

UPAO

## Resumen Ejecutivo

# PLAN ESTRATÉGICO 2017-2021

Aprobado con Resolución N° 0306-2016-CD-UPAO  
VERSIÓN 4.0



		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	2 de 43

## ÍNDICE

<b>1. VISIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>4</b>
1.1. Esquema Metodológico - Etapa 1.....	4
1.2. Visión: .....	5
1.3. Misión:.....	5
1.4. Valores: .....	5
1.5. Estrategia Genérica .....	6
1.6. Ventaja Competitiva .....	6
<b>2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....</b>	<b>7</b>
2.1. Rentabilidad y Crecimiento.....	8
2.2. Inversiones en Infraestructura.....	8
2.3. Gestión Presupuestal.....	9
2.4. Desarrollo de Marca.....	9
2.5. Empleabilidad.....	11
2.6. Responsabilidad Social Universitaria - Becas .....	11
2.7. Satisfacción de Comunidad Universitaria.....	12
2.8. Selectividad Estudiantil .....	122
2.9. Proceso de Titulación.....	13
2.10. Responsabilidad Social Universitaria.....	13
2.11. Responsabilidad Social Universitaria - Programas de Estudio.....	13
2.12. Bienestar Universitario.....	14
2.13. Acreditación.....	14
2.14. Ley de Protección de Datos Personales.....	15
2.15. Calidad Educativa.....	15
2.16. Certificaciones.....	16
2.17. Equipamiento Académico .....	16
2.18. BSC y Procesos.....	17
2.19. Automatización de Procesos.....	17
2.20. Cobertura de Red.....	18
2.21. Cultura UPAO .....	18
2.22. Gestión de RRHH .....	18
2.23. Organización, Funciones y Perfiles .....	19

2.24.	Investigación e Innovación.....	20
2.25.	Internacionalización .....	22
2.26.	Usabilidad de Plataformas Académicas .....	222
<b>3.</b>	<b>ENFOQUE GENERAL PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>23</b>
<b>4.</b>	<b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>24</b>
4.1.	Proyecto Fortalecimiento Económico: .....	25
4.2.	Proyecto Infraestructura y Equipamiento .....	26
4.3.	Proyecto Admisión .....	27
4.4.	Proyecto Bienestar Universitario.....	28
4.5.	Proyecto Gestión de Convenios .....	29
4.6.	Proyecto Posicionamiento Marca “UPAO” .....	30
4.7.	Proyecto Implementación de la Responsabilidad Social Universitaria en la UPAO .....	31
4.8.	Calidad Educativa .....	32
4.9.	Proyecto Modelo de Calidad.....	34
4.10.	Proyecto Procesos e Indicadores .....	34
4.11.	Proyecto Tecnología de Soporte .....	35
4.12.	Proyecto Cumplimiento Normativo .....	36
4.13.	Proyecto Gestión Humana .....	36
4.14.	Proyecto I + D + I.....	37
4.15.	Proyecto Identidad “UPAO” .....	39
4.16.	Proyecto Organización .....	40
<b>5.</b>	<b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS - PRIORIZACIÓN .....</b>	<b>41</b>
5.1.	Nivel 1: Importancia Alta vs. Esfuerzo Bajo .....	41
5.2.	Nivel 2: Importancia Alta vs. Esfuerzo Medio.....	42
5.3.	Nivel 2: Importancia media vs. Esfuerzo bajo .....	42
5.4.	Nivel 3: Importancia Alta vs. Esfuerzo Alto.....	42
5.5.	Nivel 3: Importancia Media vs. Esfuerzo Medio .....	43
5.6.	Nivel 4: Importancia Media vs. Esfuerzo Alto.....	43
5.7.	Nivel 5: Importancia Baja vs. Esfuerzo Bajo .....	43

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	4 de 43

## 1. VISIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.1. Esquema Metodológico - Etapa 1

Para realizar la Planificación Estratégica de la Universidad Privada Antenor Orrego, se utilizó el siguiente enfoque metodológico:

- 1.1.1. Modelo Canvas: Se definió el modelo de negocio, describiendo la lógica de captura, creación y entrega de valor.
- 1.1.2. Visión, Misión y Valores: Se definieron los conceptos corporativos de la Universidad, para poder alinear a la organización en tres conceptos claves: quiénes somos, dónde vamos y con qué cultura vamos a afrontar ese camino.
- 1.1.3. Factores Críticos de éxito: Se definieron las características, condiciones o variables que, si son satisfactorios, aseguran el rendimiento de la Universidad.
- 1.1.4. 5 Fuerzas de Porter - Entorno: Se analizó el nivel de competencia dentro de la industria de la Universidad.
- 1.1.5. FODA: Se analizaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas de la Universidad.
- 1.1.6. Brechas del Negocio: Con todo el análisis realizado, se identificaron las brechas o los puntos a mejorar del negocio.
- 1.1.7. Objetivos Estratégicos: Luego de identificar las brechas del negocio, se definieron los objetivos estratégicos para el año 2021.
- 1.1.8. Estrategias: Se definieron las estrategias que se deberán implementar para lograr los objetivos estratégicos propuestos.

Figura N°01: Esquema Metodológico



		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	5 de 43

### 1.2. Visión:

“Al bicentenario de la proclamación de la Independencia:  
Ser reconocida por la sociedad como una universidad líder en el país por la formación de profesionales con valores, competentes y gestores del cambio en un mundo globalizado”

### 1.3. Misión:

“Formar profesionales con valores, inspirados en el pensamiento de Antenor Orrego, competitivos e innovadores en su desempeño, que contribuyen con responsabilidad social al desarrollo sostenible de la región y del país mediante la investigación, innovación, aplicación y difusión del conocimiento científico y el pensamiento humanístico, bajo la orientación de docentes de excelente formación académica, que emplean adecuada y convenientemente las modernas tecnologías de información y comunicación”

### 1.4. Valores:

Se definieron seis valores corporativos para la Universidad Privada Antenor Orrego:

- i. Calidad
- ii. Compromiso
- iii. Creatividad
- iv. Honestidad
- v. Tolerancia
- vi. Trabajo en Equipo

Figura N°02: Valores Corporativos



### 1.5. Estrategia Genérica

Consideraciones:

- i. La estrategia genérica es la esencia del Plan Estratégico
- ii. Generación de la Ventaja Competitiva Sostenible
- iii. Se originan de la capacidad para sortear lo mejor posible las 5 fuerzas competitivas de Porter que sus rivales.
- iv. La Ventaja Competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia genérica y para lograrla se debe tomar una decisión: se debe escoger la clase y el ámbito
- v. El efecto del liderazgo en el mercado no es la causa, sino un efecto de la Ventaja Competitiva

**Figura N°03:** Estratégica Genérica



### 1.6. Ventaja Competitiva

Según la misión del punto 1.3, se definió la Ventaja Competitiva de la Universidad Privada Antenor Orrego frente a sus competidores:

*“Formar profesionales con valores, inspirados en el pensamiento de Antenor Orrego, competitivos e innovadores en su desempeño, que contribuyen con responsabilidad social al desarrollo sostenible de la región y del país mediante la investigación, innovación, aplicación y difusión del conocimiento científico y el pensamiento humanístico, bajo la orientación de docentes de excelente formación académica, que emplean adecuada y convenientemente las modernas tecnologías de información y comunicación”*

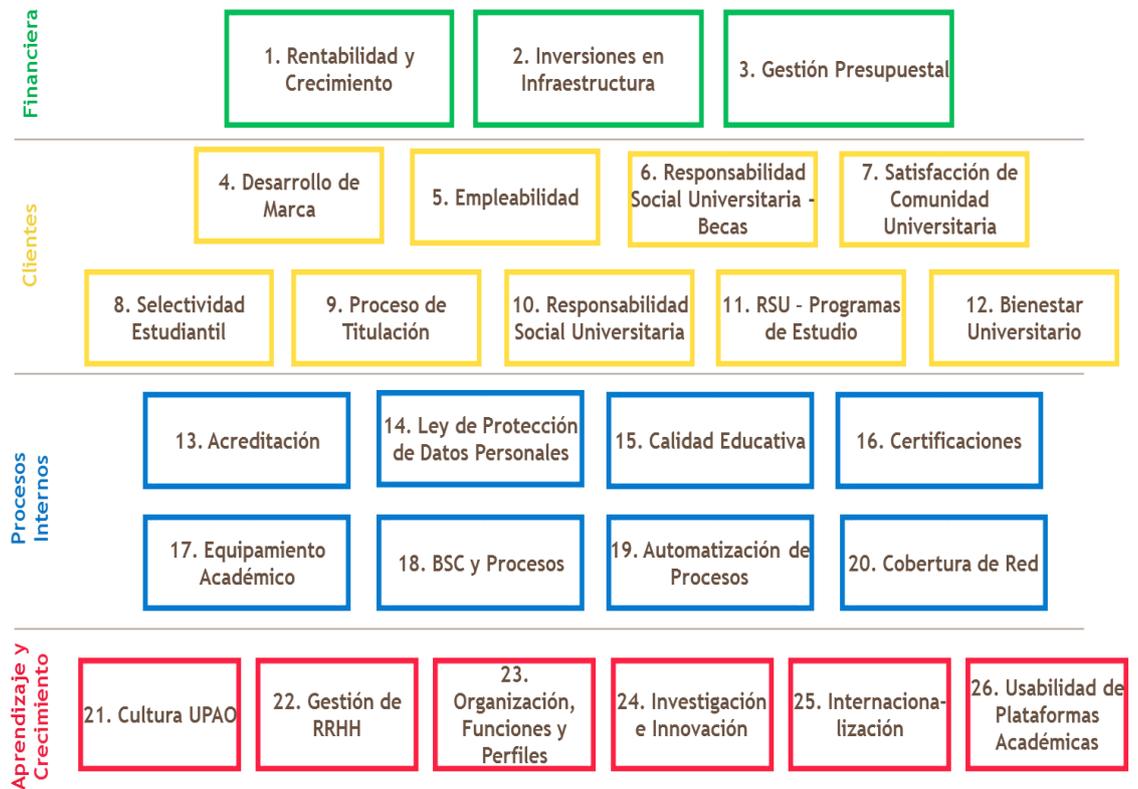
**Figura N°04: Ventaja Competitiva**



## 2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Se definieron veintiséis objetivos institucionales estratégicos que fueron clasificados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, según se muestra en la siguiente figura:

**Figura N°05: Mapa de Objetivos Institucionales**



 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	8 de 43

## 2.1. Rentabilidad y Crecimiento

### Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr un crecimiento de nuestros ingresos anuales de:
  - o Enseñanza: 15%
  - o Centros de Producción: 20%
- Lograr un Margen Neto al 2021 de:
  - o Corporativo: 25%
  - o Enseñanza: 30%
  - o Centros de Producción: 10%

### Indicador:

- Crecimiento de Ingresos
- Margen Neto

### Meta:

#### Crecimiento de Ingresos

- o Enseñanza: 15% anual
- o Centros de Producción: 20% anual

### Estrategias asociadas:

- Definir el plan de incremento gradual de pensiones.
- Evaluar el conformar equipo de élite de docentes y estudiantes para brindar servicios de consultorías considerado como un centro de producción adicional.
- Definir el plan de negocios de los centros de producción y centro de idiomas (Convenios con instituciones públicas y privadas para ampliar la utilización, apertura al público en general, entre otros).
- Optimizar el uso de la infraestructura actual (aulas, teatro, entre otros).
- Evaluar la continuidad de las carreras profesionales menos rentables que originan pérdida y su potencial migración a un instituto.
- Elaborar plan de reducción de costos (Control contable y monitoreo de indicadores y ejecución de acciones de ahorro).

## 2.2. Inversiones en Infraestructura

### Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr un ratio de reinversión (Total Invertido en Infraestructura/ Margen Neto) de 50% anual

### Indicador:

- Ratio de Reinversión en Infraestructura (Total Inversiones en Infraestructura / Margen Neto)

### Meta:

Ratio de Reinversión en Infraestructura

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	9 de 43

- 50% anual

Estrategias asociadas:

- Definir el plan de inversión de nueva Infraestructura (Campus Piura, Polideportivo Trujillo, Polideportivo Piura, Biblioteca Piura, Residencia Universitaria Trujillo, Sede Lima Pregrado y/o Postgrado, Compra o construcción de un Instituto, entre otros).
- Definir estándares mínimos para el desarrollo de nuevas infraestructuras (Calidad de materiales, Sistema de seguridad, Certificación de INDECI, Garantía del constructor, entre otros).
- Definir un plan de renovación y mantenimiento de infraestructura del campus Trujillo, Piura y Centros de Producción (Edificios y sus servicios).
- Evaluar la reestructuración del diseño de aulas.
- Mejorar áreas comunes de estudio, esparcimiento y uso múltiple.

### 2.3. Gestión Presupuestal

Objetivo Institucional estratégico:

- Contar con un proceso eficaz y eficiente de la gestión presupuestal al 2017-2

Indicador:

- Gestión Presupuestal Implementada

Meta:

Crecimiento de Ingresos

- Cumplido al 2017-2

Estrategias asociadas:

- Optimizar el proceso de gestión presupuestal (Gestión del presupuesto a través de centros de costo, flujo de aprobación del presupuesto, seguimiento y control de la ejecución del presupuesto, redistribución de partidas presupuestales no utilizadas, entre otros).
- Evaluar la adquisición de un ERP para el soporte a la gestión del BackOffice y su integración con el sistema de soporte académico.

### 2.4. Desarrollo de Marca

Objetivo Institucional estratégico:

- Recordación de marca UPAO al 2021:
  - Región: 90%
  - País: 75%
- Incrementar el número de postulantes en 15% anualmente

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	10 de 43

Indicador:

- Recordación de Marca
- Incremento de Postulantes

Meta:

- o Región: 90% al 2021
- o País: 75% al 2021
- o Incremento de Postulantes de 15% anualmente

Estrategias asociadas:

- Difusión de contenidos de docentes en medios de alcance nacional y/o redes sociales (LinkedIn, Facebook, Youtube, entre otros).
- Crear el cronograma anual de eventos de envergadura nacional e internacional realizados por UPAO ("Camino al Bicentenario", CADE en Trujillo, entre otros).
- Diseñar el programa de participación activa en eventos nacionales e internacionales.
- Posicionar la presencia de UPAO en los colegios de la región y del país (diagnóstico, determinación de medio preferentes para público objetivo, determinación de voceros, actualización de manual de marca, entre otros).
- Promover la difusión de las líneas de investigación, por medio de publicaciones impresas y digitales.
- Diseñar la encuesta de satisfacción de comunidad universitaria (Estudiantes, Padres, entre otros), monitorear continuamente los resultados y elaboración de planes de acción en función a los mismos.
- Difusión de marca por medio digitales.
- Definir vinculación con el sistema educativo de la región y del país (Apoyo a participantes de concursos internacionales: matemáticas, ajedrez, debates, innovación, entre otros).
- Definir vinculación con figuras nacionales e internacionales (Doctorado Honoris Causa, miembro honorario, entre otros).
- Elaborar un plan de marketing con énfasis en posicionamiento de la marca UPAO (a través de difusión constante de contenido en redes sociales e interacción con internautas, producción de video institucional, slogan UPAO, publicidad en medios, relanzamiento de página web, entre otros).
- Marketing de egresados de éxitos similar a otras universidades.
- Establecer un plan de marketing y comunicación (visitas a colegios, publicidad en medios, redes sociales, entre otros) dirigido a la captación de estudiantes.
- Establecer relaciones con los padres (escuela de padres) y directores de colegios para incrementar la cantidad de postulantes.

		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	11 de 43

- Organizar la visita de alumnos de colegio a la universidad (Tour UPAO).
- Establecer campañas de mejora continua con énfasis en atención al cliente.

## 2.5. Empleabilidad

### Objetivo Institucional Estratégico:

- Lograr un índice de Empleabilidad del 60% al 2021

### Indicador:

- Índice de Empleabilidad

### Meta:

- o Empleabilidad: 60% al 2021

### Estrategias asociadas:

- Establecer alianzas estratégicas con empresas reconocidas de la región y del país para prácticas pre-profesionales, profesionales.
- Relanzar la oficina de bolsa de trabajo (Seguimiento de Egresados, Feria Laboral con empresas top nacionales, entre otros).
- Realizar pruebas de perfil de competencias para identificar la brecha de competencias blandas entre el mercado y el egresado.

## 2.6. Responsabilidad Social Universitaria - Becas

### Objetivo Institucional estratégico:

- Otorgar 2% de becas sobre el total de alumnos al 2021 (incluye la captación de 1% sobre el total de alumnos beneficiarios por Beca 18)
  - o Beca Excelencia Académica: 1%
  - o Beca Deportiva: 1%
  - o Beca 18: 1%
- Lograr un Margen Neto al 2021 de:
  - o Corporativo: 25%
  - o Enseñanza: 30%
  - o Centros de Producción: 10%

### Indicador:

- Porcentaje de Becas otorgadas (Nro. De Becas / Total de Alumnos)

### Meta:

- o Total: 3%
- o Excelencia Académica: 1%
- o Deportiva: 1%
- o Beca 18: 1%

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	12 de 43

Estrategias asociadas:

- Elaborar el programa de cazatalentos (Convenios con colegios Top de la región y del país, Programa de becas para primeros puestos de colegios privados y públicos, entre otros).
- Establecer convenios con colegios que otorgan bachillerato internacional a sus estudiantes y dar ingreso libre a los que alcancen un puntaje mayor a 35.
- Diseñar un programa para becas deportivas (Cazatalentos en panamericanos 2019 u otros eventos deportivos de carácter nacional e internacional).
- Establecer un programa de financiamiento universitario para estudiantes de bajos recursos (Financiamiento propio UPAO, Financiamiento bancos y Financiamiento mixto).
- Establecer convenio con el Estado para afiliar la UPAO al programa de Beca 18.

**2.7. Satisfacción de Comunidad Universitaria**

Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr un índice de satisfacción de nuestra comunidad universitaria del 80% al 2021

Indicador:

- Satisfacción de Comunidad Universitaria

Meta:

- o 80% al 2021

Estrategias asociadas:

- Construcción del Hospital UPAO.
- Elaboración del plan de utilización del teatro para eventos que promuevan la integración de la comunidad universitaria (Comedias, Danzas, Teatro, Ballet, Ópera, Concursos de Marinera, entre otros).
- Desarrollar las Olimpiadas UPAO.
- Establecimiento de la Certificación por Competencias para los Alumnos.
- Desarrollar eventos de integración e identificación con la cultura UPAO: Semana UPAO, Día de Antenor Orrego, Aniversario de la UPAO, Semana de RS, entre otros.
- Implementar programa de fidelización del estudiante para estudios de postgrado y especializaciones.

**2.8. Selectividad Estudiantil**

Objetivo Institucional estratégico:

- Reducir al 50% el número de aceptados entre el total de postulantes al 2021 (de forma gradual)

		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	13 de 43

Indicador:

- Selectividad

Meta:

- o 50% al 2021

Estrategias asociadas:

- Redefinir el proceso de admisión con un examen actualizado y selectivo (nota mínima para ingreso).
- Establecer número de vacantes máxima por facultad/escuela.

**2.9. Proceso de Titulación**

Objetivo Institucional estratégico:

- Incrementar en 50% el porcentaje de alumnos titulados al 2021

Indicador:

- % de alumnos titulados

Meta:

- o Incremento del 50% al 2021

Estrategias asociadas:

- Implementar programa de soporte para titulación.
- Implementar programa de tutoría académica.

**2.10. Responsabilidad Social Universitaria**

Objetivo Institucional estratégico:

- Implementar 3 Programas de Responsabilidad Social Universitaria sostenibles al 2021.

Indicador:

- Cantidad de Programas implementados

Meta:

- o 3 Programas al 2021

Estrategias asociadas:

- Involucrar a las escuelas profesionales en la elaboración y ejecución de proyectos sostenibles de RSU orientados a las líneas de Adecuación al entorno y protección del ambiente, de Derechos Humanos y Voluntariado.
- Establecer mecanismos de participación de estudiantes, docentes y egresados en el Programa de Voluntariado de UPAO.
- Implementación de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas según pertinencia.

**2.11. Responsabilidad Social Universitaria - Programas de Estudio**

Objetivo Institucional estratégico:

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	14 de 43

- Implementar el enfoque RSU en el 80% de los programas de estudio.

Indicador:

- % de programas de estudio con enfoque RSU implementado

Meta:

- o 80% de los programas

Estrategias asociadas:

- Establecer un plan de adecuación curricular del enfoque RSU en los programas de estudios.

## 2.12. Bienestar Universitario

Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr una cobertura de 10% de alumnos beneficiados con los servicios de Bienestar Universitario al 2021

Indicador:

- % alumnos beneficiados

Meta:

- o 10% al 2021

Estrategias asociadas:

- Establecer actividades de difusión de los beneficios de los servicios de Bienestar Universitario (soporte psicológico, seguro de salud, entre otros para estudiantes).
- Reorganizar la prestación alimenticia para estudiantes (Bajo costo de alimentación, evaluar subvención alimenticia, entre otros).

## 2.13. Acreditación

Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr que el 50% de nuestros programas de estudio de pregrado se encuentren acreditadas por el SINEACE al 2018 y 15% acreditadas internacionalmente al 2021.

Indicador:

- Porcentaje de carreras acreditadas por SINEACE
- Porcentaje de carreras acreditadas internacionalmente

Meta:

- o 50% al 2018 por SINEACE
- o 15% al 2021 acreditación internacional

Estrategias asociadas:

- Desarrollar e implementar el plan de acreditación para todas las escuelas profesionales.
- Optimizar el sistema de gestión de la calidad UPAO para asegurar y monitorear las condiciones de acreditación.

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	15 de 43

## 2.14. Ley de Protección de Datos Personales

### Objetivo Institucional estratégico:

- Cumplir con todos los requerimientos establecidos en la Ley de Protección de Datos al 2018

### Indicador:

- Cumplimiento de la Ley/Reglamento/Directiva de Seguridad

### Meta:

- o 100% al 2018

### Estrategias asociadas:

- Adecuar el tratamiento de los datos de acuerdo a la Ley de Protección de Datos Personales.

## 2.15. Calidad Educativa

### Objetivo Institucional estratégico:

- Contar con el 100% de nuestro currículo alineada con las mejores universidades/facultades del país al 2019
- Lograr estandarizar la metodología de enseñanza UPAO al 2021 y sistema de calificación de estudiantes al 2018

### Indicador:

- Porcentaje de currículos alineados
- Metodología y sistema de calificación estandarizado

### Meta:

- o 100% al 2019
- o Cumplido al 2021

### Estrategias asociadas:

- Elaborar lineamientos curriculares para el diseño y rediseño curricular.
- Realizar un benchmarking de las mallas curriculares de las principales universidades nacionales e internacionales de nuestras carreras.
- Inclusión en el sistema de calificación el uso de las plataformas virtuales.
- Revisión y/o reestructuración de las mallas curriculares alineadas con las mejores universidades/facultades del país.
- Revisión y/o reestructuración de las mallas curriculares alineadas con las necesidades del mercado regional y nacional.
- Elaborar y realizar un programa de capacitación en gestión curricular: planificación, estrategias de monitoreo, evaluación y herramientas.
- Evaluar la implementación de Ciclo "0" y/o Estudios Generales.
- Desarrollar lineamientos y estrategias para la investigación formativa y articular la responsabilidad social en los programas de estudios de pregrado.

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	16 de 43

- Programa de capacitación (Personal Docente): Especializaciones, actualizaciones, perfeccionamiento, complementación, nuevas tecnologías, nuevas metodologías de trabajo, nuevos equipos, campus virtual, líneas de investigación, entre otros.
- Realizar una evaluación de las competencias blandas de los docentes, y en función a los resultados, establecer un plan de capacitación para su desarrollo.
- Estandarización del sistema de calificación y evaluación de Exámenes Parciales, Exámenes Finales, prácticas calificadas, Trabajos grupales.

## 2.16. Certificaciones

### Objetivo Institucional estratégico:

- Obtener la licencia por parte del SUNEDU al 2017
- Contar con las siguientes certificaciones al 2021 (ISO 9000, ISO 14000, ISO 27000 e ISO 26000)

### Indicador:

- Licencia obtenida
- Certificaciones obtenidas

### Meta:

- o Cumplida al 2017
- o Cumplida al 2021

### Estrategias asociadas:

- Establecer plan de adecuación para la obtención de la licencia por parte del SUNEDU.
- Identificar las facultades que son susceptibles de obtener certificaciones ISO 9000/14000 para sus procesos clave.
- Evaluar la obtención de la certificación ISO 27000 para UPAO Campus Trujillo/Piura.

## 2.17. Equipamiento Académico

### Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr que nuestras escuelas cuenten con 75% de equipamiento académico de vanguardia en funcionamiento al 2021.

### Indicador:

- Equipamiento académico en funcionamiento

### Meta:

- o 75% al 2021

### Estrategias asociadas:

- Implementar equipamiento académico y equipos de laboratorios de vanguardia para cada facultad (Wish List por

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	17 de 43

Facultad- Proyector, Pizarra acrílica/electrónica, computador, televisor, sistema de audio, carpetas, entre otros).

- Definir un plan de renovación y mantenimiento de equipos, laboratorios y centros de producción.

## 2.18. BSC y Procesos

### Objetivo Institucional estratégico:

- BSC implementado al 2017
- Políticas, procesos y procedimientos implementados al 2018

### Indicador:

- BSC Implementado
- Políticas, Procesos y Procedimientos implementados

### Meta:

- o Cumplido al 2017
- o Cumplido al 2018

### Estrategias asociadas:

- Redefinir el tablero de comando con los nuevos indicadores estratégicos.
- Establecer un proceso de inteligencia comercial (Análisis de postulantes por facultad/carrera, Análisis de egresados por facultad/carrera para inserción laboral, entre otros).
- Sistematizar la información de procesos, procedimientos, políticas e indicadores.
- Rediseñar, documentar y difundir los procesos, procedimientos y políticas.
- Implementar Manual de Organización, Funciones y Perfiles.
- Definir nueva estructura junto a su plan de evolución organizacional.
- Desarrollar el enfoque de gestión de riesgos en los procesos de la Institución (Coso ERM).

## 2.19. Automatización de Procesos

### Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr la automatización de procesos críticos al 2021

### Indicador:

- Cantidad de Procesos Críticos automatizados

### Meta:

- o 100% al 2021

### Estrategias asociadas:

		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	18 de 43

- Identificar procesos críticos de UPAO susceptibles a ser automatizados y su automatización.

## 2.20. Cobertura de Red

### Objetivo Institucional estratégico:

- Lo Lograr una cobertura del 95% de red inalámbrica en las sedes de Trujillo y Piura

### Indicador:

- % de cobertura

### Meta:

- o 95% de cobertura en Trujillo y Piura

### Estrategias asociadas:

- Ampliar la cobertura y mejorar la velocidad de red inalámbrica en sede Trujillo y Piura.

## 2.21. Cultura UPAO

### Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr un índice de identificación de nuestra comunidad universitaria con la cultura UPAO del 80% al 2021

### Indicador:

- Índice de Identificación

### Meta:

- o 80% al 2021

### Estrategias asociadas:

- Desarrollar el plan formativo y de comunicación de los valores actuales de la cultura UPAO y del pensamiento de Antenor Orrego.
- Diseñar un plan de comunicaciones asociados a la cultura UPAO y estandarizado de: Presentaciones de docentes impartidas en clase, revista UPAO (imagen), gestión de contenidos en Redes Sociales, publicaciones en diarios y revistas reconocidas a nivel nacional, establecimiento de voceros, entre otros.
- Establecer un calendario de actividades culturales y deportivas y su desarrollo.
- Diseñar la encuesta de satisfacción de comunidad universitaria (Docentes, personal administrativo, entre otros), monitorear continuamente los resultados y elaboración de planes de acción en función a los mismos.

## 2.22. Gestión de RRHH

### Objetivo Institucional estratégico:

		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	19 de 43

- Lograr un nivel de satisfacción de clima laboral del 80% al 2021
- Lograr una rotación de personal menor de:
  - o 5% Docentes
  - o 5% personal administrativo
- Contar con una Gestión de RRHH moderna (Evaluación de desempeño, selección e inducción de personal, capacitaciones, entre otros) al 2018

Indicador:

- Clima Laboral
- Rotación del Personal
- Gestión de RRHH moderna e implementada

Meta:

- o 80% al 2021
- o Rotación menor de 5% Docentes
- o Rotación menor de 5% personal administrativo
- o Cumplido al 2018

Estrategias asociadas:

- Creación del Centro de Educación Básica UPAO para hijos de docentes y/o personal administrativo.
- Definir un sistema de bonificaciones e incentivos para docentes y personal administrativo por desempeño, logro de objetivos, ganar premios/concursos u otros, investigación y desarrollo, entre otros.
- Establecer Programas de capacitación ad-hoc para el personal administrativo.
- Evaluar el clima laboral, monitorear continuamente los resultados y elaboración de planes de acción en función a los mismos.
- Redefinir la escala salarial de acuerdo a las condiciones del mercado laboral actual.
- Diseñar el programa de evaluación de desempeño 180/360.
- Diseñar un plan de retención del talento UPAO (Personal administrativo y Docente).
- Optimizar el proceso de selección e inducción de personal (Docentes: Egresados UPAO de buen nivel, Docentes Grado PHD/Master, Investigadores Certificados, entre otros y personal administrativo).

## 2.23. Organización, Funciones y Perfiles

Objetivo Institucional estratégico:

- Definir y contar con un plan de implementación de nueva estructura organizacional a todo nivel al 2017

Indicador:

		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	20 de 43

- Nueva estructura organizacional implementada

Meta:

- o Cumplido al 2017

Estrategias asociadas:

- Evaluar la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- Fortalecer la posición de Auditor Interno y evaluar la creación del puesto de Controller dentro del área de Buen Gobierno Corporativo.
- Evaluar la creación del área de Control de Gestión de la Información dentro de la definición de la nueva estructura.
- Fortalecer el área de Mantenimiento.
- Fortalecer y establecer los lineamientos del área de Organización y Métodos dentro de la definición de la nueva estructura.
- Evaluar la creación de la Oficina de Gestión Académica.
- Evaluar la segregación de un área que realice las actividades de: Bienestar Universitario y Bolsa de Trabajo.
- Evaluar la independencia del programa de Postgrado.

## 2.24. Investigación e Innovación

Objetivo Institucional estratégico:

- Ser considerado como un "Centro de Investigación Científica" autorizado por CONCYTEC al 2021:
  - o Disponibilidad del 99,98% de equipamiento, infraestructura, sistemas de información para la investigación
  - o 20% de nuestros docentes registrados en DINA y 5% en REGINA (Investigadores y Especialistas)
- Lograr que el 2.5% de nuestros estudiantes se involucren en las siguientes líneas de investigación maestras al 2021
- Modelo integral de fomento del emprendimiento e innovación implementado y operativo al 2018.

Indicador:

- Centro de Investigación Científica al 2021
- Porcentaje de estudiantes involucrados en investigación

Meta:

- o Cumplido al 2021
- o 2.5% al 2021

Estrategias asociadas:

- Establecer convenios interinstitucionales o alianzas estratégicas con universidades internacionales y/o nacionales para investigación de líneas maestras UPAO.

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	21 de 43

- Generar un plan de intercambio para docentes y estudiantes con universidades que desarrollen similares líneas de investigación en el mundo.
- Implementación de nuevas infraestructuras y equipamiento.
- Elaborar de un plan de fomento y divulgación de investigaciones científicas.
- Desarrollar un plan de mantenimiento y certificación de alguno de nuestros laboratorios de investigación.
- Realizar un Benchmarking de las líneas de investigación de las principales universidades nacionales y definir las líneas de investigación maestras de UPAO alineadas a las necesidades del mercado regional y nacional.
- Establecer un repositorio de conocimiento asociado a las líneas de investigación maestras y facilitar la explotación de sus datos, información y conocimientos (Gestión del Conocimiento).
- Desarrollar un sistema de medición que permita evaluar la evolución del sistema de investigación y desarrollo (Proyectos financiados por externos, premios ganados, reconocimientos nacionales e internacionales, Implementaciones, entre otros).
- Programa de capacitación (Investigadores): Especializaciones, actualizaciones, perfeccionamiento, complementación, nuevas tecnologías, nuevas metodologías de trabajo, nuevos equipos, campus virtual, líneas de investigación, entre otros.
- Definir un sistema de bonificaciones e incentivos para estudiantes e investigadores por logro de objetivos, ganar premios/concursos relacionados a la investigación y desarrollo, entre otros.
- Desarrollar un programa de eventos que fomenten una cultura de innovación y emprendimiento en los alumnos, docentes y administrativos.
- Implementar el enfoque de innovación y emprendimiento dentro de los programas educativos de pregrado.
- Implementación del Centro de Innovación - incubadora de negocios, que brinde acompañamiento y potencie los emprendimientos innovadores.
- Desarrollar el programa Universidad - Empresa, desarrollando un modelo de transferencia tecnológica para impulsar el desarrollo económico del país.
- Generación de redes nacionales e Internacionales (instituciones y empresas) que potencien el ADN de

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	22 de 43

innovación y refuercen la propuesta de valor de la Universidad.

- Reforzar las capacidades operativas del equipo técnico permanente mediante la implementación de una plataforma que soporte las actividades de innovación y emprendimiento, así como mediante capacitaciones.

## 2.25. Internacionalización

### Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr un índice de internacionalización del 70% al 2018
  - o 15 movilidades académicas de nuestros estudiantes en universidades del extranjero (10%)
  - o 15 movilidades académicas extranjeros en nuestra universidad (10%)
  - o 20 Docentes internacionales visitantes (20%)
  - o 9 Docentes locales que visitan universidades del exterior (20%)
  - o 3 Convenios Internacionales con universidades top 500 del ranking QS mundial (40%)

### Indicador:

- Índice de Internacionalización

### Meta:

- o 70% al 2018

### Estrategias asociadas:

- Definir el modelo de compatibilidad para la gestión de convenios internacionales.
- Difundir convenios nacionales y/o internacionales a través de los distintos canales de comunicación (Web, Revista UPAO, Redes Sociales, Plataforma académica virtual, Panel TV en campus, entre otros).
- Establecer convenios nacionales y/o internacionales (Implementación de doble titulación).
- Generar un plan de intercambio para docentes y estudiantes con universidades internacionales.
- Implementar políticas de sustento económico para movilidad académica internacional de estudiantes y docentes.

## 2.26. Usabilidad de Plataformas Académicas

### Objetivo Institucional estratégico:

- Lograr que el 95% de la comunidad universitaria (Docentes y Estudiantes) accedan y utilicen las plataformas académicas virtuales al 2021

### Indicador:

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO		Código:	PE-001-2017	
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>		Versión:	4.0
			Página:	23 de 43

- Usabilidad de Plataformas académicas

**Meta:**

- o 95% al 2021

**Estrategias asociadas:**

- Evaluar la adquisición, desarrollo u optimización de una herramienta de soporte académico (Banner u otros).
- Desarrollo de la Universidad /Facultades /Carreras Virtuales
- Difundir la utilización del campus virtual (aula virtual) por medio Redes Sociales, folletos, brochures, Revista UPAO, entre otros.
- Evaluar la adquisición, desarrollo u optimización de una plataforma aula virtual amigable, de fácil uso, accesible desde múltiples dispositivos, de múltiples funcionalidades y servicios, y su implementación.
- Monitorear la utilización del campus virtual por parte de docentes y estudiantes durante el desarrollo de los cursos.

### ENFOQUE GENERAL PLAN ESTRATÉGICO

El proceso de planeamiento y su implementación es ejecutado en tres grandes etapas tomando como marcos de referencia estándares de clase mundial, tal como se muestra en la siguiente figura:

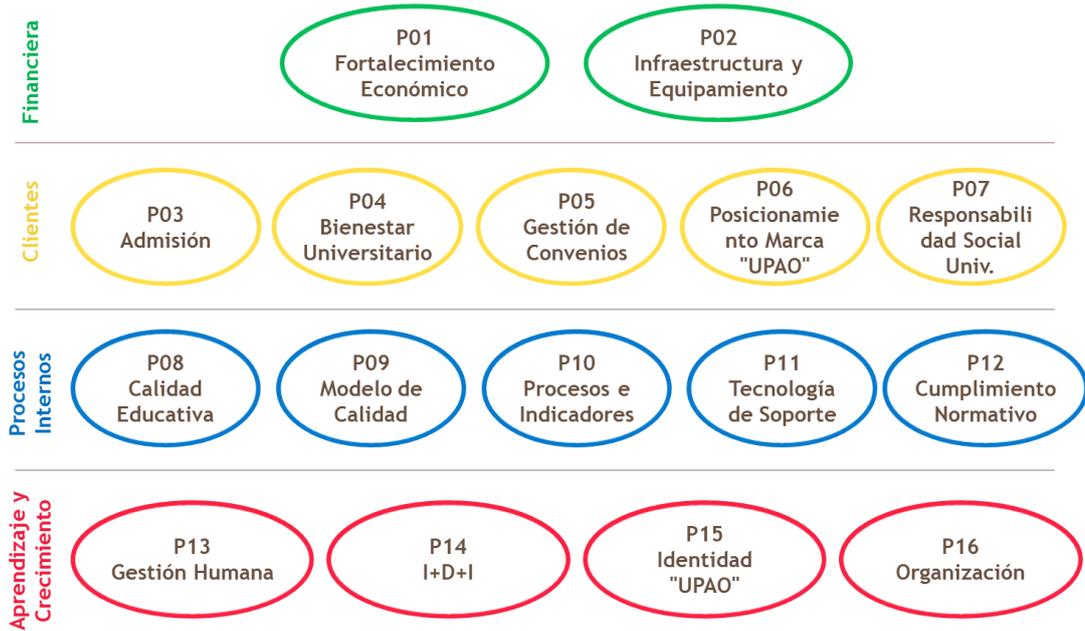
**Figura N°06: Enfoque General Plan Estratégico**



## PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Se identificaron dieciséis proyectos divididos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura N°07:** Mapa de Proyectos Estratégicos



 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	25 de 43

## 2.27. Proyecto Fortalecimiento Económico:

**Tabla N°01:** Fortalecimiento Económico – Estrategias Asociadas

	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
<b>PROYECTO (P01)</b>  <b>FORTALECIMIENTO ECONÓMICO</b>	E1	Definir el plan de negocios de los centros de producción y centro de idiomas (Convenios con instituciones públicas y privadas para ampliar la utilización, apertura al público en general, entre otros).	P01.1	Centros de Producción
	E2	Evaluar el conformar equipo de élite de docentes y estudiantes para brindar servicios de consultorías considerado como un centro de producción adicional.		
	E3	Definir el plan de negocios de los centros de producción y centro de idiomas (Convenios con instituciones públicas y privadas para ampliar la utilización, apertura al público en general, entre otros).		
	E4	Evaluar la continuidad de las carreras profesionales menos rentables que originan pérdida y su potencial migración a un instituto.	P01.2	Evaluación de carreras
	E5	Optimizar el proceso de gestión presupuestal (Gestión del presupuesto a través de centros de costo, flujo de aprobación del presupuesto, seguimiento y control de la ejecución del presupuesto, redistribución de partidas presupuestales no utilizadas, entre otros).	P01.3	Gestión Presupuestal
	E6	Elaborar plan de reducción de costos (Control contable y monitoreo de indicadores y ejecución de acciones de ahorro).	P01.4	Plan de Reducción de Costos
	E7	Definir el plan de incremento gradual de pensiones.	P01.5	Sistema de Pensiones
	E8	Optimizar el uso de la infraestructura actual (aulas, teatro, entre otros).	P01.6	Utilización de Infraestructura

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	26 de 43

## 2.28. Proyecto Infraestructura y Equipamiento

**Tabla N°02:** Infraestructura y Equipamiento – Estrategias Asociadas

	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
<b>PROYECTO (P02)</b> <b>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>	E9	Implementar equipamiento académico y equipos de laboratorios de vanguardia para cada facultad (Wish List por Facultad- Proyector, Pizarra acrílica/electrónica, computador, televisor, sistema de audio, carpetas, entre otros).	P02.1	Equipamiento Académico
	E10	Definir estándares mínimos para el desarrollo de nuevas infraestructuras (Calidad de materiales, Sistema de seguridad, Certificación de INDECI, Garantía del constructor, entre otros).	P02.2	Estándares para desarrollo de Infraestructura
	E11	Definir el plan de inversión de nueva Infraestructura (Campus Piura, Polideportivo Trujillo, Polideportivo Piura, Biblioteca Piura, Residencia Universitaria Trujillo, Sede Lima Pregrado y/o Postgrado, Compra o construcción de un Instituto, entre otros).	P02.3	Nuevas Infraestructuras
	E12	Ampliar la cobertura y mejorar la velocidad de red inalámbrica en sede Trujillo y Piura	P02.4	Redes y Telecomunicaciones
	E13	Definir un plan de renovación y mantenimiento de equipos, laboratorios y centros de producción.	P02.5	Renovación y Mantenimiento de equipos y laboratorios
	E14	Definir un plan de renovación y mantenimiento de infraestructura del campus Trujillo, Piura y Centros de Producción (Edificios y servicios).	P02.6	Renovación y Mantenimiento de Infraestructura
	E15	Evaluar la reestructuración del diseño de aulas.		
	E16	Mejorar áreas comunes de estudio, esparcimiento y uso múltiple.		
E17	Construcción del Hospital UPAO	P02.7	Hospital UPAO	

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	27 de 43

E18	Creación del Centro de Educación Básica UPAO para hijos de docentes y/o personal administrativo	P02.8	Colegio UPAO
-----	---	-------	--------------

## 2.29. Proyecto Admisión

**Tabla N°03:** Admisión – Estrategias Asociadas

PROYECTO (P03) ADMISIÓN	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
	COD.	NOMBRE	COD.	NOMBRE
	E19	Elaborar el programa de cazatalentos (Convenios con colegios Top de la región y del país, Programa de becas para primeros puesto de colegios privados y públicos, entre otros).	P03.1	Gestión del Talento Estudiantil
	E20	Establecer convenios con colegios que otorgan bachillerato internacional a sus estudiantes y dar ingreso libre a los que alcancen un puntaje mayor a 35.		
	E21	Establecer número de vacantes máxima por facultad/escuela.	P03.2	Modelo de Admisión
	E22	Redefinir el proceso de admisión con un examen actualizado y selectivo (nota mínima para ingreso).		

	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	28 de 43

## 2.30. Proyecto Bienestar Universitario

**Tabla N°04:** Bienestar Universitario – Estrategias Asociadas

	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
<b>PROYECTO (P04)</b>  <b>BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	E23	Establecer alianzas estratégicas con empresas reconocidas de la región y del país para prácticas pre-profesionales, profesionales.	P04.1	Bolsa de Trabajo
	E24	Relanzar la oficina de bolsa de trabajo (Seguimiento de Egresados, Feria Laboral con empresas top nacionales, entre otros).		
	E25	Realizar pruebas de perfil de competencias para identificar la brecha de competencias blandas entre el mercado y el futuro egresado		
	E26	Elaboración del plan de utilización del teatro para eventos que promuevan la integración de la comunidad universitaria (Comedias, Danzas, Teatro, Ballet, Ópera, Concursos de Marinera, entre otros).	P04.2	Integración Universitaria
	E27	Desarrollar las Olimpiadas UPAO.		
	E28	Establecer un calendario de actividades culturales y deportivas y su desarrollo.		
	E29	Establecer actividades de difusión de los beneficios de los servicios de Bienestar Universitario (soporte psicológico, seguro de salud, entre otros para estudiantes)	P04.3	Asistencia Social Universitaria
	E30	Reorganizar la prestación alimenticia para estudiantes (Bajo costo de alimentación, evaluar subvención alimenticia, entre otros)		

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	29 de 43

	E31	Diseñar un programa para becas deportivas (Cazatalentos en panamericanos 2019 u otros eventos deportivos de carácter nacional e internacional).		
	E32	Establecer un programa de financiamiento universitario para estudiantes de bajos recursos (Financiamiento propio UPAO, Financiamiento bancos y Financiamiento mixto).		

### 2.31. Proyecto Gestión de Convenios

**Tabla N°05:** Gestión de Convenios – Estrategias Asociadas

	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
<b>PROYECTO (P05)</b>  <b>GESTIÓN DE CONVENIOS</b>	E33	Definir el modelo de compatibilidad para la gestión de convenios internacionales	P05.1	Internacionalización Académica
	E34	Difundir convenios nacionales y/o internacionales a través de los distintos canales de comunicación (Web, Revista UPAO, Redes Sociales, Plataforma académica virtual, entre otros).		
	E35	Establecer convenios nacionales y/o internacionales (Implementación de doble titulación).		
	E36	Establecer convenio con el Estado para afiliar la UPAO al programa de Beca 18.	P05.2	Internacionalización en Investigación y Desarrollo
	E37	Establecer convenios interinstitucionales o alianzas estratégicas con universidades internacionales y/o nacionales para investigación de líneas maestras UPAO.		
	E38	Generar un plan de intercambio para docentes y estudiantes con universidades que desarrollen similares líneas de investigación en el mundo.		

	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	30 de 43

## 2.32. Proyecto Posicionamiento Marca “UPAO”

**Tabla N°06:** Posicionamiento Marca “UPAO” – Estrategias Asociadas

	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
<b>PROYECTO (P06) POSICIONAMIENTO MARCA "UPAO"</b>	E39	Difusión de contenidos de docentes en medios de alcance nacional y/o redes sociales (LinkedIn, Facebook, Youtube, entre otros).	P06.1	Difusión de Contenidos de Docentes
	E40	Crear el cronograma anual de eventos de envergadura nacional e internacional realizados por UPAO (Camino al Bicentenario, CADE-Trujillo).	P06.2	Gestión de Eventos
	E41	Diseñar el programa de participación activa en eventos nacionales e internacionales.		
	E42	Definir vinculación con el sistema educativo de la región y del país (Apoyo a participantes de concursos internacionales: matemáticas, ajedrez, debates, innovación, entre otros).	P06.3	Plan de Marketing
	E43	Definir vinculación con figuras nacionales e internacionales (Doctorado Honoris Causa, miembro honorario, entre otros).		
	E44	Elaborar un plan de marketing con énfasis en posicionamiento de la marca UPAO (a través de difusión constante de contenido en redes sociales e interacción con internautas, producción de video institucional, slogan UPAO, publicidad en medios, entre otros).		
	E45	Marketing de egresados de éxitos similar a otras universidades.		
	E46	Establecer un plan de marketing y comunicación (visitas a colegios, publicidad en medios, redes sociales) dirigido a la captación de estudiantes.		
	E47	Establecer relaciones con los padres (escuela de padres) y directores de colegios para incrementar la cantidad de postulantes		
	E48	Organizar la visita de alumnos de colegio a la universidad (Tour UPAO)		
E49	Establecer campañas de mejora continua con énfasis en atención al cliente.			

	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	31 de 43

	E50	Diseñar la encuesta de satisfacción de comunidad universitaria (Estudiantes, Padres, entre otros), monitorear continuamente los resultados y elaboración de planes de acción en función a los mismos.		
	E51	Posicionar la presencia de UPAO en los colegios de la región y del país (diagnóstico, determinación de medio preferentes para público objetivo, determinación de voceros, actualización de manual de marca).		
	E52	Difusión de marca por medio digitales		

### 2.33. Proyecto Implementación de la Responsabilidad Social Universitaria en la UPAO

**Tabla N°07:** Implementación de la Responsabilidad Social Universitaria en la UPAO – Estrategias Asociadas

<b>PROYECTO (P07) IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA UPAO</b>	<b>ESTRATEGIAS ASOCIADAS</b>		<b>SUBPROYECTOS</b>	
	<b>COD.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>COD.</b>	<b>NOMBRE</b>
	E53	Involucrar a las escuelas profesionales en la elaboración y ejecución de proyectos sostenibles de RSU orientados a las líneas de Adecuación al entorno y protección del ambiente, de Derechos Humanos y Voluntariado.	P07.1	Programas RSU
	E54	Establecer mecanismos de participación de estudiantes, docentes y egresados en el Programa de Voluntariado de UPAO.		
	E55	Establecer un plan de adecuación curricular del enfoque RSU en los programas de estudios.	P07.2	Programas de estudio con enfoque de RSU

		Código:	PE-001-2017
	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Versión:	4.0
		Página:	32 de 43

## 2.34. Calidad Educativa

**Tabla N°08:** Calidad Educativa – Estrategias Asociadas

	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
<b>PROYECTO (P08)</b> <b>CALIDAD</b> <b>EDUCATIVA</b>	E56	Desarrollar e implementar el plan de acreditación para todas las escuelas/carreras profesionales.	P08.1	Calidad Educativa - Acreditación
	E57	Optimizar el sistema de gestión de la calidad UPAO para asegurar y monitorear las condiciones de acreditación.		
	E58	Certificar los laboratorios que servirán para el desarrollo de la praxis académica.		
	E59	Difundir la utilización del campus virtual (aula virtual) por medio Redes Sociales, folletos, brochures, Revista UPAO, entre otros.	P08.2	Campus Virtual (aula virtual)
	E60	Evaluar la adquisición, desarrollo u optimización de una plataforma aula virtual amigable, de fácil uso, accesible desde múltiples dispositivos, de múltiples funcionalidades y servicios, y su implementación.		
	E61	Monitorear la utilización del campus virtual por parte de docentes y estudiantes durante el desarrollo de los cursos.		
	E62	Generar un plan de intercambio para docentes y estudiantes con universidades internacionales.	P08.3	Desarrollo del Docente
	E63	Implementar políticas de sustento económico para movilidad académica internacional de estudiantes y docentes.		
E64	Realizar una evaluación de las competencias blandas de los docentes, y en función a los resultados, establecer un plan de capacitación para su desarrollo.			

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	33 de 43

E65	Programa de capacitación (Personal Docente): Especializaciones, actualizaciones, perfeccionamiento, complementación, nuevas tecnologías, nuevas metodologías de trabajo, nuevos equipos, campus virtual, líneas de investigación, entre otros.		
E66	Elaborar lineamientos curriculares para el diseño y rediseño curricular	P08.4	Innovación Curricular
E67	Realizar un benchmarking de las mallas curriculares de las principales universidades nacionales e internacionales de nuestras carreras.		
E68	Inclusión en el sistema de calificación el uso de las plataformas virtuales.		
E69	Revisión y/o reestructuración de las mallas curriculares alineadas con las mejores universidades/facultades del país.		
E70	Revisión y/o reestructuración de las mallas curriculares alineadas con las necesidades del mercado regional y nacional.		
E71	Elaborar y realizar un programa de capacitación en gestión curricular: planificación, estrategias de monitoreo, evaluación y herramientas		
E72	Evaluar la implementación de Ciclo "0" y/o Estudios Generales		
E73	Desarrollar lineamientos y estrategias para la investigación formativa y articular la responsabilidad social en los programas de estudios de pregrado.		
E74	Estandarización del sistema de calificación y evaluación de Exámenes Parciales, Exámenes Finales, prácticas calificadas, Trabajos grupales.	P08.5	Sistema de Evaluación Estudiantil
E75	Implementar programa de soporte para titulación	P08.6	Soporte Académico para el Estudiante
E76	Implementar programa de tutoría académica.		

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	34 de 43

	E77	Establecimiento de la Certificación por Competencias para los Alumnos	P08.7	Certificación por Competencias
--	-----	---	-------	--------------------------------

### 2.35. Proyecto Modelo de Calidad

**Tabla N°09:** Modelo de Calidad – Estrategias Asociadas

<b>PROYECTO (P09)</b> <b>MODELO DE CALIDAD</b>	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
	E78	Evaluar la obtención de la certificación ISO 27000 para UPAO Campus Trujillo/Piura.	P09.1	Certificaciones ISO
	E79	Identificar las facultades que son susceptibles de obtener certificaciones ISO 9000/14000 para sus procesos clave.		

### 2.36. Proyecto Procesos e Indicadores

**Tabla N°10:** Procesos e Indicadores – Estrategias Asociadas

<b>PROYECTO (P10)</b> <b>PROCESOS E INDICADORES</b>	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
	E80	Rediseñar, documentar y difundir los procesos, procedimientos y políticas	P10.1	Ingeniería de Procesos
	E81	Implementar Manual de Organización, Funciones y Perfiles.		
	E82	Definir nueva estructura junto a su plan de evolución organizacional.		

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	35 de 43

	E83	Sistematizar la información de procesos, procedimientos, políticas e indicadores.		
	E83	Identificar procesos críticos de UPAO susceptibles a ser automatizados y su automatización.	P10.2	Automatización de procesos y digitalización documental
	E85	Desarrollar el enfoque de gestión de riesgos en los procesos administrativos (Coso ERM)	P10.3	Gestión de Riesgos
	E86	Redefinir el tablero de comando con los nuevos indicadores estratégicos.	P10.4	Tablero de Indicadores
	E87	Establecer un proceso de inteligencia comercial (Análisis de postulantes por facultad/carrera, Análisis de egresados por facultad/carrera para inserción laboral, entre otros)	P10.5	Inteligencia Comercial

### 2.37. Proyecto Tecnología de Soporte

**Tabla N°11:** Tecnología de Soporte – Estrategias Asociadas

PROYECTO (P11) TECNOLOGÍA DE SOPORTE	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
	E88	Evaluar la adquisición, desarrollo u optimización de una herramienta de soporte académico (Banner u otros).	P11.1	Sistema Académico
	E89	Evaluar la adquisición de un ERP para el soporte a la gestión del backoffice y su integración con el sistema de soporte académico.	P11.2	Sistema BackOffice
	E90	Desarrollo de la Universidad /Facultades /Carreras Virtuales	P11.3	Educación Virtual

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	36 de 43

## 2.38. Proyecto Cumplimiento Normativo

**Tabla N°12:** Cumplimiento Normativo – Estrategias Asociadas

<b>PROYECTO (P12)</b> <b>CUMPLIMIENTO</b> <b>NORMATIVO</b>	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
E91	Establecer plan de adecuación para la obtención de la licencia por parte del SUNEDU.		P12.1	Licenciamiento
E92	Adecuar el tratamiento de los datos de acuerdo a la Ley de Protección de Datos Personales		P12.2	Ley de Datos Personales

## 2.39. Proyecto Gestión Humana

**Tabla N°13:** Gestión Humana – Estrategias Asociadas

<b>PROYECTO (P13)</b> <b>GESTIÓN HUMANA</b>	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
E93	Definir un sistema de bonificaciones e incentivos para docentes y personal administrativo por desempeño, logro de objetivos, ganar premios/concursos u otros, investigación y desarrollo, entre otros.		P13.1	Bonificaciones e Incentivos
E94	Establecer Programas de capacitación ad-hoc para el personal administrativo.		P13.2	Capacitación
E95	Evaluar el clima laboral, monitorear continuamente los resultados y elaboración de planes de acción en función a los mismos.		P13.3	Clima Laboral
E96	Redefinir la escala salarial de acuerdo a las condiciones del mercado laboral actual.		P13.4	Escala Salarial
E97	Diseñar el programa de evaluación de desempeño 180/360.		P13.5	Evaluación de Desempeño
E98	Diseñar un plan de retención del talento UPAO (Personal administrativo y Docente)		P13.6	Plan de Retención

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	37 de 43

E99	Optimizar el proceso de selección e inducción de personal (Docentes: Egresados UPAO de buen nivel, Docentes Grado PHD/Master, Investigadores Certificados, entre otros y personal administrativo).	P13.7	Reclutamiento y Selección
-----	--	-------	---------------------------

## 2.40. Proyecto I + D + I

**Tabla N°14:** I + D + I – Estrategias Asociadas

<b>PROYECTO (P14)</b> I+D+I	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
	COD.	NOMBRE	COD.	NOMBRE
	E100	Desarrollar un programa de eventos que fomenten una cultura de innovación y emprendimiento en los alumnos, docentes y administrativos.	P14.1	Emprendimiento e Innovación
	E101	Implementar el enfoque de innovación y emprendimiento dentro de los programas educativos de pregrado.		
	E102	Implementación del Centro de Innovación - incubadora de negocios, que brinde acompañamiento y potencie los emprendimientos innovadores.		
	E103	Desarrollar el programa Universidad - Empresa, desarrollando un modelo de transferencia tecnológica para impulsar el desarrollo económico del país.		
	E104	Generación de redes nacionales e Internacionales (instituciones y empresas) que potencien el ADN de innovación y refuercen la propuesta de valor de la Universidad.		

 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	38 de 43

E105	Reforzar las capacidades operativas del equipo técnico permanente mediante la implementación de una plataforma que soporte las actividades de innovación y emprendimiento así como mediante capacitaciones.		
E106	Definir un sistema de bonificaciones e incentivos para estudiantes e investigadores por logro de objetivos, ganar premios/concursos relacionados a la investigación y desarrollo, entre otros.	P14.2	Bonificaciones e Incentivos en Investigación y Desarrollo
E107	Implementación de nuevas infraestructuras y equipamiento		
E108	Desarrollar un plan de mantenimiento y certificación de alguno de nuestros laboratorios de investigación	P14.3	Equipamiento y Tecnología para la Investigación
E109	Elaborar de un plan de fomento y divulgación de investigaciones científicas		
E110	Promover la difusión de las líneas de investigación, por medio de publicaciones impresas y digitales.	P14.4	Línea Editorial de Investigación
E111	Realizar un Benchmarking de las líneas de investigación de las principales universidades nacionales y definir las líneas de investigación maestras de UPAO alineadas a las necesidades del mercado regional y nacional.	P14.5	Líneas de Investigación maestras
E112	Desarrollar un sistema de medición que permita evaluar la evolución del sistema de investigación y desarrollo (Proyectos financiados por externos, premios ganados, reconocimientos nacionales e internacionales, Implementaciones, entre otros).	P14.6	Modelo de medición de impactos de Investigación

	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	39 de 43

	E113	Establecer un repositorio de conocimiento asociado a las líneas de investigación maestras y facilitar la explotación de sus datos, información y conocimientos (Gestión del Conocimiento).		
	E114	Programa de capacitación (Investigadores): Especializaciones, actualizaciones, perfeccionamiento, complementación, nuevas tecnologías, nuevas metodologías de trabajo, nuevos equipos, campus virtual, líneas de investigación, entre otros.	P14.7	Desarrollo del Investigador

### 2.41. Proyecto Identidad “UPAO”

**Tabla N°15:** Identidad “UPAO” – Estrategias Asociadas

	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
<b>PROYECTO (P15) IDENTIDAD “UPAO”</b>	E115	Desarrollar eventos de integración e identificación con la cultura UPAO: Semana UPAO, Día de Antenor Orrego, Aniversario de la UPAO, entre otros.	P15.1	Cultura UPAO
	E116	Desarrollar el plan formativo y de comunicación de los valores actuales de la cultura UPAO y del pensamiento de Antenor Orrego.		
	E117	Diseñar un plan de comunicaciones asociados a la cultura UPAO y estandarizado: - Presentaciones de docentes impartidas en clase - Revista UPAO (imagen) - Gestión de contenidos en Redes Sociales - Publicaciones en diarios y revistas reconocidas a nivel nacional - Establecimiento de voceros, entre otros.		
	E118	Diseñar la encuesta de satisfacción de comunidad universitaria (Docentes, personal administrativo, entre otros), monitorear continuamente los resultados y elaboración de planes de acción en función a los mismos.		

	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021</b>	Código:	PE-001-2017
		Versión:	4.0
		Página:	40 de 43

## 2.42. Proyecto Organización

**Tabla N°16:** Organización – Estrategias Asociadas

	ESTRATEGIAS ASOCIADAS		SUBPROYECTOS	
			COD.	NOMBRE
<b>PROYECTO (P16) ORGANIZACIÓN</b>	E119	Evaluar la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos.	P16.1	Estructura Organizacional
	E120	Fortalecer la posición de Auditor Interno y evaluar la creación del puesto de Controller dentro del área de Buen Gobierno Corporativo.		
	E121	Evaluar la creación del área de Control de Gestión de la Información dentro de la definición de la nueva estructura.		
	E122	Fortalecer el área de Mantenimiento.		
	E123	Fortalecer y establecer los lineamientos del área de Organización y Métodos dentro de la definición de la nueva estructura.		
	E124	Evaluar la creación de la Oficina de Gestión Académica.		
	E125	Evaluar la segregación de un área que realice las actividades de: Bienestar Universitario y Bolsa de Trabajo.		
	E126	Evaluar la independencia del programa de Postgrado.	P16.2	Postgrado y Especializaciones
	E127	Implementar programa de fidelización del estudiantes para estudios de postgrado y especializaciones.		

### 3. PROYECTOS ESTRATÉGICOS - PRIORIZACIÓN

La matriz de importancia vs esfuerzo es utilizada para definir, de forma tentativa, la priorización de la implementación de los proyectos estratégicos, siendo “1” lo más importante y que requiere menos esfuerzo por lo cual, sugerimos que su implementación sea inmediata y “5” lo que requiere de alto esfuerzo y en estos momentos no es importante su implementación.

**Tabla N°17:** Matriz Esfuerzo - Importancia

IMPORTANCIA ESFUERZO	IMPORTANCIA		
	Alta	Media	Baja
Alto	3	4	5
Medio	3	2	4
Bajo	1	2	3

Se clasificaron los subproyectos según su nivel de prioridad de implementación, utilizando la matriz de la Tabla N°17. Con ello, se identificaron siete niveles de clasificación que se muestran a continuación:

#### 3.1. Nivel 1: Importancia Alta vs. Esfuerzo Bajo

**Figura N°08:** Proyectos Nivel 1



### 3.2. Nivel 2: Importancia Alta vs. Esfuerzo Medio

**Figura N°09: Proyectos Nivel 2**



### 3.3. Nivel 2: Importancia media vs. Esfuerzo bajo

**Figura N°10: Proyectos Nivel 2**



### 3.4. Nivel 3: Importancia Alta vs. Esfuerzo Alto

**Tabla N°11: Proyectos Nivel 3**



### 3.5. Nivel 3: Importancia Media vs. Esfuerzo Medio

**Figura N°12: Proyectos Nivel 3**



### 3.6. Nivel 4: Importancia Media vs. Esfuerzo Alto

**Figura N°13: Proyectos Nivel 4**



### 3.7. Nivel 5: Importancia Baja vs. Esfuerzo Bajo

**Tabla N°14: Proyectos Nivel 5**



## ANEXOS