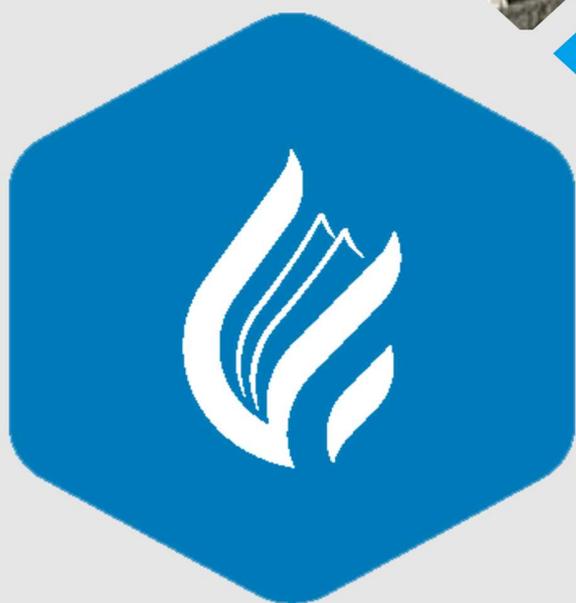


RECTORADO

OFICINA DE  
PLANIFICACIÓN

PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2024 - 2028



**UPLA**

# **AUTORIDADES**

**RECTOR**

**Dr. Fredi Gutiérrez Martínez**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**  
**Dr. Juan Manuel Sánchez Soto**

**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN**  
**Dr. Mohamed Mehdi Hadi Mohamed**

## **DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

### **DECANOS**

Dr. Aguedo Alvino Béjar Mormontoy  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Dra. Melva Iparraguirre Meza  
Facultad de Ciencias de la Salud

Dr. Luis Alberto Poma Lagos  
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Dr. Rubén Darío Tapia Silguera  
Facultad de Ingeniería

Dr. Segundo Ronald Samamé Talledo  
Facultad de Medicina Humana

Dr. Manuel Silva Infantes (e)  
Director de la Escuela de Posgrado

### **DIRECTOR DE LA FILIAL**

Dr. Jesús César Sandoval Trigos  
Director Filial Chanchamayo

## DIRECTORES Y JEFES DE OFICINAS UNIVERSITARIAS

Dr. Victoriano E. Zacarías Rodríguez  
Oficina de Planificación

Ms. Jesús Raúl La Madrid Aliaga  
Oficina de Asesoría Jurídica

Ms. Milagros Amparo Astete Montalván  
Oficina de Auditoría y Control Interno

Ms. Luis Alfredo Calderón Villegas  
Secretaría General

Dr. Javier Amador Navarro Veliz (e)  
Oficina de Registros y Matriculas

Ms. Ana M. Huaraca García  
Oficina de Bienestar Universitario

Ms. Franco Jesús Torres Ruiz  
Oficina de Responsabilidad Social

Ms. Jessica Santivañez Contreras  
Oficina de Gestión de la Calidad

Dr. Hilario Romero Girón  
Dirección General de Administración

Ms. Jorge Vladimir Pachas Huaytán  
Oficina de Informática y Sistemas

Dr. Carlos Enrique Quispe Eulogio  
Dirección General de Investigación

Dr. Pierre Chipana Loayza  
Dirección General Académica

Ms. Fidel Castro Cayllahua  
Oficina de Proyectos, Desarrollo de  
Investigación y Transferencia Tecnológica

Ms. Lisset Mantari Mincami  
Oficina de Propiedad Intelectual y  
Publicaciones

Dr. Severo Calderón Samaniego  
Oficina de Financiamiento y Cooperación  
Técnica

Ms. Diana Pariona Amaya  
Oficina de Economía y Finanzas

Dr. Javier Amador Navarro Veliz  
Oficina de Educación Semipresencial

Ms. Doris Alvarado Canturín  
Oficina de Recursos Humanos

Ing. Wilfredo Alcides Huatuco Mateo  
Oficina de Admisión

Ms. Antonio Ernesto Castillo Laveriano  
Oficina de Marketing y Comunicaciones

Ms. Angela Ozoriaga Rivera  
Oficina de Diseño y Construcción

Ms. Luis Enrique Espinoza Quispe  
Oficina de Logística y Mantenimiento

## Contenido

PRESENTACIÓN.....	7
<b>I. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b>	<b>7</b>
1.1. Modelo del plan estratégico institucional.....	7
1.2. Diseño del modelo conceptual.....	7
1.3. Necesidades y expectativas de los grupos de interés .....	9
<b>II. FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD.....</b>	<b>10</b>
2.1. Misión.....	10
2.2. Visión .....	10
2.3. Valores .....	10
2.4. Política de calidad .....	10
<b>III. PROCESO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>11</b>
3.1. Ventaja competitiva .....	11
3.2. Propuesta de valor .....	11
<b>IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>11</b>
4.1 Matriz de decisión estratégica .....	12
<b>V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN ACCIÓN .....</b>	<b>14</b>
5.1. Objetivos a largo plazo.....	14
5.2. Mapa estratégico .....	14
5.3. Tablero de mando de los objetivos estratégicos.....	15
5.4. Tablero de mando de los objetivos estratégicos – objetivos específicos ....	16
5.5. Tablero de mando de los objetivos estratégicos .....	19
<b>VI. ANEXOS.....</b>	<b>27</b>
6.1 Fundamentos.....	27
6.2 Referencias bibliográficas.....	30

## PRESENTACIÓN

En mérito a las atribuciones del Rector señaladas en el artículo 28 del Estatuto de la Universidad Peruana Los Andes, literal c, indica entre otros presentar al Consejo Universitario el Plan Estratégico Institucional para su aprobación.

El Plan Estratégico Institucional 2024 – 2028, es un instrumento de gestión que permite el logro de la visión de la Universidad Peruana Los Andes; teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés, precisados claramente en la política de calidad, para luego de ella formular las perspectivas estratégicas y los objetivos estratégicos, medidos a través de indicadores de desempeño.

La metodología utilizada en el documento es la de Fred David, la que inicia con el direccionamiento estratégico, para luego realizar el análisis interno y externo, que permitió determinar la ventaja competitiva y la propuesta de valor, para luego de ella formular los objetivos estratégicos llevados al mapa estratégico.

Para la formulación se tuvo en cuenta los modelos de acreditación nacional e internacional, la Renovación de Licencia Institucional y la virtualización que nos permitirá llegar a tener presencia nacional e internacional.

Este documento sirve para la formulación del Presupuesto Inicial de Apertura y el Plan Operativo Institucional, instrumentos de gestión a ser utilizados para medir el desempeño de las facultades y oficinas involucradas.

El Plan Estratégico Institucional 2024 – 2028, constituye en marco de referencia fundamental, para el desarrollo y sostenibilidad de la Universidad; cumple con las características de eficiencia, eficacia y transparencia; haciendo de nuestra UPLA un lugar mejor para vivir una educación de calidad, una Universidad dónde los jóvenes tengan más oportunidades al egresar, para tener una vida digna y plena, con información al alcance de todos. El gran reto es pasar del mundo de las posibilidades al mundo de las realidades y eso dependerá del esfuerzo de toda la comunidad UPLA.

Dr. Fredi Gutiérrez Martínez  
Rector

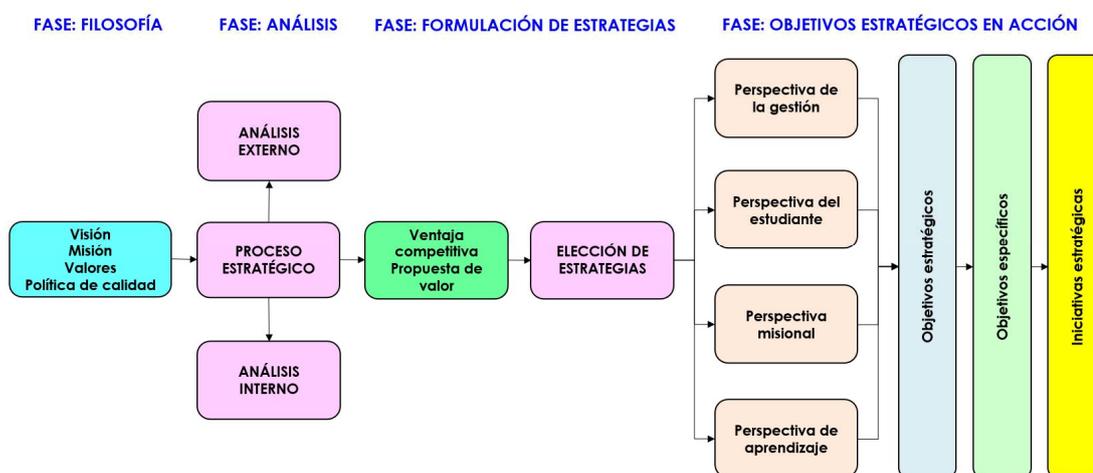
## I. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### 1.1. Modelo del plan estratégico institucional

La formulación del Plan Estratégico Institucional, parte del análisis del comportamiento histórico, presente y futuro; con una mirada prospectiva tomando en cuenta las tendencias, riesgos, oportunidades y escenarios, las que son potenciales impulsores del cambio en los siguientes años. Para plasmarlos se utilizó la siguiente metodología propuesta.

**Figura 1**

*Modelo de formulación del planeamiento estratégico institucional UPLA.*



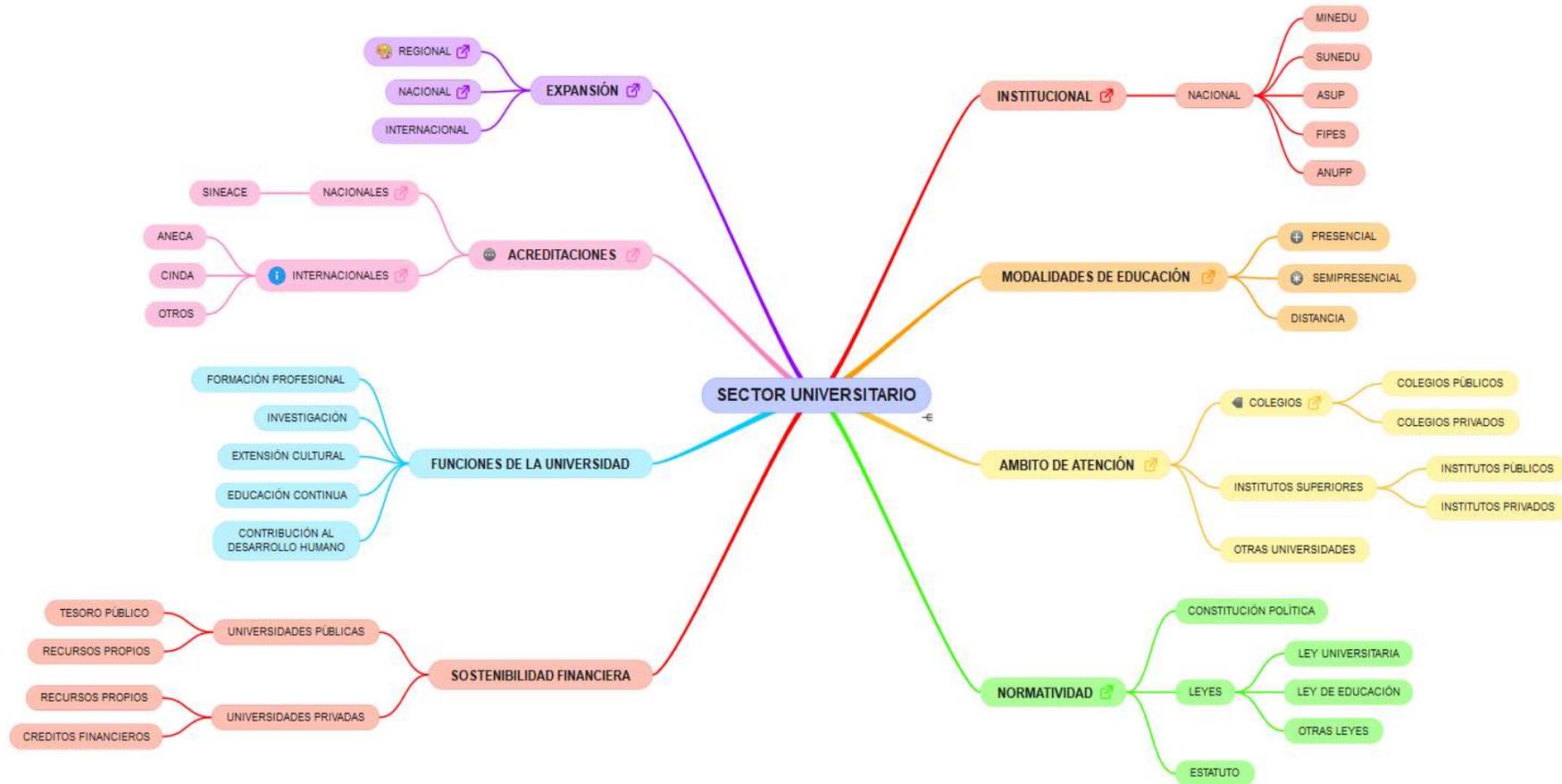
**Fuente:** Equipo técnico

### 1.2. Diseño del modelo conceptual

Esta etapa inicia con la comprensión del sector universitario a partir de su delimitación temática, este diseño considera sus aspectos inherentes, que sirvió para contar con la base necesaria para desarrollar el proceso de planeamiento estratégico. Resultó clave la participación de los expertos para su formulación, se reflexionó sobre el sector universitario, se seleccionaron los temas más representativos en un proceso interactivo, de reflexión colectiva y de consenso con los participantes. El modelo conceptual buscó el consenso de los expertos que observan la realidad desde sus distintas ópticas; es así que se contó con una definición clara de cada uno de los componentes, que sirvió para comprender el sector universitario donde se encuentra inmerso nuestra universidad.

**Figura 2**

*Diseño del modelo conceptual del sector universitario*



**Fuente:** Equipo técnico

### 1.3. Necesidades y expectativas de los grupos de interés

Las necesidades y expectativas de los grupos de interés vienen mostrando cambios en el corto plazo; por lo que todo plan requiere adaptarse a esas necesidades y expectativas y tomarlas en cuenta en la formulación. Los principales grupos de interés son; las autoridades, estudiantes y los docentes universitarios, a ellos se suman los egresados, la sociedad, los empresarios, el gobierno y los colaboradores no docentes.

**Tabla 1**

*Necesidades y expectativas de los grupos de interés – UPLA.*

GRUPOS DE INTERÉS	NECESIDADES	EXPECTATIVAS
<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación profesional de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad en el servicio educativo.</li> <li>Titulación oportuna y eficaz.</li> <li>Empleabilidad.</li> <li>Empresa y emprendimiento.</li> </ul>
<b>Egresados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleabilidad.</li> <li>Mejora continua especializada</li> <li>Empresa y emprendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercer la profesión.</li> <li>Perfeccionamiento profesional.</li> <li>Crear su propia empresa.</li> </ul>
<b>Docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de vida laboral.</li> <li>Remuneraciones justas.</li> <li>Estabilidad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercicio de la docencia en condiciones favorables.</li> <li>Satisfacción del docente.</li> <li>Continuidad laboral.</li> </ul>
<b>Autoridades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenibilidad de la gestión.</li> <li>Reconocimiento a los logros.</li> <li>Mejora continua.</li> <li>Inversión y reinversión.</li> <li>Rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de normas vigentes.</li> <li>Cristalización del reconocimiento.</li> <li>Apoyo del CU y AU</li> <li>Formar profesionales competitivos.</li> <li>Sostenibilidad en el mercado.</li> </ul>
<b>Sociedad / Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de vida sostenible de la sociedad / comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales UPLA contribuyan a solucionar problemas que permitan la calidad de vida sostenible.</li> </ul>
<b>Empresarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con profesionales competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesionales brinden un servicio de calidad.</li> </ul>
<b>Instituciones públicas y privadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitalizar los recursos humanos de los diferentes Programas Académicos.</li> </ul>
<b>Colegios Profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interinstitucional permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de profesionales competentes con inserción al campo laboral de sus agremiados.</li> </ul>
<b>Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de la Ley Universitaria 30220</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades licenciadas.</li> <li>Programas académicos acreditados.</li> </ul>
<b>Colaboradores no docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de vida laboral.</li> <li>Remuneraciones justas.</li> <li>Estabilidad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas condiciones de trabajo.</li> <li>Continuidad laboral.</li> </ul>

**Fuente:** Equipo de trabajo

## II. FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD

### 2.1. Misión

Somos una universidad privada asociativa de calidad, reconocida por la formación de profesionales integrales y competentes, con capacidad científica - tecnológica y responsabilidad social.

### 2.2. Visión

Ser una universidad de calidad con presencia nacional e internacional, reconocida por su excelencia académica y pertinencia social.

### 2.3. Valores

- Honestidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Excelencia
- Resiliencia
- Emprendedurismo
- Identidad

### 2.4. Política de calidad

"La Universidad Peruana Los Andes, brinda un servicio educativo de calidad, promoviendo la mejora continua en los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación y responsabilidad social universitaria a través de la autoevaluación, acreditación de los programas de estudios, renovación de la licencia institucional y mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad, para formar profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo de la sociedad"

Para cumplir con la declaración de la política de calidad, la Universidad Peruana Los Andes se propone los siguientes objetivos de calidad institucional:

- **GESTIÓN:** Mejorar el posicionamiento de la universidad, mediante una cultura de calidad, promoviendo la mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental.
- **ESTUDIANTE:** Mejorar constantemente la calidad de nuestros servicios, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los grupos de interés, a través de la proyección social, extensión, innovación y la responsabilidad social.
- **MISIONAL:** Formar profesionales basados en estándares de calidad con un enfoque orientado al estudiante, mejorando continuamente, con énfasis en la investigación formativa.

- **CAPITAL INTANGIBLE:** Capacitar constantemente a los colaboradores dotándoles de tecnologías para la mejora de los procesos académicos y administrativos.

### III. PROCESO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Ventaja competitiva

- **Infraestructura física**

Contamos con más de 120,000 m<sup>2</sup> de terreno, con un área construida de 57,431.44 m<sup>2</sup> (gabinetes, talleres, aulas, laboratorios, bibliotecas, Clínica odontológica, Policlínico Docente Universitario) y en áreas verdes 62,568.56 m<sup>2</sup>. Contamos con más 85,000 m<sup>2</sup> de terreno destinado para la Villa Deportiva Ecológica Universitaria.

- **Infraestructura tecnológica**

Poseemos 56 laboratorios, 66 talleres y centros informáticos. Asimismo, con simuladores y equipos médicos, empresariales, de ingeniería modernos y cámara Gesell, laboratorio de investigación altura, entre otros.

#### 3.2. Propuesta de valor

##### **Experiencia y exigencia académica**

Somos una Universidad con más de 40 años de servicios a la Región y al país, asimilamos sus necesidades y expectativas para poder satisfacerlas con procesos académicos y administrativos ágiles.

Rigor e intensidad en el desarrollo de las actividades académicas; donde nuestros docentes muestran sus habilidades pedagógicas, preparación, entusiasmo y nuestros estudiantes vocación y motivación de superación. Para su logro contamos con políticas institucionales, ambiente de aprendizaje, currículo innovador, y evaluación del aprendizaje.

### IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 4.1 Matriz de decisión estratégica

**Tabla 2**

*Matriz de decisión estratégica*

Estrategias Genéricas Competitivas	Estrategias de Crecimiento	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MIE	CP	MP M	FO DA	CA ME	PEY EA	ME P	TOTAL
Liderazgo en costos	Penetración al mercado	OE1. Mejorar el posicionamiento de la Universidad.		X	X	X	X		X	5
Liderazgo en costos	Diversificación horizontal	OE2. Asegurar la sostenibilidad económica y financiera.		X	X	X	X	X	X	6
Diferenciación	Desarrollo del mercado	OE3. Crecer en el mercado.	X	X	X	X	X	X	X	7
Enfoque	Desarrollo del servicio	OE4. Mejorar los servicios de la Universidad.	X	X	X	X	X			5
Enfoque	Desarrollo del servicio	OE5. Mejorar la gestión administrativa.		X	X	X	X	X	X	6
Enfoque	Desarrollo del servicio	OE6. Fortalecer la gestión académica.		X	X	X	X		X	5
Diferenciación	Desarrollo del servicio	OE7. Contribuir al desarrollo de la sociedad.	X		X	X	X		X	5
Diferenciación	Desarrollo del servicio	OE8. Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia			X	X	X	X		4
Diferenciación	Desarrollo del servicio	OE9. Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de Tecnologías de Información.			X	X	X	X		4

**Fuente:** Equipo de trabajo

**Figura 3**

*Resultados de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa*



La Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa, permite comparar las alternativas estratégicas propuestas por el FODA y determinar cuál se ajusta mejor al estado situacional. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.

En la matriz anterior las estrategias para "Crecer en el mercado", "Mejorar el posicionamiento de la Universidad" y "Asegurar la sostenibilidad económica y financiera" se destacan como las más importantes, con evaluación de 5.8; 5.5 y 5.4, respectivamente. Estas estrategias se consideran de alta relevancia para la Universidad, lo que sugiere que deben recibir una atención significativa. Por otro lado, las estrategias de "Mejorar la gestión administrativa" y "Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertinencia" reciben puntajes más bajos, con 3.7 y 3.4, respectivamente, lo que indica que estas áreas podrían requerir menos atención en el plan.

La evaluación de los factores internos y externos es fundamental para comprender cuáles son las estrategias más críticas y cómo deben priorizarse en el plan. En este caso, el enfoque debería estar en mejorar el posicionamiento de la universidad y su crecimiento en el mercado, mientras que podría dar menos prioridad a "Mejorar la gestión administrativa" y "Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertinencia", sin descuidar completamente estas áreas.

## V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN ACCIÓN

### 5.1. Objetivos a largo plazo

**Tabla 3**

Objetivos largo plazo desplegados de la visión y las perspectivas estratégicas

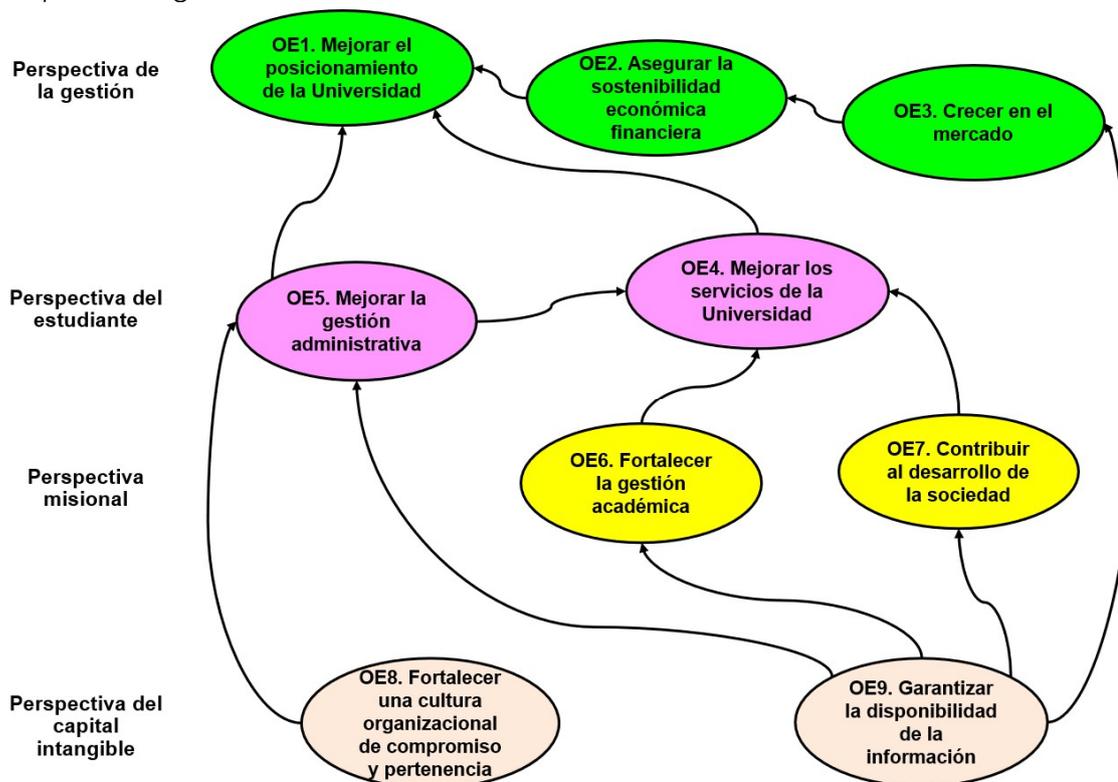
VISIÓN	PERSPECTIVA	OBJETIVO A LARGO PLAZO
Ser una universidad de calidad con presencia nacional e internacional, reconocida por su excelencia académica y pertinencia social.	GESTIÓN	Lograr al año 2028 la solidez financiera y el posicionamiento de la universidad
	ESTUDIANTE	Al año 2028 se consolidará la calidad de nuestros servicios
	MISIONAL	Al año 2028 nuestros procesos académicos y de investigación serán excelentes
	CAPITAL INTANGIBLE	Al año 2028 se contará con colaboradores cualificados bajo el soporte de la IA

Fuente: Equipo de trabajo

### 5.2. Mapa estratégico

**Figura 13**

Mapa estratégico de la Universidad Peruana Los Andes



Fuente: Equipo de trabajo

### 5.3. Tablero de mando de los objetivos estratégicos

**Tabla 4**

*Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables.*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	AB 2022	Meta 2024	Responsable
OE1: Mejorar el posicionamiento de la Universidad.	Ubicación en el segundo lugar a nivel regional	3er.	2do. lugar al año 2025	Rectorado Vicerrectorado Académico Vicerrectorado Investigación
OE2: Asegurar la sostenibilidad económica y financiera.	EBITDA	S/. 16,623,292	S/. 17,500.000	Rectorado Dirección General de Administración
OE3: Crecer en el mercado	Market share	25.09%	27%	Rectorado Vicerrectorado Académico
OE4: Mejorar los servicios de la Universidad	% de satisfacción estudiantil	S/I	60%	Rectorado Vicerrectorado Académico
OE5: Mejorar la gestión administrativa	Reducción de tiempos (G-T)	6 meses	4 meses	Rectorado Dirección General de Administración
OE6: Fortalecer la gestión académica	Índice de fortalecimiento	1.4	4	Rectorado Vicerrectorado Académico
OE7: Contribuir al desarrollo de la sociedad	No. de investigaciones aplicadas	12	15	Rectorado Vicerrectorado de Investigación
OE8: Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia	Nivel de satisfacción de los colaboradores	S/I	60%	Rectorado Dirección General de Administración
OE9: Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI	Confiablez y seguridad de los reportes para la toma de decisiones	40%	75%	Rectorado General de Administración

**Fuente:** Equipo de trabajo

#### 5.4. Tablero de mando de los objetivos estratégicos – objetivos específicos

**Tabla 5**

*Despliegue de objetivos estratégicos en objetivos específicos, con sus responsables.*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Responsable	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable
OE1: Mejorar el posicionamiento de la Universidad.	Rectorado Vicerrectorado Académico Vicerrectorado Investigación	OES1.1 Renovar la licencia institucional	Oficina de Gestión de la Calidad
		OES1.2 Acreditar las escuelas profesionales a nivel nacional y/o internacional.	Oficina de Gestión de la Calidad Decanatos
		OES1.3 Lograr certificaciones de calidad a nivel nacional y/o internacional	Rectorado Decanatos Direcciones de Escuelas Profesionales Oficinas
		OES1.4 Mejorar la satisfacción de los grupos de interés	Oficina de Gestión de la Calidad
		OES1.5 Implementar y mantener en óptimas condiciones el sistema de gestión de la calidad	Oficina de Gestión de la Calidad
		OES1.6 Ser una universidad referente a nivel nacional	Oficina de Marketing y Comunicaciones
OE2: Asegurar la sostenibilidad económica y financiera.	Rectorado Dirección General de Administración	OES2.1 Mejorar la rentabilidad sobre las ventas	Oficina de Economía y Finanzas
		OES2.2 Generar nuevas unidades de producción	Oficina de Planificación Oficina de Producción
		OES2.3 Mejorar la rentabilidad de las Unidades de producción	Oficina de Producción
		OES2.4 Optimizar los gastos de inversión y operativos	Oficina de Economía y Finanzas y otras Oficinas involucradas
OE3: Crecer en el mercado	Rectorado Vicerrectorado Académico	OES3.1 Crear nuevas escuelas profesionales	Decanatos
		OES3.2 Crear menciones de las carreras profesionales	Decanatos
		OES3.3 Crear maestrías, doctorados y segundas especializaciones	Decanatos Dirección Escuela de Posgrado

		OES3.4 Ampliar la cobertura de la universidad a nivel nacional e internacional	Dirección General Académica
		OES3.5 Incrementar la cuota del mercado	Oficina de Marketing y Comunicaciones Oficina de Admisión
OE4: Mejorar los servicios de la Universidad	Rectorado Vicerrectorado Académico	OES4.1 Mejorar el acceso a servicios de categorización y becas	Oficina de Bienestar Universitario
		OES4.2 Mejorar el acceso a servicios de orientación y consejería psicopedagógico	Oficina de Bienestar Universitario
		OES4.3 Mejorar los servicios de tutoría	Oficina de Bienestar Universitario
		OES4.4 Mejorar acceso a biblioteca	Oficina de Bienestar Universitario
		OES4.5 Mejorar el acceso a servicios de salud	Oficina de Bienestar Universitario
		OES4.6 Mejorar el acceso a servicios de recreación y deportes	Oficina de Bienestar Universitario
		OES4.7 Mejorar el acceso a servicios de arte y cultura	Oficina de Bienestar Universitario
		OES4.8 Mejorar el acceso a servicio social	Oficina de Bienestar Universitario
		OES4.9 Mejorar el servicio de inserción laboral	Oficina de Responsabilidad Social
		OES4.10 Consolidar el seguimiento a egresados.	Oficina de Responsabilidad Social
		OES4.11 Mantener el sistema de gestión ambiental	Oficina de Responsabilidad Social
		OES4.12 Mejorar la proyección social y extensión universitaria	Oficina de Responsabilidad Social
		OES4.13 Mantener la operatividad de la infraestructura y equipamiento de la universidad	Oficina de Logística y Mantenimiento
		OES4.14 Ampliar y mejorar la infraestructura	Oficina de Diseño y Construcción
OE5: Mejorar la gestión administrativa	Rectorado Director General de Administración	OES5.1 Simplificar los procesos académicos - administrativos	Dirección General Académica
		OES5.2 Organizar el acervo documentario	Dirección General Académica
OE6: Fortalecer la gestión académica	Rectorado	OES6.1 Diseñar el nuevo Modelo Educativo UPLA bajo el sistema de creditaje.	Dirección General Académica

	Vicerrectorado Académico	OES6.2 Contar con entornos no presenciales de aprendizaje	Dirección General Académica
		OES6.3 Implementar la educación a distancia	Dirección General Académica
		OES6.4 Mejorar los procesos académicos	Dirección General Académica
		OES6.5 Mejorar la calidad de desempeño de los docentes	Oficina de Capacitación Docente
OE7: Contribuir al desarrollo de la sociedad	Rectorado Vicerrectorado de Investigación	OES7.1 Identificar los grandes problemas de la sociedad	Dirección General de Investigación
		OES7.2 Mejorar la sostenibilidad de los procesos de investigación.	Oficina de Proyectos Desarrollo Investigación y Transferencia Tecnológica
		OES7.3 Desarrollar investigaciones de calidad con pertinencia social.	Oficina de Proyectos Desarrollo Investigación y Transferencia Tecnológica
		OES7.4 Integrar a la Universidad en redes interinstitucionales	Oficina de Financiamiento y Cooperación Técnica
		OES7.5 Ejecutar investigaciones a través de financiamiento de instituciones públicas y privadas	Oficina de Financiamiento y Cooperación Técnica
		OES7.6 Proteger los derechos de propiedad intelectual producto de los resultados de investigación en la Universidad	Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones
OE8: Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia	Rectorado Dirección General de Administración	OES8.1 Mejorar el compromiso de los colaboradores docente y no docentes.	Oficina de Recursos Humanos
		OES8.2 Mantener adecuadas condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo
		OES8.3 Implementar la meritocracia	Oficina de Recursos Humanos
OE9: Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI	Rectorado Dirección General de Administración	OES9.1 Implementar una infraestructura de red robusta y escalable en la universidad	Oficina de Informática y Sistemas
		OES9.2 Implementar servidores virtualizados y físicos en la universidad	Oficina de Informática y Sistemas
		OES9.3 Reducir los riesgos de vulnerabilidad de las TI	Oficina de Informática y Sistemas
		OES9.4 Desarrollar aplicaciones móviles y web intuitivas	Oficina de Informática y Sistemas

**Fuente:** Equipo de trabajo

### 5.5. Tablero de mando de los objetivos estratégicos

**Tabla 6**

Tablero de mando

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OE1: Mejorar el posicionamiento de la Universidad.</b>	Ubicación en el segundo lugar a nivel regional	OES1.1 Renovar la licencia institucional	% de avance	OGC	0	40%	80%	100%		
		OES1.2 Acreditar las escuelas profesionales a nivel nacional y/o internacional.	No. de EP acreditadas	OGC / Decanatos	0	5	7	7	2	2
		OES1.3 Lograr certificaciones de calidad a nivel nacional y/o internacional.	No. de certificaciones	R-D-EP-O	1	13	4	2	2	2
		OES1.4 Mejorar la satisfacción de los grupos de interés	% S. estudiantes	OGC	S/I	60%	65%	70%	75%	80%
			% S. egresados	OGC	S/I	60%	65%	70%	75%	80%
			% S. traba. N.D.	OGC	S/I	60%	65%	70%	75%	80%
			% S. Colegios Pr.	OGC	S/I	60%	65%	70%	75%	80%
			% S. de Empre.	OGC	S/I	60%	65%	70%	75%	80%
			% S. Docentes	OGC	S/I	60%	65%	70%	75%	80%
		OES1.5 Implementar y mantener en óptimas condiciones el sistema de gestión de la calidad	% S. de la Com.	OGC	S/I	60%	65%	70%	75%	80%
% de operatividad	OGC		S/I	50%	100%	100%	100%	100%		
OES1.6 Ser una universidad referente a nivel nacional	Recordación a nivel nacional	OMC	S/I	40	35	30	25	20		

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OE2: Asegurar la sostenibilidad económica y financiera.</b>	EBITDA	OES2.1 Mejorar la rentabilidad sobre las ventas	ROS Utilidad bruta / Ventas	OEF	38.62%	40.12%	41.62%	43.12%	44.62%	46.12%
		OES2.2 Generar nuevas unidades de producción	No. de UP nuevas en funcionamiento	OPLAN - OP	0	1	1	2	2	2
		OES2.3 Mejorar la rentabilidad de las Unidades de producción	ROS Utilidad bruta / Ventas	OP	-337%	5%	12%	18%	24%	30%
			No. de propuestas novedosas	OP	0	2	3	4	5	6
		OES2.4 Optimizar los gastos operativos	Reducir los gastos	OEF	S/I	17%	15%	13%	11%	9%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OE3: Crecer en el mercado.</b>	Market Share	OES3.1 Crear nuevas carreras profesionales (menciones)	No. de CP creadas (menciones)	D (Semi-PG-Distancia)	0	2	2	2	3	3
		OES3.2 Crear nuevas carreras profesionales	No. de CP	D	0	6	6	6	6	6
		OES3.3 Crear maestrías, doctorados y segundas especializaciones	No. de M-D-SE creadas	DEP	5	5	5	5	5	5
		OES3.4 Ampliar la cobertura de la universidad a nivel nacional e internacional	No. de nuevas sedes	VRACD	0	1	1	2	2	2
		OES3.5 Incrementar la cuota del mercado	% de Δ de la población estudiantil	OMC OADM	S/I	4%	6%	8%	10%	12%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OE4: Mejorar los servicios de la Universidad.</b>	% de satisfacción estudiantil	OES4.1 Mejorar el acceso a servicios de categorización y becas	No. de becas otorgadas	OBU	159	170	190	210	230	250
		OES4.2 Mejorar el acceso a servicios de orientación y consejería psicopedagógico	% de Δ que acceden a los ss.	OBU	85%	87%	89%	90%	92%	94%
		OES4.3 Mejorar los servicios de tutoría	% de Δ que acceden a los ss.	OBU	70%	75%	80%	85%	90%	95%
		OES4.4 Mejorar acceso a biblioteca	% de Δ que acceden a los ss.	OBU	16%	50%	60%	70%	80%	90%
		OES4.5 Mejorar el acceso a servicios de salud	No. de estudiantes que acceden a los ss.	OBU	542	800	1200	1600	2000	2400
		OES4.6 Mejorar el acceso a servicios de recreación y deportes	% de Δ que acceden a los ss.	OBU	16%	50%	60%	70%	80%	90%
		OES4.7 Mejorar el acceso a servicios de arte y cultura	% de Δ que acceden a los ss.	OBU	45%	50%	60%	70%	80%	90%
		OES4.8 Mejorar el acceso a servicio social	No. de estudiantes que acceden a los ss.	OBU	542	800	1200	1600	2000	2400
		OES4.9 Mejorar el servicio de inserción laboral	% anual de Δ de egresados insertados	ORS	20%	30%	40%	50%	60%	70%

		OES4.10 Consolidar el seguimiento a egresados.	% anual de $\Delta$ de egresados trabajando	ORS	40%	45%	50%	55%	60%	70%
		OES4.11 Mantener el sistema de gestión ambiental	No. de supervisiones positivas	ORS	75	80	85	90	95	100
		OES4.12 Mejorar la proyección social y extensión universitaria	% de satisfacción de la población atendida	ORS	30%	40%	50%	60%	70%	80%
		OES4.13 Mantener la operatividad de la infraestructura y equipamiento de la universidad	% de operatividad de la infraestructura y mantenimiento	OLM	50%	70%	75%	80%	85%	90%
		OES4.14 Ampliar y mejorar la infraestructura	No. de edificaciones	ODC	1			1	1	1

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OE5: Mejorar la gestión administrativa.</b>	Reducción de tiempos	OES5.1 Simplificar los procesos académicos - administrativos	No. de procesos simplificados	DGA DGAC	6	4	3	2	1	1
		OES5.2 Organizar el acervo documentario	% de avance	SG	S/I	70%	100%			

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OE6: Fortalecer la gestión académica.</b>	Índice de fortalecimiento	OES6.1 Diseñar el nuevo Modelo Educativo UPLA bajo el sistema de creditaje	% de avance	DGACD	0	75%	100%			
		OES6.2 Contar con entornos no presenciales de aprendizaje	% de implementación de ENP	OIS	0	100%	100%	100%	100%	100%
		OES6.3 Implementar la educación a distancia	No. de EP implementadas	DGACD	0		5	3	3	3
		OES6.4 Mejorar los procesos académicos	No. de procesos mejorados y/o simplificados	DGACD	S/I	5	10	15	20	25
		OES6.5 Mejorar la calidad de desempeño de los docentes	% de docentes con competencias	OCD	0	90%	92%	94%	96%	98%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OE7: Contribuir al desarrollo de la sociedad</b>	No. de investigaciones aplicadas	OES7.1 Identificar los grandes problemas de la sociedad	Evento realizado	VRI	0	100%	100%	100%	100%	100%
		OES7.2 Mejorar la sostenibilidad de los procesos de investigación.	Índice de sostenibilidad	OPDITT	0	100%	100%	100%	100%	100%
		OES7.3 Desarrollar investigaciones de calidad con pertinencia social.	No. de investigaciones aplicadas	OPDITT	0	10%	20%	30%	40%	50%
		OES7.4 Integrar a la Universidad en redes interinstitucionales	No. Redes incorporadas	OFCT	0	2%	50%	50%	100%	100%
		OES7.5 Ejecutar investigaciones a través de financiamiento de instituciones públicas y privadas	No. de investigaciones con financiamiento	OFCT	0	10%	10%	10%	10%	10%
		OES7.6 Proteger los derechos de propiedad intelectual producto de los resultados de investigación en la Universidad	No. de productos de propiedad intelectual generados	OPIP	0	20%	20%	50%	70%	100%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OEB: Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia</b>	Nivel de satisfacción del personal	OES8.1 Mejorar el compromiso de los colaboradores	Índice Gallup Q12	ORH	S/I	3.5	3.7	3.9	4.1	4.3
		OES8.3 Mantener adecuadas condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo	% de efectividad de las acciones tomadas	CSST	S/I	92%	93%	94%	95%	96%
		OES8.4 Implementar la meritocracia	% de avance	ORH	0	50%	50%	100%	100%	100%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OE9: Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI</b>	Tasa de disponibilidad de sistemas críticos de TI	OES9.1 Implementar una infraestructura de red robusta y escalable en la universidad	Tiempo promedio de respuesta de la red	OIS	10"	9"	6"	3"	3"	3"
		OES9.2 Implementar servidores virtualizados y físicos en la universidad	% de implementación	OIS	10%	20%	30%	40%	50%	60%
		OES9.3 Reducir los riesgos de vulnerabilidad de las TI	No. de incidentes de seguridad reportados	OIS	3	2	1	1	1	1
		OES9.4 Desarrollar aplicaciones móviles y web intuitivas	% de desarrollo de aplicaciones móviles y web intuitivas	OIS	15%	30%	45%	60%	75%	85%

## VI. ANEXOS

### 6.1 Fundamentos

#### Justificación de la Filosofía de la Universidad Peruana Los Andes

##### Componentes de la misión

- **Universidad asociativa de calidad:** UPLA es una universidad asociativa sin fines de lucro, esto implica que la universidad busca fomentar la inclusión y la diversidad, promoviendo la participación de diferentes grupos y perspectivas en el proceso educativo. Esto refuerza la importancia de crear un ambiente inclusivo y respetuoso que valore y celebre las diferencias. Se destaca el enfoque interdisciplinario en la formación de los estudiantes. Implica que se fomenta el estudio y la colaboración entre diferentes disciplinas, permitiendo a los estudiantes adquirir una perspectiva amplia y comprensiva de los problemas y desafíos actuales.
- **Formación de profesionales integrales y competentes:** La misión tiene como fin formar profesionales que sean líderes en sus respectivos campos y que tengan habilidades y competencias creativas. Implica brindar una educación de calidad que promueva el pensamiento crítico, la capacidad de resolver problemas y la innovación.
- **Responsabilidad social:** El impulso a la responsabilidad social se refiere al compromiso de la universidad de asumir un papel activo y responsable en la sociedad. Implica participar en proyectos y acciones que beneficien a la comunidad, abordar problemáticas sociales y promover el desarrollo sostenible. Se pretende abordar la transferencia tecnológica hacia la sociedad identificando los grandes problemas de la sociedad. Así como, las acciones benéficas con las diversas carreras profesionales que cuentan la Universidad.
- **Capacidad científica - tecnológica:** Implica fomentar la curiosidad, la indagación y la capacidad de generar conocimiento nuevo. Además, se destaca el objetivo de que esta investigación tenga un impacto en el desarrollo sostenible de la sociedad, lo que muestra el compromiso de la universidad con la generación de conocimiento relevante y su aplicación para abordar problemáticas sociales.

##### Identificación de los componentes de la propuesta de visión

- **Universidad de calidad con presencia nacional e internacional:** Aspiración de destacar y ser reconocidos como una institución educativa que se sitúa en la vanguardia de la educación superior. Esto refleja una aspiración de excelencia y liderazgo en términos de calidad académica, innovación y prestigio. Ampliando su cuota de mercado en el Perú y a nivel internacional; basado en sus principios de calidad de servicio de educación superior.

- **Excelencia académica:** Indica la importancia de adaptarse y evolucionar constantemente en respuesta a los cambios y demandas de la sociedad y del entorno educativo. Este componente refleja la necesidad de estar a la par de las últimas tendencias y avances en la educación, así como de adoptar enfoques pedagógicos actualizados y flexibles.
- **Impulsando la creatividad:** El impulso a la creatividad se refiere a la promoción de la generación de ideas innovadoras, el pensamiento creativo y la búsqueda de soluciones originales en todos los ámbitos de la educación. Este componente resalta la importancia de fomentar un ambiente propicio para la creatividad, donde los estudiantes y profesores puedan desarrollar su potencial creativo y generar nuevas formas de abordar los desafíos educativos.
- **Impulsando la investigación:** Este componente destaca la importancia de fomentar la actividad investigativa en la universidad. Esto implica promover la generación de nuevos conocimientos, así como la aplicación de estos conocimientos en la resolución de problemas y desafíos tanto a nivel académico como en la sociedad en general.
- **Pertinencia social:** La contribución al progreso de la sociedad para un "futuro Justo y Sostenible" es otro componente importante de la visión. Este componente refleja el compromiso de la universidad de tener un impacto positivo y significativo en el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad a través de la formación de profesionales competentes, la generación de conocimiento relevante y la participación en proyectos y acciones que promuevan el bienestar de la comunidad.
- **Futuro justo y sostenible:** El componente "futuro justo y sostenible" refleja la preocupación por buscar un equilibrio entre las necesidades actuales y las de las generaciones futuras. Esto implica considerar aspectos sociales, económicos y ambientales en todas las acciones y decisiones de la universidad, con el objetivo de garantizar un futuro equitativo y sostenible para todos.

Al referirnos a una "sociedad justa" se basa en la cooperación social de manera equitativa tomando en cuenta el contexto cultural e histórico (Musset, 2010) y tiene como finalidad garantizar la protección de los derechos humanos, la seguridad, la independencia judicial, la transparencia en la gestión pública y el bienestar de las personas (Lovatón, 2017). Asimismo, se construye sobre la base de una sociedad ordenada a través del Estado de derecho (Extraído de: CEPLAN, 2022: 369)

### **Relación Causal de la Visión y Misión**

- La misión se alinea estrechamente con la visión de la universidad. Ambas destacan la importancia de ser líderes en la educación superior, impulsar la creatividad, la

investigación y la responsabilidad social, y contribuir al progreso de la sociedad para un futuro justo y sostenible.

- La misión establece que la universidad busca formar profesionales líderes y creativos, lo cual está en línea con el objetivo de ser una universidad líder en la dinámica evolutiva de la educación superior. Además, la misión destaca el enfoque interdisciplinario, lo cual refuerza la idea de impulsar la creatividad y la investigación en diversos campos de conocimiento.
- Igualmente, la misión subraya el impacto en el desarrollo sostenible de la sociedad, lo cual está en sintonía con el objetivo de la visión de contribuir al progreso de la sociedad para un futuro justo y sostenible.

### **Descripción e importancia de los valores**

- **Honestidad.** Consideramos la honestidad como un eje importante de nuestros valores dentro y fuera del ámbito de la Universidad.
- **Respeto.** Respetamos la dignidad del ser humano, sus valores, creencias y reconocemos nuestras diferencias; así como la diversidad y el medio ambiente, respetando las leyes y normas que rigen nuestro quehacer diario.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la colaboración y el trabajo conjunto entre toda la comunidad universitaria, reconociendo que el éxito se logra mejor a través del esfuerzo colectivo y el intercambio de ideas.
- **Excelencia académica:** Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, comenzando en la calidad de nuestros programas académicos hasta la investigación innovadora y el servicio de calidad a nuestros estudiantes en su desarrollo académico y personal.
- **Resiliencia:** Valoramos la resiliencia como una capacidad primordial para adaptarnos y recuperarnos de los desafíos y cambios difíciles, manteniendo una actitud positiva y buscando oportunidades de crecimiento y mejora incluso en situaciones adversas.
- **Emprendedurismo:** La Universidad Peruana los Andes basada en sus diversas Facultades, docentes y estudiantes impulsan y fomentan el emprendimiento.
- **Identidad:** Todos los colaboradores y estudiantes muestran Identidad sobre la Universidad, promoviendo compromiso.

## 6.2 Referencias bibliográficas

D'Alessio, F. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú*. Centrum. Lima.

D'Alessio, F. (2015). *Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú 2015 - 2024*. Centrum. Lima.

D'Alessio, F. (2013). *Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia*. Centrum y Pearson. Lima.

David, F. (2018). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall. México.  
e.ditor Consulting (2023). *Plan Estratégico Full*, [www.plantillasmil.com](http://www.plantillasmil.com) España.

Guillén, P. (2023). Estrategia empresarial, Blog: [www.http://www.blandi.org/fguillen/](http://www.blandi.org/fguillen/) España.

UPLA (2023). Memoria anual 2022. Universidad Peruana Los Andes. Huancayo.

SUNEDU (2023). Modelo de Renovación de Licencia Institucional, [www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe) Lima.

SINEACE (2017). Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria. [www.repositorio.sineace.gob.pe](http://www.repositorio.sineace.gob.pe) Lima.