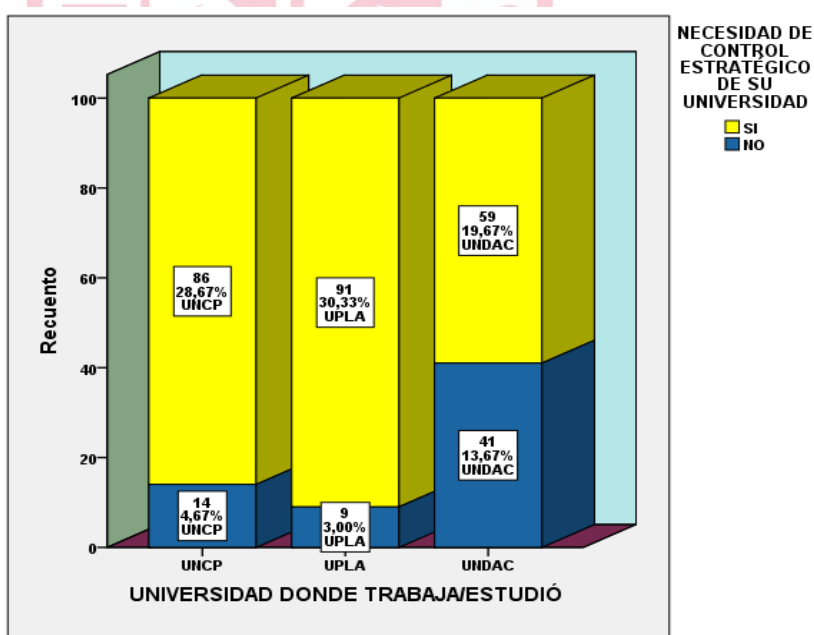
#### 4.1.28 NECESIDAD DE CONTROL ESTRATÉGICO DE SU UNIVERSIDAD

**Pregunta N° 28** ¿Considera Ud. necesario que se controle estratégicamente su universidad?

**TABLA N° 28**  
**NECESIDAD DE CONTROL ESTRATÉGICO DE SU UNIVERSIDAD**

			NECESIDAD DE CONTROL ESTRATÉGICO DE SU UNIVERSIDAD		Total
			SI	NO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	86	14	100
		% del total	28,7%	4,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	91	9	100
		% del total	30,3%	3,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	59	41	100
		% del total	19,7%	13,7%	33,3%
Total		Recuento	236	64	300
		% del total	78,7%	21,3%	100,0%

**GRÁFICO N° 28**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Sí es necesario el control estratégico en las universidades a través de la auditoría de la gestión y la auditoría académica holística de la formación profesional; los resultados nos dan la razón.

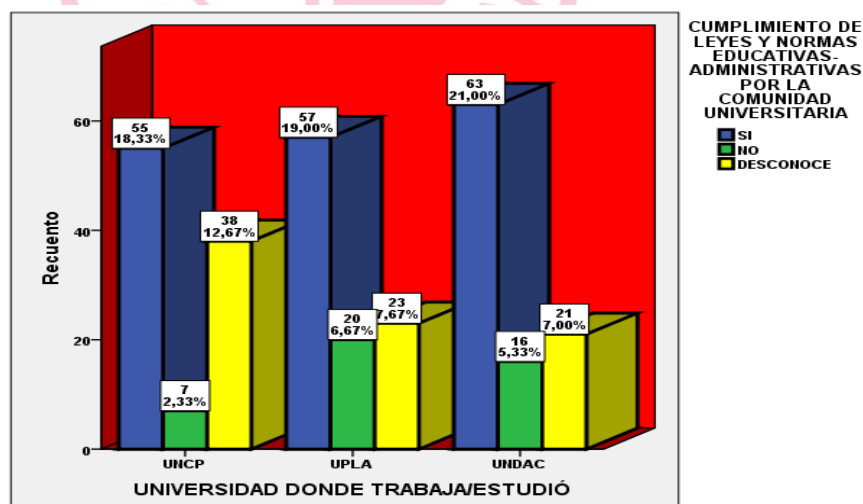
#### 4.1.29 CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS EDUCATIVAS ADMINISTRATIVAS POR LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

**Pregunta N° 29** ¿Considera Ud. que las autoridades, directivos, docentes y trabajadores administrativos cumplen las leyes y normas educativas-administrativas que rigen el sistema universitario?

**TABLA N° 29**  
**CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS EDUCATIVAS ADMINISTRATIVAS POR LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA**

			CUMPLIMIENTO DE LEYES Y NORMAS EDUCATIVAS-ADMINISTRATIVAS POR LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	55	7	38	100
		% del total	18,3%	2,3%	12,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	57	20	23	100
		% del total	19,0%	6,7%	7,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	63	16	21	100
		% del total	21,0%	5,3%	7,0%	33,3%
Total		Recuento	175	43	82	300
		% del total	58,3%	14,3%	27,3%	100,0%

**GRÁFICO N° 29**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Se cumplen, pero es relativo. Acorde a la Ley del Procedimiento Administrativo General N° 27444, agotado la vía administrativa; a la fecha no existen sentencias privativas en las universidades de estudio.

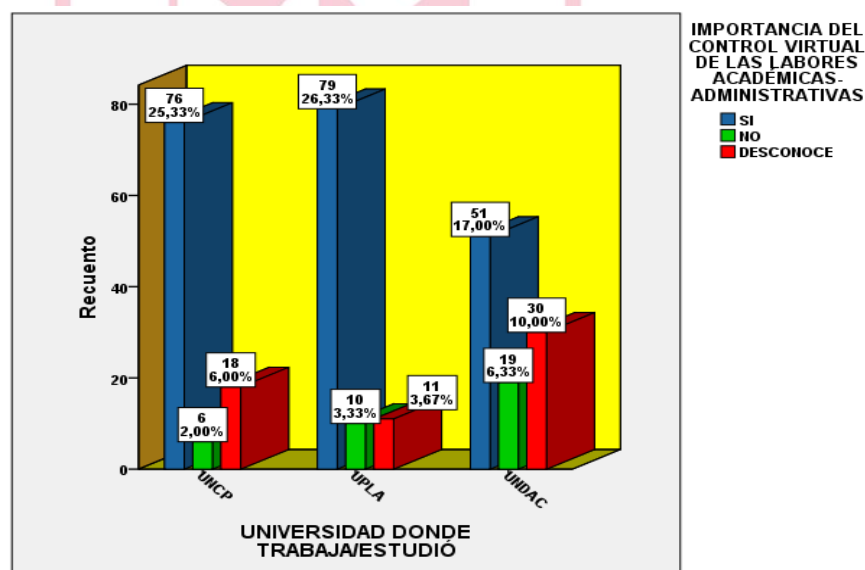
#### 4.1.30 IMPORTANCIA DEL CONTROL VIRTUAL DE LAS LABORES ACADÉMICAS-ADMINISTRATIVAS

**Pregunta N° 30** ¿Considera Ud. importante que las autoridades y directivos realicen control virtual de las labores académicas-administrativas?

**TABLA N° 30**  
**IMPORTANCIA DEL CONTROL VIRTUAL DE LAS LABORES ACADÉMICAS-ADMINISTRATIVAS**

			IMPORTANCIA DEL CONTROL VIRTUAL DE LAS LABORES ACADÉMICAS-ADMINISTRATIVAS			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	76	6	18	100
		% del total	25,3%	2,0%	6,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	79	10	11	100
		% del total	26,3%	3,3%	3,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	51	19	30	100
		% del total	17,0%	6,3%	10,0%	33,3%
Total	Recuento	206	35	59	300	
	% del total	68,7%	11,7%	19,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 30**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Tiene relevancia en el control académico, en las labores administrativas no, su calidad y excelencia se dará con la rotación del capital humano de OCI. Queda por responder a la pregunta ¿quién controla a las autoridades y directivos? Y por inducción así sucesivamente. Esto nos permitirá detectar los problemas oportunamente.

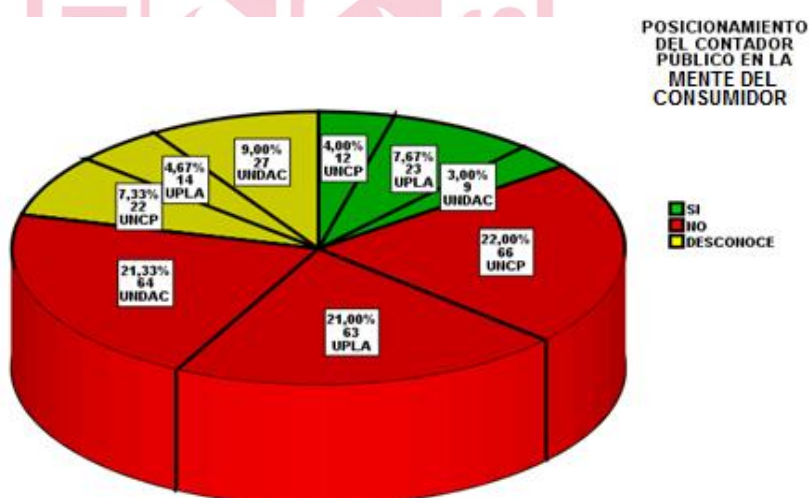
#### 4.1.31 POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR

**Pregunta** ¿Estará posicionado en la mente del consumidor  
**N° 31** el Contador Público de nuestra localidad?

**TABLA N° 31**  
**POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR**

			POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	12	66	22	100
		% del total	4,0%	22,0%	7,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	23	63	14	100
		% del total	7,7%	21,0%	4,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	9	64	27	100
		% del total	3,0%	21,3%	9,0%	33,3%
Total	Recuento	44	193	63	300	
	% del total	14,7%	64,3%	21,0%	100,0%	

**GRÁFICO N° 31**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Urge la actualización y evaluación continua del currículo respecto al perfil, plan de estudios, especializaciones y la capacitación por los colegios profesionales para ser creativo, innovador, de buenas relaciones humanas y laborales y con ingenio utilice el marketing profesional para estar posicionado en un segmento del mercado competitivo.

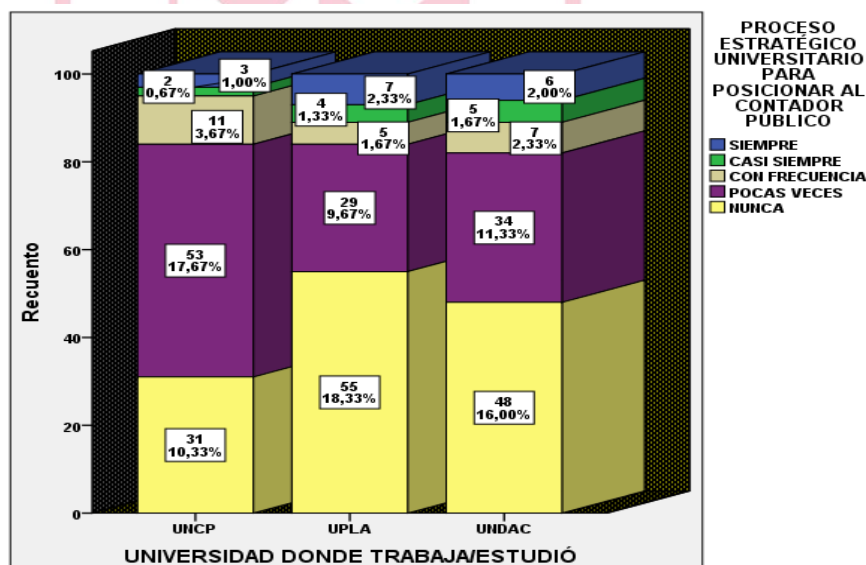
#### 4.1.32 PROCESO ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta N° 32** ¿Considera Ud. que las autoridades y directivos universitarios siguen un proceso estratégico para posicionar al Contador Público de nuestra localidad?

**TABLA N° 32**  
**PROCESO ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO**

		PROCESO ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO					Total	
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	NUNCA		
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	3	2	11	53	31	100
		% del total	1,0%	,7%	3,7%	17,7%	10,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	7	4	5	29	55	100
		% del total	2,3%	1,3%	1,7%	9,7%	18,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	6	5	7	34	48	100
		% del total	2,0%	1,7%	2,3%	11,3%	16,0%	33,3%
Total		Recuento	16	11	23	116	134	300
		% del total	5,3%	3,7%	7,7%	38,7%	44,7%	100,0%

**GRÁFICO N° 32**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

La calidad de los productos provienen de un proceso estratégico, por lo tanto, para el posicionamiento del Contador Público implica tener una visión y misión clara del futuro; para mejorar su desarrollo personal, empresarial y profesional, bajo un contexto competitivo, de calidad y de posicionamiento cambiante.

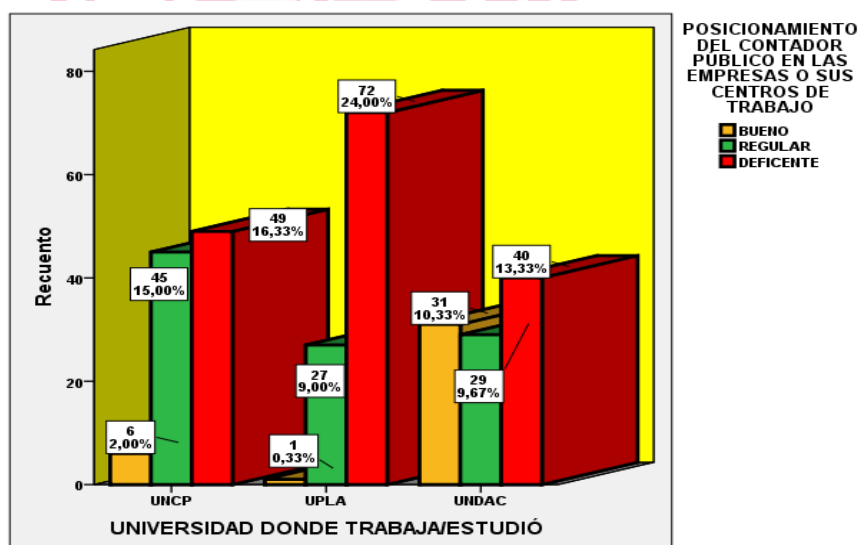
#### 4.1.33 POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO EN LAS EMPRESAS O SUS CENTROS DE TRABAJO

**Pregunta N° 33** ¿Cómo consideras el posicionamiento actual del Contador Público en las empresas o en sus centros de trabajo de nuestra localidad?

**TABLA N° 33**  
**POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO EN LAS EMPRESAS O SUS CENTROS DE TRABAJO**

			POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO EN LAS EMPRESAS O SUS CENTROS DE TRABAJO			Total
			BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	6	45	49	100
		% del total	2,0%	15,0%	16,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	1	27	72	100
		% del total	,3%	9,0%	24,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	31	29	40	100
		% del total	10,3%	9,7%	13,3%	33,3%
Total	Recuento	38	101	161	300	
	% del total	12,7%	33,7%	53,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 33**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### **Análisis de Resultados Estadísticos:**

El Contador Público, para fortalecer su posicionamiento, debe estar dotado de capacidades, cualidades y destrezas técnicas, humanas y conceptuadas fundamentalmente de la toma de decisiones, investigación y resolución de problemas armonizados con los valores intelectuales, éticos y económicos.

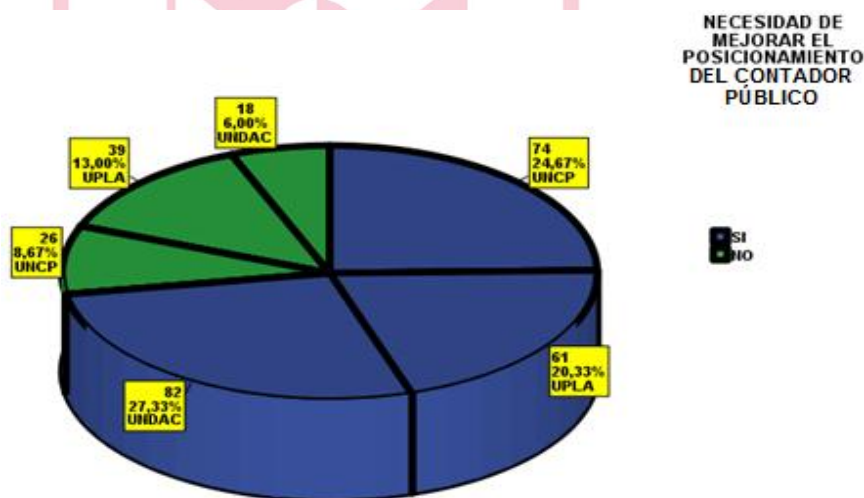
#### 4.1.34 NECESIDAD DE MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta N° 34** ¿Considera necesario mejorar el posicionamiento del Contador Público de su localidad?

**TABLA N° 34**  
**NECESIDAD DE MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO**

			NECESIDAD DE MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO		Total
			SI	NO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	74	26	100
		% del total	24,7%	8,7%	33,3%
	UPLA	Recuento	61	39	100
		% del total	20,3%	13,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	82	18	100
		% del total	27,3%	6,0%	33,3%
Total	Recuento	217	83	300	
	% del total	72,3%	27,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 34**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

El mejorar implica el posicionamiento continuo del producto con estrategias y tácticas de liderazgo, a nivel de universidades y colegios profesionales. Luego será el posicionamiento como profesional de servicios y finalmente el auto y reposicionamiento con la prioridad de la calidad: "Primero es el alumno, luego el cliente" con servicios de calidad multidisciplinaria y transdisciplinaria.



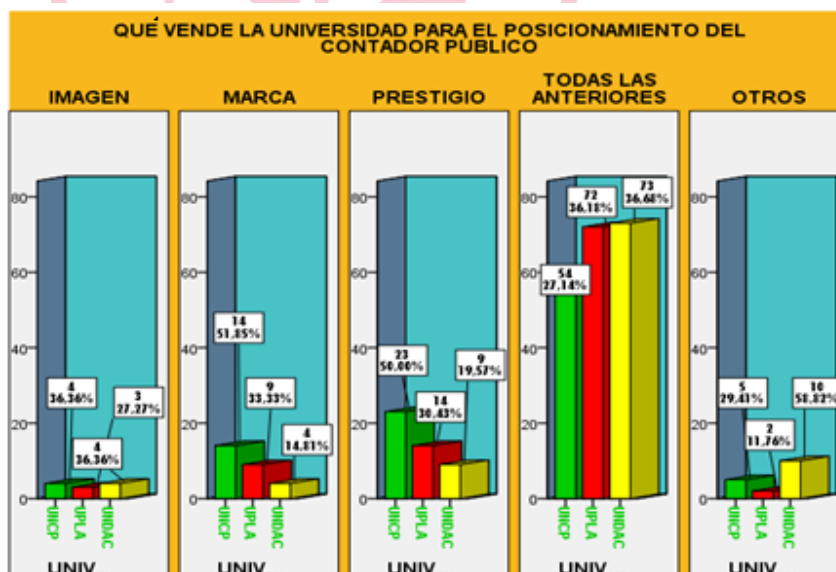
#### 4.1.35 QUÉ VENDE LA UNIVERSIDAD PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta N° 35** ¿Qué vende la universidad para el posicionamiento del Contador Público?

**TABLA N° 35**  
**QUÉ VENDE LA UNIVERSIDAD PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO**

		QUE VENDE LA UNIVERSIDAD PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO					Total	
		IMAGEN	MARCA	PRESTIGIO	TODAS LAS ANTERIORES	OTROS		
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	4	14	23	54	5	100
		% del total	1,3%	4,7%	7,7%	18,0%	1,7%	33,3%
UPLA	Recuento	3	9	14	72	2	100	
	% del total	1,0%	3,0%	4,7%	24,0%	,7%	33,3%	
UNDAC	Recuento	4	4	9	73	10	100	
	% del total	1,3%	1,3%	3,0%	24,3%	3,3%	33,3%	
Total	Recuento	11	27	46	199	17	300	
	% del total	3,7%	9,0%	15,3%	66,3%	5,7%	100,0%	

**GRÁFICO N° 35**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Las variables aludidas son los activos más valiosos de una organización, es el posicionamiento cualicuantitativo que provienen del producto; las universidades en la gestión del conocimiento deben producir y vender tecnología y conocimiento de la metafísica de la investigación.

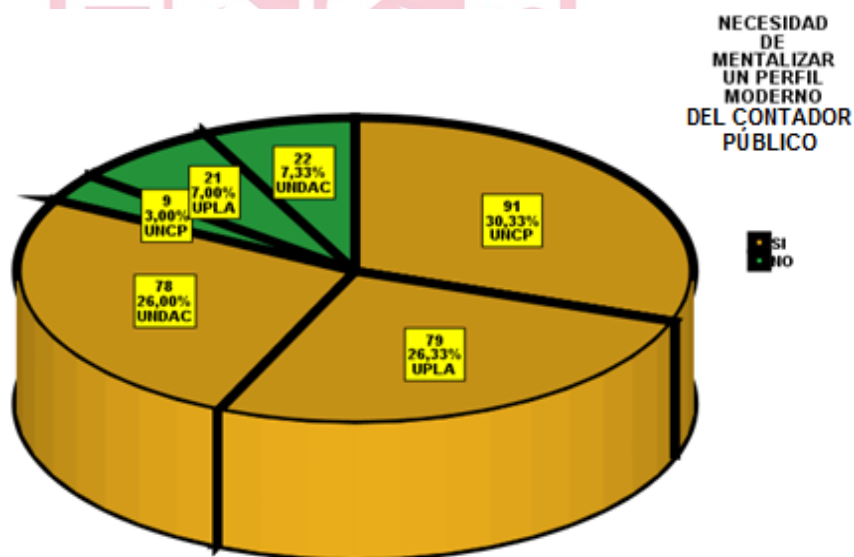
#### 4.1.36 NECESIDAD DE MENTALIZAR UN PERFIL MODERNO DEL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta N° 36** ¿Considera Ud. necesario mentalizar un perfil moderno del Contador Público en los clientes de nuestra localidad?

**TABLA N° 36**  
**NECESIDAD DE MENTALIZAR UN PERFIL MODERNO DEL CONTADOR PÚBLICO**

			NECESIDAD DE MENTALIZAR UN PERFIL MODERNO DEL CONTADOR PÚBLICO		Total
			SI	NO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	91	9	100
		% del total	30,3%	3,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	79	21	100
		% del total	26,3%	7,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	78	22	100
		% del total	26,0%	7,3%	33,3%
Total	Recuento	248	52	300	
	% del total	82,7%	17,3%	100,0%	

**GRÁFICO N° 36**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Efectivamente es necesario el perfil estratégico moderno del Contador Público, con la acreditación de las universidades y las facultades con la estructura del perfil del ingresante, del egresado y del Contador Público; y los colegios profesionales, vía certificación y recertificación con especializaciones y acreditación por los comités de los Contadores Públicos en mérito a la Ley N° 28951, Art. 3.

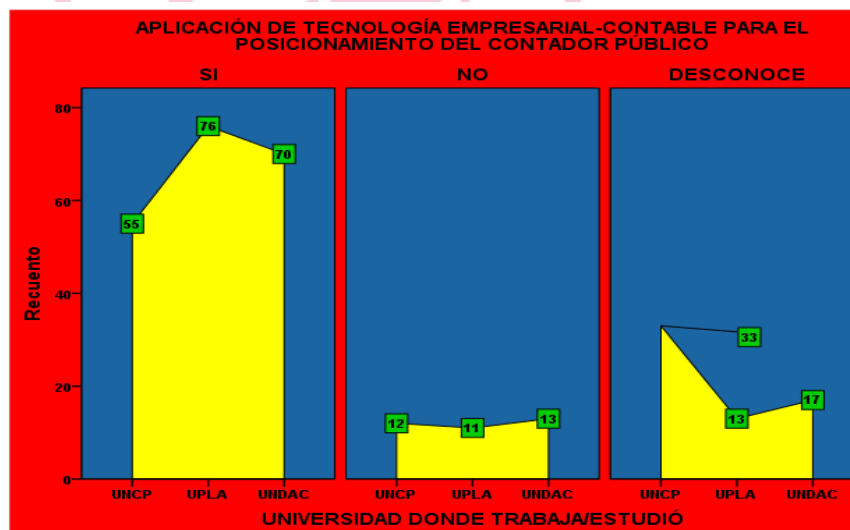
#### 4.1.37 APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA EMPRESARIAL-CONTABLE PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta N° 37** ¿Considera Ud. necesario que el Contador Público actual conozca y aplique tecnología empresarial-contable para su posicionamiento en el mercado local?

**TABLA N° 37**  
**APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA EMPRESARIAL-CONTABLE PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO**

			APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA EMPRESARIAL-CONTABLE PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIÓ	UNCP	Recuento	55	12	33	100
		% del total	18,3%	4,0%	11,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	76	11	13	100
		% del total	25,3%	3,7%	4,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	70	13	17	100
		% del total	23,3%	4,3%	5,7%	33,3%
Total	Recuento	201	36	63	300	
	% del total	67,0%	12,0%	21,0%	100,0%	

**GRÁFICO N° 37**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

En las universidades las tendencias son: Bibliografía, videoteca, hemeroteca actualizada en el PEA. La didáctica virtual con tecnología On Line (webquest) que incluya pizarras electrónicas con infraestructura adecuada para mentalizar el posicionamiento del Contador Público, en el segmento del mercado competitivo laboral que le corresponda.

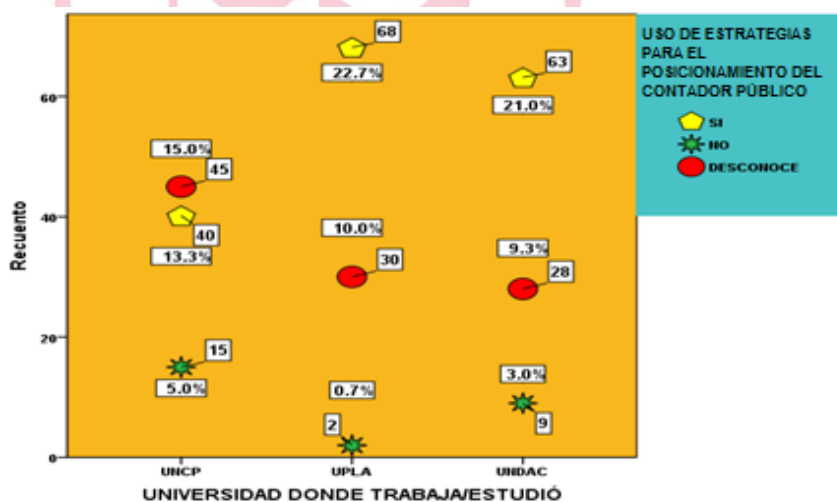
#### 4.1.38. MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta N° 38** ¿Considera Ud. importante el uso de estrategias para el posicionamiento del Contador Público en nuestra localidad?

**TABLA N° 38**  
**IMPORTANCIA DEL USO DE ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO**

			MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	40	15	45	100
		% del total	13,3%	5,0%	15,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	68	2	30	100
		% del total	22,7%	,7%	10,0%	33,3%
	UNDAC	Recuento	63	9	28	100
		% del total	21,0%	3,0%	9,3%	33,3%
Total		Recuento	171	26	103	300
		% del total	57,0%	8,7%	34,3%	100,0%

**GRÁFICO N° 38**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Podemos apreciar la importancia del marketing estratégico, en tal virtud debemos segmentar el mercado (segmentos combinados) “con la estrategia de parrilla del producto/ mercado”; específicamente estas variables significan especialización por sectores económicos, posteriormente debemos determinar qué celdas de posicionamiento se adaptan mejor a nuestros objetivos y recursos.

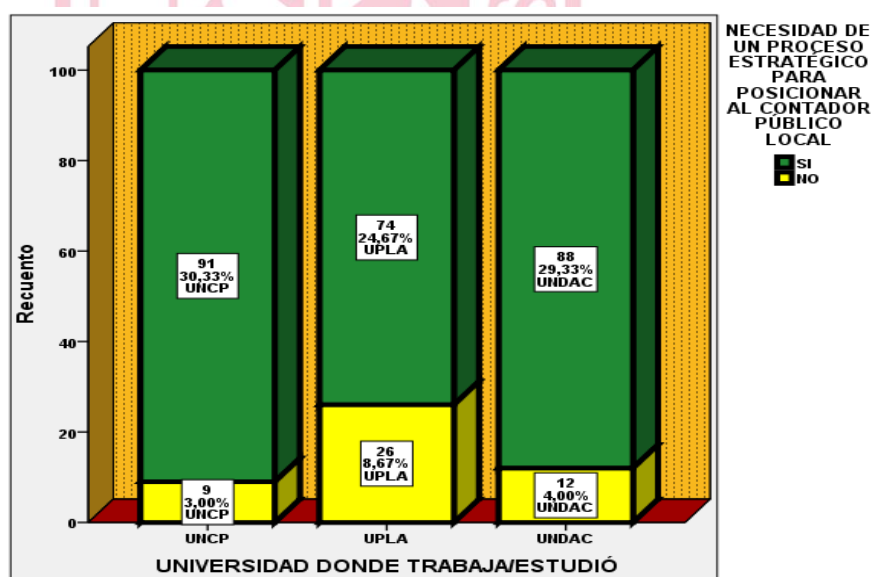
#### 4.1.39 NECESIDAD DE UN PROCESO ESTRATÉGICO PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO LOCAL

**Pregunta N° 39** ¿Considera necesario realizar un proceso estratégico para el posicionamiento del Contador Público de nuestra localidad?

**TABLA N° 39**  
**NECESIDAD DE UN PROCESO ESTRATÉGICO PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO LOCAL**

			NECESIDAD DE UN PROCESO ESTRATÉGICO PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO LOCAL		Total
			SI	NO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	91	9	100
		% del total	30,3%	3,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	74	26	100
		% del total	24,7%	8,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	88	12	100
		% del total	29,3%	4,0%	33,3%
Total		Recuento	253	47	300
		% del total	84,3%	15,7%	100,0%

**GRÁFICO N° 39**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### **Análisis de Resultados Estadísticos:**

El proceso estratégico es para satisfacer al cliente utilizando la mezcla estratégica de la mercadotecnia de las “doce P”; para solucionar los problemas de los clientes (posicionamiento de servicio). Entendiendo que los profesionales liberales dependen del cliente.

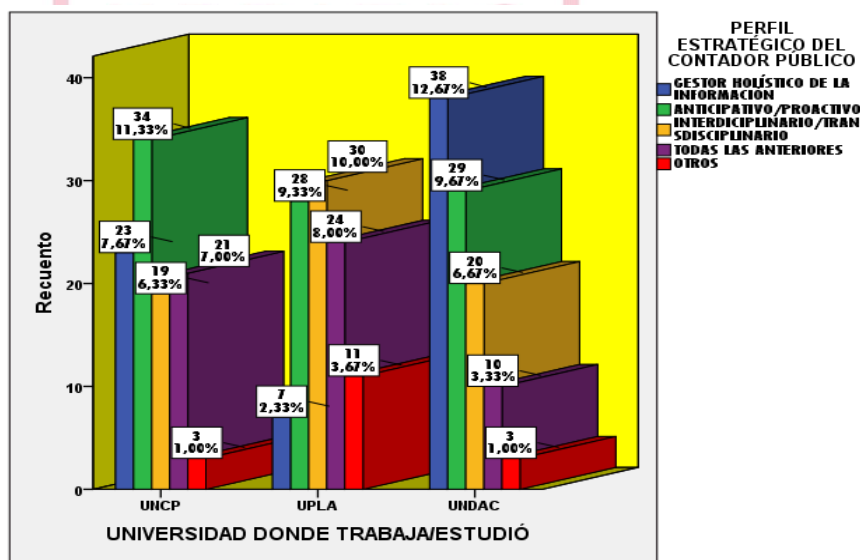
#### 4.1.40 PERFIL ESTRATÉGICO DEL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta** ¿Cuál sería el perfil estratégico del Contador Público  
**N° 40** Público hacia el futuro?

**TABLA N° 40**  
**PERFIL ESTRATÉGICO DEL CONTADOR PÚBLICO**

			PERFIL ESTRATÉGICO DEL CONTADOR PÚBLICO					Total
			GESTOR HOLÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	ANTICIPATIVO/PROACTIVO	INTERDISCIPLINARIO/TRANSDISCIPLINARIO	TODAS LAS ANTERIORES	OTROS	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIÓ	UNCP	Recuento	23	34	19	21	3	100
		% del total	7,7%	11,3%	6,3%	7,0%	1,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	7	28	30	24	11	100
		% del total	2,3%	9,3%	10,0%	8,0%	3,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	38	29	20	10	3	100
		% del total	12,7%	9,7%	6,7%	3,3%	1,0%	33,3%
Total		Recuento	68	91	69	55	17	300
		% del total	22,7%	30,3%	23,0%	18,3%	5,7%	100,0%

**GRÁFICO N° 40**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

La data es muy valiosa para analizar y definir el perfil estratégico de las variables de estudio, por su relevancia se perfila “gestor holístico de la información”, sin embargo las demás también presentan importancia cuantitativa que deben ser complementados con las informaciones de los cuestionarios externos. Entendemos que el perfil es la descripción competitiva de las “características pretendidas por el empleador y las exigencias del mercado ocupacional”.

#### 4.1.41 VENTAJAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO

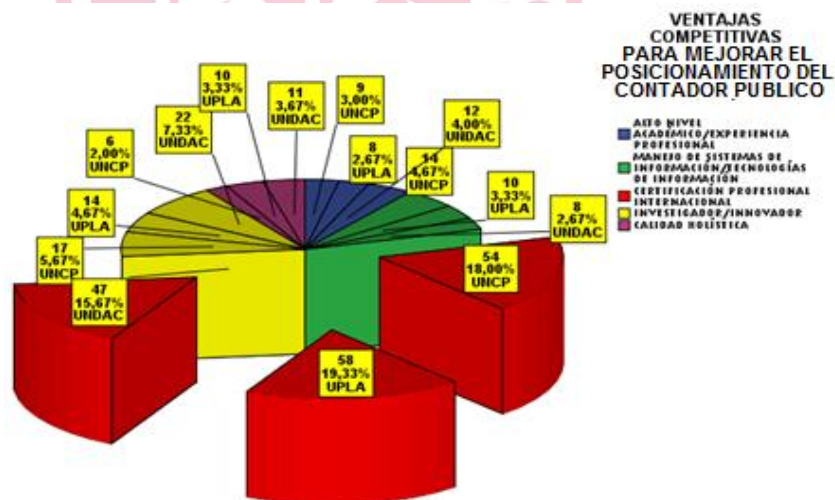
**Pregunta N° 41** ¿Cuáles serían las ventajas competitivas para mejorar el posicionamiento del Contador Público de nuestra localidad?

**TABLA N° 41**  
**VENTAJAS COMPETITIVAS PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO**

	VENTAJA COMPETITIVA PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL C. P.					Total
	ALTO NIVEL ACADÉMICO/EXPERIENCIA PROFESIONAL	MANEJO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN/TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	CERTIFICACIÓN PROFESIONAL INTERNACIONAL	INVESTIGADOR INNOVADOR	CALIDAD HOLÍSTICA	
Recuento	9	14	54	17	6	100
% del total	3,0%	4,7%	18,0%	5,7%	2,0%	33,3%
Recuento	8	10	58	14	10	100
% del total	2,7%	3,3%	19,3%	4,7%	3,3%	33,3%
Recuento	12	8	47	22	11	100
% del total	4,0%	2,7%	15,7%	7,3%	3,7%	33,3%
Recuento	29	32	159	53	27	300
% del total	9,7%	10,7%	53,0%	17,7%	9,0%	100,0%



**GRÁFICO N° 41**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

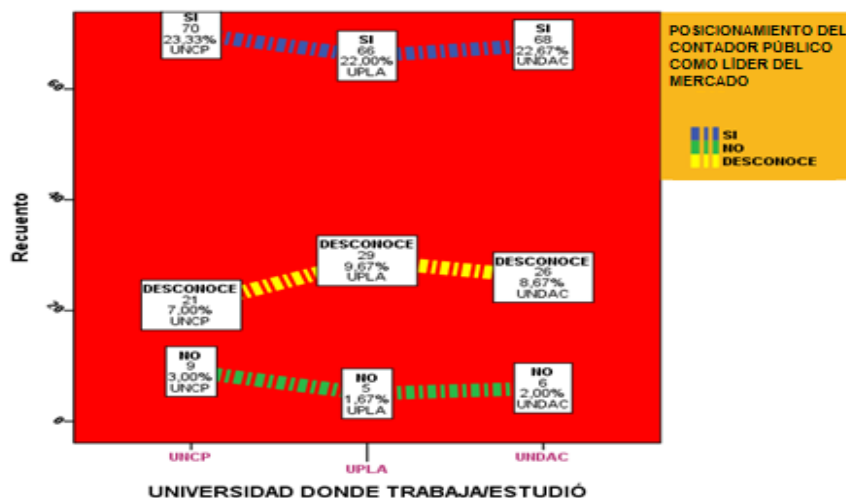
Concordamos con lo manifestado por los encuestados, que la certificación profesional internacional es una ventaja competitiva para mejorar el posicionamiento; pero los resultados son relativos en un entorno cambiante por la velocidad del conocimiento. Debemos integrar todas las ventajas competitivas en una sola visión y misión compartida, que nos permita mentalizar el objetivo estratégico. Es determinante la inclusión de la acreditación y el ISO 9000.

#### 4.1.42 POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO COMO LÍDER DEL MERCADO

**Pregunta N° 42** ¿Estaría de acuerdo en posicionar como líder del mercado laboral al Contador Público egresado de una de nuestras universidades del centro del Perú?

**TABLA N° 42**  
**POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO COMO LÍDER DEL MERCADO**

			POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO COMO LÍDER DEL MERCADO			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	70	9	21	100
		% del total	23,3%	3,0%	7,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	66	5	29	100
		% del total	22,0%	1,7%	9,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	68	6	26	100
		% del total	22,7%	2,0%	8,7%	33,3%
Total		Recuento	204	20	76	300
		% del total	68,0%	6,7%	25,3%	100,0%



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

Totalmente de acuerdo, debemos liderar el mercado laboral, promoviendo los trabajos en equipo con característica multidisciplinaria y transdisciplinaria consensuada y ultra posicionada, con efecto multiplicador intensivo – extensivo; con un liderazgo procesal de transformación integral flexible, con valores sociales de gestión de la familia, las organizaciones y el estado.



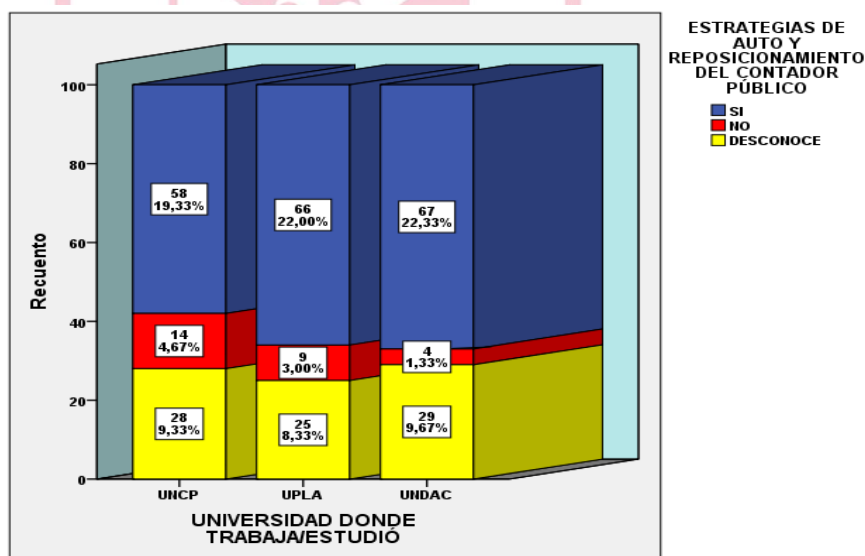
#### 4.1.43 ESTRATEGIAS DE AUTO Y REPOSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta N° 43** ¿Estaría de acuerdo en que el Contador Público utilice las estrategias de auto y reposicionamiento en el mercado de servicios profesionales?

**TABLA N° 43**  
**ESTRATEGIAS DE AUTO Y REPOSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO**

			ESTRATEGIAS DE AUTO Y REPOSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO			Total
			SI	NO	DESCONOCE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	58	14	28	100
		% del total	19,3%	4,7%	9,3%	33,3%
	UPLA	Recuento	66	9	25	100
		% del total	22,0%	3,0%	8,3%	33,3%
	UNDAC	Recuento	67	4	29	100
		% del total	22,3%	1,3%	9,7%	33,3%
Total		Recuento	191	27	82	300
		% del total	63,7%	9,0%	27,3%	100,0%

**GRÁFICO N° 43**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

El auto y reposicionamiento, son elementos del ciclo de vida profesional del Contador Público, los resultados nos dan la razón; por tanto, llegó el momento de cambiar la identidad en relación a lo anterior, reforzar su posición, rebuscar una nueva posición y redefinirse con lo siguiente: Combinar sus atributos, su perfil profesional, percepciones de clientes, identificar los competidores y selección de su nueva posición.

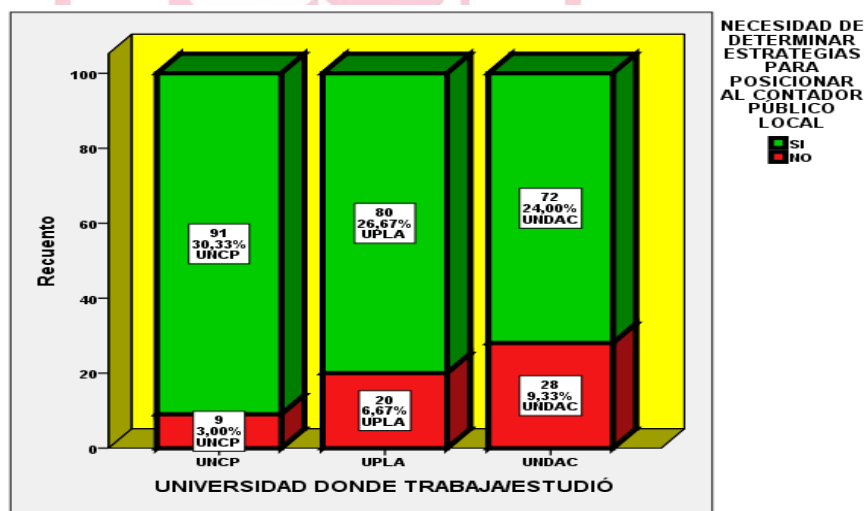
#### 4.1.44 NECESIDAD DE DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO LOCAL

**Pregunta N° 44** ¿Considera Ud. necesario que se determine las estrategias para posicionar al Contador Público en los clientes de la localidad?

**TABLA N° 44**  
**NECESIDAD DE DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO LOCAL**

			NECESIDAD DE DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA POSICIONAR AL CONTADOR PÚBLICO LOCAL		Total
			SI	NO	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	91	9	100
		% del total	30,3%	3,0%	33,3%
	UPLA	Recuento	80	20	100
		% del total	26,7%	6,7%	33,3%
	UNDAC	Recuento	72	28	100
		% del total	24,0%	9,3%	33,3%
Total		Recuento	243	57	300
		% del total	81,0%	19,0%	100,0%

**GRÁFICO N° 44**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### **Análisis de Resultados Estadísticos:**

Las afirmaciones de los encuestados es una alerta roja que debemos de atender con el diseño de estrategias competitivas de integración intensiva, diversificación, defensiva, de los procesos con característica uniforme y continua; con la combinación de estrategias de posicionamiento de atributos, calidad, honorarios, especialización, beneficios, entre otros.

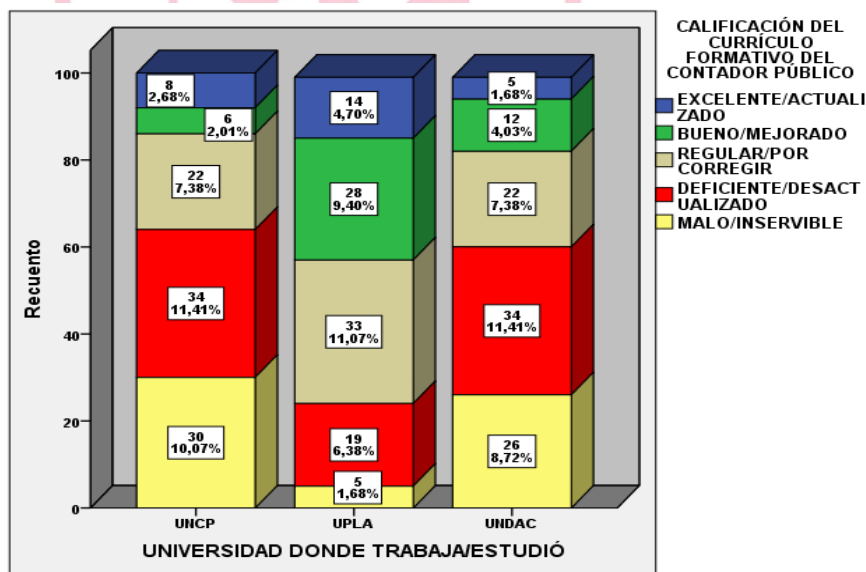
#### 4.1.45 CALIFICACIÓN DEL CURRÍCULO UNIVERSITARIO FORMATIVO DEL CONTADOR PÚBLICO

**Pregunta N° 45** ¿Califique Ud. el currículum formativo actual del contador público de la facultad de contabilidad de su universidad?

**TABLA N° 45**  
**CALIFICACIÓN DEL CURRÍCULO UNIVERSITARIO**  
**FORMATIVO DEL CONTADOR PÚBLICO**

			CALIFICACIÓN DEL CURRÍCULO FORMATIVO DEL CONTADOR PÚBLICO					Total
			EXCELENTE/ACTUALIZADO	BUENO/MEJORADO	REGULAR/POR CORREGIR	DEFICIENTE/DESACTUALIZADO	MALO/INSERVIBLE	
UNIVERSIDAD DONDE TRABAJA/ESTUDIO	UNCP	Recuento	8	6	22	34	30	100
		% del total	2,7%	2,0%	7,4%	11,4%	10,1%	33,6%
	UPLA	Recuento	14	28	33	19	5	99
		% del total	4,7%	9,4%	11,1%	6,4%	1,7%	33,2%
	UNDAC	Recuento	5	12	22	34	26	99
		% del total	1,7%	4,0%	7,4%	11,4%	8,7%	33,2%
Total	Recuento	27	46	77	87	61	298	
	% del total	9,1%	15,4%	25,8%	29,2%	20,5%	100,0%	

**GRÁFICO N° 45**



Fuente: Elaborado por Lozano, Pedro. 2011.

#### Análisis de Resultados Estadísticos:

La cuantificación es aceptable, la eficacia, eficiencia y efectividad de currículum depende prioritariamente del binomio de la educación, la infraestructura y el presupuesto. La gestión estratégica del currículum comprende la investigación y los retos de la educación (creatividad, inteligencia, pensamiento sistémico social, la construcción del conocimiento y la tecnología).

## Resultados de la Contrastación de las Hipótesis

### 4.2.1 Contrastación de la Hipótesis “a”

#### a) Planteamiento de la Hipótesis “a”

**H<sub>1</sub>:** La planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú.

**H<sub>0</sub>:** La planificación estratégica universitaria no mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú.

#### b) Data para Docimasia de Hipótesis “a”

**TABLA N° 46**  
**DATA PARA DOCIMASIA DE HIPÓTESIS “a”**

Tabla de contingencia MEJORAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SU UNIVERSIDAD \*  
NECESIDAD DE MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO

			NECESIDAD DE MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO		Total
			SI	NO	
MEJORAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SU UNIVERSIDAD	SI	Recuento	181	40	221
		Frecuencia esperada	159,9	61,1	221,0
	NO	Recuento	36	43	79
		Frecuencia esperada	57,1	21,9	79,0
Total	Recuento	217	83	300	
	Frecuencia esperada	217,0	83,0	300,0	

#### c) Procedimientos para Probar la Hipótesis “a” en Forma consolidada de las Universidades del Centro del Perú:

##### 1. Suposiciones:

Muestreo intencionado de 300 personas que comprende a las autoridades/directivos universitarios, docentes universitarios, trabajadores administrativos y contadores públicos de las universidades del centro del Perú.

##### 2. Estadística No Paramétrica de Prueba de Chi-cuadrado

Realizamos la Prueba de Chi-cuadrado con la fórmula abajo presentada, utilizando el SPSS 20.

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**3. Distribución de la Estadística de Prueba:** Cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de Chi-cuadrada con  $(2 - 1) (2 - 1) = 1$  grado de libertad (Tabla  $X^2_{0.05} = 3.84$ ).

**4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $X^2$  es mayor o igual a 3.84.

**5. Resultados de la Estadística de Prueba:** Al aplicar la tabla de contingencia para las variables Planificación Estratégica y Posicionamiento actual del contador Público tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado<sup>d</sup>

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	38,384 <sup>a</sup>	1	,000	,000	,000	
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	36,590	1	,000			
Razón de verosimilitudes	35,949	1	,000	,000	,000	
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000	
Asociación lineal por lineal	38,256 <sup>c</sup>	1	,000	,000	,000	,000
N de casos válidos	300					

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21.86.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. El estadístico tipificado es 6.185.

d. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

### 6. Decisión Estadística:

Dado que  $36.59 > 3.84$  se rechaza  $H_0$ . Además el nivel de significación observado  $0.05 > 0,00$ .

### 7. Conclusión:

La planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú.

## 4.2.2 Contrastación de la Hipótesis “b”

### b) Planteamiento de la Hipótesis “b”

**$H_1$ :** La organización estratégica universitaria influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

**$H_0$ :** La organización estratégica universitaria no influye en el perfil de posicionamiento del Contador

**b) Data para Docimasia de Hipótesis “b”**

**TABLA N° 47  
DATA PARA DOCIMASIA DE HIPÓTESIS “b”**

Tabla de contingencia ORGANIZACIÓN ESTTRATEGIA \* MEJORAMIENTO DEL PERFIL

			MEJORAMIENTO DEL PERFIL		Total
			SI	NO	
ORGANIZACIÓN ESTTRATEGIA	SI	Recuento	212	36	248
		Frecuencia esperada	205,0	43,0	248,0
	NO	Recuento	36	16	52
		Frecuencia esperada	43,0	9,0	52,0
Total	Recuento		248	52	300
	Frecuencia esperada		248,0	52,0	300,0

**c) Procedimientos para Probar la Hipótesis “b” en Forma consolidada de las Universidades del Centro del Perú:**

**1. Suposiciones:**

Muestreo intencionado de 300 personas que comprende a las autoridades/directivos universitarios, docentes universitarios, trabajadores administrativos y contadores públicos de las universidades del centro del Perú.

**2. Estadística No Paramétrica de Prueba de Chi-cuadrado**

Realizamos la Prueba de Chi-cuadrado con la fórmula abajo presentada, utilizando el SPSS 20.

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**3. Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de Chi-cuadrada con  $(2 - 1) (2 - 1) = 1$  grado de libertad (Tabla  $X^2_{0.05} = 3.84$ ).

**4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**) si el valor calculado de **X<sup>2</sup>** es mayor o igual a 3.84.

**5. Resultados de la Estadística de Prueba:** Al aplicar la

tabla de contingencia para las variables Planificación Estratégica y Posicionamiento actual del contador Público tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado<sup>d</sup>

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	7,925 <sup>a</sup>	1	,005	,008	,006	
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	6,831	1	,009			
Razón de verosimilitudes	7,032	1	,008	,015	,006	
Estadístico exacto de Fisher				,008	,006	
Asociación lineal por lineal	7,898 <sup>c</sup>	1	,005	,008	,006	,004
N de casos válidos	300					

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.01.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. El estadístico tipificado es 2.810.

d. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

## 6. Decisión Estadística:

Dado que  $6.83 > 3.84$  se rechaza  $H_0$ . Además el nivel de significación observado  $0.05 > 0,005$ . Además el nivel de significación observado  $0.05 > 0,009$ .

## Conclusión:

La organización estratégica universitaria influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

### 4.2.3 Contrastación de la Hipótesis “c”

#### c) Planteamiento de la Hipótesis “c”

$H_1$ : La dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

$H_0$ : La dirección estratégica universitaria no mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

#### b) Data para Docimasia de Hipótesis “c”

**TABLA N° 48**  
**DATA PARA DOCIMASIA DE HIPÓTESIS “c”**

Tabla de contingencia DIRECCIÓN ESTRATÉGICA \* PROCESO DE POSICIONAMIENTO

			PROCESO DE POSICIONAMIENTO		Total
			SI	NO	
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	SI	Recuento	231	33	264
		Frecuencia esperada	222,6	41,4	264,0
	NO	Recuento	22	14	36
		Frecuencia esperada	30,4	5,6	36,0
Total	Recuento		253	47	300
	Frecuencia esperada		253,0	47,0	300,0

**c) Procedimientos para Probar la Hipótesis “c” en forma consolidada de las Universidades del Centro del Perú:**

**1. Suposiciones:**

Muestreo intencionado de 300 personas que comprende a las autoridades/directivos universitarios, docentes universitarios, trabajadores administrativos y contadores públicos de las Universidades del Centro del Perú.

**2. Estadística No Paramétrica de Prueba de Chi-cuadrado**

Realizamos la Prueba de Chi-cuadrado con la fórmula abajo presentada, utilizando el SPSS 20.

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**3. Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de Chi-cuadrada con (2 - 1) (2-1) = 1 grado de libertad (Tabla X<sup>2</sup> 0.05 = 3.84).

**4. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de **X<sup>2</sup>** es mayor o igual a 3.84.

**5. Resultados de la Estadística de Prueba:** Al aplicar la tabla de contingencia para las variables Planificación Estratégica y Posicionamiento actual del contador Público



tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado<sup>d</sup>

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	16,698 <sup>a</sup>	1	,000	,000	,000	
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	14,760	1	,000			
Razón de verosimilitudes	13,412	1	,000	,000	,000	
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000	
Asociación lineal por lineal	16,642 <sup>c</sup>	1	,000	,000	,000	,000
N de casos válidos	300					

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.64.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. El estadístico tipificado es 4.079.

d. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

#### 6. Decisión Estadística:

Dado que  $14.76 > 3.84$ , se rechaza  $H_0$ . Además el nivel de significación observado  $0.05 > 0.00$ .

#### 7. Conclusión:

La dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

#### 4.2.4 Contrastación de la Hipótesis “d”

##### d) Planteamiento de la Hipótesis “d”

**H<sub>1</sub>:** El control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del centro del Perú.

**H<sub>0</sub>:** El control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del centro del Perú.

##### b) Data para Docimasia de Hipótesis “d”

**TABLA N° 49**  
**DATA PARA DOCIMASIA DE HIPÓTESIS “d”**

Tabla de contingencia CONTROL ESTRATÉGICO \* ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

			ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO		Total
			SI	NO	
CONTROL ESTRATEGICO	SI	Recuento	201	35	236
		Frecuencia esperada	191,2	44,8	236,0
	NO	Recuento	42	22	64
		Frecuencia esperada	51,8	12,2	64,0
Total	Recuento		243	57	300
	Frecuencia esperada		243,0	57,0	300,0

**c) Procedimientos para Probar la Hipótesis “d” en Forma consolidada de las Universidades del Centro del Perú:**

**1. Suposiciones:**

Muestreo intencionado de 300 personas que comprende a las autoridades/directivos universitarios, docentes universitarios, trabajadores administrativos y contadores públicos de las universidades del centro del Perú.

**1. Estadística No Paramétrica de Prueba de Chi-cuadrado**

Realizamos la Prueba de Chi-cuadrado con la fórmula abajo presentada, utilizando el SPSS 20.

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**2. Distribución de la Estadística de Prueba:** cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de Chi-cuadrada con  $(2 - 1) (2 - 1) = 1$  grado de libertad (Tabla  $X^2_{0.05} = 3.84$ ).

**3. Regla de Decisión:** Rechazar hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**) si el valor calculado de **X<sup>2</sup>** es mayor o igual a 3.84.

**4. Resultados de la Estadística de Prueba:** Al aplicar la tabla de contingencia para las variables Planificación Estratégica y Posicionamiento actual del contador Público

tenemos:

Pruebas de chi-cuadrado<sup>d</sup>

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	12,496 <sup>a</sup>	1	,000	,001	,001	
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	11,259	1	,001			
Razón de verosimilitudes	11,241	1	,001	,001	,001	
Estadístico exacto de Fisher				,001	,001	
Asociación lineal por lineal	12,455 <sup>c</sup>	1	,000	,001	,001	,000
N de casos válidos	300					

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12.16.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

c. El estadístico tipificado es 3.529.

d. Para las tablas de contingencia 2x2, se ofrecen los resultados exactos en lugar de los resultados de Monte Carlo.

### 5. Decisión Estadística:

Dado que  $11.25 > 3.84$ , se rechaza  $H_0$ . Además el nivel de significación observado  $0.05 > 0,001$ .

### 6. Conclusión:

El control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del centro del Perú.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS**

### **5.1 Discusión**

Los resultados contenidos en los capítulos anteriores conlleva a realizar la discusión y análisis que presentamos a continuación: Se ha encontrado que existen diferencias estadísticamente significativas entre las autoridades: Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP.), Universidad Peruana Los Andes (UPLA.) y la Universidad Daniel Alcides Carrión (UNDAC.) respecto a los resultados encontrados en las autoridades universitarias, docentes universitarias, trabajadores administrativos y Contadores Públicos de la Facultad de Contabilidad.

Pese a las limitaciones y diversas restricciones que se presentaron antes, durante y después de la investigación. Entre los cuales la muestra por ser probabilística, los resultados tendrán la características de ser generales y extensivas de precisión, porque los cuestionarios en su mayoría son anónimos, así también las variables

de Gestión Estratégica y el Posicionamiento del Contador Público influyeron en el estado psicoemocional de los encuestados. Sin embargo los petitorios presentados para la aplicación de los cuestionarios respectivos fueron atendidos oportunamente. Debemos señalar también que las limitantes aludidas fueron paliadas por el investigador. Así mismo las tablas, gráficos, cuadros y esquemas son auto explicativos, los resultados aportan conocimientos, estrategias y recomendaciones que responden a las demandas y necesidades socio económicas para el desarrollo sustentable de las universidades, organizaciones y del país.

Considerando el solado anterior, iniciamos la discusión informando que las universidades del Perú, en su mayoría presentan antecedentes problemáticos de gestión administrativa, académica y de control, prestación de servicios, investigación, proyección social, entre otros. La cual sumillaremos en el mega problema “Gestión Estratégica Universitaria” que tiene incidencia en el Posicionamiento del Contador Público, producto de la deficiente formación profesional. Esta aseveración tiene armonía con el informe presentado por la Contraloría General de la República del Perú, cuyo contenido sumínico dice “Existen 101 universidades de las cuales, con filiales o sedes son 38, 70 universidades son privadas y 31 son públicas; sin garantía de presupuesto, calidad universitaria, investigación e infraestructura...” Esto se agudiza porque muchas universidades han pasado, están y estarán con una comisión de gobierno transitorio nominado por la ANR.

Basado en este contexto, genéricamente nos preguntamos: ¿En qué medida la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú? Para buscar la solución a este problema, por inferencia nos planteamos el siguiente problema específico: ¿En qué medida la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del Centro del Perú? Los resultados que se observan en el porcentaje total es que el 73.7% opina que se mejore la planificación estratégica de su universidad y el 26.3% dice que no (ver tabla N° 07 y gráfico N° 07), esto se valida con la tabla N° 04 y gráfico N°04 donde el 44% expresa que no se cumple con los objetivos y metas de la planificación estratégica de su universidad y tan solamente el 17% opina que sí. Es importante señalar que en las universidades estudiadas, desconocen en un 36.8% que la planificación estratégica tiene por prioridad la misión, de la misma forma nunca se realiza el análisis del medio ambiente interno y externo vinculado a la universidad – sociedad, (31.3%) nunca se establecen políticas y estrategias de gestión universitaria; con la participación activa de los estamentos universitarios (70,7%). Basado en estos datos podemos afirmar que la planificación estratégica mejora el posicionamiento del contador público; por tanto nos permite alcanzar el objetivo específico planteado, conocer la medida en que la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del Centro del Perú. Para demostrar lo mencionado, realizamos la prueba de la hipótesis “a” de que la

planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del Centro del Perú”.

Mediante la contrastación y prueba de la hipótesis chi-cuadrado, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0) ; por decisión estadística dado que  $36.59 > 3.84$ , además el nivel de significación observado  $0.05 > 0.00$ . Por lo anterior concluimos que la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del Centro del Perú. Es pertinente recomendar la planificación estratégica holística, con la capacitación continua de los estamentos universitarios rumbo a la excelencia, innovación y anticipación al futuro, de la misma forma, desterrar la vivencia de los modelos mentales y el poder central, propiciando la gestión multidimensional de 360° vinculando la sociedad interna y externa con el objetivo de maximizar la creación del valor, las ventajas competitivas y los procesos lógicos de cada universidad.

Frente al problema específico ¿En qué medida la organización estratégica universitaria mejora el perfil de posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú? Los resultados de la tabla N° 13 nos indican que el 82.7% consideran que es necesario la organización de las universidades materia de estudio, por su lado un 17.3% tipifican que no es necesario, este segmento representa a las autoridades, docentes, trabajadores administrativos y Contadores Públicos, con servicios de más de 25 años con características tradicionales, conformistas y pesimistas que no están en

competitividad continua , sin una visión definida al futuro en contraposición en la tabla N° 12, vislumbramos que el 40.7% de los estamentos universitarios no aportan con estrategias de organización de los universidades mencionadas, es más, el 40.7% desconoce esta responsabilidad tácita. Un 18.7% se identifica con su universidad. Estos indicadores sirven de pauta para trabajar en la organización estratégica de manera intensiva - extensiva en las universidades propiciando el trabajo descentralizado, participativo y en equipo multidisciplinar y transdisciplinar, sobre todo en la implementación de infraestructura, laboratorios, aulas y centros de cómputo. Por lo vertido se evidencia que es determinante la organización estratégica para mejorar el perfil de posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú. Para comprobar lo expresado, realizamos la prueba de la hipótesis “b” la organización estratégica universitaria influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú. Mediante la contrastación y prueba de hipótesis chi-cuadrado, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0); por decisión estadística dado que  $6.83 > 3.84$ , además el nivel de significación observado de  $0.05 > 0.005$  y  $0.05 > 0.009$ . Por lo anterior concluimos que la organización estratégica influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público Colegiado del Centro del Perú. Se recomienda para cambiar la organización tradicional, implementar estrategias y tácticas de reorganización estratégica, dejando en el camino el ego corporativo, los intereses particulares, las viejas vacas lecheras; para acceder al futuro con ecoeficiencia,



responsabilidad social y valores ecológicos.

Para atacar el problema específico ¿De qué manera la dirección estratégica universitaria mejora el procesos de posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú? En la tabla N° 23 los resultados de la necesidad de gobierno de las universidades con una dirección estratégica es de 88%, la negativa es del 12%; este indicador ratifica la relevancia del estudio de las variables de la investigación. Sin embargo la realidad nos informa que tan solamente el 10.3% de las autoridades universitarias dirigen estratégicamente las universidades de la muestra. Esto deviene por muchos factores como el desconocimiento de modelos de gestión de las universidades. Es preciso aclarar que la técnica piramidal de gestión o la gestión jerárquica tradicional está en peligro de extinción, esto incluye a las organizaciones que gestionan con este modelo; por consiguiente es imprescindible optar por la dirección estratégica para la supervivencia y bonanza de las organizaciones caso contrario estaremos en el declive, ocaso o fin del ciclo de vida de las organizaciones. Por la sintonía del contenido podemos aseverar que la dirección estratégica es ineludible para mejorar el posicionamiento de Contador Público. Para verificar el párrafo anterior, realizamos la prueba de la hipótesis "c". La dirección estratégica universitaria mejorar el proceso de posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú. Mediante la contrastación y prueba de hipótesis nula ( $H_0$ ); por decisión estadística dado que  $14.36 > 3.84$ , además el nivel de significación observado de  $0.05 > 0.00$ . Por consiguiente

concluimos que la dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú. Recomendamos promover el liderazgo educativo, la toma de decisiones integrales para evaluar y controlar periódicamente la calidad académica y administrativa e investigativa; para el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos a nivel de universidades, de acreditación, curricular y el perfil estratégico del Contador Público.

Para responder el problema específico ¿El control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del Centro del Perú? En la tabla N°28 el 78.7% considera que es necesario el control estratégico de la universidad, mientras el 21.3% estima que no es factible. Esta decisión de cambio es saludable, para direccionar la gestión estratégica de las universidades porque en una sociedad competitiva el recurso más valioso es el capital humano por su inteligencia; en esta magnitud la formación profesional vía el currículo estratégico del Contador Público es una visión al futuro para optimizar el posicionamiento en los clientes. Lo anterior es corroborado con la tabla N° 34 donde el 72.3% expresa la necesidad de mejorar el posicionamiento del Contador Público a través de un perfil estratégico moderno 82.7% tabla N° 36 y el proceso estratégico 84.3% que muestra la tabla N°39, lo expresado valida el objetivo específico, determinar la manera en que el control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los

clientes del Contador Público del Centro del Perú. Para comprobar lo expresado, realizamos la prueba de la hipótesis “d” El control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del Centro del Perú. Mediante la contrastación y prueba de hipótesis chi-cuadrado, aceptamos la hipótesis alterna (H1) y rechazamos la hipótesis nula (H0); por decisión estadística dado que  $11.25 > 3.84$  además el nivel de significación observado de  $0.05 > 0.001$ . En consecuencia se concluye que el control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del Centro del Perú. Es recomendable el posicionamiento de la marca, imagen y prestigio de las universidades a través del marketing estratégico con el enfoque de afuera hacia adentro, la aplicación de la tecnología empresarial, el auto y reposicionamiento, para propiciar el desarrollo socioeconómico sustentable del país.

Finalmente en base al contenido de los capítulos anteriores, específicamente de los resultados, la discusión y análisis y las conclusiones parciales; se concluye por inferencia que la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú. Es pertinente para los lectores que las recomendaciones parciales del capítulo se analicen con el marco teórico y la bibliografía del trabajo para futuras investigaciones aplicativas de las variables, gestión estratégica universitaria y el posicionamiento del Contador Público.

## 5.2 Conclusiones

1. La investigación ha logrado determinar que la aplicación de políticas y estrategias a través del análisis del medio ambiente interno y externo, se logran los objetivos y metas; basadas en la planificación estratégica, donde primero es la misión. En el trabajo de campo las autoridades, los docentes, los trabajadores administrativos y los Contadores Públicos están de acuerdo 73.7% para que se mejore la planificación estratégica de su universidad que tienen características tradicionales con fines de cumplimiento reglamentarista; documento decorativo que se guarda en el archivo sin los resultados esperados, por la participación inactiva de los estamentos universitarios 29.3%. Por lo tanto aceptamos la hipótesis que la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del Centro del Perú.
2. De la información recopilada se ha logrado establecer que la organización estratégica universitaria responde a la planificación estratégica integral; con un trabajo descentralizado, participativo en equipo multidisciplinar y transdisciplinar de la comunidad universitaria. Su efectividad en el profesional depende de la implementación de una infraestructura operativa con sistemas estructurales de administración académica, administrativa e investigativa de tecnología moderna. Los resultados demuestran que el 82.7%

consideran que es necesario la organización estratégica de las universidades con enfoque intensivo – extensivo con acciones dinámicas y activas de la comunidad universitaria (14.3%) que les permita adecuarse a los cambios del entorno para acceder al futuro con ecoeficiencia, responsabilidad social y valores ecológicos. Por consiguiente aceptamos la hipótesis que la organización estratégica influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú.

3. Se ha logrado identificar las siguientes técnicas de dirección estratégica universitaria: El liderazgo educativo, la gestión del cambio eficiente y eficaz, independencia de toma de decisiones a nivel de estamentos universitarios, habilidades y destrezas de dirección, estrategias anticipativas al futuro siendo el más relevante las tecnologías de información y comunicación. La dirección universitaria tradicional no satisface las necesidades de una gestión estratégica realística, esto corroboramos con los resultados del trabajo de campo donde la mayoría, 88%, acepta dirigir estratégicamente, sin embargo actualmente tan solamente el 10.3% gobiernan como tal; el saldo gobierna con la gestión jerárquica tradicional camino a la extinción, la propuesta permitirá la optimización y el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de las universidades. Por lo fundamentado aceptamos la hipótesis de que la dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del

Contador Público del Centro del Perú.

4. Con la información recopilada y la contrastación de la hipótesis se ha logrado determinar que la actual estructura de control de las universidades se cambien y redefinan para no abarcar funcionalismos, en los resultados del trabajo de campo, la mayoría, 78.7%, considera que es necesario el control estratégico de las universidades, los cambios de gestión son saludables y son productos del capital humano por su inteligencia, en tal virtud la formación profesional del Contador Público con un currículo estratégico fiable es una visión estratégica al futuro para optimizar el posicionamiento en los clientes (72.3%) Esta observación es validada con la necesidad de mejorar el posicionamiento a través de un perfil estratégico moderno (82.7%). Las estrategias de posicionamiento identificados son: Posicionamiento de liderazgo, marketing, proceso estratégico, perfil moderno, tecnología empresarial, marca, imagen y prestigio de las universidades, control virtual y estratégico, y auto y reposicionamiento. Por tanto aceptamos la hipótesis de que el control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del Centro del Perú.
5. Considerando el contenido de los capítulos, especialmente de los resultados, la discusión y análisis más las conclusiones anteriores, se concluye por inferencia que la gestión

estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú.

### 5.3. Recomendaciones

1. Es recomendable para cambiar la planificación estratégica tradicional, la capacitación continua en planificación estratégica para poder superar los factores que dificultan la gestión académica, administrativa e investigativa de las universidades. Los estamentos universitarios deben promocionar el cambio al futuro buscando el posicionamiento holístico de su universidad; su aplicación debe ser procesal y flexible mediante innovación, creatividad y la investigación.
2. Es recomendable para mejorar la organización tradicional como elemento de la gestión estratégica, se evalúe cualicuantitativamente la planificación estratégica integral de las universidades; para tomar decisiones holísticas respecto a la inversión financiamiento. La organización estratégica requiere de un trabajo descentralizado-desconcentrado, participativo en equipo multidisciplinar y transdisciplinar, infraestructura operativa y sistemas estructurales de gestión académica, administrativa e investigativa de tecnología moderna.
3. Es recomendable para mejorar el redireccionamiento de las

universidades la aplicación de estrategias y tácticas contenidos en el informe del trabajo para desterrar la gestión jerárquica tradicional; y optimizar la gestión estratégica sistémica investigando, controlando y evaluando sus elementos continuamente, para la toma de decisiones de las ventajas competitivas.

4. Es recomendable para cambiar y redefinir la estructura de control tradicional de las universidades, el control estratégico producto del capital humano, en esa magnitud la formación profesional del Contador Público dependerá de la aplicación y control del currículo estratégico, el perfil estratégico moderno, la acreditación, etcétera. para el posicionamiento estratégico del Contador Público.
5. La aplicación sistémica de la gestión estratégica tiene característica procesal, evaluativa y retroevaluativa de sus elementos; es recomendable la toma de decisiones integrales del medio ambiente interno – externo de las universidades para mejorar su posicionamiento holístico. Finalmente queda por investigar perfectamente ¿cómo instalar la gestión multidimensional de 360° para el posicionamiento holístico de las universidades.



## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN
2. GESTIÓN ESTRATÉGICA
3. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO
4. CONTADOR PÚBLICO
5. COLEGIOS DE CONTADORES
6. UNIVERSIDAD
7. INVESTIGACIÓN
8. CURRÍCULO UNIVERSITARIO
9. PROSPECTIVA ANALÍTICA DE LAS VARIABLES
10. PROSPECTIVA DE CONTENIDO POR VARIABLES

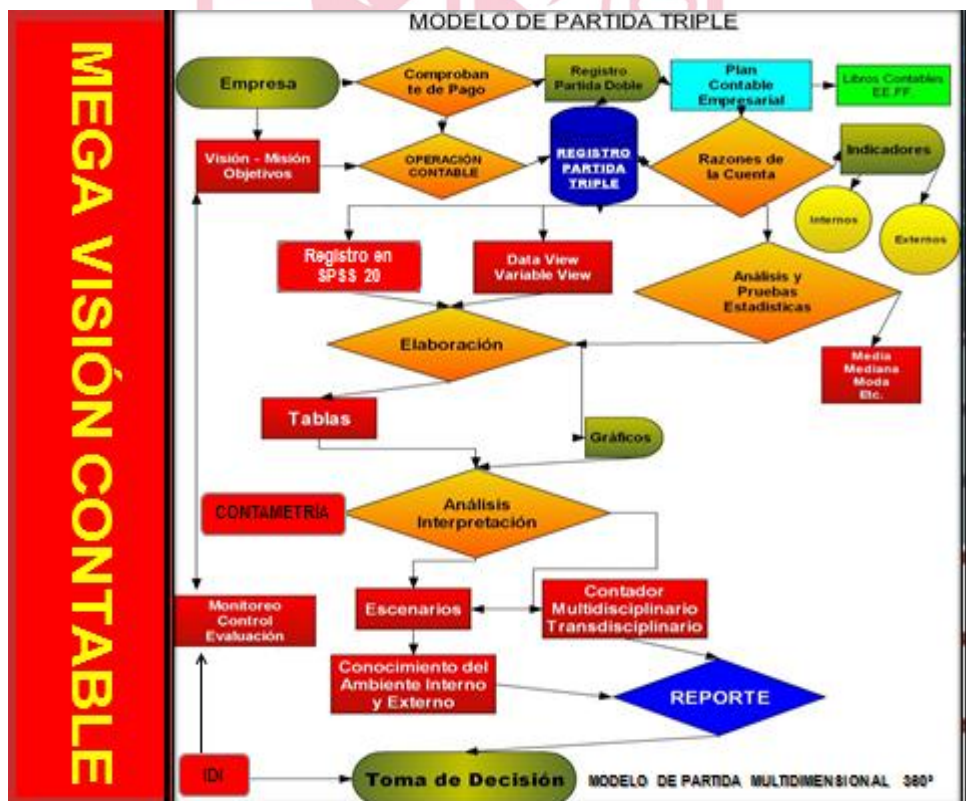
# 1. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN

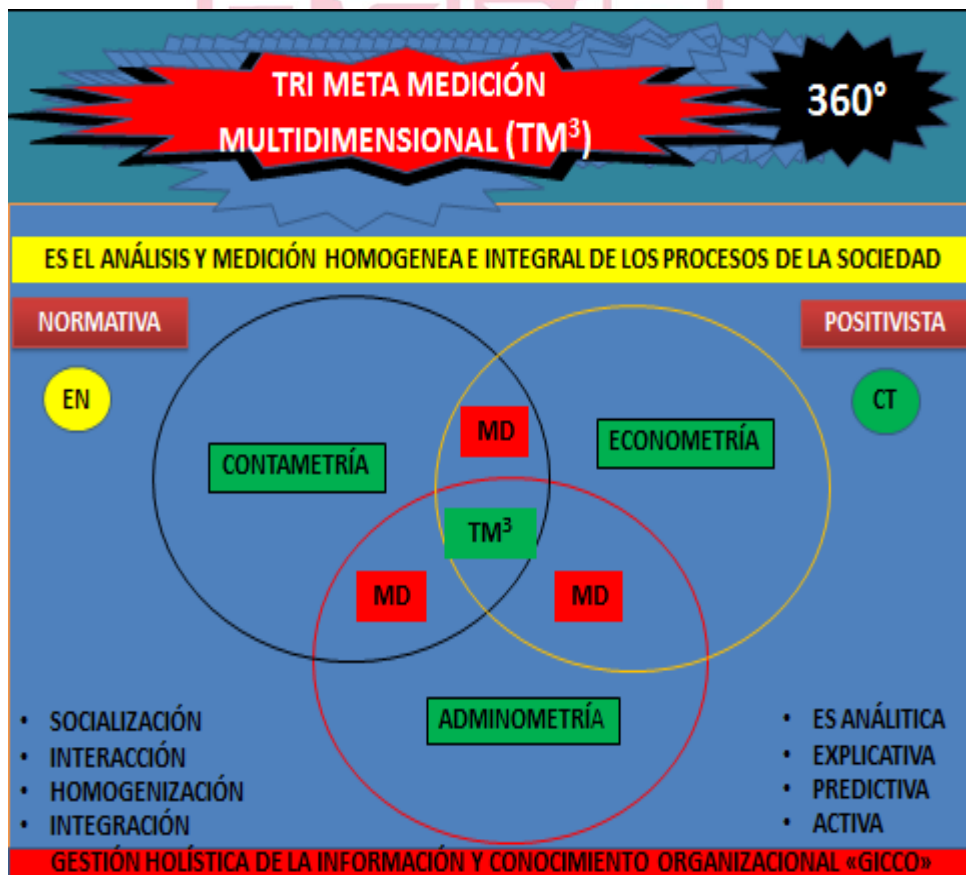
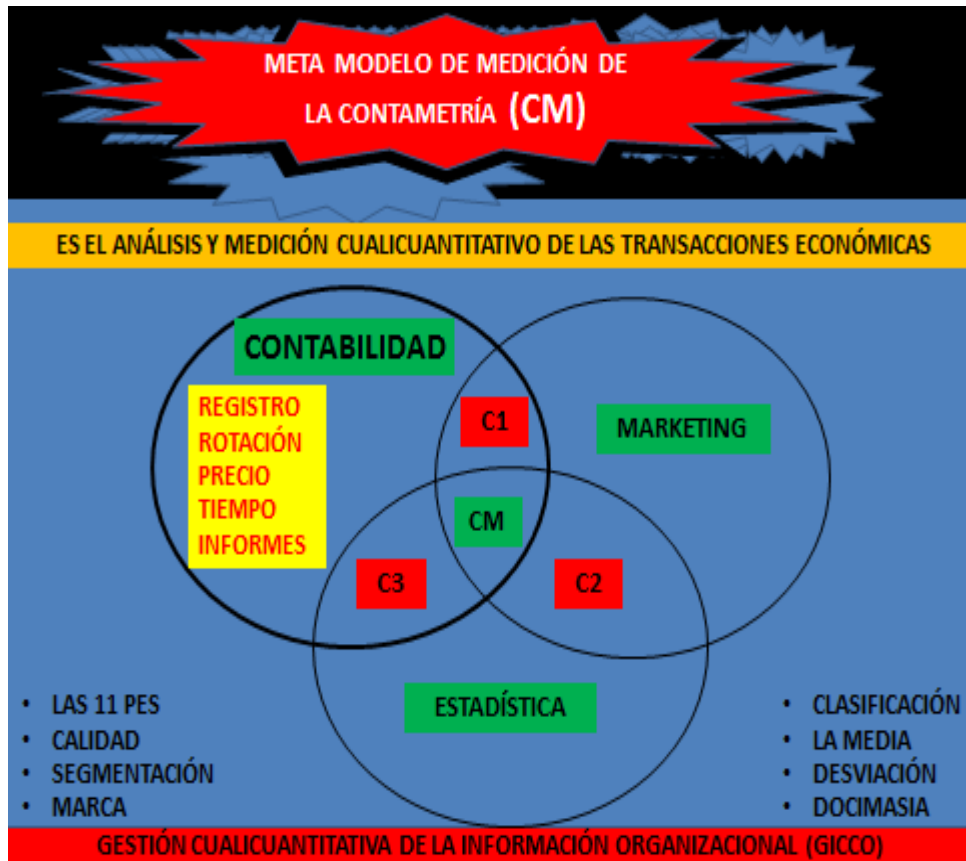
## PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN

### UNIVERSIDADES EMPRESARIALES CON GESTIÓN DE 360°

INVESTIGACIÓN APLICADA	TRANSDISCIPLINAR IDI: FORMATIVA, TECNOLÓGICA Y ESPECIALIZADA; DIRECCIONADA A LAS NECESIDADES EMPRESARIALES.
FORMACIÓN PROFESIONAL	CURRÍCULO, PLAN DE ESTUDIOS, SÍLABOS Y PROGRAMA DE PRÁCTICAS PRE- PROFESIONALES OPERATIVOS, CON MÉTODOS Y TÉCNICAS DEL PEA SOCIALIZADOS; CON TECNOLOGÍA Y MEDIOS MATERIALES DE PUNTA.
PROYECCIÓN SOCIAL	RURAL Y URBANA, POR SECTORES ECONÓMICOS, MULTIDISCIPLINAR Y TRANSDISCIPLINAR; DESCENTRALIZADA Y DESCONCENTRADA.
PRESUPUESTO	PRESUPUESTO PÚBLICO, RECAUDACIONES, CANON, SOBRE CANON; Y RECURSOS GENERADOS POR LAS UNIVERSIDADES Y FACULTADES.

GESTIÓN MULTIDIMENSIONAL DEL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL



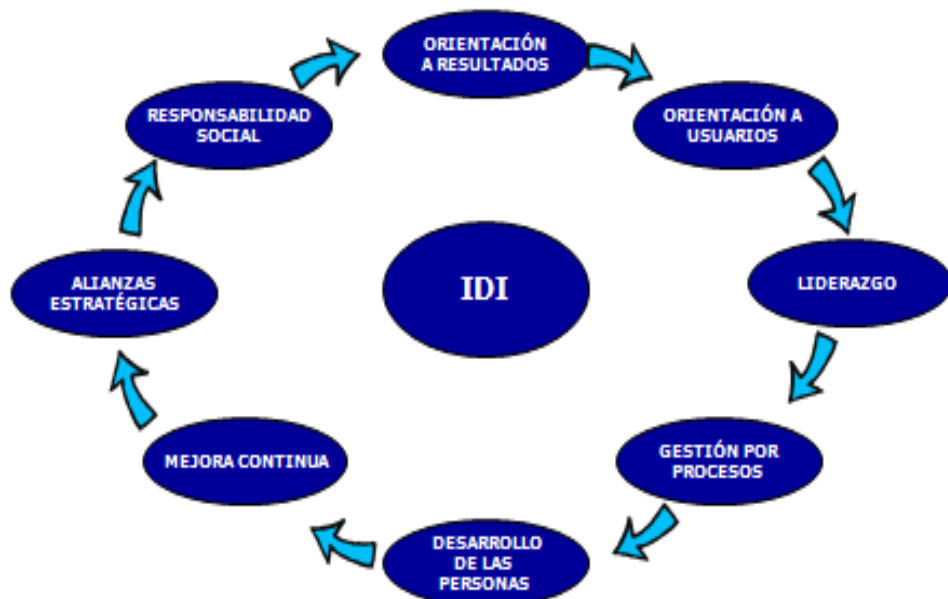


## 2. GESTIÓN ESTRATÉGICA

# GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA



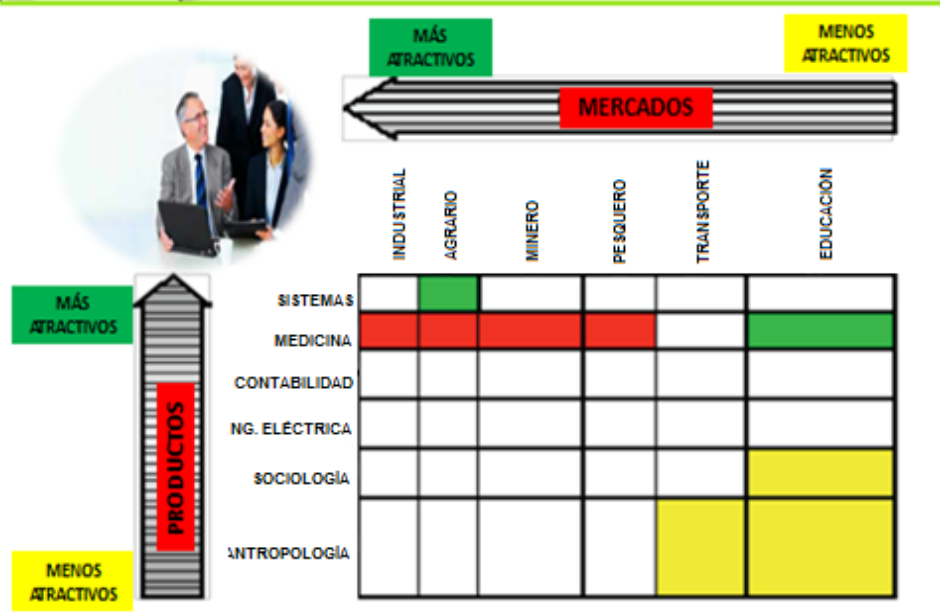
## VARIABLES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



### 3. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO



### CONTROL Y EVALUACIÓN DEL POSICIONAMIENTO

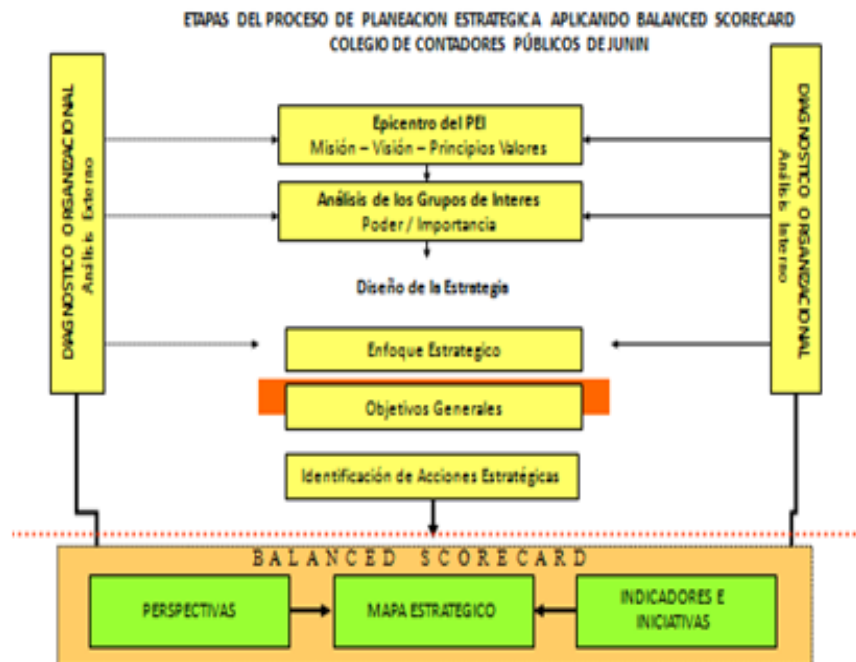


#### 4. CONTADOR PÚBLICO

### VALORES ESTRATÉGICOS DEL CONTADOR PÚBLICO

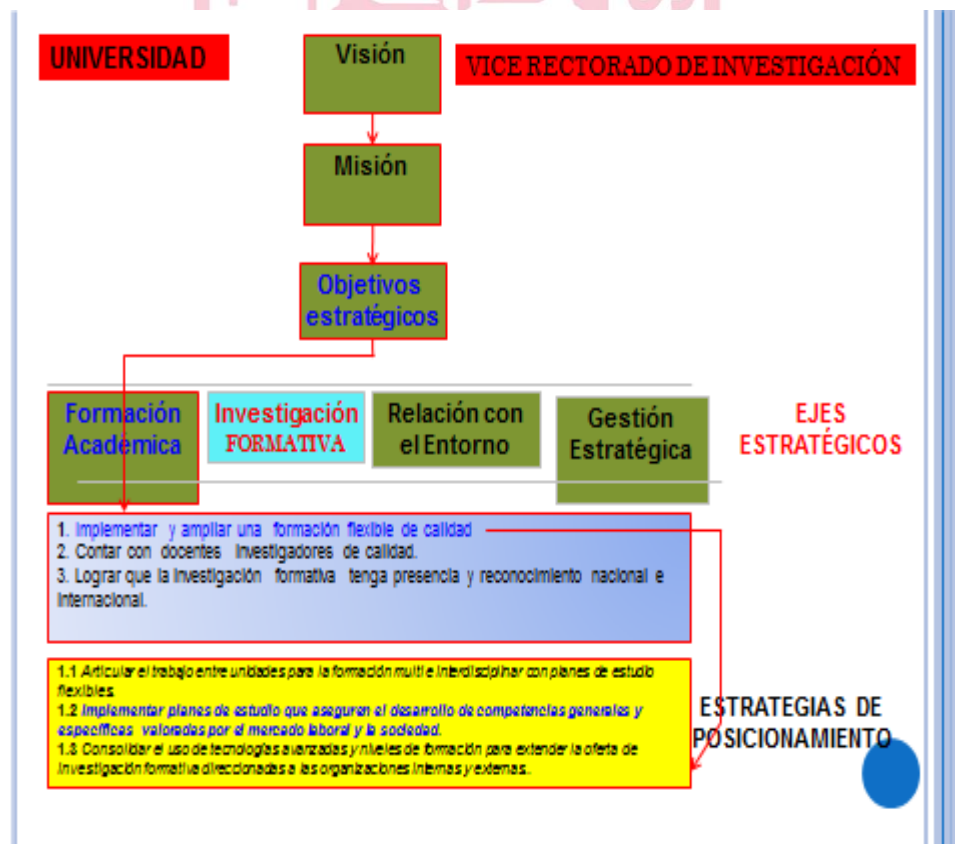
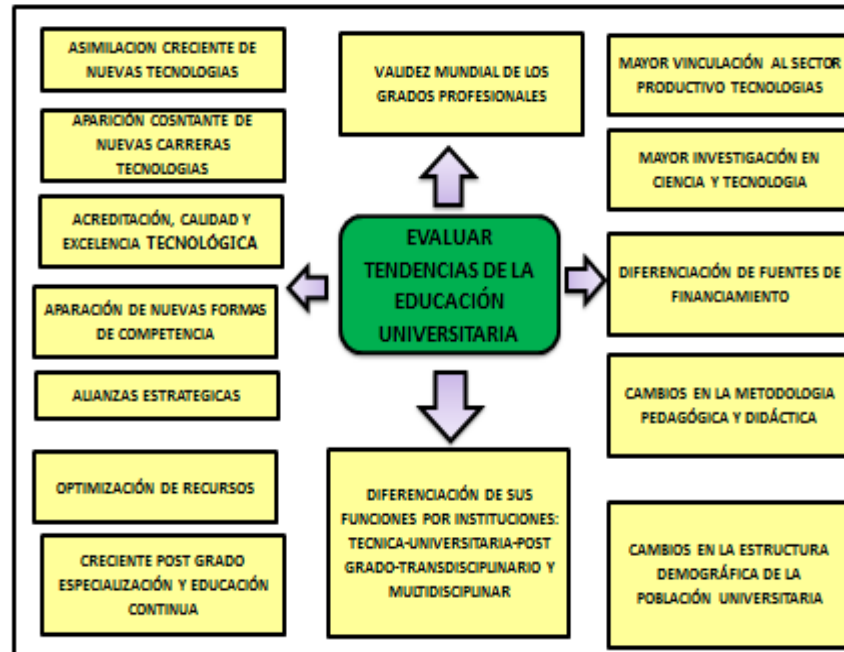


#### 5. COLEGIOS DE CONTADORES

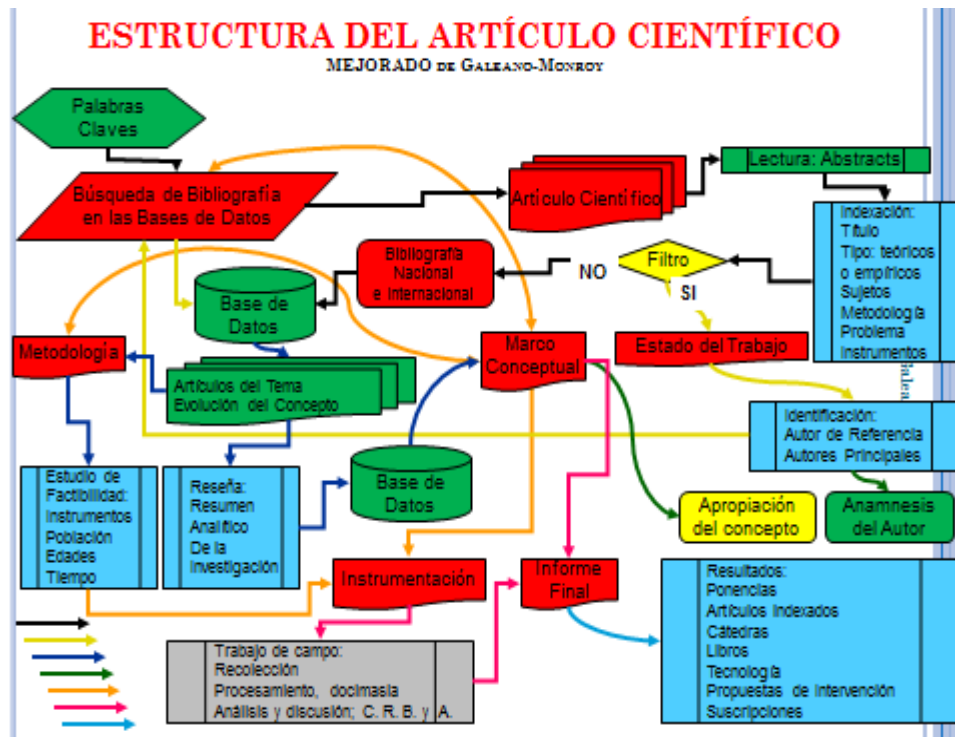


## 6. UNIVERSIDADES

### TENDENCIAS PROSPECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD



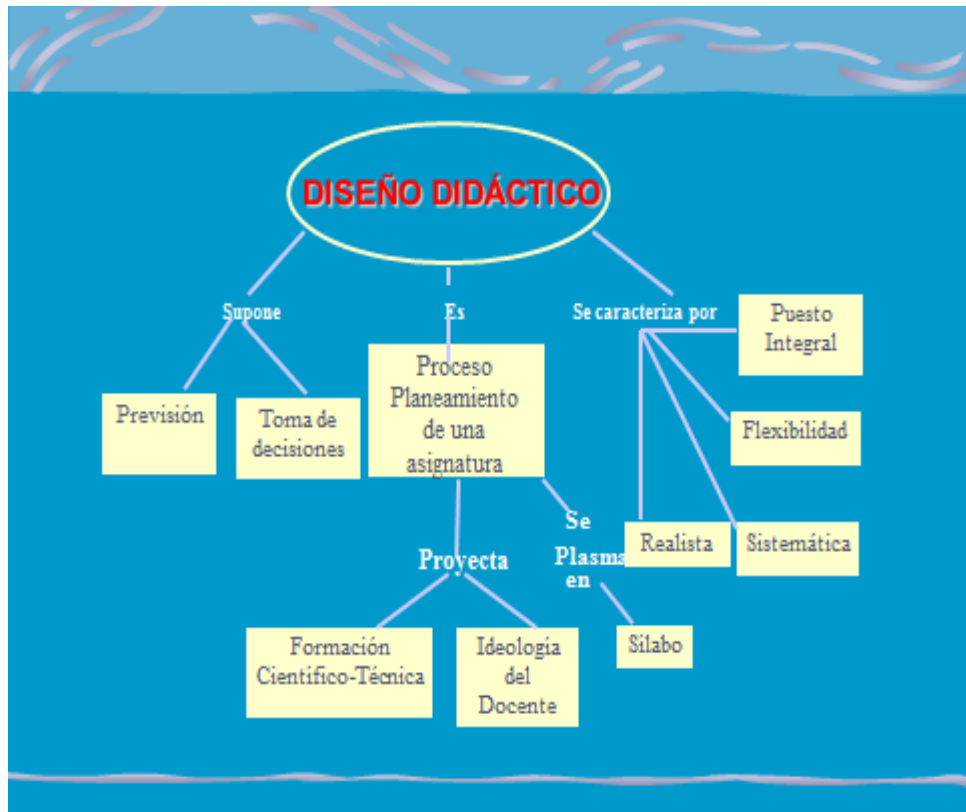
## 7. INVESTIGACIÓN



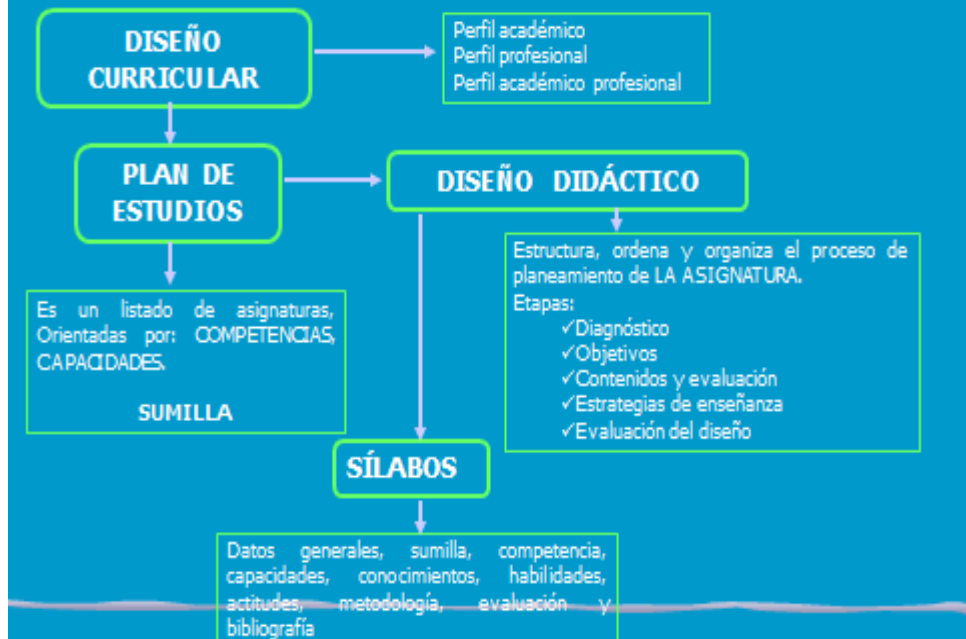
## 8. CURRÍCULO UNIVERSITARIO







## RELACIÓN DEL DISEÑO DIDÁCTICO CON EL DISEÑO CURRICULAR, PLAN DE ESTUDIOS Y SÍLABO



**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE ESTRUCTURA  
CURRICULAR POR COMPETENCIAS DE FACULTADES DE  
CONTABILIDAD**

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN

**MÓDULO I**

**INTERACCIÓN ESTRATÉGICA, FUNDAMENTOS**

**CURRICULARES, UBICACIÓN Y DIAGNÓSTICO INTEGRAL**

- 1.1 REGIÓN MACRO CENTRAL
  - 1.1.2 Ubicación y Análisis: Ecológico, Demográfico y Cultural
  - 1.1.3 Político, Económico, Social y Oferta y Demanda
  - 1.1.4 Planes de Gobierno Estratégico, Local, Regional, Nacional ; Colegios de Contadores y Organizaciones Empresariales
- 1.2 FACULTAD DE CONTABILIDAD
  - 1.2.1 Organización, Órganos de Gobierno y Marco Legal
  - 1.2.2 Organigrama, Estamentos, Capital Humano
- 1.3 RELACIÓN ESTRATÉGICA: FACULTAD, UNIVERSIDAD, EMPRESA Y SOCIEDAD
  - 1.3.1 Visión y Misión Estratégica
  - 1.3.2 Universidad Pública / Privada
  - 1.3.3 Facultades de contabilidad
  - 1.3.4 Escuelas Académicas / Post Grado

## 1.4 VALORES, EJES Y FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS CURRICULARES

1.4.1 Universidades Públicas/ Privadas

1.4.2 Facultades de contabilidad

1.4.3 Escuelas Académicas/ Post Grado

1.4.4 Fundamentos, Filosóficos, Epistemológicos, Sociológicos, Psicológicos, Pedagógicos y Doctrinales

1.4.5 Enfoque Curricular

## 1.5 PERFIL ESTRATÉGICO DEL CONTADOR PÚBLICO

1.5.1 Diagnóstico y Problemática Regional

1.5.2 Evaluación y Diagnóstico Estructural del currículo: Objetivos, Competencias, ámbito, Organización, Diseño, Relación y Fines

1.5.3 Evaluación de Egresados por Segmentos de las Necesidades Organizacionales

1.5.4 Interacción Laboral de la Contabilidad, con Otras ciencias

1.5.5 Problemática Regional, Central y Necesidades Curriculares: Concepción, Tecnología, Implementación, Ejecución, Y Evaluación

1.5.6 Análisis diacrónico de la Contabilidad, Árbol de Causas y Efectos

**MÓDULO II**  
**MARCO REFERENCIAL, PERFIL,**  
**VALORES Y COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS**

- 2.1 MARCO REFERENCIAL
  - 2.1.1 Objetivo Laboral del Profesional
  - 2.1.2 Taxonomía de Acción
- 2.2 PERFIL DEL INGRESANTE, DEL EGRESADO Y DEL CONTADOR PÚBLICO
  - 2.2.1 Competencias Integrales, Generales y Específicas
  - 2.2.2 Valores Nucleares, Laborales y Axiológicos
- 2.3 PERFIL DEL DOCENTES DE CONTABILIDAD
  - 2.3.1 En lo Cognitivo, Afectivo y Psicomotriz
  - 2.3.2 En lo Procedimental y Actitudinal
- 2.4 VALORES Y PERFILES ESTRATÉGICOS DE LOS ESTAMENTOS

**MÓDULO III**  
**PROCESO DE FORMACION FUNCIONAL,**  
**FUNCIÓN PRINCIPAL, CLAVE Y COMPETENCIAS**

- 3.1 ASPECTOS GENERALES
- 3.2 CIRCUITO DEL PROCESO FUNCIONAL
- 3.4 EVALUACIÓN DEL CONTENIDO
- 3.5 LAS CLAVES Y COMPETENCIAS PROCESALES
- 3.6 PROGRAMA DE PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES
- 3.7 PROGRAMA DE PROYECCIÓN SOCIAL
- 3.8 PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

## **MÓDULO IV**

### **POLÍTICAS ESTRATÉGICAS,**

#### **PARA EL DISEÑO DE LA MALLA CURRICULAR**

- 4.1 DISEÑO ESTRATÉGICO CURRICULAR
- 4.2 DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA MALLA CURRICULAR
- 4.3 DISEÑO ESTRATÉGICO DEL MAPA CURRICULAR
- 4.4 PLAN DE ESTUDIOS SISTÉMICO: HORAS, PRÁCTICA Y TEORÍA,
- 4.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MÉTODOS Y TÉCNICAS DEL PEA

## **MÓDULO V**

### **SUMILLA DE LAS ASIGNATURAS**

- 5.1 CÓDIGO DE LAS ASIGNATURAS
- 5.2 SUMILLA DE LAS ASIGNATURAS
- 5.3 EVALUACIÓN DE LAS SUMILLAS

## **MODULO VI**

### **DE LAS CERTIFICACIONES,**

#### **GRADO ACADÉMICO Y TÍTULO PROFESIONAL**

- 6.1 REGLAMENTO DE CERTIFICACIONES Y DIPLOMAS
- 6.2 REGLAMENTO DE GRADO ACADÉMICO Y TÍTULO PROFESIONAL

## MÓDULO VII

### AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN

#### INTEGRAL, RERGLAMENTADA DEL CURRÍCULO

- 7.1 AUTORIDADES FUNCIONALES Y OPERATIVAS
- 7.2 ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS Y ADMINISTRATIVOS
- 7.3 DE LA ESTRUCTURA DEL CURRÍCULO, PLAN DE ESTUDIOS Y SÍLABOS
- 7.4 PROGRAMA DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES
- 7.5 INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA- ADMINISTRATIVA, TECNOLÓGICA, INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL, SERVICIOS, OTROS.
- 7.6 UNIDAS DE GESTIÓN DESCENTRALIZADA Y DESCONCENTRADA
- 7.7 EVALUACIÓN PROCESAL DEL PRODUCTO, INTERNO Y EXTERNO

## **9. PROSPECTIVA ANALÍTICA DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

### **1. ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES**

- El poder de gestión decisonal, económico, político, social, etcétera. Lo tienen las universidades privadas (81) y (51) las universidades públicas
- Se está desarrollando el proyecto Monitoreo y plan de mejora de la gestión académica y el proceso presupuestario de las universidades; se inicia en Lima luego en provincias.
- En el 2012 son 315,884 alumno matriculados, su costo asciende a soles 5,428 cada uno. En las universidades del centro (890,018 alumnos) el costo oscila en soles 8,200. Los alumnos matriculados en universidades privadas es de 532,530; los docentes suman 59,314 a nivel nacional en las 132 universidades del Perú.

### **2. GESTIÓN UNIVERSITARIA**

- Los proyectos de inversión y los que están en ejecución, se encuentran paralizados; porque no tienen financiamiento en el periodo 2012.
- Muchas universidades fueron intervenidas por la ANR.
- La gran mayoría de las universidades declararon en su plan estratégico, que el eje prioritario es la educación e internacionalización, que comprende: La formación, investigación

y responsabilidad social.

### **3. PRESUPUESTO DE LAS UNIVERSIDADES**

- Existe recorte presupuestario (DU. 037-2010, DU. 012-2011), para las actividades administrativas y académicas de las universidades.
- El marco legal y las normas de restricciones, transgrede la autonomía universitaria, de las universidades públicas.
- El Presupuesto Público, no respeta el principio de equilibrio cuantitativo para las universidades públicas.

### **4. DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS UNIVERSITARIOS**

- Incumplimiento del programa de homologación de docentes, y ascensos.
- Los sueldos del personal administrativo, están congelados y disminuidos; al mismo tiempo los incentivos de CAFAE.
- Muchos docentes ascendidos a principal DE. Siguen percibiendo la remuneración de asociado. Porque el MEF no aprueba el presupuesto.
- Muchas universidades con docentes aptos para ascender, acorde a la Ley Universitaria, están postergados por falta de presupuesto, con promedio de 15 á 20 años.
- El 90% de los docentes de la muestra, tienen posicionamiento académico, con estudios de maestría y doctorado.



## 5. INVESTIGACION UNIVERSITARIA

- Las universidades con recursos del **CANON, SOBRE CANON Y REGALÍAS MINERAS**, Están elaborando sus reglamentos y proyectos de investigación; para el logro de la calidad y acreditación universitaria, teniendo en considerando la parte normativa.
- Se ha implantado la investigación formativa en el pre- grado, la investigación tecnológica – aplicada en la maestría y la investigación básica en el doctorado. En tal virtud se debe promover la investigación especializada, con la triangulación de la investigación.
- Es mínima la participación del estamento universitario y los administrativos, en eventos científicos a nivel nacional, esto se fermenta si es con ponencia de un trabajo de investigación.
- La publicación de revistas de investigación, de docentes y alumnos universitarios, no tienen el control de calidad, así mismo no están indexadas; por falta de financiamiento.

## 6. EL CONTADOR PÚBLICO (CICLO DE VIDA)

- **Introducción.**-Tradicionalmente la mayoría se inicia con la teneduría de libros contables, otros están en el mando medio dependiente del organigrama sean organizaciones públicas o privadas, no promueven la gestión empresarial.
- **Crecimiento.**- Estudian su maestría descentralizada (Sin garantía), pocos optan el grado de maestro, o s especializan en

una competencia; siempre buscan el posicionamiento de servicio.

- **Madurez.-** El 70% de los docentes del CRI CENTRO (5,241 docentes), realizan sus estudios de maestría y doctorado, pocos optan el grado de doctor, principalmente por falta de licencia y financiamiento; tienen un posicionamiento ascendente de liderazgo con objetivos: De ascensos, dictado de clases en post grado, autoridades universitarias, y autoridades de gobierno local y central.
- **Reposicionamiento.-** Todos los Contadores Públicos buscan el reposicionamiento o el auto posicionamiento, antes de llegar al declive del servicio profesional.
- **Los Congresos.-** El 0.5% de la muestra participa activamente en los eventos científicos de investigación; sin embargo debemos precisar que los congresos están direccionados respecto a la elección de la nueva región de organización, a la designación de la comisión organizadora, al contenido de los reglamentos, la calificación de los trabajos, la participación de los conferencistas, la selección de los tres primeros trabajos de investigación, mención honrosa, premiación pecuniaria, etcétera, por incumplimiento del reglamento y otras razones.
- **El poder de gestión.-** De la Junta de Decanos y su divisionismo (tricefalia) es el resultado monopólico de lo anterior; esto enluta a la noble profesión del Contador Público.

## **LAS FACULTADES DE CONTABILIDAD:**

- 1. Los planes de estudio y el perfil** de los estudiantes, **están diseñados, al criterio y servicio de los docentes;** las asignaturas deben orientarse a las necesidades organizacionales, acorde al determinismo geográfico de cada región.
- 2. En la Muestra de estudio, no existen las Escuelas Académicas o especializaciones en Contabilidad** en concordancia a la demanda de las empresas; **existe la Certificación como Especialista en Contabilidad, para los alumnos del VI Semestre en la UNCP.** pero a la fecha no se materializa.
- 3. La formación profesional del Contador Público,** en algunas asignaturas **es paternalista (Estado)** caso: Los cursos de tributación, contabilidad gubernamental, contabilidad de sociedades, contabilidad bancaria, finanzas públicas y otras que **están orientadas a mayores ingresos del erario nacional.** El contenido silábico debe estar orientado a casos problémicos de la realidad operante, y no a la formalidad establecida por el normativismo, **esto enluta la formación del futuro profesional contable porque no investiga, analiza, critica, sintetiza, propone, etcétera.**
- 4. Retrospectivamente** con enfoque monetarista, **los títulos de Contador Público, se han materializado en un 95% por la modalidad de capacidad profesional e informe profesional,** dejando de lado la investigación, actualmente se prioriza por investigación formativa.

5. Considerando lo anterior, con asidero en el **bachillerato automático**, ninguna universidad a la fecha a **titulado un Contador Público, simultáneo** pese a considerar **en sus planes de estudio de 04 á 07 asignaturas de investigación**. La misma variante sucede en el post grado.
6. En la formación procesal operativa del contador los conocimientos adquiridos por los egresados, **en el campo laboral solo se aplican del 30% al 35%** por sectores económicos, algunas asignaturas quedan desiertas.
7. En la Muestra del trabajo, **el tiempo promedio para obtener el bachillerato en contabilidad, es de 5 á 5.5 años**, sin embargo en las ingenierías, medicina y otros es de 8 á 9 años; lo mismo sucede en el post grado (2 años). La respuesta lo tiene el lector.
8. **En el post grado las sustentaciones para maestría o doctorado, se realizan ante los asesores**, no realizan investigación básica para solucionar problemas locales; así mismo las asignaturas de los planes de estudio y las menciones están direccionados por los docentes.
9. **Existe el hacinamiento académico** en la UPLA, esto se complica con los estudios no escolarizados de fin de semana. Sin lugar a dudas desdice la calidad de la educación universitaria.
10. **La SBS con la educación a docentes y clientes**, sobre asesoría financiera y tasas de interés; representa el poder económico del estado ante la sociedad, vertidos en el numeral 3.

## 10. PROPUESTA DE CONTENIDO POR VARIABLES

Considerando la interacción social de las universidades y el Contador Público; en función a los objetivos planteados y dando respuesta a la justificación y los resultados de la discusión de la investigación efectuada, se propone:

### VARIABLE 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA

#### 1. Universidades

- Diagnóstico del sistema universitario, página 12.
- Análisis de los estamentos universitarios, página 21.
- Función de los estamentos universitarios, cuadro N° 3, página 23.
- Retos y perspectivas de las universidades, página 27.
- Gestión multidimensional de 360°, página 46.

#### 2. Facultades de contabilidad.

- Análisis acreditación de las Facultades de Contabilidad, página 25.
- Etapas de la acreditación de la UNCP, UPLA y UNDAC, página 26.
- Circuito del currículo, esquema N° 1, página 31.
- Análisis del currículo, página 32.

3. Contadores públicos Colegiados.
  - Enseñanza aprendizaje por competencias, página 43.
  - Males endémicos de gestión, página 77.
  - Gestión estratégica eficiente, página 78.
  - Tecnología y gestión, página 80.
  
4. Colegios de Contadores.
  - Gestión multidimensional de 360°, página 46.
  - Elementos de la gestión estratégica, página 65.
  - Males endémicos de gestión, página 77.
  - Gestión estratégica eficiente, página 78.
  
5. Organizaciones.
  - Gestión multidimensional de 360°, página 46.
  - Elementos de la gestión estratégica, página 65.
  - Males endémicos de gestión, página 77.
  - Gestión estratégica eficiente, página 78.

## **VARIABLE 2: POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO**

1. Universidades.
  - Análisis FODA de formación profesional del Contador Público, página 86.
  - Análisis de matrices de posicionamiento, página 89 al 94.
  - Análisis competitivo del Contador público, página 95.

- Proceso competitivo de formación del Contador Público, página 97.
- Triada del desarrollo, esquema N° 31, página 134.

## 2. Facultades de Contabilidad.

- Análisis FODA de la formación profesional del Contador Público, página 86.
- Análisis de matrices de posicionamiento, página 89 al 94.
- Análisis competitivo del Contador Público, página 95.
- Proceso competitivo de formación del Contador público, página 97.
- Ciclo de vida profesional del Contador Público., esquema N° 30, página 132.

## 3. Contadores Públicos Colegiados.

- Análisis de matrices de posicionamiento, página 89 al 94.
- Análisis competitivo del Contador Público, página 95.
- Proceso de posicionamiento del Contador Público, página 101.
- Estrategias de posicionamiento del Contador Público, página 106.
- Posicionamiento de mercado laboral, página 111.
- Posicionamiento de capacidades y competencias,

página 121.

- Habilidades del Contador Público, página 125.

#### 4. Colegios de Contadores.

- Análisis competitivo del Contador Público, página 95.
- Proceso de posicionamiento del Contador Público, página 101.
- Estrategias de posicionamiento del Contador Público, página 106.
- Posicionamiento de desempeño, página 123.
- Papeles y roles del Contador público, página 127.
- Valores del Contador Público, esquema N°29, página 131.

#### 5. Organizaciones.

- Análisis d matrices de posicionamiento, página 89 al 94.
- Proceso de posicionamiento, página 101.
- Estrategias de posicionamiento, página 106.
- Posicionamiento de mercado, esquema N°21, página 111.
- Triada del desarrollo, esquema N°31, página 134.

## FUENTES DE INFORMACIÓN



## Referencias bibliografía

- ARREDONDO, Inés y otros  
2003  
**“Calidad de la Educación”**. Instituto de Pedagogía Popular, Lima, 182 pp.
- BELL, Miriam  
2004  
**“Técnicas Didácticas, Enfoque Pedagógico”**. Chile.
- BETANCOURT T., José  
2006  
**“Gestión Estratégica”**. Tercera Edición, PORLAMAR 170 pp.
- BIGGS, John  
2006  
**“Calidad del Aprendizaje Universitario”**. Edición NARCEA, España 295 pp.
- CANO TORRES, Carlos  
2004  
**Trabajo de Investigación “Enseñanza y Aprendizaje dentro de un Currículo Flexible y por Competencias”**. CN. CPP. 154 pp.
- CUADRADO EMPERO, Amparo  
2001  
**“Metodología de la Investigación Contable”**. Editorial, Edígrafos S.A. España, 173 pp.
- DRUCKER, Peter F.  
2003  
**“La Gerencia en la Sociedad Futura”**. Editorial, Grupo Norma, 369 pp.

- FERNÁNDEZ BACA, Jorge  
2000

**“Capital Humano, Instituciones y crecimiento”**. Editorial CIUP, Lima – Perú, 257 pp.
  
- GOLEMAN, Daniel  
2000

**“El Espíritu Creativo Empresarial”**. Editorial, Vergara, Argentina
  
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto  
2005

**“Metodología de la Investigación”**. Editorial, McGraw Hill, México, 3713 pp.
  
- HIDALGO, Alberto  
2004

**Trabajo de Investigación “On line Contable, la Educación del Futuro y la Naturaleza de su Evaluación”**. CN. CPP. 15 pp.
  
- KOLTER, Philip y Otro  
2003

**“Fundamentos de Marketing”**. Editorial, Pearson, Sexta Edición.
  
- LOZANO NUÑEZ ET AL  
2007

**“Cómo Elaborar el Proyecto de Investigación Científica”** Editorial GRAPEX PERÚ, Huancayo – Perú, 218 pp.
  
- LOZANO NUÑEZ ET AL  
2007

**“La Tesis Universitaria de Maestría y y Doctorado”** Editorial GRAPEX PERÚ, Huancayo – Perú, 234 pp.
  
- LOZANO NUÑEZ ET AL  
2012

**“Misceláneas de Gestión Multidimensional de 360° ”**  
Editorial GRAPEX PERÚ, Huancayo – Perú, 149 pp.

- MARK FRUIN, W. **“Las Fabricas del Conocimiento”**.  
 2000 Editorial OXFORD,  
 México, 296 pp.
- MEISTER, Jeanne **“Universidades Empresariales”**.  
 2000 Editorial, MCGRAW-HILL,  
 Colombia, 294 pp.
- MONEREO CARLES y **“Estrategias de Enseñanza y  
 Otros Aprendizaje”**.  
 2000 Editorial, Grao – España, 191 pp.
- RIES, AL & TROUT, Jack **“Posicionamiento, la Batalla por  
 2002 tu Mente”**. Editorial, Mc Graw Hill,  
 México.
- RUGARCÍA TORRES, **“Posicionamiento, la Batalla por  
 Armando tu Mente”**. Editorial TRILLAS,  
 2001 México, 288 pp.
- SIERRA BRAVO, **“Tesis Doctorales”**. Editorial,  
 Restituto Paraninfo, Madrid – España, 497 pp.  
 2002
- TAFUR PORTILLA, Raúl **“La Tesis Universitaria –  
 2002 Doctoral”**. Editorial, Mantaro, Lima  
 – Perú, 429 pp.
- TELLO YANCE, Jesús y **“Pedagogía y Didáctica, como  
 Otros Ciencia del Proceso de E – A”**.  
 2006 Huancayo, 98 pp.

- TROUT, Jack y Otro                    **“El Nuevo Posicionamiento”**.  
2008    N. Jersey USA, 173 pp.
  
- UGARTE SILVA, Alfonso           **Trabajo de investigación**  
2004   **“Estrategias Didácticas**  
   **Virtuales”**. CN. CPP. 32 pp.
  
- VALDERRAMA                           **“Tesis De Investigación**  
MENDOZA, Santiago           **Científica”**. Editorial, San Marcos,  
2004   Lima – Perú, 310 pp.
  
- MUNCH GALINDO,                   **“Excelencia y la Calidad Total”**.  
Lourdes                                       Editorial TRILLAS, México, 315 pp.  
2001
  
- ZABALZA, Miguel                   **“Competencias del Profesorado**  
2007   **Universitario”**. Editorial NARCEA,  
   Impreso en España, 229 pp.





## ÍNDICE DE ANEXOS

1. MATRIZ DE CONSISTENCIA
2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES:  
ÁRBOL DE CAUSA EFECTO
3. ESTADÍSTICAS CUANTITATIVAS ANALÍTICAS DE LAS  
UNIVERSIDADES
4. CUESTIONARIO
5. AUTORIZACIÓN DE LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
6. AUTORIZACIÓN DE LOS COLEGIOS DE CONTADORES
7. VALIDACIÓN DE CUESTIONARIOS

ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO DEL CENTRO DEL PERÚ

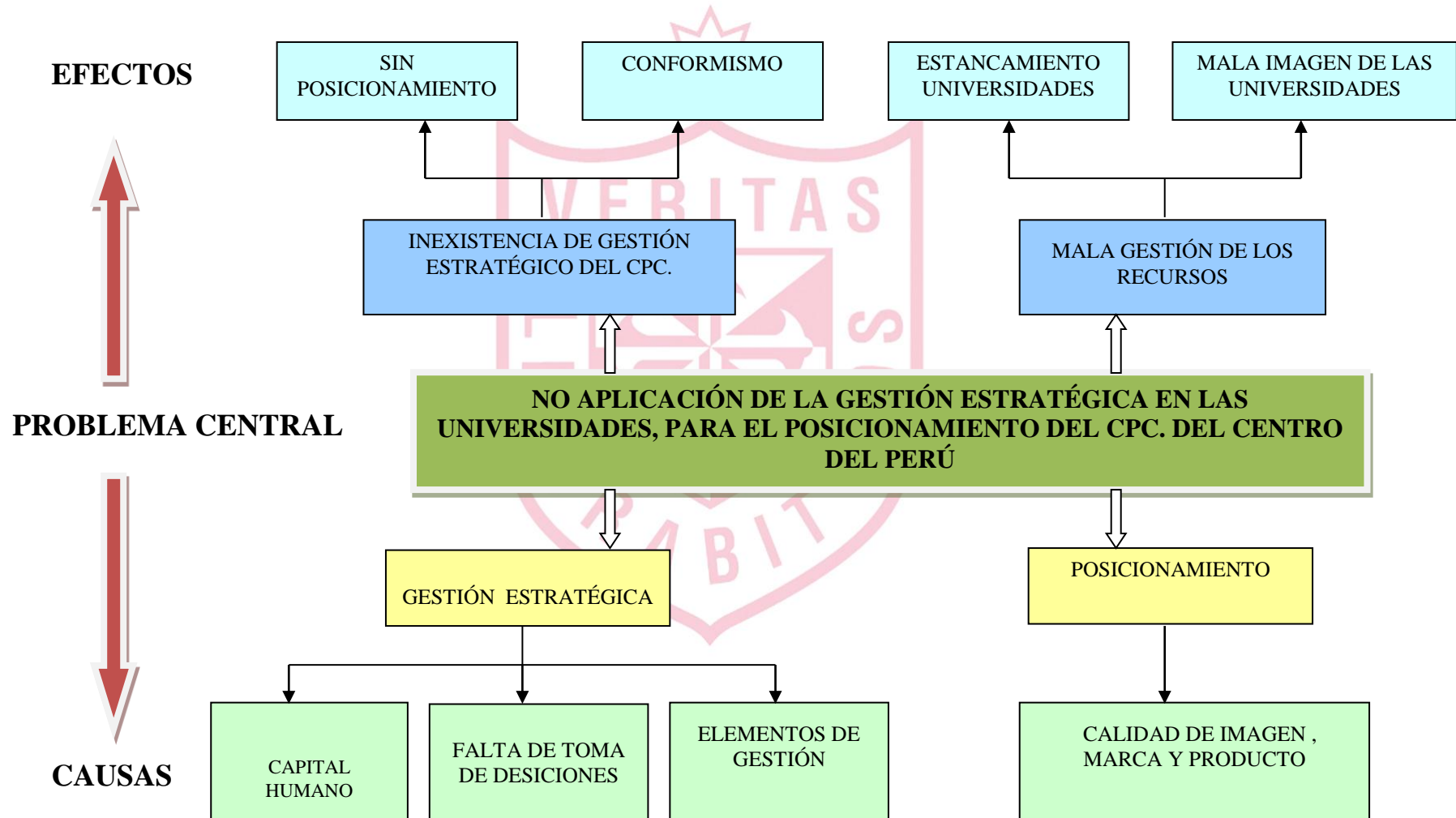
OBJETIVO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS GENERAL	METODOLOGÍA
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Es una investigación aplicada, que busca mejorar el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú a través de la Gestión estratégica universitaria.</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Es una investigación explicativa porque explica la influencia de las causas <b>VI</b>: Gestión Estratégica Universitaria y los efectos. <b>VD</b>: Posicionamiento del</p>
Conocer la medida en que la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.	¿En qué medida la gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú?	H1: La gestión estratégica universitaria mejora el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS FSPECÍFICAS</b>	
<b>a)</b> Conocer la medida en que la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú.	<b>a)</b> ¿En qué medida la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú?	<b>Hipótesis “a”:</b> H1: La planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del centro del Perú.	
<b>b)</b> Conocer la medida en que la organización estratégica universitaria mejora el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.	<b>b)</b> ¿En qué medida la organización estratégica universitaria mejora el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú?	<b>Hipótesis “b”:</b> H1: La organización estratégica universitaria influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.	

<p><b>c)</b> Determinar la manera en que la dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.</p>	<p><b>c)</b> ¿De qué manera la dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú?</p>	<p><b>Hipótesis “c”:</b> H1: La dirección estratégica universitaria mejora el proceso de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.</p>	<p>Contador Público del centro del Perú.</p>
<p><b>d)</b> Determinar la manera en que el control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del centro del Perú.</p>	<p><b>d)</b> ¿De qué manera el control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los clientes del Contador Público del Centro del Perú?</p>	<p><b>Hipótesis “d”:</b> H1: El control estratégico universitario determina las estrategias de posicionamiento en los</p>	



**ANEXO N°2  
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES:**

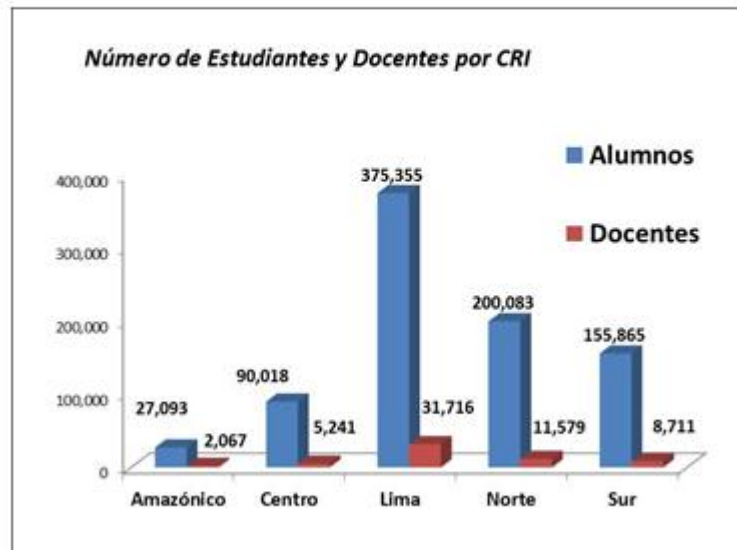
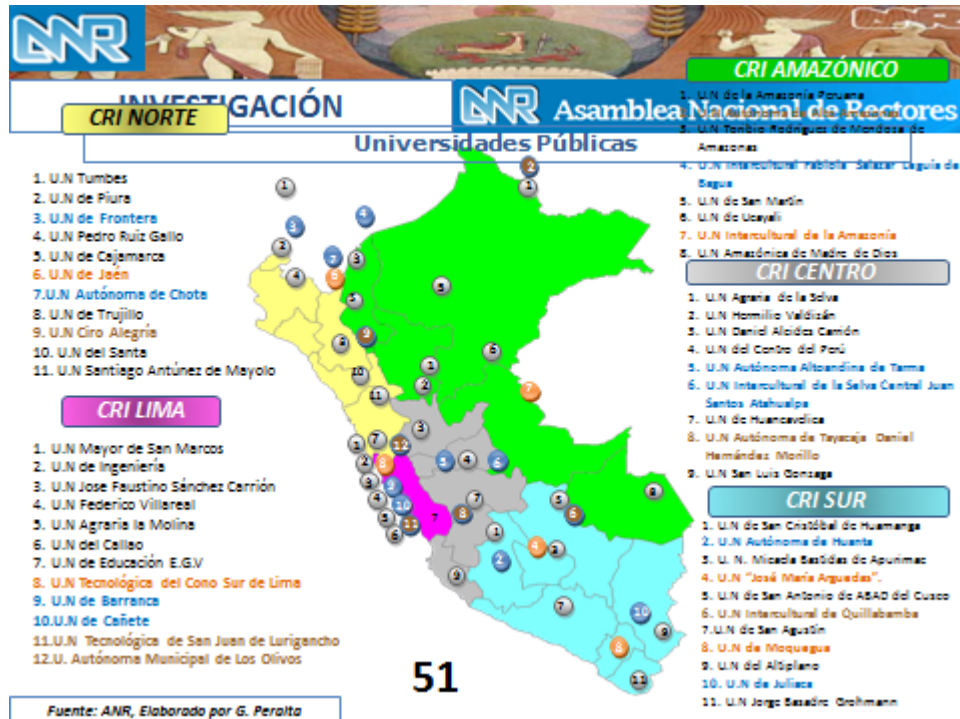
**ÁRBOL DE CAUSA EFECTO**





## ANEXO N° 3

### Estadísticas cuantitativas analíticas de las universidades



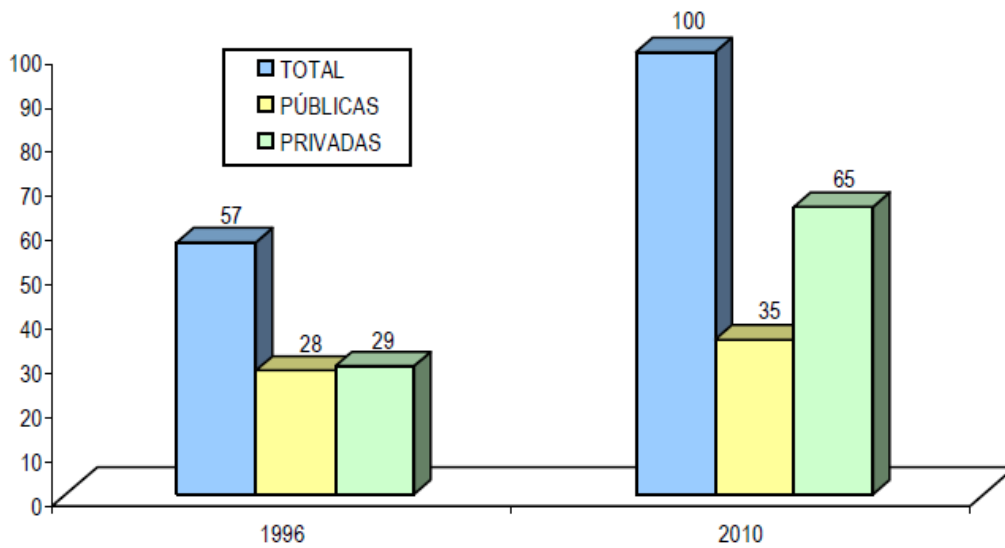
VICERRECTORADOS DE INVESTIGACIÓN



- ✓ Estudiar, coordinar y orientar las actividades de las universidades.
- ✓ Elaborar y difundir estándares académicos.
- ✓ Evaluar y emitir pronunciamiento favorable para la creación de Escuelas de Post Grado o Sección de igual carácter.
- ✓ Aplicación del Sistema Nacional de Inversión Pública para aprobar proyectos de inversión de las Universidades Públicas.
- ✓ Estimular la investigación científica y promover la excelencia académica de estudiantes y docentes universitarios.
- ✓ Apoyar la edición y publicación de los trabajos de investigación realizados por docentes universitarios o intelectuales.



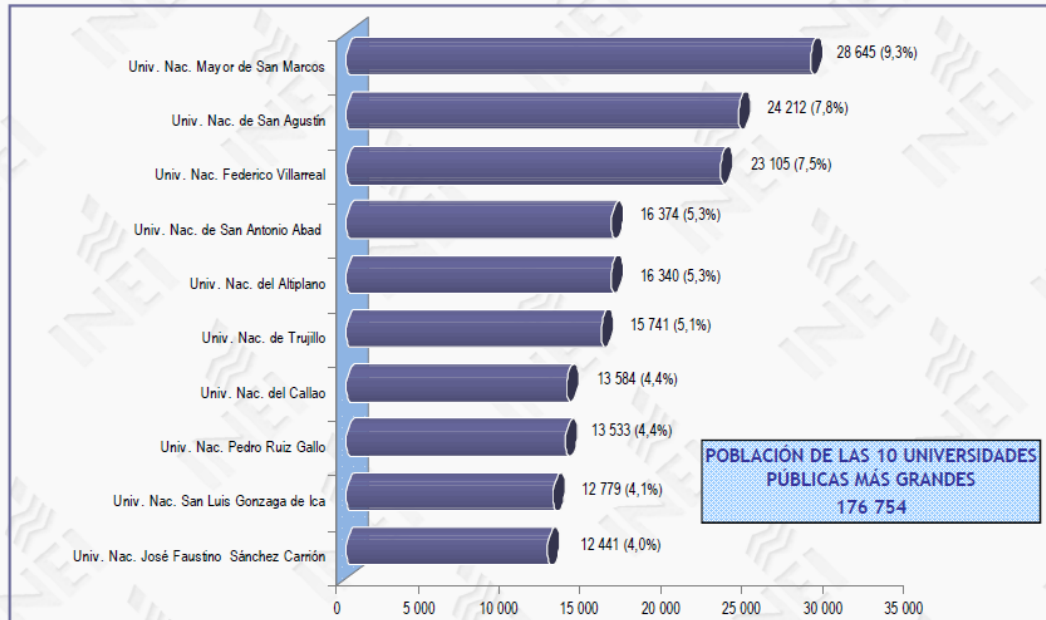
PERÚ: NÚMERO DE UNIVERSIDADES, POR AÑO CENSAL, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD



FUENTE: INEI - II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.  
INEI - I CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 1996.



PERÚ: LAS 10 UNIVERSIDADES PÚBLICAS QUE TIENEN MAYOR POBLACIÓN, 2010



NOTA: - Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano  
Fuente : INEI – II Censo Nacional Universitario, 2010

## PRINCIPALES RESULTADOS 1996 Y 2010

UNIVERSIDADES / POBLACIÓN	1996	2010	Variación %
Universidades	57	100	75,4
Facultades	485	628	29,5
Escuelas o carreras profesionales	912	1595	74,9
<b>POBLACION UNIVERSITARIA</b>	<b>389 316</b>	<b>937 430</b>	<b>140,8</b>
Estudiantes de pre grado	335714	782 970	133,2
Estudiantes de post grado	10818	56 358	421,0
Docentes universitarios	25795	59 085	129,1
Estudiantes por docente	13,4	14,2	5,7
Personal administrativo y de servicios	16989	39 017	129,7

Fuente : INEI – Censos Nacionales Universitarios, 1996 y 2010



### PERÚ: TOTAL DE ALUMNOS DE PRE GRADO, POR AÑO EQUIVALENTE DE ESTUDIO, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD

TIPO DE UNIVERSIDAD	TOTAL	AÑO EQUIVALENTE DE ESTUDIO						
		1ER. AÑO	2DO. AÑO	3ER. AÑO	4TO. AÑO	5TO. AÑO	6TO. AÑO */	7MO. AÑO **/
<b>TOTAL</b>	<b>782 970</b>	<b>244 120</b>	<b>168 794</b>	<b>131 670</b>	<b>87 104</b>	<b>87 952</b>	<b>52 648</b>	<b>6 451</b>
	100,0	31,2	21,6	16,8	11,1	11,2	6,7	0,8
<b>PÚBLICAS</b>	<b>309 175</b>	<b>82 163</b>	<b>59 996</b>	<b>53 207</b>	<b>37 943</b>	<b>47 276</b>	<b>24 707</b>	<b>1 852</b>
	100,0	26,6	19,4	17,2	12,3	15,3	8,0	0,6
<b>PRIVADAS</b>	<b>473 795</b>	<b>161 957</b>	<b>108 798</b>	<b>78 463</b>	<b>49 161</b>	<b>40 676</b>	<b>27 941</b>	<b>4 599</b>
	100,0	34,2	23	16,6	10,4	8,6	5,9	1,0

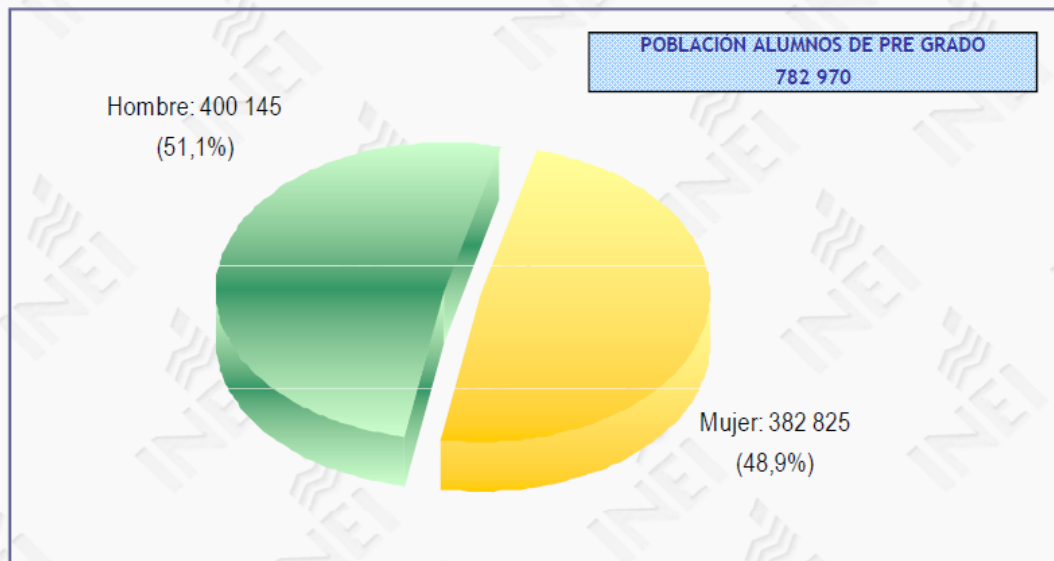
NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano.

\*/: Se considera a los que estudian Derecho y Medicina.

\*\*/: Se considera a los que estudian Medicina.

FUENTE: INEI - II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.

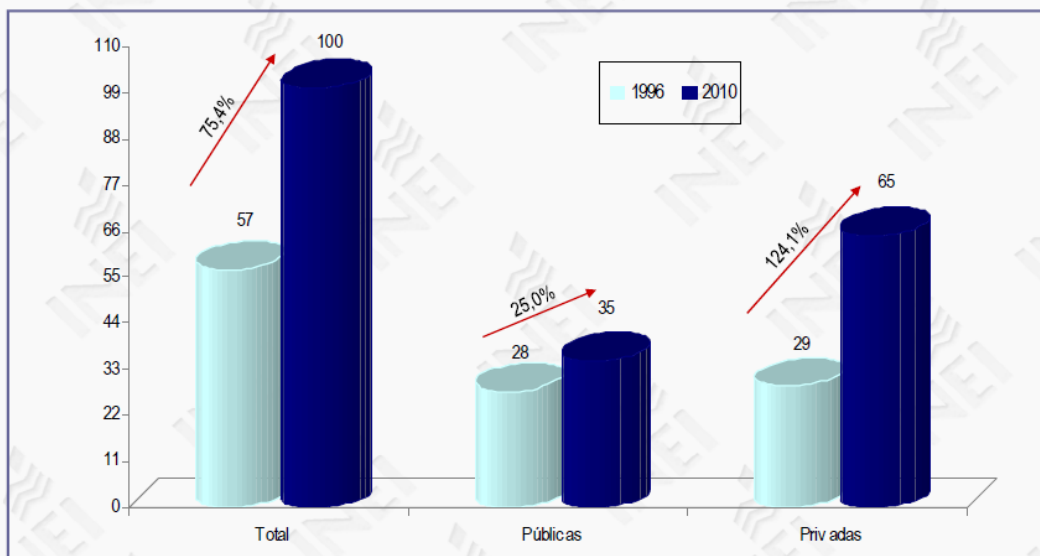
## PERÚ: ALUMNOS DE PRE GRADO, POR SEXO, 2010



NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano  
Fuente : INEI – II Censo Nacional Universitario, 2010

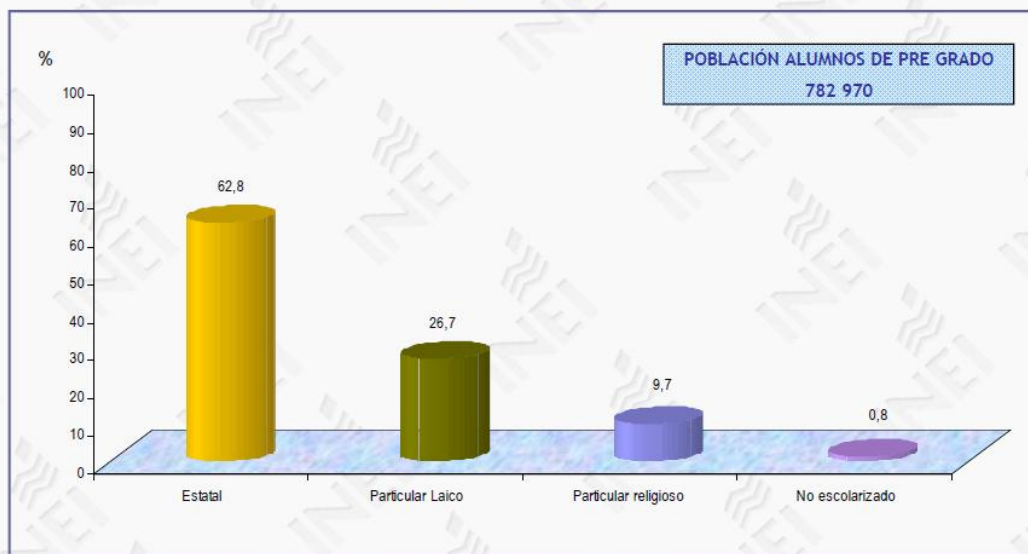


## PERÚ: UNIVERSIDADES POR AÑO CENSAL, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD, 1996 Y 2010



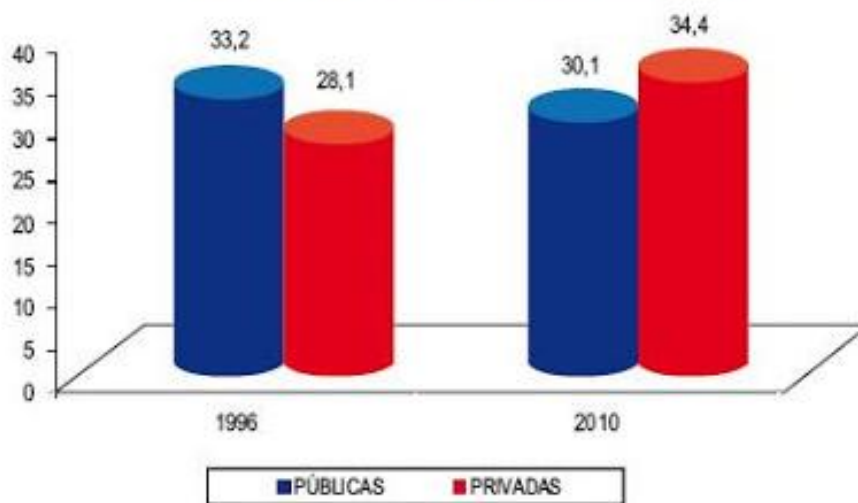
NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano  
Fuente : INEI – II Censo Nacional Universitario, 2010  
INEI – I Censo Nacional Universitario, 1996

## PERÚ: ALUMNOS DE PRE GRADO, POR TIPO DE INSTITUCIÓN DONDE CULMINÓ SECUNDARIA, 2010 (Porcentaje)



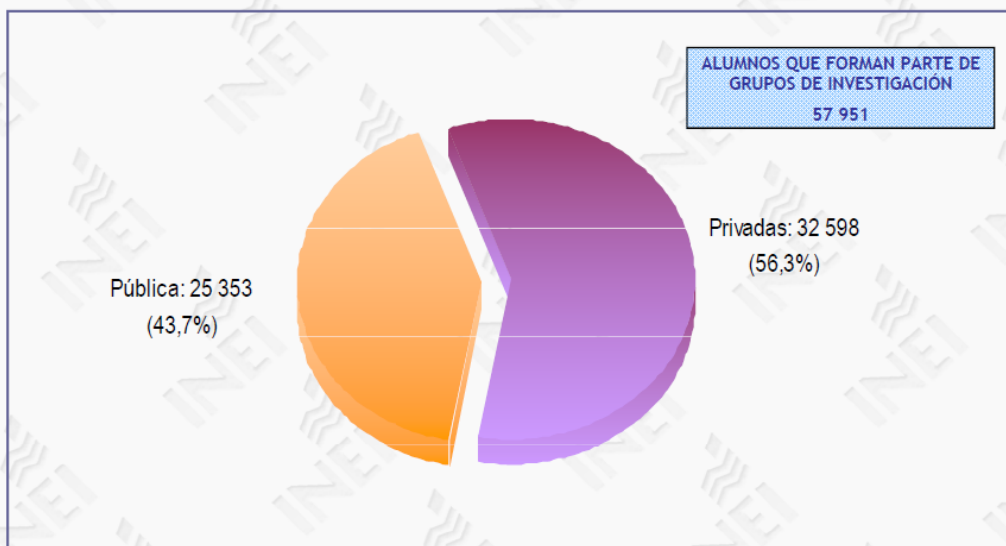
NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano  
Fuente: INEI – II Censo Universitario, 2010

## PERÚ: TOTAL DE ALUMNOS DE PRE GRADO, QUE TRABAJAN, POR AÑO CENSAL, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD



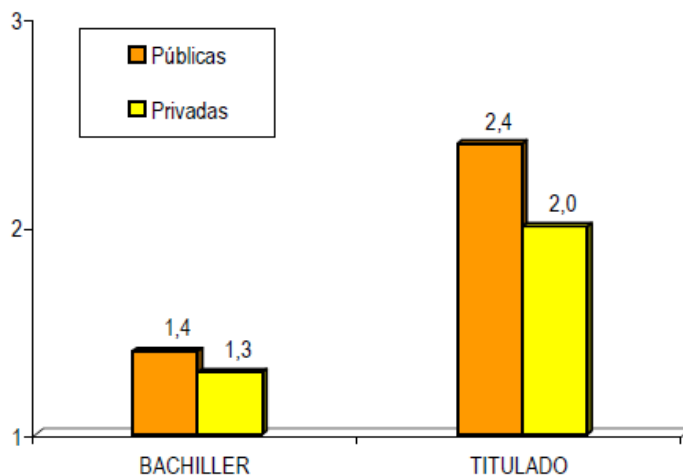
FUENTE: II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.  
I CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 1996.

## PERÚ: ALUMNOS DE PRE GRADO QUE FORMAN PARTE DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN, 2010



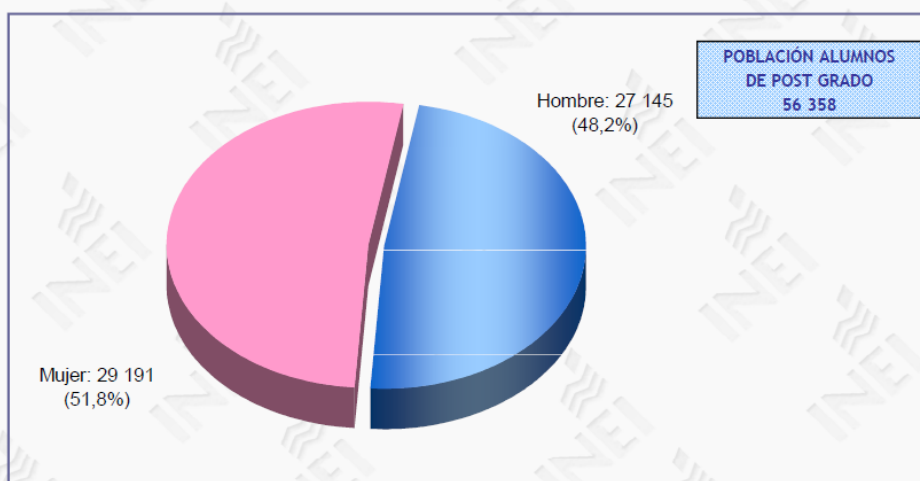
NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano  
Fuente : INEI – II Censo Nacional Universitario, 2010.

## PERÚ: PROMEDIO DE AÑOS TRANSCURRIDOS ENTRE EL AÑO QUE EGRESÓ DE PRE GRADO Y EL AÑO QUE OPTÓ EL GRADO Y/O TÍTULO DE LOS ALUMNOS DE POST GRADO, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD



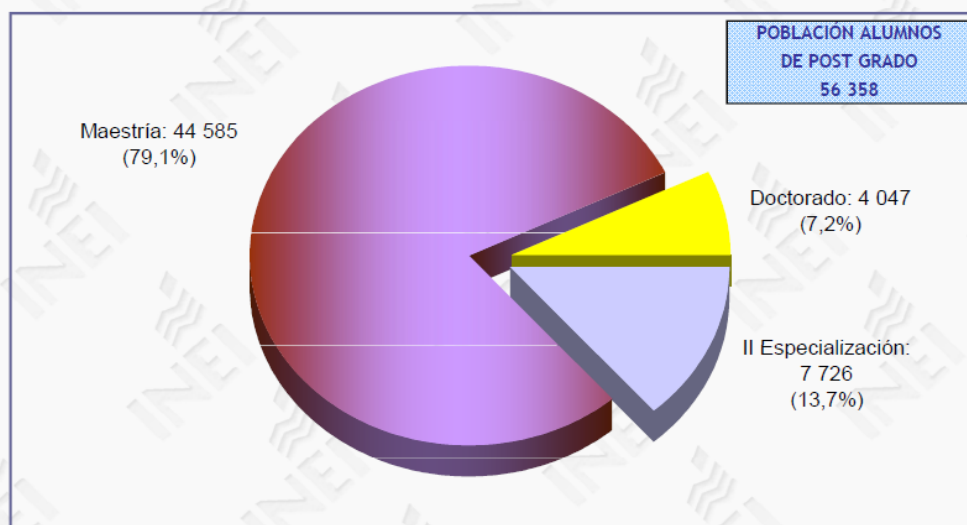
FUENTE: INEI - II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.

## PERÚ: DE ALUMNOS DE POST GRADO, POR SEXO, 2010



NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano  
Fuente : INEI – II Censo Nacional Universitario, 2010

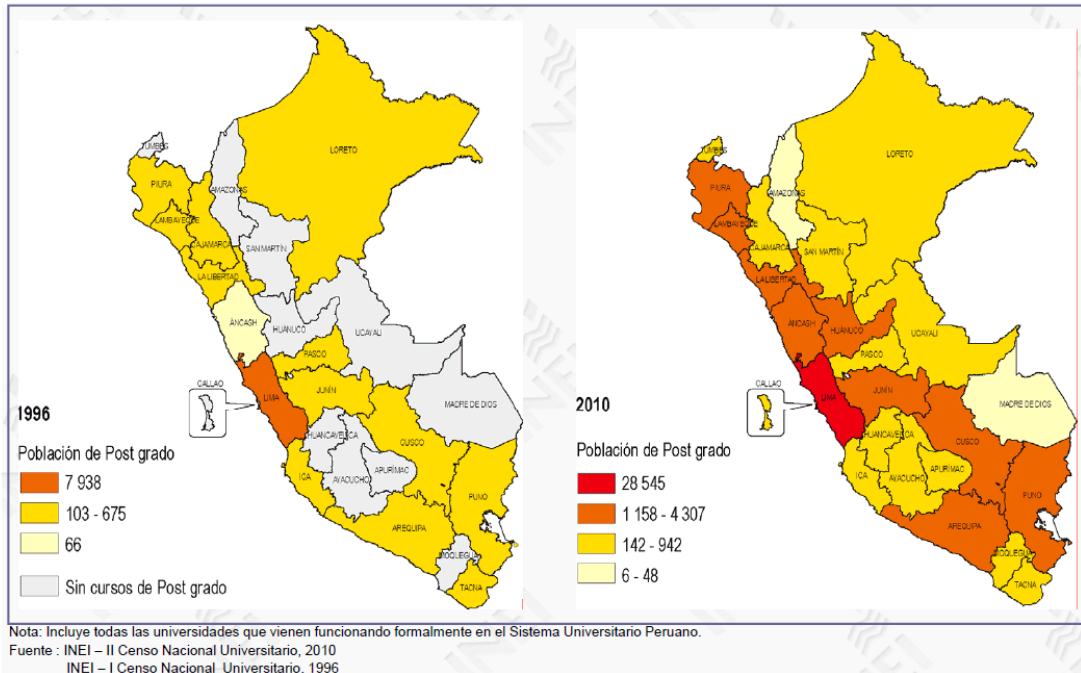
## PERÚ: ALUMNOS DE POST GRADO, POR TIPO DE ESTUDIO, 2010



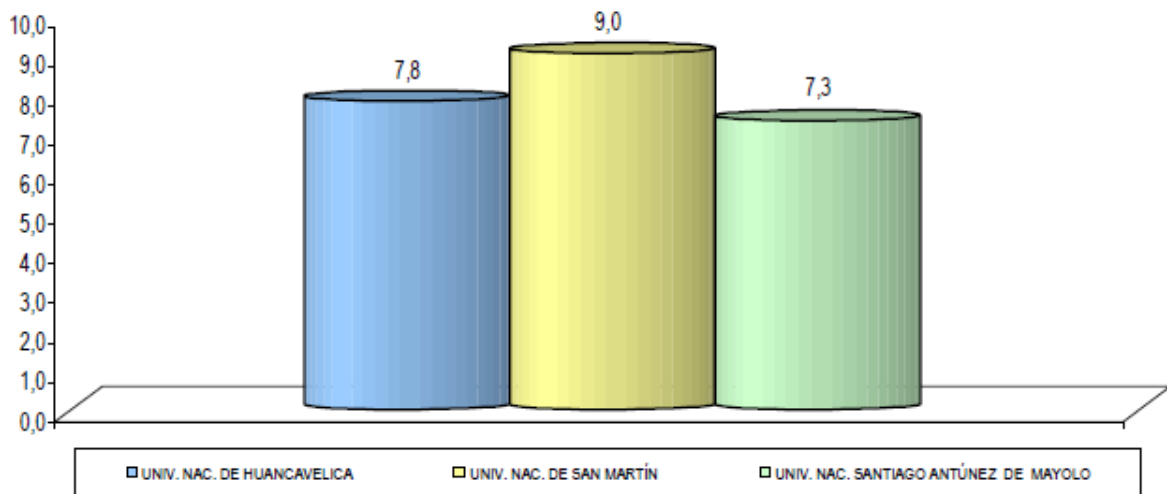
NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano  
Fuente : INEI – II Censo Nacional Universitario, 2010



PERÚ: POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE POST GRADO, POR DEPARTAMENTO DONDE RECIBEN SUS CLASES, SEGÚN AÑO CENSAL 1996 y 2010



PERÚ: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE ALUMNOS DE PRE GRADO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON MAYOR CRECIMIENTO (En porcentaje)



FUENTE: INEI - II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.

PERÚ: POBLACIÓN UNIVERSITARIA, POR AÑO CENSAL, SEGÚN TIPO Y NOMBRE DE UNIVERSIDAD

TIPO Y NOMBRE DE UNIVERSIDAD	AÑO 1996				AÑO 2010			
	ALUMNOS		DOCENTE UNIVERSITARIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	ALUMNOS		DOCENTE UNIVERSITARIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
	PRE GRADO	POST GRADO			PRE GRADO	POST GRADO		
<b>TOTAL</b>	<b>335 714</b>	<b>10 818</b>	<b>25 795</b>	<b>16 989</b>	<b>782 970</b>	<b>56 358</b>	<b>59 085</b>	<b>39 017</b>
<b>PÚBLICAS</b>	<b>199 943</b>	<b>7 109</b>	<b>16 096</b>	<b>11 708</b>	<b>309 175</b>	<b>24 591</b>	<b>21 434</b>	<b>19 961</b>
UNIV. NAC. AGRARIA DE LA SELVA	1 545	-	153	233	2 726	178	197	288
UNIV. NAC. AGRARIA LA MOLINA	3 225	268	453	498	4 903	976	445	802
UNIV. NAC. AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS	-	-	-	-	1 393	-	101	96
UNIV. NAC. DANIEL ALCIDES CARRIÓN	5 157	103	355	289	6 904	447	460	404
UNIV. NAC. DE CAJAMARCA	5 212	105	325	325	8 851	438	548	497
UNIV. NAC. DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMAN Y VALLE	6 388	147	458	344	9 178	2 144	727	561
UNIV. NAC. DE HUANCavelica	1 709	-	131	47	4 875	285	251	223
UNIV. NAC. DE INGENIERÍA	6 953	277	940	598	11 034	1 068	1 210	1 489
UNIV. NAC. DE LA AMAZONÍA PERUANA	3 939	154	403	348	7 216	454	598	812
UNIV. NAC. DE MOQUEGUA	-	-	-	-	689	-	40	60
UNIV. NAC. DE PIURA	5 689	3	439	728	11 907	656	643	890
UNIV. NAC. DE SAN AGUSTÍN	19 382	253	1 029	928	24 212	1 853	1 274	1 379
UNIV. NAC. DE SAN ANTONIO ABAD	10 671	171	871	535	16 374	1 285	1 145	769
UNIV. NAC. DE SAN MARTÍN	1 453	-	162	219	4 870	173	346	312
UNIV. NAC. DE TRUJILLO	10 788	675	827	619	15 741	1 564	889	855
UNIV. NAC. DE TUMBES	1 264	-	105	98	2 811	133	172	203
UNIV. NAC. DE UCAYALI	1 656	-	138	189	3 890	186	265	272
UNIV. NAC. DEL ALTIPLANO	9 875	129	599	627	16 340	822	1 020	833
UNIV. NAC. DEL CALLAO	8 066	-	530	216	13 584	391	632	497
UNIV. NAC. DEL CENTRO DEL PERÚ	7 655	127	603	370	10 077	906	768	452
UNIV. NAC. DEL SANTA	2 513	-	127	93	3 003	88	186	237
UNIV. NAC. FEDERICO VILLARREAL	16 173	992	1 492	862	23 105	2 447	1 936	1 072
UNIV. NAC. HERMILO VALDIZÁN	6 214	-	263	185	8 638	700	394	422
UNIV. NAC. INTERCULTURAL DE LA AMAZONÍA	-	-	-	-	830	-	82	95
UNIV. NAC. JORGE BASADRE GROHMANN	3 895	38	357	201	6 039	288	399	342
UNIV. NAC. JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN	5 971	-	389	332	12 441	515	712	388
UNIV. NAC. MAYOR DE SAN MARCOS	21 341	3 077	2 677	1 267	28 645	3 447	2 711	2 786
UNIV. NAC. MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC	-	-	-	-	2 272	-	209	120
UNIV. NAC. PEDRO RUIZ GALLO	6 985	190	543	498	13 533	1 349	760	877
UNIV. NAC. SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	7 158	-	389	391	8 984	411	575	391
UNIV. NAC. SAN LUIS GONZAGA	16 310	400	904	498	12 779	939	910	762
UNIV. NAC. SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO	2 756	-	346	170	7 436	448	547	370
UNIV. NAC. TECNOLÓGICA DEL CONO SUR DE LIMA	-	-	-	-	1 404	-	106	228
UNIV. NAC. TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS	-	-	-	-	1 602	-	118	100
<b>PRIVADAS</b>	<b>135 771</b>	<b>3 709</b>	<b>9 699</b>	<b>5 281</b>	<b>473 795</b>	<b>31 767</b>	<b>37 651</b>	<b>19 056</b>
ASOCIACIÓN UNIV. PRIV. SAN JUAN BAUTISTA	-	-	-	-	8 416	117	1 070	400
FACULTAD DE TEOLOGÍA PONTIFICIA Y CIVIL DE LIMA	-	-	-	-	280	41	37	27
PONTIFICIA UNIV. CATÓLICA DEL PERÚ	11 401	516	1 322	873	17 531	4 700	2 921	2 328
UNIV. ADA A BYRON	-	-	-	-	937	-	74	25
UNIV. ALAS PERUANAS	-	-	-	-	57 616	842	4 866	1 202
UNIV. ANDINA DEL CUSCO	2 920	-	216	-	11 208	73	758	213
UNIV. ANDINA NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ	3 301	-	274	100	21 651	3 602	1 098	427
UNIV. ANTONIO RUIZ DE MONTOYA	-	-	-	-	317	-	101	74
UNIV. AUTÓNOMA DEL PERÚ	-	-	-	-	1 645	1	46	23
UNIV. CATÓLICA SANTA MARÍA	9 481	153	510	196	12 273	1 247	722	357
UNIV. CATÓLICA DE TRUJILLO	-	-	-	-	589	-	76	23
UNIV. CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE	1 579	-	109	40	28 069	372	1 412	560
UNIV. CATÓLICA SAN PABLO	-	-	-	-	4 771	36	280	190
UNIV. CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	-	-	-	-	6 457	39	575	211
UNIV. CATOLICA SEDES SAPIENTIAE	-	-	-	-	4 246	-	260	212

Continúa

**CUADRO 1.2**  
**PERÚ: POBLACIÓN UNIVERSITARIA, POR AÑO CENSAL, SEGÚN TIPO Y NOMBRE DE UNIVERSIDAD**

Conclusión.

TIPO Y NOMBRE DE UNIVERSIDAD	AÑO 1996				AÑO 2010			
	ALUMNOS		DOCENTE UNIVERSITARIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	ALUMNOS		DOCENTE UNIVERSITARIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
	PRE GRADO	POST GRADO			PRE GRADO	POST GRADO		
UNIV. PRIV. CÉSAR VALLEJO	2 699	-	214	92	37 163	8 647	2 267	1 297
UNIV. CIENTÍFICA DEL PERÚ	1 007	-	100	58	2 768	-	286	130
UNIV. CIENTÍFICA DEL SUR	-	-	-	-	2 850	31	424	250
UNIV. CONTINENTAL DE CIENCIA E INGENIERÍA	-	-	-	-	5 148	68	286	105
UNIV. DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	-	-	-	-	1 365	-	81	289
UNIV. PRIV. DE HUÁNUCO	817	-	63	24	8 287	367	469	59
UNIV. DE LIMA	9 916	236	762	477	14 109	269	906	98
UNIV. DE PIURA	2 661	114	143	226	5 232	798	420	533
UNIV. DE SAN MARTÍN DE PORRES	29 517	833	1 789	573	31 046	1 608	3 702	399
UNIV. DEL PACÍFICO	1 362	429	143	141	2 179	105	256	942
UNIV. ESAN	-	-	-	-	1 413	305	141	188
UNIV. FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN	2 141	97	332	196	2 358	309	374	178
UNIV. INCA GARCILASO DE LA VEGA	16 982	494	940	393	26 645	933	1 328	900
UNIV. JAIME BAUSATE Y MEZA	-	-	-	-	1 484	-	111	59
UNIV. JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI	465	-	73	14	7 164	840	353	74
UNIV. LE CORDON BLEU	-	-	-	-	47	-	13	2
UNIV. PARA EL DESARROLLO ANDINO	-	-	-	-	167	-	22	7
UNIV. PARTICULAR DE CHICLAYO	3 378	-	246	133	910	2	44	20
UNIV. PRIV. MARCELINO CHAMPAGNAT	411	23	30	16	927	104	64	45
UNIV. PERUANA LOS ANDES	3 895	-	138	88	18 691	786	1 105	339
UNIV. PERUANA CAYETANO HEREDIA	2 044	422	421	434	3 536	1 706	964	1 063
UNIV. PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	1 161	-	132	75	15 504	266	1 400	885
UNIV. PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA	-	-	-	-	942	-	81	52
UNIV. PERUANA DE INTEGRACIÓN GLOBAL	-	-	-	-	756	-	94	25
UNIV. PERUANA DE LAS AMÉRICAS	-	-	-	-	2 202	-	151	45
UNIV. PERUANA DEL CENTRO	-	-	-	-	61	-	12	2
UNIV. PERUANA DEL ORIENTE	-	-	-	-	390	-	44	20
UNIV. PERUANA SIMÓN BOLIVAR	-	-	-	-	494	-	61	23
UNIV. PERUANA UNIÓN	1 019	23	108	158	5 406	377	545	994
UNIV. PRIV. ARZOBISPO LOAYZA	-	-	-	-	160	-	10	20
UNIV. PRIV. DE HUANCAYO	-	-	-	-	211	-	14	7
UNIV. PRIV. DE ICA	-	-	-	-	91	-	7	6
UNIV. PRIV. DE LAMBAYEQUE	-	-	-	-	93	-	16	10
UNIV. PRIV. DE PUCALLPA	-	-	-	-	507	-	30	9
UNIV. DE TACNA	2 547	199	217	93	4 741	421	442	172
UNIV. PRIV. DE TRUJILLO	-	-	-	-	479	-	81	18
UNIV. PRIV. DEL NORTE	1 077	-	62	64	7 692	75	466	326
UNIV. PRIV. JUAN MEJÍA BACA	-	-	-	-	426	-	44	22
UNIV. PRIV. NORBERT WIENER	-	-	-	-	4 952	179	508	275
UNIV. PRIV. SAN CARLOS	-	-	-	-	495	-	69	9
UNIV. PRIV. SAN IGNACIO DE LOYOLA	710	-	63	61	7 726	731	664	678
UNIV. PRIV. SEÑOR DE SIPÁN	-	-	-	-	7 976	-	521	272
UNIV. PRIV. SERGIO BERNALES	-	-	-	-	530	-	143	38
UNIV. PRIV. TELESUP	-	-	-	-	1 671	-	79	40
UNIV. RICARDO PALMA	8 894	104	605	355	15 153	615	1 151	511
UNIV. PRIV. SAN PEDRO	3 096	66	196	80	15 028	664	1 257	325
UNIV. TECNOLÓGICA DE LOS ANDES	1 984	-	101	58	6 885	-	289	101
UNIV. TECNOLÓGICA DEL PERÚ	-	-	-	-	12 762	44	862	523
UNIV. PRIV. DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA	233	-	13	21	-	-	-	-

PERÚ: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA, POR ESTAMENTO DE LOS AÑOS 1996 Y 2010

TIPO Y NOMBRE DE UNIVERSIDAD	ALUMNOS		DOCENTE UNIVERSITARIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
	PRE GRADO	POST GRADO		
<b>TOTAL</b>	6,2	12,5	6,1	6,1
<b>PÚBLICAS</b>	3,2	9,3	2,1	3,9
UNIV. NAC. AGRARIA DE LA SELVA	4,1	-	1,8	1,5
UNIV. NAC. AGRARIA LA MOLINA	3,0	9,7	-0,1	3,5
UNIV. NAC. DANIEL ALCIDES CARRIÓN	2,1	11,1	1,9	2,4
UNIV. NAC. DE CAJAMARCA	3,9	10,7	3,8	3,1
UNIV. NAC. DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMAN Y VALLE	2,6	21,1	3,4	3,6
UNIV. NAC. DE HUANCAMELICA	7,8	-	4,8	11,8
UNIV. NAC. DE INGENIERÍA	3,4	10,1	1,8	6,7
UNIV. NAC. DE LA AMAZONÍA PERUANA	4,4	8,0	2,9	6,2
UNIV. NAC. DE PIURA	5,4	46,9	2,8	1,4
UNIV. NAC. DE SAN AGUSTÍN	1,6	15,3	1,5	2,9
UNIV. NAC. DE SAN ANTONIO ABAD	3,1	15,5	2	2,6
UNIV. NAC. DE SAN MARTÍN	9,0	-	5,6	2,6
UNIV. NAC. DE TRUJILLO	2,7	6,2	0,5	2,3
UNIV. NAC. DE TUMBES	5,9	-	3,6	5,3
UNIV. NAC. DE UCAYALI	6,3	-	4,8	2,6
UNIV. NAC. DEL ALTIPLANO	3,7	14,1	3,9	2,0
UNIV. NAC. DEL CALLAO	3,8	-	1,3	6,1
UNIV. NAC. DEL CENTRO DEL PERÚ	2,0	15,1	1,7	1,4
UNIV. NAC. DEL SANTA	1,3	-	2,8	6,9
UNIV. NAC. FEDERICO VILLARREAL	2,6	6,7	1,9	1,6
UNIV. NAC. HERMILIO VALDIZÁN	2,4	-	2,9	6,1
UNIV. NAC. JORGE BASADRE GROHMANN	3,2	15,6	0,8	3,9
UNIV. NAC. JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN	5,4	-	4,4	1,1
UNIV. NAC. MAYOR DE SAN MARCOS	2,1	0,8	0,1	5,8
UNIV. NAC. PEDRO RUIZ GALLO	4,8	15,0	2,4	4,1
UNIV. NAC. SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	1,6	-	2,8	0
UNIV. NAC. SAN LUIS GONZAGA	-1,7	6,3	0	3,1
UNIV. NAC. SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO	7,3	-	3,3	5,7
<b>PRIVADAS</b>	9,4	16,6	10,2	9,6
PONTIF. UNIV. CATÓLICA DEL PERÚ	3,1	17,1	5,8	7,3
UNIV. ANDINA DEL CUSCO	10,1	-	9,4	-
UNIV. ANDINA NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ	14,4	-	10,4	10,9
UNIV. CATÓLICA SANTA MARÍA	1,9	16,2	2,5	4,4
UNIV. CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE	22,8	-	20,1	20,7
UNIV. PRIV. CÉSAR VALLEJO	20,6	-	18,4	20,8
UNIV. CIENTÍFICA DEL PERÚ	7,5	-	7,8	5,9

PERÚ: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DE LA POBLACIÓN UNIVERSITARIA, POR ESTAMENTO DE LOS AÑOS 1996 Y 2010

Conclusión

TIPO Y NOMBRE DE UNIVERSIDAD	ALUMNOS		DOCENTE UNIVERSITARIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
	PRE GRADO	POST GRADO		
UNIV. PRIV. DE HUÁNUCO	18,0	-	15,4	6,6
UNIV. DE LIMA	2,6	0,9	1,2	-10,7
UNIV. DE PIURA	4,9	14,9	8	6,3
UNIV. DE SAN MARTÍN DE PORRES	0,4	4,8	5,3	-2,6
UNIV. DEL PACÍFICO	3,4	-9,6	4,2	14,5
UNIV. FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN	0,7	8,6	0,9	-0,7
UNIV. INCA GARCILASO DE LA VEGA	3,3	4,6	2,5	6,1
UNIV. JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI	21,6	-	11,9	12,6
UNIV. PARTICULAR DE CHICLAYO	-8,9	-	-11,6	-12,7
UNIV. PRIV. MARCELINO CHAMPAGNAT	6,0	11,4	5,6	7,7
UNIV. PERUANA LOS ANDES	11,9	-	16	10,1
UNIV. PERUANA CAYETANO HEREDIA	4,0	10,5	6,1	6,6
UNIV. PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	20,3	-	18,4	19,3
UNIV. PERUANA UNIÓN	12,7	22,1	12,3	14
UNIV. PRIV. ANTENOR ORREGO	0,1	-	2,9	2,5
UNIV. DE TACNA	4,5	5,5	5,2	4,5
UNIV. PRIV. DEL NORTE	15,1	-	15,5	12,3
UNIV. PRIV. SAN IGNACIO DE LOYOLA	18,6	-	18,3	18,8
UNIV. RICARDO PALMA	3,9	13,5	4,7	2,6
UNIV. PRIV. SAN PEDRO	11,9	17,9	14,2	10,5
UNIV. TECNOLÓGICA DE LOS ANDES	9,3	-	7,8	4,0

NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano

Solo se ha incluido a universidades que tienen información en 1996 y 2010.

FUENTE: INEI - II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.

PERÚ: TOTAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS, POR RÉGIMEN DE DEDICACIÓN Y SEXO, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD

TIPO DE UNIVERSIDAD	TOTAL	RÉGIMEN DE DEDICACIÓN					
		TIEMPO COMPLETO			TIEMPO PARCIAL		
		TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER
TOTAL	39 017	35 440	19 878	15 562	3 577	1 927	1 650
	100,0	90,8	56,1	43,9	9,2	53,9	46,1
PÚBLICAS	19 961	18 554	11 206	7 348	1 407	876	531
	100,0	93,0	60,4	39,6	7,0	62,3	37,7
PRIVADAS	19 056	16 886	8 672	8 214	2 170	1 051	1 119
	100,0	88,6	51,4	48,6	11,4	48,4	51,6

NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano.

FUENTE: INEI - II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.

PERÚ: ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS,  
POR SEXO, SEGÚN NIVEL DE ESTUDIOS QUE ALCANZÓ

NIVEL DE ESTUDIOS QUE ALCANZÓ	TOTAL	SEXO	
		HOMBRE	MUJER
<b>TOTAL</b>	<b>39 017</b>	<b>21 805</b>	<b>17 212</b>
	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
SIN NIVEL/SIN ESTUDIOS	0,2	0,2	0,2
INICIAL	0,1	0,1	0,1
PRIMARIA	2,7	4,0	1,0
SECUNDARIA	17,2	25,3	7,0
SUP. NO UNIV. INCOMP.	8,5	9,4	7,3
SUP. NO UNIV.COMPLETA	20,5	14,1	28,6
SUPERIOR UNIVERSITARIA INCOMPLETA	12,7	12,2	13,3
SUPERIOR UNIVERSITARIA COMPLETA	26,8	23,5	30,9
POST-GRADO EN EL PERÚ	9,6	9,5	9,9
POST-GRADO EN EL EXTRANJERO	1,2	1,2	1,2
NO ESPECIFICADO	0,6	0,6	0,6

NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano.

FUENTE: INEI - II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.

PERÚ: PROMEDIO DE HORAS SEMANALES QUE TRABAJA A TIEMPO PARCIAL EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO, SEGÚN TIPO DE UNIVERSIDAD

TIPO DE UNNIVERSIDAD	TOTAL	PROMEDIO DE HORAS SEMANALES QUE TRABAJA A TIEMPO PARCIAL
TOTAL	3577	30,4
PÚBLICAS	1407	33,8
PRIVADAS	2170	28,2

NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano

FUENTE: INEI - II CENSO NACIONAL UNIVERSITARIO, 2010.



**ANEXO N° 4**  
**CUESTIONARIO N° 01**

**PARA AUTORIDADES, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS UNIVERSITARIOS  
 Y CONTADORES PÚBLICOS DE LA LOCALIDAD**

**Instrucciones:**

Este cuestionario ha sido elaborado para recoger la opinión de las autoridades universitarias. Por lo que, le **pedimos su valiosa colaboración marcando con un aspa(X) la alternativa de la respuesta de cada pregunta que considere pertinente.**

Lo que nos interesa conocer, es acerca de la gestión estratégica universitaria para mejorar el posicionamiento del Contador Público del centro del Perú.

La respuesta servirá para mejorar los niveles de posicionamiento del Contador Público del centro del Perú en la mentalidad de los clientes (empresas, instituciones, organismos públicos y privados, etcétera) mediante una gestión estratégica universitaria de calidad.

Suplicamos leer y responder con plena libertad cada pregunta y en base a la verdad.

**I. INFORMACIÓN GENERAL:**

<b>1. Indique su Universidad:</b> .....	<b>3. Indique su condición:</b> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>a.</td><td>Autoridad/Directivo en la Universidad</td></tr> <tr><td>b.</td><td>Docente Universitario</td></tr> <tr><td>c.</td><td>Trabajador Administrativo en la Universidad</td></tr> <tr><td>d.</td><td>Contador Público (Ex alumno de la Universidad)</td></tr> </table>	a.	Autoridad/Directivo en la Universidad	b.	Docente Universitario	c.	Trabajador Administrativo en la Universidad	d.	Contador Público (Ex alumno de la Universidad)
a.	Autoridad/Directivo en la Universidad								
b.	Docente Universitario								
c.	Trabajador Administrativo en la Universidad								
d.	Contador Público (Ex alumno de la Universidad)								
<b>2. Indique el más alto grado académico alcanzado:</b> .....									

**II. GESTIÓN ESTRATÉGICA:**

<b>1. ¿Primero es la visión, luego la misión para realizar la planificación estratégica?</b>  <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Si</td><td>No</td><td>Desconoce</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Si	No	Desconoce				<b>2. ¿Se cumplen los objetivos y metas de la planificación estratégica de la universidad?</b>  <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Si</td><td>No</td><td>Desconoce</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<b>3. ¿Realizan el análisis del ambiente interno y externo para la planificación estratégica vinculando universidad- sociedad?</b>  <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>a.</td><td>Siempre</td></tr> <tr><td>b.</td><td>Casi siempre</td></tr> <tr><td>c.</td><td>Con frecuencia</td></tr> <tr><td>d.</td><td>Pocas veces</td></tr> <tr><td>e.</td><td>Nunca</td></tr> </table>	a.	Siempre	b.	Casi siempre	c.	Con frecuencia	d.	Pocas veces	e.	Nunca	<b>4. ¿Establecen políticas y estrategias adecuadas en la planificación estratégica de la universidad?</b>  <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>a.</td><td>Siempre</td></tr> <tr><td>b.</td><td>Casi siempre</td></tr> <tr><td>c.</td><td>Con frecuencia</td></tr> <tr><td>d.</td><td>Pocas veces</td></tr> <tr><td>e.</td><td>Nunca</td></tr> </table>	a.	Siempre	b.	Casi siempre	c.	Con frecuencia	d.	Pocas veces	e.	Nunca
a.	Siempre																				
b.	Casi siempre																				
c.	Con frecuencia																				
d.	Pocas veces																				
e.	Nunca																				
a.	Siempre																				
b.	Casi siempre																				
c.	Con frecuencia																				
d.	Pocas veces																				
e.	Nunca																				
<b>5. ¿Se establecen acciones para la acreditación universitaria en la planificación estratégica de su universidad?</b>  <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Si</td><td>No</td><td>Desconoce</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Si	No	Desconoce				<b>6. ¿Participan democráticamente en la planificación estratégica los representantes de los estamentos universitarios?</b>  <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Si</td><td>No</td><td>Desconoce</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<b>7. ¿En la universidad el trabajo de los representantes de los estamentos universitarios es descentralizado participativo y en equipo?</b>  <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>a.</td><td>Siempre</td></tr> <tr><td>b.</td><td>Casi siempre</td></tr> <tr><td>c.</td><td>Con frecuencia</td></tr> <tr><td>d.</td><td>Pocas veces</td></tr> <tr><td>e.</td><td>Nunca</td></tr> </table>	a.	Siempre	b.	Casi siempre	c.	Con frecuencia	d.	Pocas veces	e.	Nunca	<b>8. ¿La infraestructura, laboratorios, aulas y centros de cómputo de la universidad están estratégicamente organizados e implementados?</b>  <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>a.</td><td>Siempre</td></tr> <tr><td>b.</td><td>Casi siempre</td></tr> <tr><td>c.</td><td>Con frecuencia</td></tr> <tr><td>d.</td><td>Pocas veces</td></tr> <tr><td>e.</td><td>Nunca</td></tr> </table>	a.	Siempre	b.	Casi siempre	c.	Con frecuencia	d.	Pocas veces	e.	Nunca
a.	Siempre																				
b.	Casi siempre																				
c.	Con frecuencia																				
d.	Pocas veces																				
e.	Nunca																				
a.	Siempre																				
b.	Casi siempre																				
c.	Con frecuencia																				
d.	Pocas veces																				
e.	Nunca																				

<p>9. ¿Los representantes de los estamentos universitarios aportan con estrategias de organización estratégica de la universidad?</p> <table border="1" data-bbox="204 222 769 275"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce				<p>10. ¿La participación social – ambiental de la comunidad universitaria es responsable?</p> <table border="1" data-bbox="943 222 1508 275"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<p>11. ¿Los sistemas de gestión académica – administrativa de la universidad están dotados de tecnología moderna para los servicios internos y externos?</p> <table border="1" data-bbox="245 417 812 470"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce				<p>12. ¿La universidad está organizada estratégicamente?</p> <table border="1" data-bbox="943 394 1508 447"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<p>13. ¿Las autoridades universitarias promueven estratégicamente el liderazgo educativo?</p> <table border="1" data-bbox="233 573 467 709"> <tbody> <tr> <td>a.</td> <td>Siempre</td> </tr> <tr> <td>b.</td> <td>Casi siempre</td> </tr> <tr> <td>c.</td> <td>Con frecuencia</td> </tr> <tr> <td>d.</td> <td>Pocas veces</td> </tr> <tr> <td>e.</td> <td>Nunca</td> </tr> </tbody> </table>	a.	Siempre	b.	Casi siempre	c.	Con frecuencia	d.	Pocas veces	e.	Nunca	<p>14. ¿Las autoridades universitarias gobiernan hacia el cambio eficiente y eficaz de la universidad tradicional?</p> <table border="1" data-bbox="911 573 1144 709"> <tbody> <tr> <td>a.</td> <td>Siempre</td> </tr> <tr> <td>b.</td> <td>Casi siempre</td> </tr> <tr> <td>c.</td> <td>Con frecuencia</td> </tr> <tr> <td>d.</td> <td>Pocas veces</td> </tr> <tr> <td>e.</td> <td>Nunca</td> </tr> </tbody> </table>	a.	Siempre	b.	Casi siempre	c.	Con frecuencia	d.	Pocas veces	e.	Nunca
a.	Siempre																				
b.	Casi siempre																				
c.	Con frecuencia																				
d.	Pocas veces																				
e.	Nunca																				
a.	Siempre																				
b.	Casi siempre																				
c.	Con frecuencia																				
d.	Pocas veces																				
e.	Nunca																				
<p>15. ¿En la universidad existe interdependencia en la toma de decisiones a nivel de estamentos universitarios?</p> <table border="1" data-bbox="245 783 812 835"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce				<p>16. ¿El personal directivo actual de la universidad utiliza sus habilidades y destrezas para una dirección estratégica eficiente?</p> <table border="1" data-bbox="943 831 1508 884"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<p>17. ¿El personal directivo de la universidad establece estrategias anticipativas frente al entorno cambiante?</p> <table border="1" data-bbox="245 978 812 1031"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce				<p>18. ¿Las autoridades universitarias dirigen estratégicamente la universidad?</p> <table border="1" data-bbox="943 1003 1508 1056"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<p>19. ¿Se evalúa periódicamente la calidad de la gestión académica y administrativa de la universidad?</p> <table border="1" data-bbox="240 1157 769 1209"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce				<p>20. ¿Considera Ud. que las autoridades, directivos, docentes y trabajadores administrativos cumplen lo dispuesto en los instrumentos de gestión universitario?</p> <table border="1" data-bbox="919 1157 1448 1209"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<p>21. ¿En la universidad existe transparencia y rendición de cuentas periódicamente?</p> <table border="1" data-bbox="240 1283 769 1335"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce				<p>22. ¿Las autoridades y directores universitarios controlan y supervisan estratégicamente el desarrollo académico y administrativo de la universidad?</p> <table border="1" data-bbox="919 1283 1448 1335"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<p>23. ¿Considera Ud. que las autoridades, directivos, docentes y trabajadores administrativos cumplen las leyes y normas educativas – administrativas que rigen el sistema universitario?</p> <table border="1" data-bbox="240 1497 769 1549"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce				<p>24. ¿Considera Ud. importante que las autoridades y directivos realicen control virtual de las labores académicas - administrativas?</p> <table border="1" data-bbox="919 1472 1448 1524"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce											
Si	No	Desconoce																			
Si	No	Desconoce																			
<p><b>III. POSICIONAMIENTO</b></p>																					
<p>1. ¿Estará posicionado en la mente del consumidor el Contador Público de nuestra localidad?</p> <table border="1" data-bbox="240 1686 737 1738"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> <th>Desconoce</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	Desconoce				<p>2. ¿Considera Ud. que las autoridades y directivos universitarios siguen un proceso estratégico para posicionar al Contador Público de nuestra localidad?</p> <table border="1" data-bbox="919 1713 1149 1850"> <tbody> <tr> <td>a.</td> <td>Siempre</td> </tr> <tr> <td>b.</td> <td>Casi siempre</td> </tr> <tr> <td>c.</td> <td>Con frecuencia</td> </tr> <tr> <td>d.</td> <td>Pocas veces</td> </tr> <tr> <td>e.</td> <td>Nunca</td> </tr> </tbody> </table>	a.	Siempre	b.	Casi siempre	c.	Con frecuencia	d.	Pocas veces	e.	Nunca				
Si	No	Desconoce																			
a.	Siempre																				
b.	Casi siempre																				
c.	Con frecuencia																				
d.	Pocas veces																				
e.	Nunca																				
<p>3. ¿Cómo consideras el posicionamiento actual del Contador Público en las empresas o en sus centros de trabajo de nuestra localidad?</p> <table border="1" data-bbox="240 1829 737 1881"> <thead> <tr> <th>Bueno</th> <th>Regular</th> <th>Deficiente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Bueno	Regular	Deficiente																		
Bueno	Regular	Deficiente																			







Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
"La más alta del mundo, con excelencia académica y responsabilidad social para una mejor calidad de vida"

RECTORADO



"Año del Centenario de Machu Picchu para el Mundo"

"Año de las Bolas de Oro de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión"

Cerro de Pasco, Noviembre 09 de 2011.

Oficio N° 0963-2011-R.

Señor  
Mg. CPCC, Pedro DEMETRIO LOZANO NUÑEZ  
Cuzco.

Asunto : Autorización para aplicar cuestionario de investigación  
Referencia : Solicitud de fecha 08/11/2011

Expresándole mi saludo cordial, me dirijo a usted para comunicarle que, habiendo tomado conocimiento del documento de la referencia y siendo nuestra política apoyar la investigación y la ciencia, mi despacho autoriza el desarrollo de la aplicación del cuestionario de investigación de tesis doctoral que ha programado realizar en nuestra Universidad, dirigido a nuestros docentes y administrativos. Igualmente, agradezco la amabilidad que ha tenido con mi despacho al obsequiarme sus textos de investigación.

Deseándole éxitos en este proyecto de investigación, me suscribo de usted.

Cordialmente,



*RAGS*  
Dr. Ricardo Arturo Guardián Chávez  
RECTOR

Registro: 4272  
Código:  
404000000



# UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

"Año del Centenario del Nacimiento del Amauta José María Arguedas"

Huancayo, 18 de noviembre de 2011

OFICIO N° 1019-D-FCAC-UPLA-2011

Sr.  
Mg. PEDRO DEMETRIO LOZANO NUÑEZ  
Paseo La Breña N°. 898- Huancayo

CIUDAD.-

ASUNTO : AUTORIZO APLICACIÓN DE CUESTIONARIO PARA INVESTIGACIÓN DE TESIS DOCTORAL.  
REFERENCIA : PROVEIDO N°. 4304-2011-R-UPLA (REG. 6749)

Es grato dirigirme a usted a fin de saludarlo y a la vez manifestarle que mi Despacho, autoriza la aplicación del Cuestionario de Investigación para Tesis Doctoral, dirigido a docentes contratados y nombrados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración.

EJR/ECM


CC.  
Rectorado ✓  
Archivo

Atentamente



*Edu*  
Dr. EUTIMIO LARA RODRIGUEZ  
Decano de la Facultad CC.AA.CC

Calle Real N°. 511 - El Tambo

Teléfono  251868  
E-mail: facultad\_cuc@hotmail.com



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD



EL DECANO DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ:

## AUTORIZA

AL MG. PEDRO DEMETRIO LOZANO NÚÑEZ, PARA  
INGRESAR A LAS AULAS DE LA FACULTAD DE  
CONTABILIDAD, A FIN DE APLICAR LOS INSTRUMENTOS  
DE INVESTIGACIÓN DE LA TESIS INTITULADA "GESTIÓN  
ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA PARA MEJORAR EL  
POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO DEL  
CENTRO DEL PERÚ".

Huancayo, 14 de noviembre de 2011



*[Handwritten Signature]*  
D<sup>o</sup> SINSINO PARIONA CONTRERAS  
DECANO



**COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE JUNÍN**  
INSTITUCIÓN REPRESENTATIVA DE PROFESIONALES GRADUADOS EN UNIVERSIDADES Ley 13253 y Ley 28951  
**"AÑO DEL CENTENARIO DE MACHU PICCHU PARA EL MUNDO"**

Huancayo, 08 de noviembre de 2011

**CARTA N° 677-CCPJ-DEC-2011**

**Señor:**  
**CPCC. PEDRO DEMETRIO LOZANO NUÑEZ**  
**Paseo la Breña N°898**  
**Ciudad.-**

**ASUNTO :** **RESPUESTA A LO SOLICITADO**  
**REFERENCIA:** **SOLICITUD S/N de fecha 02/11/11**

*De mi consideración:*

*Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de saludarlo y luego en atención a su solicitud de la referencia; autorizarle la aplicación del cuestionario de investigación de su Tesis Doctoral Titulada "Gestión Estratégica universitaria para mejorar el posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú" entre los agremiados del Colegio de Contadores Públicos de la Región Junín.*

*Con este motivo aprovecho la oportunidad para reiterarle a Usted las consideraciones más distinguidas y estimo personal.*

Atentamente;

Colegio de Contadores Públicos de Junín

CPCC. Pedro N. Lozano Nuñez  
D.E.C.A.N.O.

C.c. Archivo  
FMRS/prl



INSTITUCIÓN REPRESENTATIVA DE  
PROFESIONALES GRADUADOS  
EN UNIVERSIDADES  
LEY 800.

## COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PASCO

FUNDADO EL 11 DE SEPTIEMBRE DE 1978

Miembro de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú

"AÑO DEL CENTENARIO DE MACHU PICCHU PARA EL MUNDO"

# HACE CONSTAR

## EL DECANO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PASCO

### AUTORIZA.-

Autoriza al CPCC. LOZANO NUÑEZ PEDRO DEMETRIO, hacer el trabajo de encuesta a los miembros de la orden de nuestra Región; para el trabajo de investigación intitulado "GESTION ESTRATEGICA UNIVERSITARIA PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PUBLICO DEL CENTRO DEL PERU"; para lo cual solicitamos el apoyo necesario para dicho trabajo.

Se otorga la presente para que se le reconozca como tal.

Cerro de Pasco, Noviembre 08 del 2011.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE PASCO

CPCC Carlos Jesús Yapanza Villanueva  
DECANO

C.c  
Archivo.

C./YV/Dacana  
NMET/Ser.

Jr. Crespo Castillo 315 - San Juan, Pampa - Cerro de Pasco  
Cel. 98877815 - RPM \*680987 Cel. 98877814 - RPM \*800978  
Teléf. (083) 423542 - Web: [www.ccpaspa.org.pe](http://www.ccpaspa.org.pe), [www.contadorespasea.com](http://www.contadorespasea.com)  
Correo Electrónico: [contaduraspasco@cpccpa.org.pe](mailto:contaduraspasco@cpccpa.org.pe) | [contaduraspasea@hotmail.com](mailto:contaduraspasea@hotmail.com)



# USMP

UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

ESCUELA DE POSGRADO, DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

## CONSTANCIA

El **DR. CARLOS PRIETO CAMPOS**, da constancia que el **Mg. Pedro Demetrio Lozano Núñez**, Docente Asociado de la Facultad de Contabilidad de la Universidad Nacional del Centro del Perú; está desarrollando el trabajo de investigación titulado **"GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO DEL CENTRO DEL PERÚ"**; aplicando los instrumentos de medición y cuestionarios validados por el suscrito, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad y Finanzas de la **Universidad de San Martín de Porres** de Lima.

Se refrenda el presente documento a petitorio del recurrente, para los fines que estime pertinente.

Huancayo, 05 de abril de 2012.



**DR. CARLOS PRIETO CAMPOS**



# USMP

UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES


ESCUELA DE POSGRADO, DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

## CONSTANCIA

El DR. LUIS O. HUAYTALLA TORRES, da constancia que el **Mg. Pedro Demetrio Lozano Núñez**, Docente Asociado de la Facultad de Contabilidad de la Universidad Nacional del Centro del Perú; está desarrollando el trabajo de investigación titulado "**GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DEL CONTADOR PÚBLICO DEL CENTRO DEL PERÚ**"; aplicando los instrumentos de medición y cuestionarios validados por el suscrito, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad y Finanzas de la **Universidad de San Martín de Porres** de Lima.

Se refrenda el presente documento a petitorio del recurrente, para los fines que estime pertinente.

Huancayo, 05 de abril de 2012.



---

DR. LUIS O. HUAYTALLA TORRES