



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2022 - 2026



APROBADO CON RESOLUCIÓN N°62-2022-CD-UPAO

Actualizado con Resolución N°111-2022-CD-UPAO

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1 Introducción	5
1.1. Resumen Ejecutivo	6
1.2. Objetivo y Propósito	7
1.3. Metodología	7
1.4. Proceso de planeamiento	8
Capítulo 2 Diagnóstico Institucional	11
2.1. Diagnóstico	12
2.2. Resultados del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021	16
2.3. Análisis FODA	19
2.4. Análisis AMOFHIT	21
2.5. Análisis PEST	22
2.6. Análisis de las 05 Fuerzas de PORTER	23
Capítulo 3 Definiciones Estratégicas	25
3.1. Misión	26
3.2. Visión	26
3.3. Valores	26
3.4. Competencias organizacionales (Decálogo Orreguiano)	27
3.5. Modelo de Negocio – CANVAS	28
3.6. Modelo de Referencia	28
Capítulo 4 Desarrollo de las estrategias	31
4.1. Modelo estratégico	32
4.2. Factores críticos de éxito	33
4.3. Análisis de las brechas	35
4.4. Estrategias	37
COMPONENTE FINANCIERO	37
COMPONENTE CLIENTES.....	38
COMPONENTE PROCESOS	39
COMPONENTE DESARROLLO	40

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N°01 – Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	19
Tabla N°02 – Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	20
Tabla N°03 – Leyenda de colores para matriz Porter	23
Tabla N°04 – Las 05 fuerzas de Porter	24
Tabla N°05 – Factores críticos de éxito – Visión	34
Tabla N°06 – Factores críticos de éxito – Misión	34
Tabla N°07 – Objetivos Estratégicos – Componente Financiero	37
Tabla N°08 – Objetivos Estratégicos – Componente Clientes	38
Tabla N°09 – Objetivos Estratégicos – Componente Procesos	39
Tabla N°10 – Objetivos Estratégicos – Componente Desarrollo	40
Figura N°01 – Ingreso mensual promedio y priorización del presupuesto familiar	14
Figura N°02 – Proyección de la recuperación post pandemia por sector	14
Figura N°03 – Competencia en Piura y La Libertad	15
Figura N°04 – Cumplimiento de las estrategias PEI 2017 – 2021	17
Figura N°05 – Situación de los centros de producción	17
Figura N°06 – Ingresos por año y por carrera	18
Figura N°07 – Modelo de Negocio – CANVAS	28
Figura N°08 – Modelo de Referencia	29
Figura N°09 – Modelo Estratégico	32

Nuestro Consejo Directivo

Dra. Felícita Yolanda Peralta Chávez

Rectora

Dr. Luis Antonio Cerna Bazán

Vicerrector Académico

Dr. Julio Luis Chang Lam

Vicerrector de Investigación

Dr. Roberto Heli Saldaña Milla

Decano de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes

Dr. Milton Américo Huanes Mariños

Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias

Dr. Dante Giovanni Padilla Zúñiga

Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación

Dra. Haydeé Antonieta Tresierra de Venegas

Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud

Dr. José Alfredo Castañeda Nassi

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Dr. Víctor Hugo Chanduví Cornejo

Decano de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Dr. Luis Arsenio Acuña Infantes

Decano de la Facultad de Educación y Humanidades

Dr. Ángel Fredy Alanoca Quenta

Decano de la Facultad de Ingeniería

Dr. Juan Diaz Plasencia

Decano (e) de la Facultad de Medicina Humana

Dra. Lucero de los Remedios Uceda Dávila

Decana de la Escuela de Posgrado

Dr. Raúl Yván Lozano Peralta

Representante de la Asociación Civil Promotora

Sra. Carmen Rosa Sánchez Abanto

Representante de la Asociación Civil Promotora

Dr. Santiago Alejandro Vásquez García

Secretario General



Capítulo 1 | Introducción

1.1. Resumen Ejecutivo

En los últimos años, la Universidad Privada Antenor Orrego ha logrado un crecimiento importante que le ha permitido consolidarse como una de las mejores universidades del norte del Perú.

Sin embargo, la vigencia del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 se encuentra próxima a culminar frente a un contexto muy distinto al analizado el año 2016. La incertidumbre política, reactivación económica post pandemia y posibles cambios regulatorios indefectiblemente afectarán los estados financieros y las decisiones organizacionales, estratégicas y de inversión que la universidad deberá considerar.

Esta actualización tiene por objetivo alinear los conceptos de Misión y Visión a esta nueva realidad, sin alterar sustancialmente el propósito principal de ser un referente en la educación del país, formando profesionales inspirados en el pensamiento de Antenor Orrego.

La estrategia general se resume de acuerdo con las perspectivas utilizadas por el Balanced Scorecard de la siguiente manera: (1) **Componente Financiero**, enfatizando el control y eficiencia en las inversiones para el mejoramiento de la infraestructura, servicios, redes y TI; (2) **Componente Clientes**, mejorando el posicionamiento interno y externo de la universidad y los valores que representa; (3) **Componente Procesos** buscando mejorar la calidad educativa basados en una metodología acorde a las exigencias actuales, teniendo como aliado principal al desarrollo de tecnologías de la información y comunicaciones aplicadas al sector educativo; (4) **Componente Desarrollo** fortaleciendo la cultura institucional a todos los niveles de la organización.

El presente plan, además de establecer los lineamientos institucionales macro, pretende fomentar el compromiso de todos los colaboradores de la universidad, de cara a lograr unidad y cultura, que nos diferencie y motive a seguir creciendo. Compromiso genuino para buscar el desarrollo de las personas, sin olvidar que se deben conseguir los objetivos de corto y mediano plazo.

El plan presenta 50 iniciativas estratégicas: 11 en el componente financiero, 11 en el componente de clientes, 13 en el componente de procesos y 15 en el componente de desarrollo. Con estos objetivos se busca garantizar el desarrollo de la universidad para los próximos 5 años.

1.2. Objetivo y Propósito

El objetivo del presente Plan Estratégico Institucional consiste en establecer los lineamientos rectores para todas las Unidades Orgánicas, de cara a lograr la implementación de los ejes que conforman la visión de futuro de nuestra Universidad.

Esta guía debe ser utilizada, no solo por la Alta Dirección para tomar decisiones estratégicas durante el periodo 2022 – 2026, sino también debe permitir alinear la gestión operativa de todas las facultades, oficinas administrativas, centros de producción y dependencias en general, con nuestra misión y propósito durante los próximos 5 años.

El propósito principal consiste en consolidar a la universidad como una institución referente en la educación superior, con una propuesta de valor reconocida por todos sus stakeholders, con procesos ágiles - tanto académicos como administrativos - y con un enfoque centrado en la calidad académica, calidad tecnológica y en el desarrollo de las personas.

1.3. Metodología

El Plan Estratégico Institucional, ha sido desarrollado bajo la metodología de **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)**, con la finalidad de estructurar los objetivos estratégicos de forma ágil e integral, basándose sobre el equilibrio y alineamiento entre los distintos componentes de la estrategia global y sus elementos operativos.

Para su estructuración, se llevaron a cabo 3 etapas: (1) Diagnóstico Institucional, desde un contexto interno y externo; (2) Establecimiento de las definiciones estratégicas; (3) Gestión de Brechas y Planteamiento de Estrategias, según impacto y relevancia.

A continuación, se describe cada una de las etapas ejecutadas.

- **Etapa 1. Diagnóstico:** para ello se analizó la situación actual de la Institución empleando diferentes herramientas tales como:
 - ✓ Análisis Institucional mediante la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA).
 - ✓ Análisis Interno mediante la evaluación de la gestión de Administración; Marketing (ventas e investigación de mercados); Operaciones (logística e infraestructura); Finanzas (contabilidad y tesorería); Recursos Humanos (cultura y desarrollo de personas); Sistemas de información y comunicaciones; Tecnología, investigación y desarrollo (Análisis AMOFHIT).
 - ✓ Análisis Externo mediante la evaluación de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (Análisis PEST), y la evaluación de las 5 fuerzas de Porter.
- **Etapa 2. Establecimiento de las definiciones estratégicas:** tales como la Visión, Misión, Valores, Competencias Organizacionales, Modelo de Negocio y Modelo de Referencia.
- **Etapa 3. Gestión de Brechas y Planteamiento de Estrategias:** mediante la identificación y ponderación en grado de relevancia de las brechas existentes entre la situación actual y las aspiraciones delimitadas tanto en la Misión como en la Visión. Ello permitió plantear las estrategias a seguir.

1.4. Proceso de planeamiento

Este trabajo ha sido liderado por la Oficina de Planificación Estratégica y Control, bajo la orientación de la Dirección de Desarrollo y Producción y el acompañamiento de la Oficina de Gestión de Procesos. Durante todo el proceso se realizaron talleres y encuestas, con el fin de validar las definiciones estratégicas y analizar las brechas.

En el mes de mayo de 2021, se llevó a cabo el primer taller denominado: “Plan Estratégico Institucional (PEI)”, el cual tuvo por objetivos: (1) Evaluar las principales definiciones estratégicas del PEI vigente, (2) Conocer las expectativas de nuestras autoridades respecto a lo que la gestión institucional debería considerar en el próximo quinquenio y, (3) Permitir un alineamiento de estas expectativas con la formulación de las propuestas.

En este taller también se presentó un diagnóstico situacional interno y externo preparado por la Dirección de Desarrollo y Producción.

El segundo taller se llevó a cabo a inicios del mes de junio de 2021, y se revisaron las propuestas enviadas por las diferentes autoridades con respecto a las siguientes definiciones estratégicas: Misión, Visión, Valores Institucionales, Análisis FODA.

El 24 de junio del 2021 mediante Resolución de Consejo Directivo N° 185-2021-CD-UPAO, fueron aprobadas las propuestas de Misión, Visión, Valores y Competencias Organizacionales.

En el mes de julio de 2021, se realizó una encuesta para validar el Modelo de Negocio, así como la Propuesta de Valor de nuestra Universidad, empleando la Metodología CANVAS; además de validar al mismo tiempo, el Modelo de Referencia (para una institución de educación superior).

El Modelo CANVAS, permite el análisis global y resumido del modelo de negocio, facilitando el detectar la viabilidad de la propuesta de valor desde las diferentes perspectivas, tales como el mercado, logística, canales de distribución, comercial, entre otras.

El Modelo de Referencia utilizado, corresponde a una propuesta de modelo estratégico basado en tres pilares para la educación superior el cual fue estructurado y propuesto por la empresa BDO Consulting S.A.C., durante la prestación de servicios brindados a la Universidad en el marco del rediseño de los procesos institucionales.

Con esta información, se trabajaron los siguientes entregables: Análisis FODA, Análisis AMOFHIT, Análisis PEST, 5 fuerzas de PORTER; además se definieron los factores críticos de éxito, tomando como referencia las definiciones ya aprobadas de Misión y Visión.

Finalmente, en setiembre de 2021 se programaron los talleres para revisar y definir las brechas de los factores críticos de éxito. En estos talleres se analizó el diagnóstico situacional para cada factor crítico de éxito, y se establecieron propuestas respecto a la situación deseada, definiendo así, las brechas a trabajar y planteamientos de cómo lograrlo.

En todos los talleres y encuestas, se contó con la participación de la Alta Dirección (Rector, Vicerrectores), Decanos, Directores Administrativos, Directores de Escuela, Jefes de Oficinas Académicas y Administrativas; quienes, con sus aportes, permitieron validar y enriquecer este trabajo.

No queremos dejar de mencionar la participación del Dr. Ramel Ulloa Deza, quien, como decano de la Facultad de Medicina, apoyó de manera incondicional al desarrollo del presente plan. El Dr. Ulloa falleció el 23 de diciembre de 2021, días antes de culminar la redacción de este documento. Nuestro eterno agradecimiento y reconocimiento profesional y personal.



Capítulo 2 | Diagnóstico Institucional

2.1. Diagnóstico

Las universidades en el país y todo el sistema universitario, en general, han pasado por un quinquenio de retos y transformaciones a raíz de una serie de sucesos que desde la promulgación de la ley 30220 y la posterior creación de Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, han tenido que afrontar. El rol de la Superintendencia como órgano encargado no solo de otorgar el licenciamiento a las universidades y programas académicos sino de supervisar y controlar la calidad del servicio educativo universitario, así como de fiscalizar si los recursos de las universidades han sido destinados a la educación y al mejoramiento de la calidad, obligó a las universidades a reevaluar su misión, reflexionar sobre sus propósitos y la pertinencia de sus ofertas académicas, acciones que impulsaron procesos de evaluación y mejora continua con la finalidad de cumplir los requisitos establecidos en el modelo de licenciamiento y sus propios propósitos. No cabe duda que esta reforma impulsó una serie de cambios sustanciales en la toma de decisiones y la implementación de estrategias internas en las universidades que le permiten mantener su licenciamiento.

El proceso de control y fiscalización de la calidad logró estancar el crecimiento exponencial de universidades que no cumplían con las condiciones básicas requeridas para su funcionamiento y, a la vez, incrementó el nivel de competitividad de las universidades licenciadas cuyos retos de calidad se hicieron cada vez más exigentes.

A pesar del impulso de sistemas de mejora continua en las universidades licenciadas, en los últimos 04 años se ha observado una caída sustancial de la matrícula, siendo los años más críticos, el año 2019 y el 2020, años en los cuales se observó también un aumento de la deserción que se atribuye a factores de acceso o tránsito de la educación básica a la educación superior por existir amplias brechas entre los aprendizajes logrados por los estudiantes de los últimos grados académicos en la formación básica con las exigencias de ingreso autoimpuestos en las universidades licenciadas; esta problemática se vio sin duda agudizada a consecuencia de la pandemia suscitada a finales del año 2019. Otro de los motivos causantes de la deserción y escasez global de matrícula se debería al cierre de universidades con licencia denegada por la SUNEDU, así como, al cierre de programas de estudios de las universidades que, si bien obtuvieron su licenciamiento, debieron desistir de varios programas pues no cumplían condiciones básicas de calidad.

Por otro lado, los estudios de los últimos tres años realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Investigación alertaron que la curva de desempleo en la población de egresados universitarios de 21 a 35 años de edad fue en ascenso. Asimismo, el porcentaje de egresados subempleados llegó aproximadamente a un 15,0% entre el año 2019 y el 2020; es decir, egresados de las universidades percibieron ingresos por debajo del ingreso mínimo referencial, siendo un problema que obligaba a las instituciones a reflexionar sobre la pertinencia de sus ofertas académicas

A raíz del problema sanitario mundial, el personal y estudiantes de las universidades así como de todas organizaciones dedicados a otro rubros del sector económico -productivo tuvo que ingresar a una modalidad de trabajo remoto que si bien al inicio generó un impacto en el desarrollo de las actividades académicas se convirtió en una oportunidad para implementar nuevas estrategias de enseñanza basada en plataformas tecnológicas y recursos digitales, marcando un hito de innovación en las formas o modalidades de enseñanza.

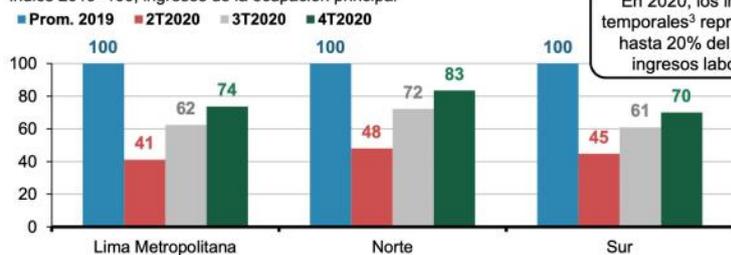
El año 2020 marcó el inicio de la pandemia ocasionada por la propagación del COVID – 19, misma que trajo consigo un cambio en todos los estilos de vida de la población mundial.

Muchas actividades presentaron prolongadas paralizaciones como parte de las medidas de prevención y temor al contagio, de igual modo, los planes de inversión fueron postergados, hubo ajustes importantes en el presupuesto familiar priorizando el gasto en bienes y servicios esenciales.

Por otra parte, las estrategias de vacunación de cada país han jugado un papel importante en la reactivación económica y en el incremento de la movilidad.

INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE UN HOGAR URBANO SEGÚN ZONAS¹²

Índice 2019=100, ingresos de la ocupación principal



En 2020, los ingresos temporales³ representaron hasta 20% del total de ingresos laborales.

¹ Con información disponible al 3T2020. 4T2020 es una estimación realizada en febrero del 2021.

² Zona norte considera: Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes. Zona sur considera: Apurímac, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna.

³ Considera bonos entregados por el Gobierno, retiros de AFP y CTS, préstamos de Reactiva Perú para las MYPE y préstamos FAE-MYPE.

FUENTE: Enaho – INEI, APOYO Consultoría



Hogares utilizaron ahorros

Durante el 3T2020, el 37% de los hogares afrontó sus gastos a partir de sus ahorros.



Priorizaron categorías esenciales¹

Bienes y servicios para el hogar (+5 pp.), alimentación (+4 pp.) y salud (+3 pp.).



El "día a día"

3T2020: Uno de cada cuatro hogares recibe sus ingresos de manera diaria o semanal.



Traslados a educación pública

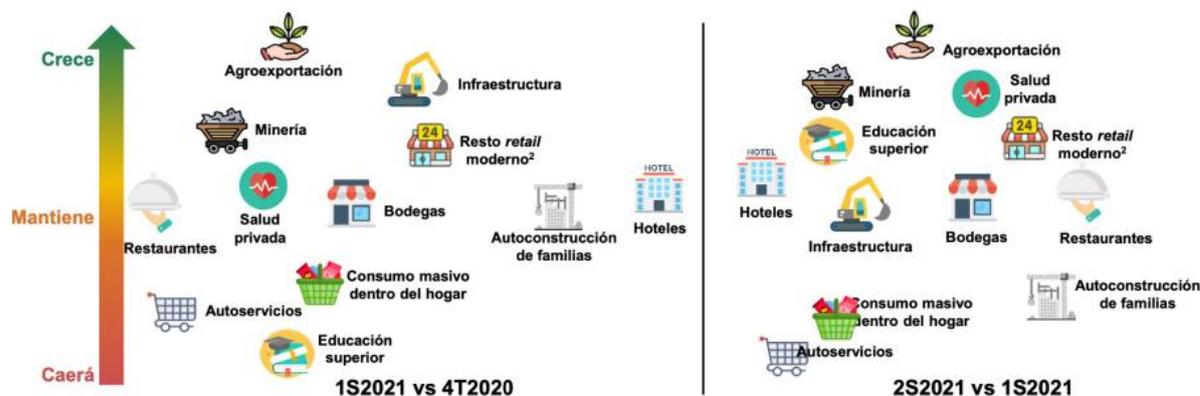
83% de los matriculados en educación básica estuvo en una institución estatal en el 3T2020 (frente a 80% del 2019).

Fuente: SAE Apoyo Consultoría | Perú: Contexto Macroeconómico 2021

Figura N°01 – Ingreso mensual promedio y priorización del presupuesto familiar

Para el año 2021, se evidenció una leve recuperación en diversos sectores económicos, no obstante, la coyuntura política no ha permitido que esta mejoría sea sostenida. Se espera un posible incremento en los índices de morosidad (BCR, SBS, Apoyo Consultoría), asimismo a la fecha existe aún mucha incertidumbre respecto a la posición que finalmente adoptará el Gobierno en cuanto al modelo económico y el impacto directo o indirecto de sus decisiones sobre la educación superior.

2021: RECUPERACIÓN DE ALGUNOS SECTORES¹



¹ Proyecciones realizadas en agosto del 2020.

² Incluye los formatos de tiendas por departamento y homecenters.

Fuente: PRODUCE, SBS, SUNAT, Apoyo Consultoría

Figura N°02 – Proyección de la recuperación post pandemia por sector

Para las regiones donde la Universidad Privada Antenor Orrego tiene actividad (La Libertad y Piura), la competencia está enfocando esfuerzos en fortalecer su propuesta de valor o expandir su capilaridad. En La Libertad, existen 04 universidades privadas, 01 universidad pública y 01 universidad privada a punto de iniciar operaciones, mientras que en Piura existen 04 universidades privadas y 02 universidades públicas.



Figura N°03 – Competencia en Piura y La Libertad

Para el análisis de los stakeholders, se han considerado los resultados de la encuesta realizada durante los meses de septiembre y octubre del 2021 por la Oficina de Gestión Académica a los miembros de los Consejos Consultivos de los programas de estudios, conformados por: ex alumnos, representantes de los colegios profesionales, de instituciones públicas y privadas. La finalidad es caracterizar el entorno social y empresarial que deberán afrontar los egresados futuros profesionales y de las habilidades que estos deben desarrollar para afrontar los nuevos escenarios.

Respecto a las características del entorno social en donde se desarrollarán los profesionales de la UPAO, destacan:

- Condiciones sociales: una economía deteriorada y un entorno demandante, que implica reforzar la conciencia social, consolidar los valores humanos, y respeto al ecosistema.
- Tecnologías de la información y comunicaciones: entornos laborales automatizados, uso de nuevas tecnologías, interacción virtual y mayor migración a lugares con mejor infraestructura tecnológica.

Dentro de las características del entorno empresarial se indican la competitividad, la globalización y trabajo en equipo.

También se evaluó qué habilidades y destrezas requieren los profesionales para insertarse de forma competente, siendo las destacadas: creatividad e innovación, aprendizaje continuo, comunicación asertiva y eficaz, trabajo en equipo y manejo de software y herramientas digitales.

Los valores que deberán demostrar los futuros profesionales son la ética, integridad, responsabilidad y honestidad.

Finalmente, respecto a las competencias demandadas en los profesionales egresados de UPAO, se caracterizan: competencias para innovar, para ejecutar proyectos (investigación), resolución de problemas y adaptación a nuevos entornos laborales.

2.2. Resultados del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021

El Plan Estratégico Institucional vigente para el periodo 2017 – 2021, fue concebido bajo 4 perspectivas, desarrolladas en 26 objetivos estratégicos, 16 proyectos estratégicos con asignación de responsabilidad transversal y 126 estrategias asociadas y definidas a nivel de indicadores y prioridad operativa.

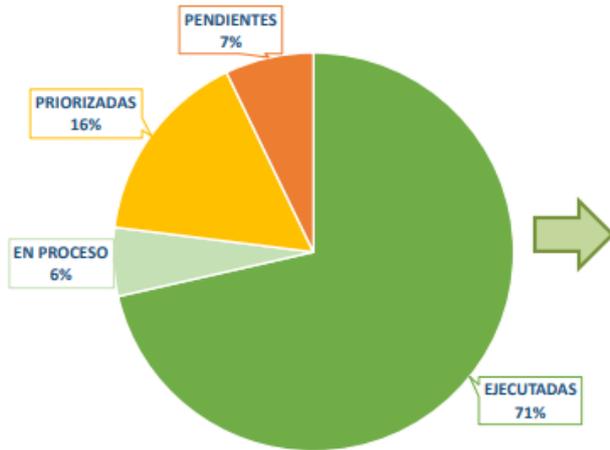
En cuanto a las estrategias asociadas, se ha logrado un índice de cumplimiento de 71%, siendo la perspectiva de Clientes la que cuenta con el mayor grado de avance (79%). El Vicerrectorado Académico ha logrado un cumplimiento de 73%.

Por otro lado, se ha logrado evidenciar que los Centros de Producción que - en principio - fueron diseñados para subsidiar los procesos core, en la práctica funcionan como centros de aplicación, por lo que se requiere definir correctamente el desarrollo de su gestión.

Además, hay que indicar que para el 2020 los ingresos cayeron 20% debido a la pandemia. Las escuelas de Medicina Humana y Derecho son las que generan los mayores ingresos.

EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS ASOCIADAS

Expresadas en porcentajes



RESUMEN DE CUMPLIMIENTO

Evolutivo acumulado 2017 - 2021

Estado	2017	2018	2019	2020	2021
Ejecutada	-	38	68	90	90
En Proceso	-	-	1	7	7
Priorizada	-	-	-	-	20
Pendiente	126	88	57	29	9

Fuente: Oficina de Planificación Estratégica y Control | Elaboración propia

Figura N°04 – Cumplimiento de las estrategias PEI 2017 – 2021

En la práctica, muchos funcionan como **Centros de Aplicación**

El modelo se diseñó pensando en **generar ingresos colaterales** que subsidien el CORE BUSINESS

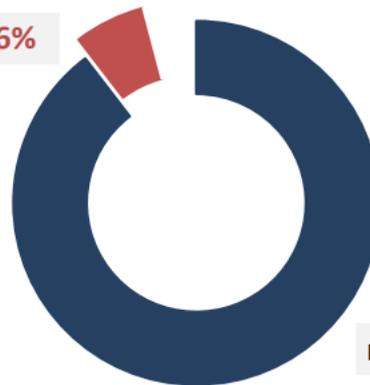
Este subsidio posibilitaría la **prestación de servicios sociales**



Factores de afectación

- Autosostenibilidad del proyecto
- Autonomía en la gestión
- Exoneración Tributaria institucional

Centros de producción **6%**

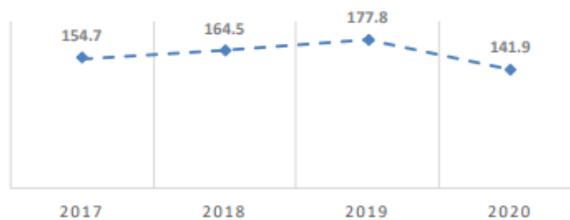


Ingresos académicos **90%**

Figura N°05 – Situación de los Centros de Producción

INGRESOS POR AÑO

Expresado en millones de soles 2017 - 2020



PARTICIPACIÓN ACUMULADA EN INGRESOS PREGRADO
Expresado en millones de soles 2017 – 2021 proyectado



Figura N°06 – Ingresos por año y por carrera

Tomando en consideración estos insights, se establecieron los escenarios para el desarrollo del análisis estratégico.

2.3. Análisis FODA

El análisis FODA permite hacer una revisión de los factores internos que afectan a la Universidad (Fortalezas y Debilidades) a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y también ayuda a revisar los factores externos (Oportunidades y Amenazas) con la Matriz de Evaluación De Factores Externos (MEFE).

Factores determinantes de éxito				
Item	FORTALEZAS	Peso	Valor	Ponderación
1	Infraestructura y equipamiento	0.10	3	0.30
2	Implementación de plataforma de gestión del aprendizaje líder en el mercado	0.10	4	0.40
3	Reconocimiento de la marca UPAO en el norte del país	0.05	3	0.15
4	Compromiso con el desarrollo social, cultural, deportivo y sanitario de la región	0.05	4	0.20
5	Facultades de Medicina, Derecho e Ingeniería (destacan por mayor rentabilidad)	0.10	4	0.40
Subtotal				1.45
Item	DEBILIDADES	Peso	Valor	Ponderación
1	ERP desactualizado y con limitaciones funcionales	0.05	2	0.10
2	Dependencia del mix de ingresos en Pregrado (Medicina, Derecho, Ingeniería)	0.10	2	0.20
3	Inadecuado control en la gestión operativa: académica y administrativa	0.05	2	0.10
4	Perfil de los egresados no responde totalmente a las exigencias actuales del entorno	0.10	1	0.10
5	Escasa identidad y compromiso de la comunidad universitaria con la Universidad	0.10	2	0.20
6	Centralización en la toma de decisiones	0.10	2	0.20
7	Procesos internos lentos	0.05	2	0.10
8	La gestión del talento no se centra en promover la selección, formación y retención del personal	0.05	2	0.10
Subtotal				0.70
Total		2.15		

Tabla N°01 - Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos contiene 05 fortalezas y 08 debilidades. El valor obtenido en la ponderación (2.15), refleja un estándar por debajo del promedio, indicando que es una organización más débil que fuerte (tiene más debilidades que fortalezas). Sin embargo, se evidencia también que tiene las fortalezas suficientes para desarrollar estrategias competitivas, asimismo se debe trabajar en mejorar las debilidades con estrategias internas.

Del análisis de factores internos se debe destacar la plataforma de aprendizaje CANVAS, reconocida por ser líder en el mercado y utilizada por las mejores universidades del mundo. Destacan, las facultades de Medicina, Derecho e Ingeniería como las de mayor rentabilidad.

En cuanto a las debilidades, la dependencia de los ingresos de pregrado, la falta de identidad y compromiso, la centralización en la toma de decisiones, son factores internos que se han tomado en cuenta.

Factores determinantes de éxito				
Item	OPORTUNIDADES	Peso	Valor	Ponderación
1	Desarrollo de una oferta educativa virtual	0.05	4	0.20
2	Desarrollo de alianzas estratégicas para la internacionalización institucional	0.05	3	0.15
3	Incremento de la demanda de nuevos programas de estudio de pregrado y postgrado	0.10	3	0.30
4	Acompañamiento insitucional a la potencial reactivación económica del sector público y privado	0.15	3	0.45
5	Desarrollo de proyectos de inversión en el campo clínico	0.15	3	0.45
Subtotal				1.55
Item	AMENAZAS	Peso	Valor	Ponderación
1	Ingreso de universidades de prestigio nacional en nuestra zona de influencia	0.10	2	0.20
2	Inestabilidad política, social y económica	0.15	2	0.30
3	Deserción académica hacia servicios académicos y de investigación de otras universidades	0.10	2	0.20
4	Continuidad del estado de emergencia por la coyuntura sanitaria	0.10	2	0.20
5	Pérdida de los beneficios tributarios	0.05	2	0.10
Subtotal				1.00
Total			2.55	

Tabla N°02 – Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos contiene 05 oportunidades y 05 amenazas. El valor obtenido 2.55 refleja un estándar ligeramente por encima del promedio, indicando que pueden aprovechar las oportunidades y responder adecuadamente para neutralizar las amenazas.

Del análisis de factores externos, se destaca el acompañamiento de la universidad con el proceso de reactivación económica como una oportunidad para la gestión de los próximos 5 años; así como también, poner énfasis en la inversión de proyectos en el campo clínico.

La principal amenaza es la inestabilidad política, social y económica. Si bien hay oportunidades para el crecimiento, se recomienda cautela en la planificación y ejecución de proyectos.

2.4. Análisis AMOFHIT

Adicional al análisis FODA, se categorizaron los insights consensuados durante los talleres según la matriz AMOFHIT para una mejor visualización de la situación interna de las diferentes áreas de la Universidad.

Esta matriz busca encontrar las fortalezas y debilidades de cada área funcional de la universidad: Administración (A), Marketing (M), Operaciones (O), Finanzas (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información (I) y Tecnología (T).

Gestión de Administración

- ERP desactualizado y con deficiencias funcionales.
- Infraestructura y equipamiento acordes a las exigencias del mercado.
- Inadecuado control de la gestión operativa.
- Cumplimiento estratégico de 71%.

Gestión de Marketing y Ventas

- Posicionamiento de la marca UPAO en el norte del país.
- Precios competitivos.
- Crecimiento en captación.
- Fidelización no articulada.

Gestión de Operación y Logística

- Procesos internos lentos.
- Centralización en la toma de decisiones.
- No se ha terminado de definir el modelo de negocio que debe seguir la universidad.

Gestión de Finanzas y Contabilidad

- Procesos internos lentos.
- Centralización en la toma de decisiones.
- Se requiere mayor control de la gestión.
- Dependencia de pregrado 80%.

Gestión de Recursos Humanos y Cultura

- Escasa identidad y compromiso de la comunidad universitaria con la Universidad.
- Insuficiente implementación de actividades extracurriculares.
- Enfoque integral de gestión del personal administrativo y académico.

Gestión de Sistemas de Información y Comunicaciones

- ERP desactualizado y con deficiencias funcionales.
- Deficiencia en los servicios de internet.
- Interrupciones durante el proceso de matrícula por colapso de los sistemas.

Gestión de Investigación - Académica

- Crecimiento de los proyectos de investigación con financiamiento externo.
- La malla curricular de las carreras profesionales debe estar acorde a las necesidades del mercado.
- Los proyectos de investigación deben estar vinculados a las necesidades del mercado.

2.5. Análisis PEST

De igual forma, se trabajó la matriz de análisis PEST, también con la información obtenida luego de la ejecución de los talleres y con la investigación hecha por la Dirección de Desarrollo y Producción.

Esta matriz sirve para evaluar los factores: Político (P), Económico (E), Social (S) y Tecnológico (T) en relación con su impacto comercial. El objetivo es identificar las oportunidades y amenazas que surgen de éstos cuatro factores.

Factor Político - Legal

- Improvisación y desacierto en las decisiones del poder ejecutivo, generan inestabilidad y desconcierto.
- La incertidumbre por la regulación de diversos sectores, toma fuerza luego de los nombramientos de ministros y directores del poder ejecutivo.
- Confrontación entre Poder Ejecutivo y Congreso afecta la estabilidad política del país.

Factor Económico

- Se espera una recuperación del sector educación para el segundo semestre del 2021.
- Los índices de crecimiento proyectados aún son menores a los registrados en el 2019.
- Se espera una recuperación del índice de morosidad recién para el 2023.
- La Libertad ocupa el puesto 9 y Piura el 14 en Índice de Competitividad Regional 2020.

Factor Socio - Cultural

- El gasto familiar se ha redistribuido priorizando bienes y servicios para el hogar, alimentación y salud.

- Se espera una tercera ola de la pandemia lo que eventualmente reiniciaría las cuarentenas focalizadas.
- Existe incertidumbre por la disponibilidad de las vacunas y su efectividad.
- Conflictos sociales provocados por la coyuntura política.

Factor Tecnológico

- Trabajadores y estudiantes demandan mejores medios para realizar sus quehaceres de forma virtual.
- La capacitación de los docentes para aprovechar mejor la plataforma CANVAS.

2.6. Análisis de las 05 Fuerzas de PORTER

Esta matriz nos proporciona información relevante para proyectar la potencial rentabilidad de la universidad y su valor en el largo plazo.

Conceptualmente, se basa en el análisis de las 5 fuerzas que Michael Porter describió en su libro “Estrategia Competitiva”. Es importante porque permite analizar y medir los recursos con que cuenta la universidad con respecto a cada una de las fuerzas y, a partir de este análisis, plasmar las estrategias requeridas para el largo plazo, de tal manera de potenciar las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas.

La interpretación de los resultados se desarrolla de acuerdo con la siguiente leyenda:



Tabla N°03 – Leyenda de colores para matriz Porter

En cuanto a la amenaza de nuevos ingresos, el resultado obtenido describe una amenaza media, dado que un potencial ingreso presenta una coyuntura política, social y económica con mucha incertidumbre no propicia para una inversión. Sin embargo, hay que tener presente que la UTP ya ha abierto filiales en Piura y Chiclayo.

Por el lado de la rivalidad entre competidores existentes, la relevancia de esta fuerza es alta dado que existen competidores que son agresivos en el segmento de bajo costo y también a nivel regional tenemos competidores que tienen ganado un prestigio de calidad académica.

En el poder de negociación de los proveedores la relevancia es media, pero para proveedores de equipos especializados el poder es alto, dado que no existen muchos en el mercado y por otro lado existe en servicios públicos los proveedores son únicos con lo que su poder se incrementa. Para el resto de los bienes y servicios el poder de negociación es bajo dado la gran cantidad que se presentan en el mercado.

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	●	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	●	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	●	PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	●	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	●
Disponibilidad de terreno en la región norte	●	Los competidores del departamento son agresivos en segmentos de bajo costo (UCV, UPN, UNT)	●	Proveedores especializados (equipos de laboratorio, defensa civil, licenciamiento)	●	Demanda de alumnos colegios privados	●	Oferta atractiva de institutos superiores y tecnológicos	●
Tamaño de mercado - crecimiento	●	Competidores regionales tienen prestigio (UDEP, UTP, Santo Toribio)	●	Proveedores de servicios públicos (agua, luz, otros)	●	Demanda de alumnos colegios públicos	●		
Marco regulatorio estable	●			Proveedor de servicios de consultoría técnica y legales	●				
Licenciamiento y acreditación	●			Proveedores de servicios financieros y banca	●				
Infraestructura y equipamiento especializado	●			Proveedores de bibliografía técnica	●				
Crecimiento en otras ciudades del norte	●			Proveedores de equipos de laboratorio y cómputo	●				
				Proveedores de servicios de seguridad, limpieza, reactivos, alimentación y construcción	●				

Tabla N°04 – Las 05 fuerzas de Porter

Para el poder de negociación de los clientes, el resultado es de relevancia media, existiendo una fuerte demanda de parte de egresados de colegios públicos y una demanda potencial de parte de los colegios privados.

La amenaza de productos sustitutos, como la oferta educativa de institutos superiores y de institutos tecnológicos, se considera media dada la coyuntura de incertidumbre que actualmente vive el país.



Capítulo 3 | Definiciones Estratégicas

Para establecer las primeras definiciones estratégicas, la Dirección de Desarrollo y Producción convocó a dos talleres con participación del Consejo Directivo, Secretario General y Directores Administrativos, el primero para revisar el diagnóstico situacional interno y externo preparado por la Dirección, y el segundo para realizar el análisis FODA e intercambiar lineamientos para establecer la Misión, Visión y los Valores Institucionales. Como resultado del análisis estratégico, se establecen nuevos alcances.

3.1. Misión

“Formar profesionales con valores, inspirados en el pensamiento de Antenor Orrego, competitivos e innovadores, que contribuyen al desarrollo sostenible del país, mediante una formación de calidad, científica y humanística”.

3.2. Visión

“Ser una institución referente en educación universitaria por su alta calidad académica, para formar profesionales competentes, íntegros, emprendedores y gestores del cambio, que contribuyen al desarrollo humano sostenible”.

3.3. Valores

Responsabilidad

Cumplimiento de las obligaciones de manera consciente y comprometida por parte de todos los miembros de la institución, en correspondencia con los propósitos de la universidad; asumiendo las consecuencias de sus acciones.

Solidaridad

Colaboración entre los integrantes de la comunidad universitaria para afrontar retos del entorno interno y externo a la universidad, para superar los obstáculos e impulsar el logro de los objetivos.

Justicia

Actuar con rectitud, otorgando a cada uno lo que le corresponde, basado en el respeto a la verdad, honestidad, a los principios éticos y a la normativa de la institución.

Integridad

Calidad de ser honesto y fiel a los propios principios morales y a los de la universidad, es una elección personal de tener una conducta proba, basada en la ética, el respeto y en la transparencia de las acciones.

Igualdad

Brindar un trato idéntico a las personas, en función a la verdad y respeto de la dignidad humana, sin que medie ningún tipo de reparo, debido a cualquier circunstancia o condición plausible de diferencia.

3.4. Competencias organizacionales (Decálogo Orreguiano)**1. ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS**

Atender las necesidades de desarrollo de los colaboradores y estudiantes.

2. ORIENTACIÓN AL LOGRO

Guiar y exigir a nuestros colaboradores y estudiantes el cumplimiento de los objetivos.

3. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

Compromiso de nuestro personal académico y administrativo por la búsqueda de la excelencia.

4. VOCACIÓN DE SERVICIO

Satisfacer proactivamente las necesidades de nuestro usuarios internos y externos.

5. FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Incentivar el emprendimiento y la innovación para el logro de mejoras en nuestra sociedad.

6. TRABAJO EN EQUIPO

Colaboración abierta fomentando buen clima laboral para alcanzar las metas.

7. PENSAMIENTO CRÍTICO

Ser objetivo y reflexivo en nuestra gestión diaria buscando siempre la mejora continua.

8. COMUNICACIÓN EFECTIVA Y TRANSPARENTE

Transmitir la información con transparencia, de forma precisa, clara y oportuna.

9. COMPROMISO ÉTICO, SOCIAL E INCLUSIVO

Actuar demostrando respeto y tolerancia a los demás permitiendo la convivencia en la comunidad universitaria.

10. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Capacidad para entender, valorar y adaptarse a distintas situaciones para lograr el cumplimiento de objetivos.

3.5. Modelo de Negocio – CANVAS

Se trabajó el Modelo de Negocio de la Universidad siguiendo la metodología CANVAS.

La propuesta se validó mediante una encuesta dirigida a los miembros del Consejo Directivo para que de esta manera puedan emitir su opinión y presentar la mejoras que crean convenientes. Esta encuesta se envió el día, lunes 26 de julio y se cerró el día, viernes 30 de julio al medio día.

En base a este modelo la propuesta de valor de la universidad queda definida por: calidad en la enseñanza – aprendizaje, contar con una infraestructura adecuada y tener una plataforma tecnológica moderna.



Figura N°07 – Modelo de Negocio - CANVAS

3.6. Modelo de Referencia

El Modelo de Referencia planteado es el mismo que dejó BDO Consulting S.A.C cuando fue contratado para la asistencia en el rediseño de procesos en UPAO (período 2017-2021). Es una propuesta de modelo estratégico basado en tres pilares para la educación superior cuya autoría corresponde a BDO Internacional.

El modelo fue presentado con la finalidad de que la Alta Dirección de la universidad defina su comportamiento a futuro en cada uno de los pilares estratégicos.

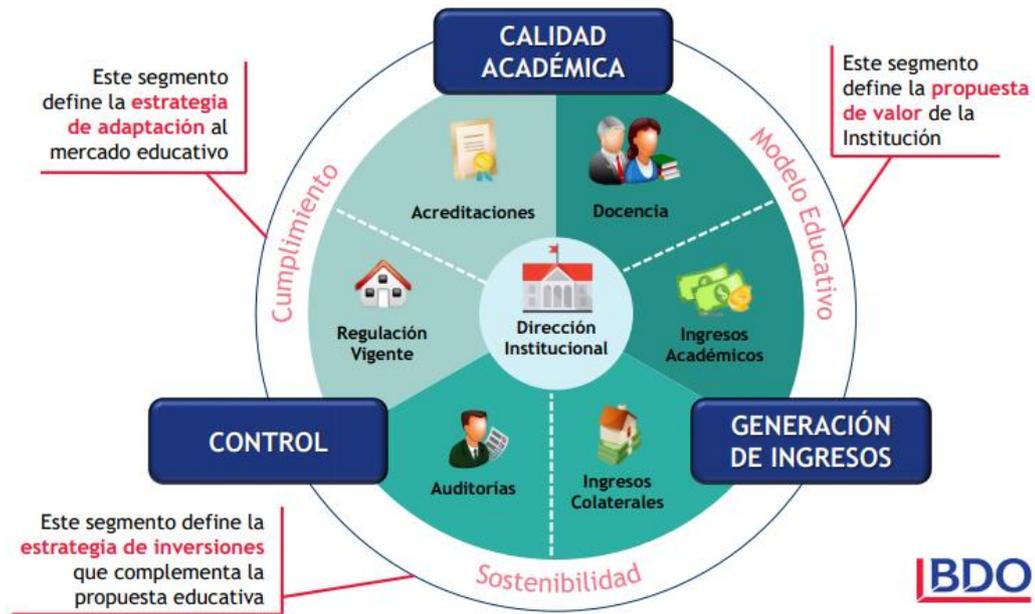


Figura N°08 – Modelo de Referencia

Para conocer la opinión sobre la posición que debe tomar la UPAO con respecto a cada uno de los pilares se aplicó una encuesta en las mismas fechas de la encuesta del modelo CANVAS.

Los resultados de las encuestas para este modelo de referencia fueron:

1er Pilar | Calidad Académica

100% Alta calidad académica

2do Pilar | Generación de Ingresos

50% Altos ingresos académicos por volumen de estudiantes

50% Ingresos académicos adecuados con subvención de los centros de producción

3er Pilar | Control

100% Excelente control económico y de gestión

La conclusión de este ejercicio es que la universidad busca una gestión académica de alta calidad sustentada en una excelente gestión económica de los recursos generados. Sin embargo, el segundo pilar no pudo ser definido dado que la mitad de los encuestados votó por que la alta calidad académica se sustente por altos ingresos académicos por volumen de estudiantes y la otra mitad por unos ingresos académicos adecuados (manteniendo el perfil social de la universidad) pero con subvención de los centros de producción.

En este sentido, se establece que la alta calidad académica de aquellos programas de estudio que no generan altos ingresos económicos se obtendrá con una subvención de los centros de producción; en tanto para aquellos programas de estudio que ya generan altos ingresos, la alta calidad académica se obtendrá como producto de unas tarifas acordes con el nivel de la oferta y con un riguroso control de la gestión.



Capítulo 4 | Desarrollo de las estrategias

4.1. Modelo estratégico

Para el desarrollo de las estrategias se utilizó el siguiente esquema:

- Validar los lineamientos estratégicos: Misión y Visión.
- Tener claro el modelo de negocio que tendrá la universidad. El modelo CANVAS nos ayudó para definir el modelo y la propuesta de valor.
- De la Misión y Visión obtenemos los factores críticos de éxito, mismos que fueron validados por la alta dirección.
- Utilizando los análisis interno y externo de la universidad que fueron resumidos en las matrices FODA, AMOFHIT, PEST, y PORTER; obtenemos las brechas que tiene la gestión académica y administrativa de la universidad en relación con los factores críticos de éxito. Para esta identificación se plantearon talleres con los ejecutivos de la universidad.
- Resumidas las brechas se plantean los objetivos estratégicos que tendrá la universidad en el mediano plazo.

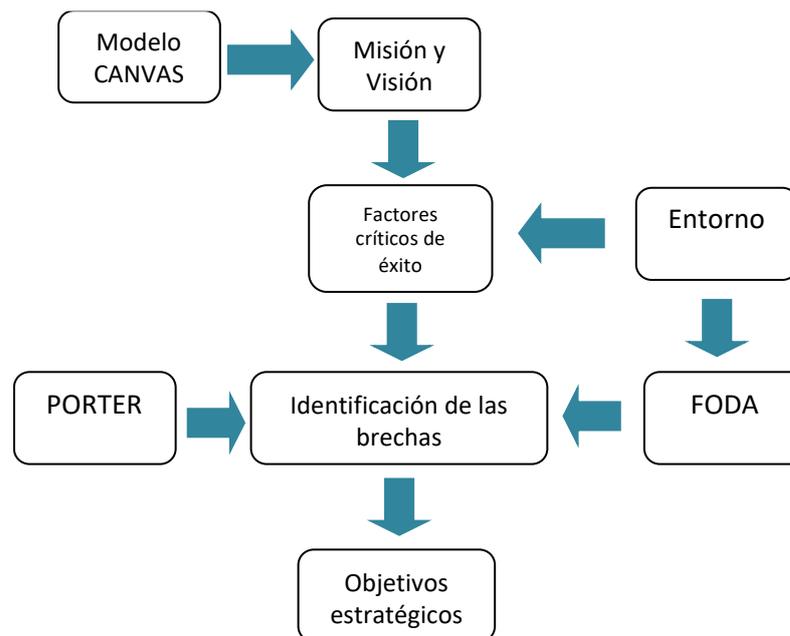


Figura N°09 – Modelo Estratégico

4.2. Factores críticos de éxito

Para establecer los factores críticos de éxito, fue necesario revisar las definiciones visión y misión y buscar los componentes clave de cada enunciado para listar y analizar la gestión requerida por la universidad, a fin de lograr en el mediano plazo ser consecuentes con ambas definiciones.

Para la visión se logró identificar tres componentes clave y para la misión nueve. Los componentes clave para la visión son:

- Ser una institución referente en educación universitaria
- Alta calidad académica
- Para formar profesionales competentes, íntegros, emprendedores y gestores del cambio.

Por otro lado, para la misión los componentes clave son:

- Futuros profesionales
- Carreras profesionales – pregrado
- Infraestructura y plataforma tecnológica moderna
- Reinversión en infraestructura y servicios
- Valores Antenor Orrego
- Formación de calidad
- Responsabilidad social
- Docentes con excelencia académica
- Personal administrativo de primer nivel.

Antes de pasar al análisis de brechas, se procedió a validar con la alta dirección de la universidad los componentes y factores críticos de éxito para cada enunciado.

	Visión: "Ser una institución referente en educación universitaria por su alta calidad académica, para formar profesionales competentes, íntegros, emprendedores y gestores del cambio, que contribuyen al desarrollo humano sostenible".		
	¿Qué? V1	¿Cómo?	
		V2	V3
Factores críticos de éxito	Institución referente en educación universitaria	Alta calidad académica	Para formar profesionales competentes, íntegros, emprendedores y gestores del cambio
	Índice de empleabilidad de egresados	Docentes altamente calificados	Currícula acorde a los requerimientos de la sociedad
	Presencia en medios	Capacitación continua docentes	Desarrollo de competencias
	Organización de eventos/ concursos emblemáticos	Metodología y exigencia académica	Tutoría cercana para la comunidad estudiantil
	Marca UPAO	Promover la investigación y la innovación	Convenios de intercambio con universidades internacionales
	Proyectos enfocados en resolver la problemática social	Laboratorios - equipamiento de vanguardia	Convenios de formación profesional con empresas de prestigio
			Análisis de experiencias innovadoras
		Fomento de una segunda lengua en la malla curricular y desarrollo académico	

Tabla N°05 – Factores críticos de éxito – Visión

	Misión: "Formar profesionales con valores, inspirados en el pensamiento Antenor Orrego, competitivos e innovadores, que contribuyen con responsabilidad social al desarrollo sostenible del país, mediante una formación de calidad, científica y humanística."			
	Clientes M1	Servicios M2	Infraestructura M3	Crecimiento y rentabilidad M4
Factores críticos de éxito	Futuros profesionales	Carreras profesionales, pregrado, postgrado	Infraestructura y plataforma tecnológica moderna	Reinversión en infraestructura y servicios
	Selectividad	Currícula de primer nivel	Laboratorios - equipamiento de vanguardia	Campus de primer nivel: Trujillo y Piura
	Formación de talentos	Laboratorios - equipamiento de vanguardia	Sistema académico de vanguardia - Intranet	Rentabilidad
	Fidelización de la comunidad universitaria	Promover la investigación y la innovación	Redes y comunicaciones rápidas	Gestión presupuestal
		Desarrollo de competencias	ERP - Back Office	Desarrollo de los Centros de Producción y Salud
		Procesos eficientes		

Tabla N°06 – Factores críticos de éxito – Misión (parte 1)

Filosofía M5	Capacidad distintiva M6	Imagen pública M7	Interés de empleados	
			M8	M9
Valores Antenor Orrego	Formación de calidad, científica y humanística	Responsabilidad social	Docentes con excelencia académica	Personal administrativo de primer nivel
Cultura UPAO	Promover la investigación y la innovación	Bienestar universitario	Perfil y competencias del docente de alto nivel	Perfil y competencias del administrativo de alto nivel
Difusión del pensamiento de Antenor Orrego	Capacitación continua docentes	Programa de becas - pregrado, postgrado	Reclutamiento y selección de docentes de alto nivel	Reclutamiento y selección administrativa de alto nivel
Experiencia universitaria	Participación en eventos internacionales	Extensión universitaria y proyección social	Bonificación por desempeño	Bonificación por desempeño
Tutoría cercana de la comunidad estudiantil	Desarrollo editorial	Posicionamiento institucional	Gestión de RRHH por competencias	Competencias directivas
Desarrollo de competencias				

Tabla N°06 – Factores críticos de éxito – Misión (parte 2)

4.3. Análisis de las brechas

Para analizar las brechas se realizaron dos talleres. Se formaron 04 grupos de trabajo cada uno con un moderador y un apoyo. Se contó con la participación de la Alta Dirección de UPAO, Decanos, Directores de Escuela, Directores Administrativos y Jefes de Oficinas Académicas y Administrativas.

Grupo 01

Moderador: Aldo Montenegro Morales (Consultor Externo)

Apoyo: Diana Valle Riestra Quevedo (Dirección de Desarrollo y Producción)

Rojas Kemper Daniel Ricardo	Director de Recursos Humanos
Vásquez García Santiago Alejandro	Secretario General
Alanoca Quenta Ángel Fredy	Decano
Chanduví Cornejo Víctor Hugo	Decano
Lozano Peralta Katherine Yolanda	Director de Escuela
León Mantilla Ricardo Miguel	Director de Escuela
Flores Rodríguez Luis Alberto	Director de Escuela
Velásquez Gálvez Janneth Elizabeth	Director de Escuela
Quiñonez Jaico Víctor Daniel	Jefe de Bolsa de Trabajo
Castañeda Vergara José Antonio	Jefe del Dpto. Académico de Ciencias
Jacobo Fernández Mitzi Vanesa	Jefe de Imagen Institucional
Camino Gutiérrez Luis Jackov	Jefe de Marketing Digital
Ávila Ágreda Carlos Oscar	Jefe de Auditoría Interna
Peña Pazos Gladys Ligia	Jefe de Gestión Académica – Piura
Urbina Reynoso Pedro Guillermo	Asesor Rectorado
González Cabeza José Guillermo	Jefe de Centros de Investigación

Grupo 02

Moderador: Patricia Córdova Mantilla (Planificación Estratégica y Control)

Apoyo: Jorge Morales Díaz (Planificación Estratégica y Control)

Sifuentes Martínez Enrique Manuel	Director de Administración
Cerna Bazán Luis Antonio	Vicerrector Académico
Gorriti Delgado Luz Angélica	Director de Escuela
Tresierra de Venegas Haydeé Antonieta	Decano
Azabache Fernández Filiberto Melchor	Director de Escuela
Arellano Bados María Rebeca	Director de Escuela
Luján Silva Enrique Francisco	Director de Escuela
Márquez Villacorta Luis Francisco	Director de Escuela
Lozano Sánchez Zelmira Beatriz	Director de Escuela
Gorriti Castro de Egusquiza Rosa María	Jefe de Bienestar Universitario
Arroyo Espino Reyner Roy	Jefe de Emprendimiento
Kong Romero Paul Larry	Jefe de Logística
Zanelli Camacho Eliana María	Jefe de Gestión Académica
Paz Esquerre Eduardo	Jefe de Fondo Editorial
Méndez Martos Yitzak James	Jefe de Asesoría Jurídica
Rodríguez Sánchez José María	Jefe de Gestión de Proyectos

Grupo 03

Moderador: Karina Lluncor Zevallos (Gestión de Procesos)

Apoyo: Henry Cosme Valverde (Gestión de Procesos)

Morín Flores Rolando	Director de Marketing y Comunicaciones
Chang Lam Julio Luis	Vicerrector de Investigación
Uceda Dávila Lucero de los Remedios	Decano
Saldaña Milla Roberto Heli	Decano
Huanes Mariños Milton Américo	Decano
Casanova Abarca Micaela Jesús	Director de Escuela
Vargas Diaz Elsa Rocío	Director de Escuela
Urrelo Huiman Luis Vladimir	Director de Escuela
Chuquipoma Palacios Yuzen Kenori	Jefe de Sistemas de Información y Estadística
Calderón Beltrán Alexis Armando	Jefe de Educación Virtual
Loyola Villanueva José Luis	Jefe de Contabilidad y Finanzas
Pérez Azahuanche Fredy Romel	Jefe de Investigación, Ciencia y Tecnología
Henríquez Franco Cilos Humberto	Jefe de Relaciones Exteriores
Polo Cueva Martín Ernesto	Asistente de Relaciones Exteriores
Suárez Guerrero Aurelio	Asesor Rectorado

Grupo 04

Moderador: Augusto Atarama Gallo Augusto Edgardo (Dirección de Desarrollo y Producción)

Apoyo: Víctor Quiñones Villanueva (Dirección de Desarrollo y Producción)

Peralta Chávez Felícita Yolanda	Rector
Castañeda Nassi José Alfredo	Decano
Padilla Zúñiga Dante Giovanni	Decano
Ulloa Deza Delfín Ramel	Decano
Acuña Infantes Luis Arsenio	Decano
Lozano Peralta Raúl Yván	Director de Escuela
Castillo Soto Wilson Lino	Director de Escuela
Goicochea Lecca Bethy Nelly	Director de Escuela
Landeras Pilco María Isabel	Director de Escuela
Bonilla Mercado Luis Manuel	Jefe del Dpto. Académico de Humanidades
Guzmán Rodríguez Víctor	Jefe de Centros de Producción
Ñique Cadillo Miguel Óscar	Jefe de Responsabilidad Social
Carrasco Vélez Miguel Ángel	Jefe de Servicios Generales
Alba Vidal Jaime Manuel	Jefe de Admisión
Lazo Gutiérrez Walter Aurelio	Jefe de Registro Técnico
Sánchez Abanto Luz Maricela	Jefe de Calidad y Acreditación

A cada grupo se le pidió opinión respecto a la situación actual para cada factor crítico de éxito identificado, establecer la situación deseada, definir cuáles deben ser las brechas a trabajar y cómo superar dicha brecha.

4.4. Estrategias

Para el diagnóstico realizado se utilizaron las dimensiones del Balanced Scorecard, a fin de agrupar las estrategias de acuerdo con cada dimensión.

COMPONENTE FINANCIERO

Para el componente financiero las estrategias vienen dadas por: asegurar la rentabilidad, optimizar la inversión en infraestructura y mejorar el control de la gestión.

Objetivo General	
Lograr un EBITDA mayor o igual a 20% a nivel institucional.	
Objetivos	Iniciativas estratégicas
Rentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener una gestión enfocada en la optimización de costos. 2. Establecer un plan de inversiones de largo plazo, basado en un análisis de rentabilidad. 3. Tener unidades de negocio rentables.
Control de la Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un proceso eficaz y eficiente de asignación de recursos financieros. 2. Contar con una ejecución presupuestal no menor de 90% por periodo. 3. Cumplir con el Plan Operativo en el tiempo planificado. 4. Contar con las herramientas para el control de la ejecución presupuestal. 5. Contar con un proceso de análisis de la gestión para el plan operativo.
Reinversión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener o superar las condiciones básicas de calidad en el campus Trujillo y filial Piura. 2. Optimizar la inversión en infraestructura, equipos de laboratorio, redes y comunicaciones, intranet, ERP. 3. Tener una adecuada gestión de mantenimiento para infraestructura, equipos de laboratorio, redes y comunicaciones, intranet, ERP.

Tabla N°07 – Objetivos Estratégicos – Componente Financiero

COMPONENTE CLIENTES

Para el componente clientes las estrategias vienen dadas por: desarrollar la Marca, mejorar la empleabilidad de nuestros egresados, incrementar el nivel de satisfacción de la comunidad universitaria, mejorar la selectividad en nuestros estudiantes, desarrollo de los proyectos de responsabilidad social.

Objetivo General
<p>Reducir el índice global de deserción estudiantil menor a 10% por semestre.</p> <p>Lograr un índice de satisfacción de la comunidad universitaria mayor a 85%.</p>

Objetivos	Iniciativas estratégicas
Desarrollo de Marca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociar la marca UPAO al logro de la excelencia académica y el aporte en investigación, con proyección a la comunidad y responsabilidad social.
Empleabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar altos índices de empleabilidad como expresión del prestigio institucional en la formación de profesionales (80% al año de egreso). 2. Generar convenios con empresas, colegios profesionales u otras instituciones públicas o privadas, que faciliten la inserción de nuestros egresados.
Satisfacción de la comunidad universitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un proceso integrado para la medición y evaluación de la satisfacción de la comunidad universitaria. 2. Establecer una matriz de indicadores sustentada en la implementación de software especializado (CRM). 3. Promover la mejora continua de los servicios de atención ofrecidos a los miembros de la comunidad universitaria. 4. Promover la mejora continua de los servicios de bienestar universitario. 5. Fortalecer y ampliar el programa de becas ofrecido por la universidad.
Exigencia Académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la exigencia y participación del programa de nivelación de competencias al ingreso. 2. Reforzar la exigencia académica de UPAO desde la etapa de nivelación. 3. Identificar y atender oportunamente a los estudiantes talentosos.

Tabla N°08 – Objetivos Estratégicos – Componente Clientes

COMPONENTE PROCESOS

Para el componente procesos las estrategias vienen dadas por: mejorar la calidad educativa, mejora de la plataforma tecnológica, mejorar el equipamiento académico, mejorar los procesos académicos complementarios y los procesos de soporte.

Objetivo General
<p>Lograr una ratio de reinversión en Infraestructura y Tecnología mayor a 15%.</p> <p>Lograr la automatización de 50% de los procesos clave.</p> <p>Lograr un índice de 6% de docentes investigadores en RENACYT.</p>

Objetivos	Iniciativas estratégicas
Calidad Educativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizada la malla curricular según la demanda social, al nivel de las mejores universidades del país. 2. Mantener actualizado el modelo educativo UPAO, teniendo en cuenta las buenas prácticas nacionales e internacionales.
Plataforma Tecnológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la inversión en intranet, redes y comunicaciones. 2. Tener una adecuada gestión de mantenimiento de la Intranet, las redes y comunicaciones.
Equipamiento Académico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la inversión en equipos para laboratorio según la malla curricular y la priorización de los programas de estudio en Trujillo y Piura. 2. Tener una adecuada gestión de mantenimiento de los equipos para laboratorio.
Procesos Clave	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoptar la responsabilidad social universitaria como dimensión transversal a todos los procesos institucionales. 2. Fomentar una cultura de investigación e innovación en la comunidad educativa. 3. Incrementar y mejorar la participación de los estudiantes en convenios existentes con universidades internacionales. 4. Optimizar la formación en una segunda y tercera lengua, en favor de nuestros estudiantes de pregrado y posgrado. 5. Generalizar el uso de métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje activo.
Procesos de Soporte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener procesos académicos y administrativos optimizados y vinculados a los sistemas. 2. Contar con indicadores adecuados a cada nivel de reporte.

Tabla N°09 – Objetivos Estratégicos – Componente Procesos

COMPONENTE DESARROLLO

Para el componente desarrollo las estrategias vienen dadas por: fomentar el concepto de cultura UPAO, mejorar la gestión de recursos humanos, revisar la estructura de la organización y sus funciones, promover la investigación, la innovación y la internacionalización de docentes y alumnos.

Objetivo General	
Lograr un índice de clima laboral mayor o igual a 80%.	
Objetivos	Iniciativas estratégicas
Cultura UPAO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinir e interiorizar la cultura UPAO. 2. Diseñar un sistema que permita la interiorización de la cultura UPAO en docentes, estudiantes y alumnos. 3. Incrementar el índice de identificación de nuestra comunidad con la cultura UPAO.
Gestión de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar una adecuada gestión de los perfiles docentes y administrativos de acuerdo a las exigencias de la organización. 2. Diseñar un sistema de contratación docente entre VAC y RRHH. 3. Contar con una óptima gestión de RRHH que participe en la selección, evaluación de desempeño, línea de carrera, capacitaciones. 4. Fomentar el incremento de docentes con grado de doctor.
Gestión Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar una estructura organizacional que permita una gestión eficaz y eficiente. 2. Actualizar y optimizar las funciones de las unidades orgánicas de la universidad.
Investigación, Innovación e Internacionalización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar líneas de investigación. 2. Promover el desarrollo de competencias para la investigación e innovación en la plana docente. 3. Fomentar la participación de nuestros estudiantes en los semilleros de investigación. 4. Promover las pasantías de nuestros docentes y estudiantes en universidades de nivel internacional. 5. Fomentar el incremento del número de docentes con publicaciones en revistas indexadas. 6. Fomentar el establecimiento / aprovechamiento de convenios internacionales con universidades líderes en educación superior a nivel global.

Tabla N°10 – Objetivos Estratégicos – Componente Desarrollo



UPAO