



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2024 - 2028



APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 127-2024-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.....	10
2.1. Diagnóstico.....	11
2.1.1. Respecto a las Universidades en el Perú.....	11
2.1.2. Respecto al entorno nacional y mundial.....	12
2.1.3. Respecto al entorno competitivo.....	16
2.1.4. Respecto a los grupos de interés	16
2.2. Análisis FODA	18
2.3. Análisis AMOFHIT	20
2.4. Análisis PEST.....	21
2.5. Análisis de las 05 Fuerzas de PORTER.....	22
Capítulo 3 Definiciones Estratégicas	24
3.1. Misión	25
3.2. Visión.....	25
3.3. Valores	25
3.4. Competencias organizacionales (Decálogo Orreguiano).....	26
3.5. Modelo de Negocio – CANVAS	27
3.6. Modelo de Referencia	27
Capítulo 4 Desarrollo de las estrategias.....	29
4.1. Modelo estratégico.....	30
4.2. Factores críticos de éxito.....	31
4.3. Análisis de las brechas	33
4.4. Estrategias.....	34
COMPONENTE FINANCIERO.....	34
COMPONENTE CLIENTES.....	35
COMPONENTE PROCESOS	38
COMPONENTE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	41

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	23
Tabla N°05 – Factores críticos de éxito – Visión	32
Tabla N°06 – Factores críticos de éxito – Misión	32
Tabla N°07 – Objetivos Estratégicos – Componente Financiero	34
Tabla N°08 – Objetivos Estratégicos – Componente Clientes	35
Tabla N°09 – Objetivos Estratégicos – Componente Procesos	38
Tabla N°10 – Objetivos Estratégicos – Componente Aprendizaje y Crecimiento	41
Figura N°01 – Ingreso mensual promedio y priorización del presupuesto familiar	13
Figura N°02 – Proyección de la recuperación post pandemia por sector	14
Figura N°03 – Índice de Confianza del Consumidor	14
Figura N°04 – Encuesta de Opinión Nacional Ipsos, Perú	14
Figura N°05 – Compras por Internet (Q de transacciones)	15
Figura N°06 – Competencia en Piura y La Libertad	16
Figura N°07 – Modelo de Negocio - CANVAS	27
Figura N°08 – Modelo de Referencia	28
Figura N°09 – Modelo Estratégico	30

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 Helí Saldaña Milla
Decano de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes

Dr. Milton Américo Huanes Mariños
Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias

Dr. Jaime Manuel Alba Vidal
Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación

Dr. Jorge Leyser Reynaldo Vidal Fernández
Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud

Dr. José Alfredo Castañeda Nassi
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Dr. Raúl Yvan Lozano Peralta
Decano de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Dr. Luis Arsenio Acuña Infantes
Decano (e) de la Facultad de Educación y Humanidades

Dr. Ángel Fredy Alanoca Quenta
Decano de la Facultad de Ingeniería

Dr. Juan Diaz Plasencia
Decano de la Facultad de Medicina Humana

Dra. Lucero de los Remedios Uceda Dávila
Decana de la Escuela de Posgrado

Sra. Yadira Janet Ortecho Aguirre
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

Esta actualización tiene por objetivo especificar con precisión el alineamiento entre los objetivos y las iniciativas estratégicas, considerando los alcances de nuestra Misión y Visión, sin alterar sustancialmente el propósito principal que consiste en 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**, precisando iniciativas cuyo objetivo neurálgico radica en asegurar la salud financiera de la institución y, por consecuencia, su sostenibilidad a mediano y largo plazo;
- (2) **Componente Clientes**, afianzando los ejes de nuestra propuesta de valor plasmada en nuestro nuevo Modelo Educativo Institucional y renovando el compromiso de mejorar la experiencia de nuestros estudiantes y la vinculación de largo plazo con nuestros egresados, fortaleciendo además las redes interinstitucionales y la vinculación con el entorno;
- (3) **Componente Procesos** asegurando la prestación de servicios educativos de calidad basados en condiciones óptimas, procesos eficientes y certificados, programas acreditados y el fortalecimiento y promoción de la I+D+i;
- (4) **Componente Aprendizaje y Crecimiento** difundiendo una renovada cultura y mejorando el clima laboral a todos los niveles de la organización.

El presente plan, además de establecer lineamientos institucionales macro, pretende fomentar el compromiso de todos los colaboradores de la Universidad, para lograr unidad y cultura, que nos diferencie y motive a seguir creciendo. Compromiso genuino para buscar el desarrollo de las personas, y orientación a resultados.

Este plan presenta 09 objetivos estratégicos vinculados a 61 iniciativas estratégicas: 8 en el componente financiero, 23 en el componente de clientes, 21 en el componente de procesos y 9 en el componente de aprendizaje y crecimiento. 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 2024 – 2028, 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 4 etapas:

- **Etapla 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:** ponderando en grado de relevancia las brechas entre la situación actual y las aspiraciones delimitadas, tanto en la Misión como en la Visión. Ello permitió plantear las estrategias a seguir.
- **Etapa 4. Identificación de oportunidades de mejora:** mediante la generación de informes de medición de resultados parciales y reuniones de retroalimentación, como parte de los procesos de mejora continua establecidos por la institución.

1.4. Proceso de planeamiento

Este trabajo ha sido liderado por la Oficina de Planificación y Presupuesto, bajo la orientación de la Dirección de Planificación y Desarrollo, el acompañamiento del Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, el Comité de Gestión Económica y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad como principales aliados estratégicos. Durante todo el proceso se realizaron talleres, encuestas y sesiones de consejo, con el fin de validar las definiciones estratégicas y analizar las brechas.

En 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 a 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 primer diagnóstico situacional interno y externo, preparado por la Dirección de Planificación y Desarrollo.

El segundo taller se llevó a cabo en junio 2021, y se revisaron las propuestas enviadas por las diferentes autoridades respecto a la Misión, Visión, Valores Institucionales y Análisis FODA. El 24 de junio ese mismo año, mediante Resolución de Consejo Directivo N° 185-2021-CD-UPAO, fueron aprobadas las propuestas de Misión, Visión, Valores y Competencias Organizacionales.

En julio de 2021, se realizó una encuesta para validar el Modelo de Gestión, 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, permitió analizar de manera global y resumida nuestro modelo de gestión, 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. En tanto, el modelo de referencia utilizado, corresponde a una propuesta de modelo estratégico basado en tres pilares para la educación superior.

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.

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.

Al cierre del año 2023, la Oficina de Planificación y Presupuesto presentó la primera medición de avance del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, evidenciando brechas en el cumplimiento programado tanto a nivel de objetivos como de iniciativas. Luego de una revisión del informe con diversas áreas dueñas de procesos, se evidencian aspectos en el alineamiento estratégico de objetivos e iniciativas que requieren de mayor precisión.

En simultáneo, se realizó la evaluación interna de la calidad 2023, identificando los niveles de cumplimiento de los estándares y criterios establecidos en los modelos y normas de calidad externos, para el logro de la renovación de la licencia, acreditación y certificación de procesos.

Entre los meses de enero y mayo de 2024, se realizaron tres sesiones de trabajo a fin de exponer los resultados de la primera medición de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 a fin de considerar la actualización de los objetivos e iniciativas, además de precisar el alineamiento estratégico de las mismas.

En el mes de abril de 2024, mediante Resolución de Consejo Directivo N° 077-2024-CD-UPAO, se aprueba la actualización del Modelo Educativo de la Universidad, lo que, en consecuencia, implica la revisión integral del Plan Estratégico y asegurar su alineamiento a este nuevo documento.



Capítulo 2 | Diagnóstico Institucional

2.1. Diagnóstico

2.1.1. Respeto a las Universidades en el Perú

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 (entre 2018 y 2020 se denegó la licencia a 48 universidades) y, a la vez, incrementó el nivel de competitividad de las universidades licenciadas cuyos retos de calidad se hicieron cada vez más exigentes. A junio de 2023, un estudio de MINEDU “La Universidad en Cifras”, da cuenta de 98 universidades licenciadas de las cuales 47% (46) son privadas y 53% (52) son públicas. Respecto a las universidades privadas el 63% (29) son asociativas.

En un primer tramo de medición, a pesar del impulso de sistemas de mejora continua en las universidades licenciadas, entre los años 2018 y 2021 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 autoimpuestas 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 estudio de las universidades que, si bien obtuvieron su licenciamiento, debieron desistir de varios programas pues no cumplían condiciones básicas de calidad.

Para el año 2023 se ha evidenciado una caída en la cantidad de estudiantes universitarios. El último censo de INEI reporta una población universitaria de 1,423,731, evidenciando una caída de 5.6% respecto a los 1,506,829 estudiantes universitarios reportados a fines del año 2022, no obstante, se prevé una recuperación en los mismos niveles (+ 5.8%) para el primer semestre del año 2024.

Por otro lado, los estudios de los años 2019 al 2021 realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática 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.

2.1.2. Respecto al entorno nacional y mundial

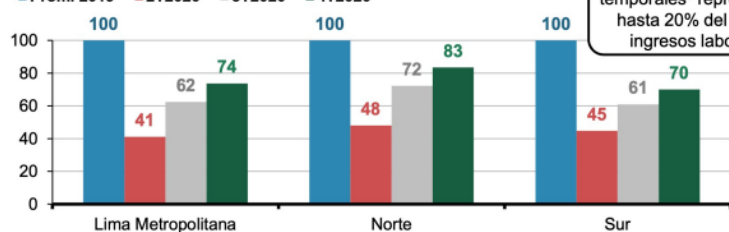
A raíz del problema sanitario mundial, el personal y estudiantes de las universidades así como de todas organizaciones dedicados a otro rubros del sector económico -productivo tuvo que ingresar a una modalidad de trabajo remoto que si bien al inicio generó un impacto en el desarrollo de las actividades 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 jugaron 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

■ Prom. 2019 ■ 2T2020 ■ 3T2020 ■ 4T2020



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

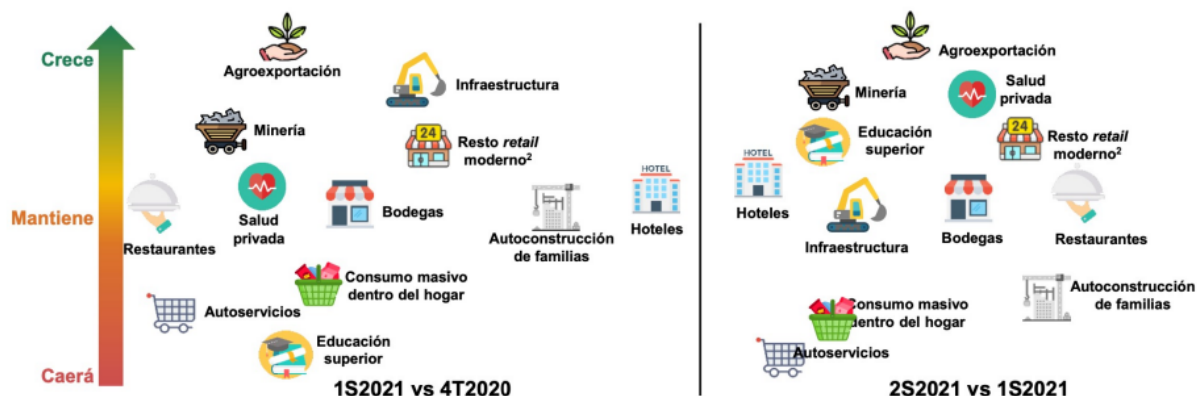
Figura N°01 – Ingreso mensual promedio y priorización del presupuesto familiar

Iniciada la crisis sanitaria, el comportamiento económico en el país ha sufrido 03 principales golpes, estos son la calidad del empleo, la inflación y el deterioro de la gestión pública; todos ellos han afectado significativamente el poder adquisitivo en un segmento antes no impactado, la clase media perteneciente a zonas urbanas.

De acuerdo a estudios de ENAHO e INEI el 66% de la población de los segmentos A, B y C de las zonas urbanas, afirma que gana menos de lo que requiere para vivir y que su gasto promedio mensual se ha visto disminuido en un 18%. Según rangos de edad, la población entre 18 y 29 años ha incrementado su nivel de pobreza en zonas urbanas de 15 a 25%. Este contexto ha repercutido en categorías como la educación ya que, de acuerdo al INEI, el gasto real monetario de 2023 vs 2019 presenta una variación de -14%, en ese mismo periodo, el sector educación se ha contraído en 20%.

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

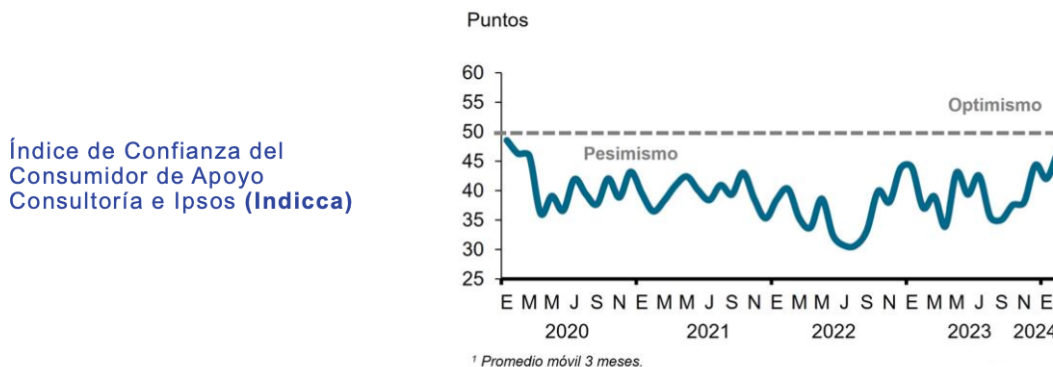


¹ Proyecciones realizadas en agosto del 2020.
² Incluye los formatos de tiendas por departamento y homecenters.

Fuente: PRODUCE, SBS, SUNAT, Apoyo Consultoría

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

Asimismo, tomando como referencia el índice de confianza del consumidor se evidencia una mejora, consolidando así la tendencia al alza desde el mes de junio de 2022, esto a pesar de que los peruanos aún tienen la sensación de que el país está retrocediendo, sustentando su percepción en menores índices de crecimiento económico e inestabilidad política.



¹ Promedio móvil 3 meses.

Figura N°03 – Índice de Confianza del Consumidor | Fuente: Ipsos Perú, Indicca febrero 2024

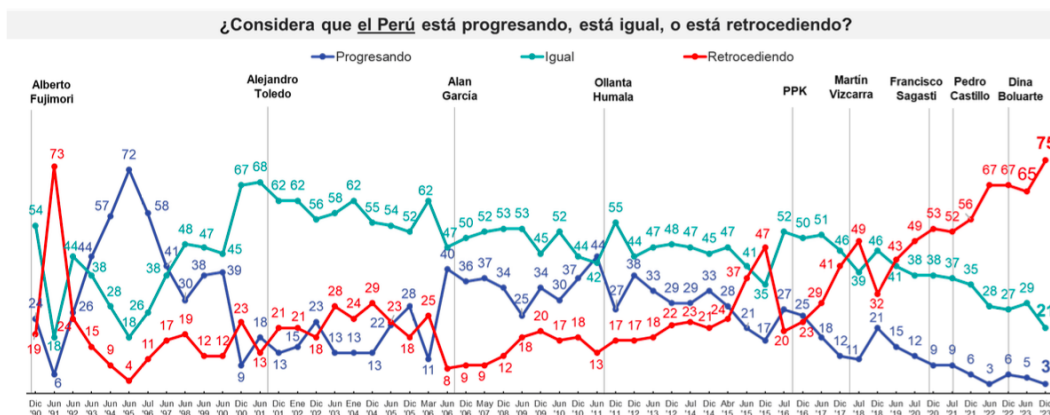


Figura N°04 – Encuesta de Opinión Nacional Ipsos, Perú

Una de las principales preocupaciones de los peruanos, refiere a los altos índices de criminalidad y violencia (58%), seguido por la Corrupción (51%), Desempleo (38%) y Pobreza (30%). La preocupación por la percepción de baja calidad de la Educación en el país ocupa el sexto lugar en el ranking con 20% (Fuente: Ipsos Global Advisor What Worries The World, febrero 2024). Por otra parte, se señala que la confiabilidad de las instituciones se refuerza, ya sea por la percepción de calidad de sus productos o servicios, o por el impacto en su reputación a través de las posiciones en los rankings especializados.

Un factor positivo es que la tendencia de acceso a internet mantiene un crecimiento progresivo y sostenido, pasando del 40% en el 2014 al 77% en el 2023, en ese sentido, en relación con los nuevos comportamientos y tendencias del consumidor peruano post pandemia, es importante resaltar que las transacciones de compra a través de Internet experimentaron un crecimiento de 161% desde 2019 hasta 2023. Cabe mencionar que la Educación fue uno de los sectores que más creció con 38% tomando como base el mismo periodo comparativo. Esta tendencia se mantiene en crecimiento, aún terminada la cuarentena y el estado de emergencia establecido por la situación sanitaria nacional y mundial.

COMPRAS POR INTERNET

En el Perú urbano de 18 a 70 años de los NSE ABCD

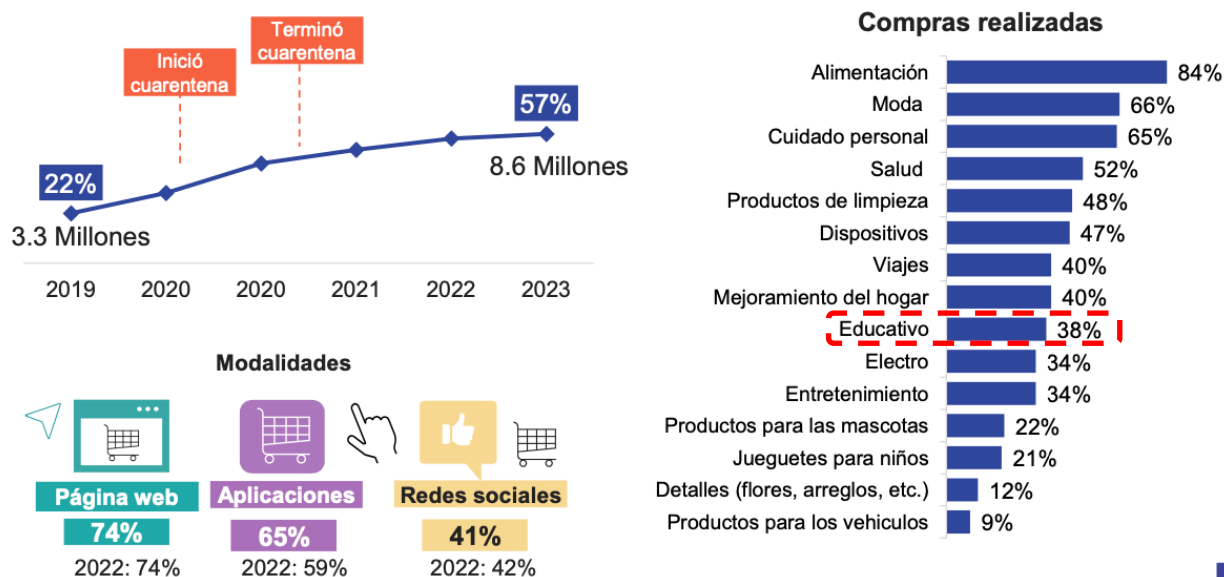


Figura N°05 - Compras por internet (Q de transacciones)

Importante mencionar además, que el MEF proyecta un crecimiento de la economía peruana de 3,1% para el año 2024. Mejorando la proyección que inicialmente se había previsto de 3%, favorecido por el incremento de las exportaciones, la inversión y el consumo privado.

2.1.3. Respetto al entorno competitivo

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°06 – Competencia en Piura y La Libertad

Al cierre de 2023, la Universidad aún conserva el liderazgo respecto a los niveles de facturación por año (considerando el total de ventas registradas en las ciudades de Trujillo y Piura), sin embargo con relación a la cantidad de estudiantes, la institución ocupa el segundo lugar en el ranking.

2.1.4. Respetto a los grupos de interés

Se ha tomado como referencia un estudio reciente realizado por Cornerstone (Salary Guide Perú 2024) el cual evidencia que las competencias que más valoran las empresas son la visión y astucia para los negocios (business acumen), la agilidad de aprendizaje, la innovación, la gestión de personas y la adaptabilidad al cambio.

Dicho estudio, menciona también que, en lo que refiere al sector de consumo masivo, el 80% de las compañías solicitan que las posiciones de liderazgo se cubran por profesionales con mayor orientación a las personas y con habilidades de liderazgo, por otra parte, en el sector financiero se prioriza la experiencia en transformación digital, además de conocimiento del sector, en tanto el sector de agro y pesca, requiere de profesionales con dominio de idiomas, herramientas tecnológicas y experiencia en profesionalización de procesos e implementación de sistemas de mejora continua. Para el caso de los sectores de minería y recursos naturales, se busca que los profesionales tengan conocimientos relacionados a productividad, buenas prácticas, innovación, dominio de inglés y disponibilidad para trabajar en diferentes ciudades del país. Con relación al sector de Ingeniería y Construcción, se busca que los profesionales cuenten con certificaciones especializadas (PMP), estudios de posgrado y dominio de herramientas de procesamiento de datos tales como Power BI. Para el caso del sector logístico y de cadenas de suministro, se solicita profesionales con experiencia en la implementación de soluciones eficientes de entrega de última milla, además de perfiles especializados en e-commerce, orientación al cliente y que hayan desarrollado habilidades de negociación y comunicación. Finalmente, el sector de Tecnología demanda talento especializado en desarrollo de software, además un 70% de las empresas pide una evaluación exhaustiva de habilidades blandas; cabe mencionar que este sector fomenta el trabajo remoto o híbrido.

Respecto a la retención del talento, un estudio de MyDNA LATAM resalta que las principales estrategias que implementan las compañías en relación a este punto son el desarrollo profesional (línea de carrera atractiva), además de fomentar un clima laboral positivo basado en el reconocimiento de logros, la retroalimentación constructiva y la promoción del equilibrio entre el trabajo y vida personal, además cada vez es más frecuente ofrecer políticas de flexibilidad laboral y compensación competitiva.

Con relación al análisis de los stakeholders locales, 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 estudio, conformados por egresados, representantes de los colegios profesionales, de instituciones públicas y privadas. La finalidad es caracterizar el entorno social y empresarial que deberán afrontar los egresados, además de identificar las habilidades que estos deberán desarrollar para afrontar los nuevos escenarios.

Respecto a las características del entorno social destacan:

- **Condiciones sociales:** una economía deteriorada y un entorno demandante, que implica reforzar la conciencia social, consolidar los valores y el respeto al ecosistema.
- **Tecnologías de la información y comunicaciones:** entornos laborales automatizados, donde prima el uso de nuevas tecnologías, la inteligencia artificial y se promueve la virtualidad.

Respecto a las características del entorno empresarial, se resalta la competitividad, la globalización y el trabajo en equipo.

También se evaluó qué habilidades y destrezas serán requeridas a los profesionales para insertarse de forma competente, siendo las más destacadas la creatividad e innovación, el aprendizaje continuo, la comunicación asertiva y eficaz, el trabajo en equipo, y el manejo de software y herramientas digitales, asimismo, con relación a los valores que deberán demostrar los futuros profesionales, se destacan la ética, integridad, responsabilidad y honestidad.

2.2. Análisis FODA

El análisis FODA ha permitido 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).

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.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2028

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)

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 Humana, 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.

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.

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)

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. Por otra parte, 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.

2.3. 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.

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

- Centralización en la toma de decisiones.
- Se requiere mayor control de la gestión.

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.

Gestión de Investigación - Académica

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

2.4. 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 Planificación y Desarrollo. Esta matriz permite evaluar los factores: Político (P), Económico (E), Social (S) y Tecnológico (T) en relación con su impacto. 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.
- Los índices de crecimiento proyectados aún son menores a los registrados en el 2019.
- Se espera una recuperación del índice de morosidad.
- La Libertad ocupa el puesto 9 y Piura el 14 en Índice de Competitividad Regional.

Factor Socio - Cultural

- El gasto familiar se ha redistribuido priorizando bienes y servicios para el hogar, alimentación y salud.
- Existe incertidumbre por la disponibilidad de las vacunas y su efectividad.
- Existe el riesgo de una futura pandemia que eventualmente requiera de un nuevo confinamiento.
- 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.

2.5. 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.

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 o tecnológicos, se considera media dada la 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 en 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 nuestros 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.

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.

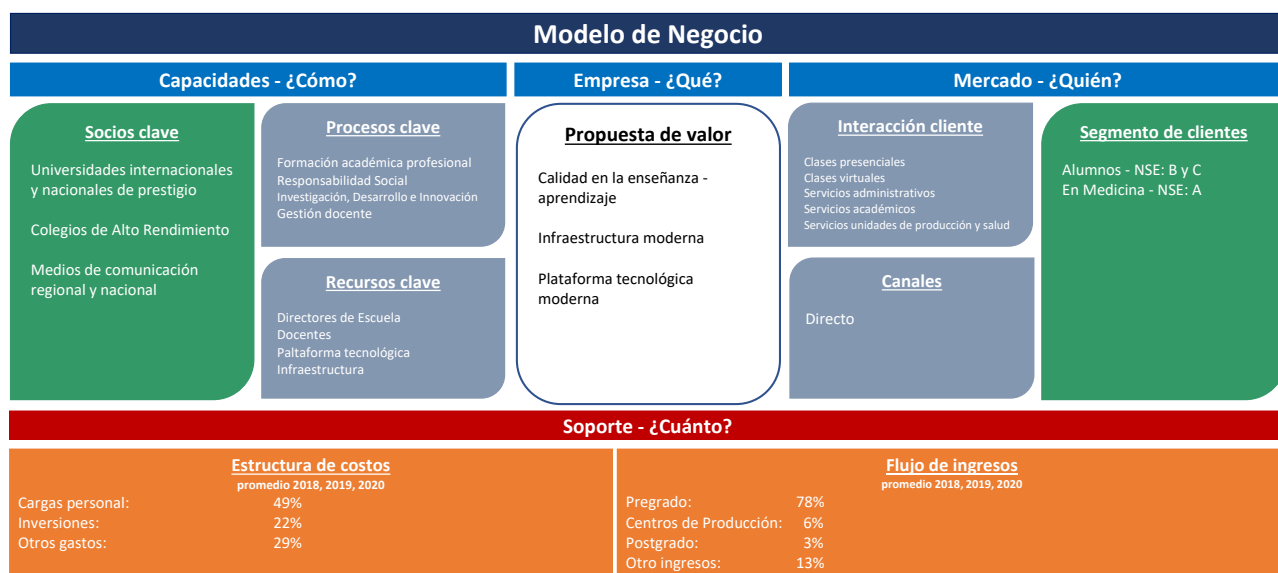


Figura N°07 – Modelo de Negocio – CANVAS

3.6. Modelo de Referencia

El Modelo de Referencia se basa en tres pilares para la educación superior, el cual 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.

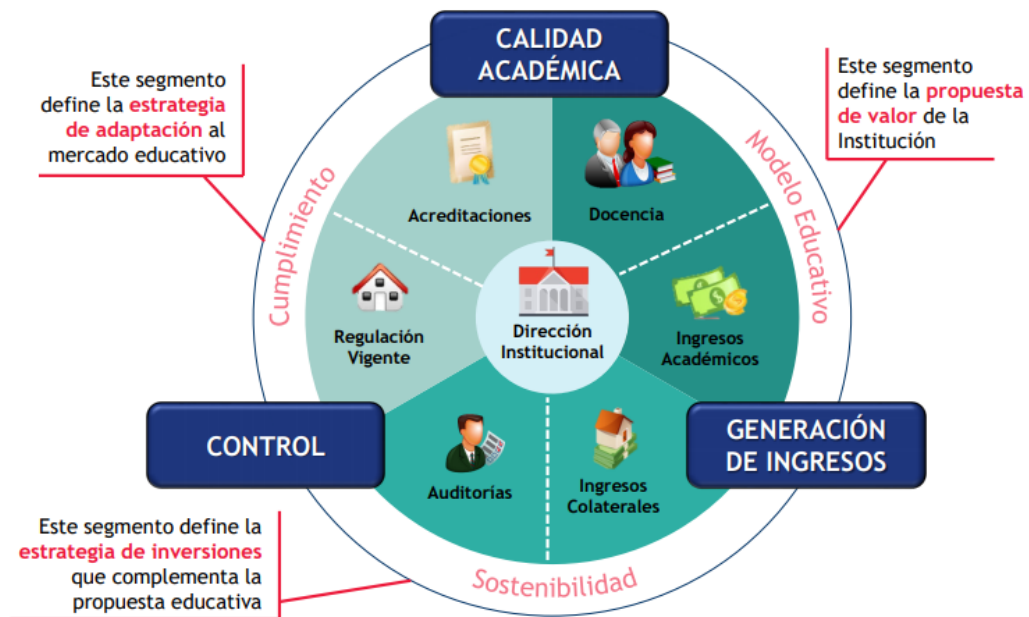


Figura N°08 – Modelo de Referencia

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.



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.

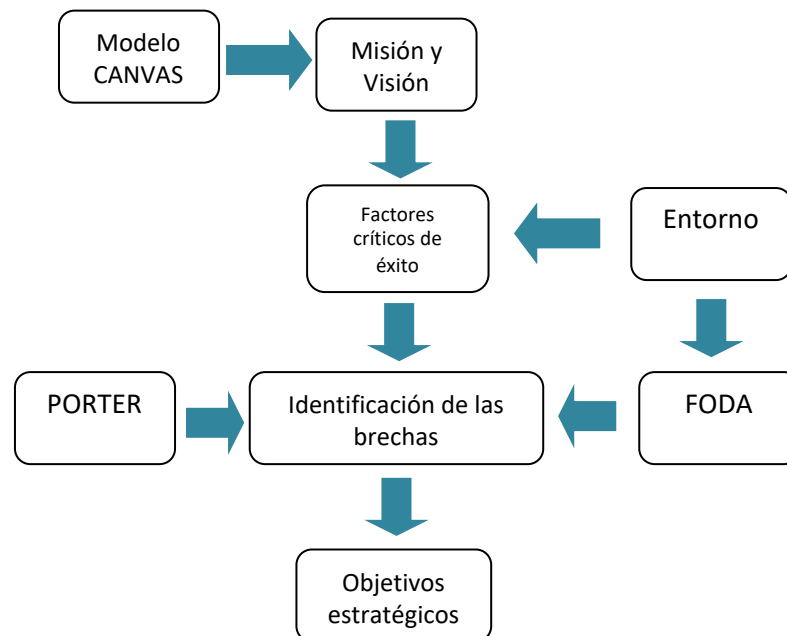


Figura N°09 – Modelo Estratégico

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?	
	Institución referente en educación universitaria	V2 Alta calidad académica	V3 Para formar profesionales competentes, íntegros, emprendedores y gestores del cambio
Factores críticos de éxito	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
	Futuros profesionales	Carreras profesionales, pregrado, postgrado	Infraestructura y plataforma tecnológica moderna	Reinversión en infraestructura y servicios
Factores críticos de éxito	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 Programas de Estudio, Directores Administrativos y Jefes de Oficinas Académicas y Administrativas. 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.

Asimismo, de manera complementaria se identificaron brechas en la evaluación de interna de la calidad en el cual, para el caso de las condiciones básicas de calidad para la renovación de la licencia institucional, se identificó un nivel de cumplimiento del 25 %, mientras que en los modelos de calidad con fines de acreditación de programas de estudio (SINEACE, ICACIT, CONAED y COAMEM) se obtuvieron niveles de cumplimiento entre el 41% y 26%; asimismo, respecto al modelo de acreditación institucional (IAC-CINDA), se identificó un nivel de cumplimiento del 21 %. Adicionalmente, respecto a la certificación de procesos, se identificó un nivel de cumplimiento del 22 % (norma ISO 21001:2018).

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 iniciativas cuyo objetivo neurálgico radica en asegurar la salud financiera de la institución y, por consecuencia, su sostenibilidad a mediano y largo plazo

Código de Objetivo	Objetivo Estratégico	Código de Iniciativa	Iniciativa Estratégica
OE1	Mantener un EBITDA mínimo de 20% anual durante los próximos cinco años.	IE01	Contar con unidades de negocio rentables.
		IE02	Contar con un proceso eficaz y eficiente de asignación de recursos financieros.
		IE03	Implementar una metodología razonable para la asignación de costos indirectos.
		IE04	Fomentar razonablemente la ejecución presupuestal acorde con los recursos asignados.
		IE05	Fomentar el cumplimiento de las actividades del plan operativo anual.
		IE06	Tener una gestión enfocada en la optimización de costos.
		IE07	Establecer un plan de inversiones de corto, mediano y largo plazo, basado en un análisis de rentabilidad y relevancia.
		IE08	Incrementar la tasa de utilización de la capacidad instalada para brindar servicios externos.

Tabla N°07 – Objetivos Estratégicos – Componente Financiero

COMPONENTE CLIENTES

Para el componente clientes, las estrategias vienen dadas por afianzar los ejes de nuestra propuesta de valor plasmada en nuestro nuevo Modelo Educativo Institucional, además de renovar el compromiso de mejorar la experiencia de nuestros estudiantes y la vinculación de largo plazo con nuestros egresados, fortaleciendo además las redes interinstitucionales y la vinculación con el entorno.

Código de Objetivo	Objetivo Estratégico	Código de Iniciativa	Iniciativa Estratégica
OE02	Fortalecer los procesos de captación, permanencia, graduación y titulación de nuestros estudiantes para lograr la autosostenibilidad de los Programas de Estudio.	IE09	Promover la implementación de estrategias de captación a través de estudios de oferta (mercado educativo) y demanda (entorno económico-social - laboral) para mejorar la atractividad de nuestra oferta académica.
		IE10	Promover la implementación de estrategias transversales para incrementar la fidelización de nuestros estudiantes.
		IE11	Medir la satisfacción de los estudiantes asegurando un resultado $\geq 80\%$ anual.
		IE12	Asegurar una tasa de retención anual estudiantil $\geq 92\%$.
		IE13	Generar actividades periódicas que promuevan y/o fortalezcan la identificación del estudiante con su programa de estudios.
		IE14	Fomentar la oferta virtual para programas de pregrado, posgrado, programas para adultos, formación continua y segunda especialidad.
		IE15	Establecer estrategias para lograr una tasa de titulación por promoción de ingreso en el tiempo esperado de, al menos, 60% por programa de estudio.

		IE16	Establecer estrategias para lograr una tasa de titulación de nuestros egresados de, al menos, 80% por programa de estudio.
OE03	Fortalecer la oferta académica para posicionar a la institución entre las 10 primeras universidades del país, según los principales rankings.	IE17	Internalizar el modelo educativo UPAO, teniendo en cuenta los propósitos institucionales y las buenas prácticas nacionales e internacionales.
		IE18	Optimizar el uso de métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje activo, teniendo en cuenta los lineamientos del Modelo educativo institucional.
		IE19	Posicionar a nuestros programas de estudio como sinónimo de excelencia académica y de aporte a la investigación, con proyección a la comunidad con un enfoque de responsabilidad social.
		IE20	Reforzar la exigencia académica de UPAO desde el establecimiento del perfil de ingreso y proceso de nivelación.
		IE21	Mejorar la atractividad de los programas de estudio, brindando condiciones competitivas y acordes al mercado.
		IE22	Promover la mejora continua de los servicios de bienestar universitario.
		IE23	Fortalecer y ampliar el programa de becas ofrecido por la universidad.
		IE24	Optimizar la formación en una segunda y tercera lengua, en favor de nuestros estudiantes, docentes de pregrado y posgrado, respectivamente.
		IE25	Establecer estrategias de seguimiento a los resultados de aprendizaje y evaluación de competencias.
		IE26	Establecer mecanismos de identificación temprana de estudiantes talentosos, o con dificultades para lograr las competencias necesarias, para diseñar programas de tutoría y acompañamiento acordes a sus niveles de desarrollo.

		IE27	Establecer mecanismos de identificación temprana de estudiantes que enfrenten condiciones de vulnerabilidad, para diseñar programas de tutoría y acompañamiento integrales y oportunos.
		IE28	Promover la internacionalización de la institución impulsando la generación de alianzas y/o convenios para el desarrollo de actividades de movilidad, pasantías, capacitación u otras afines.
OE04	Garantizar una tasa de empleabilidad mínima de 90% para nuestros egresados.	IE29	Lograr altos índices de empleabilidad como expresión del prestigio institucional en la formación de profesionales (90% al año de egreso).
		IE30	Desarrollar alianzas estratégicas y convenios con empresas, colegios profesionales u otras instituciones públicas o privadas, que faciliten la inserción de nuestros egresados.
		IE31	Impulsar el desarrollo de una red de egresados en los todos los programas de estudio.

Tabla N°08 – Objetivos Estratégicos – Componente Clientes

COMPONENTE PROCESOS

Para el componente procesos, las estrategias vienen dadas por iniciativas que aseguren la prestación de servicios educativos de calidad basados en condiciones óptimas, procesos eficientes y certificados, programas de estudio acreditados y el fortalecimiento y promoción de la Investigación, Desarrollo e Innovación.

Código de Objetivo	Objetivo Estratégico	Código de Iniciativa	Iniciativa Estratégica
OE05	Asegurar la calidad institucional para el cumplimiento de los estándares requeridos por los organismos competentes para fines de licenciamiento y acreditación institucional y de los Programas de Estudio.	IE32	Asegurar el cumplimiento de los diversos requisitos de calidad, exigidos por los organismos competentes.
		IE33	Lograr la acreditación de al menos el 50% de los programas de estudio a fines de 2028.
		IE34	Lograr la ejecución del plan anual de trabajo en niveles no menores a 85% por periodo.
		IE35	Consolidar la gestión de procesos mediante la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad al 2028.
		IE36	Fortalecer la gestión transversal de la responsabilidad social universitaria como eje de desarrollo para todos los procesos organizacionales.
		IE37	Establecer una matriz de indicadores clave de desempeño para medir la eficacia y eficiencia de la gestión de todas las unidades organizacionales.
		IE38	Contar con mecanismos de feedback para promover la optimización y mejora continua de todos los procesos institucionales.

		IE39	Promover la eficiencia de los servicios de atención ofrecidos a los miembros de la comunidad universitaria.
OE06	Asegurar la infraestructura, sistemas y equipamiento necesarios para el desarrollo de las actividades institucionales.	IE40	Establecer estrategias de captación de fondos de promoción y/o cooperación para la integración de los sistemas académicos y administrativos.
		IE41	Establecer un plan de mantenimiento y renovación de ambientes y equipos académicos, investigación y productivos, que aseguren condiciones óptimas para la prestación de los servicios.
		IE42	Establecer un plan de mantenimiento y renovación de ambientes y equipos administrativos, que aseguren condiciones óptimas para el desarrollo de labores.
		IE43	Establecer un plan de mantenimiento y renovación de equipamiento en laboratorios acordes a la oferta académica.
		IE44	Establecer un plan de mantenimiento y renovación de software, hardware, redes, almacenamiento, seguridad y servicios a nivel institucional.
OE07	Posicionar a la institución entre las 10 primeras universidades del Perú en cantidad y calidad de publicaciones científicas, según los rankings especializados al año 2028.	IE45	Fortalecer y consolidar el desarrollo de líneas de investigación priorizadas.
		IE46	Implementar un sistema de gestión de la Investigación con indicadores, que permita la visibilidad de la producción científica de la universidad.
		IE47	Promover el incremento de docentes con publicaciones de impacto social, tecnológico y medio ambiental en revistas indizadas.
		IE48	Contar con un mínimo de 7% de docentes RENACYT con filiación UPAO.
		IE49	Promover la producción de un mínimo de 120 publicaciones científicas al año.

		IE50	Fortalecer la producción científica y tecnológica de los estudiantes en los Semilleros de Investigación.
		IE51	Fortalecer los proyectos de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento (I+D+i+e) que promuevan el desarrollo sostenible (Agenda 2030 y Plan de Desarrollo Nacional al 2050).
		IE52	Fomentar la vinculación Academia – Empresa – Estado – Sociedad Civil con la Cooperación Técnica – Medios de comunicación (Modelo de la quintuple hélice).

Tabla N°09 – Objetivos Estratégicos – Componente Procesos

COMPONENTE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para el componente aprendizaje y crecimiento, las estrategias vienen dadas por difundir una renovada cultura y mejorando el clima laboral a todos los niveles de la organización..

Código de Objetivo	Objetivo Estratégico	Código de Iniciativa	Iniciativa Estratégica
OE08	Promover la definición participativa de una cultura alineada a la visión, misión y valores, además de difundir, consolidar y fomentar la adopción de estos principios entre todos los miembros de la institución.	IE53	Establecer una cultura coherente y positiva que refleje los valores fundamentales de la institución, mejore el compromiso y satisfacción de todos los miembros de la comunidad orreguiana y potencie el desarrollo de nuestra visión y misión.
		IE54	Realizar un diagnóstico situacional de la cultura organizacional, para definir brechas respecto al modelo de llegada establecido.
		IE55	Diseñar un sistema que permita fomentar e interiorizar la cultura organizacional a todos los miembros de la institución.
OE09	Implementar mediciones de clima laboral para identificar áreas de mejora y acciones correctivas, promoviendo un entorno de trabajo saludable y satisfactorio para todos los empleados,	IE56	Consolidar una estructura organizacional que permita una gestión eficaz y eficiente.
		IE57	Asegurar la adecuada gestión de los perfiles docentes de acuerdo a las exigencias de la institución.
		IE58	Asegurar la adecuada gestión de los perfiles administrativos de acuerdo a las exigencias de la institución.

asegurando un índice mínimo de 80% para los próximos cinco años.	IE59	Contar con una óptima gestión para la selección, evaluación de desempeño, capacitación, reconocimiento y desarrollo de la línea de carrera del personal docente.
	IE60	Contar con una óptima gestión para la selección, evaluación de desempeño, capacitación, reconocimiento y desarrollo de la línea de carrera del personal administrativo.
	IE61	Fomentar el incremento de docentes con grado de doctor que realicen trabajos de investigación.

Tabla N°10 – Objetivos Estratégicos – Componente Aprendizaje y Crecimiento



UPAO