



UPLA
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

RECTORADO - OFICINA DE PLANIFICACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2024 - 2028

CERTIFICACIONES INTERNACIONALES



ACREDITACIÓN INTERNACIONAL



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
I. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	8
1.1. Modelo del plan estratégico institucional.....	8
1.2. Diseño del modelo conceptual.....	8
1.3. Necesidades y expectativas de los grupos de interés.....	10
II. FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD.....	11
2.1. Misión.....	11
2.2. Visión.....	11
2.3. Valores.....	11
2.4. Política de calidad.....	11
III. PROCESO ESTRATÉGICO.....	12
3.1. Matriz DAFO.....	12
3.2. Análisis PESTEL.....	13
3.3. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI.....	15
3.4. Matriz de evaluación de factores externos – MEFE.....	17
3.5. Matriz de la posición competitiva (MIE).....	18
3.6. Análisis interno AMOFHIT.....	19
3.7. Análisis del Sector.....	21
3.8. Matriz del perfil competitivo – MPC.....	22
3.9. Matriz del perfil referencial – MPR.....	22
3.10. Cuadro de posicionamiento – CP.....	23
3.11. Matriz Ansoff: Análisis producto – mercado.....	25
3.12. Cadena de valor.....	26
3.13. Ventaja competitiva.....	27
3.14. Propuesta de valor.....	28
IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	28
4.1. Estrategias DAFO.....	28
4.2. Matriz Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar – CAME.....	31

4.3	Posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA.....	33
4.4	Matriz de la estrategia principal – MEP	35
4.5	Matriz GE – McKinsey	36
4.6	Opciones estratégicas	38
4.7	Matriz de decisión estratégica.....	41
4.8	Matriz de planificación estratégica cuantitativa – MPE	41
4.9	Matriz ética de la UPLA	44
V.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN ACCIÓN.....	45
5.1.	Objetivos a largo plazo	45
5.2.	Mapa estratégico.....	45
5.3.	Tablero de mando de los objetivos estratégicos	46
5.4.	Tablero de mando de los objetivos estratégicos – objetivos específicos.....	47
5.5.	Tablero de mando de los objetivos estratégicos	50
5.6	Tablero de mando con iniciativas estratégicas.	58
VI.	ANEXOS.....	69
6.1.	Tablas.....	69
6.2.	Fundamentaciones	79
6.3.	Referencias bibliográficas.....	82

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

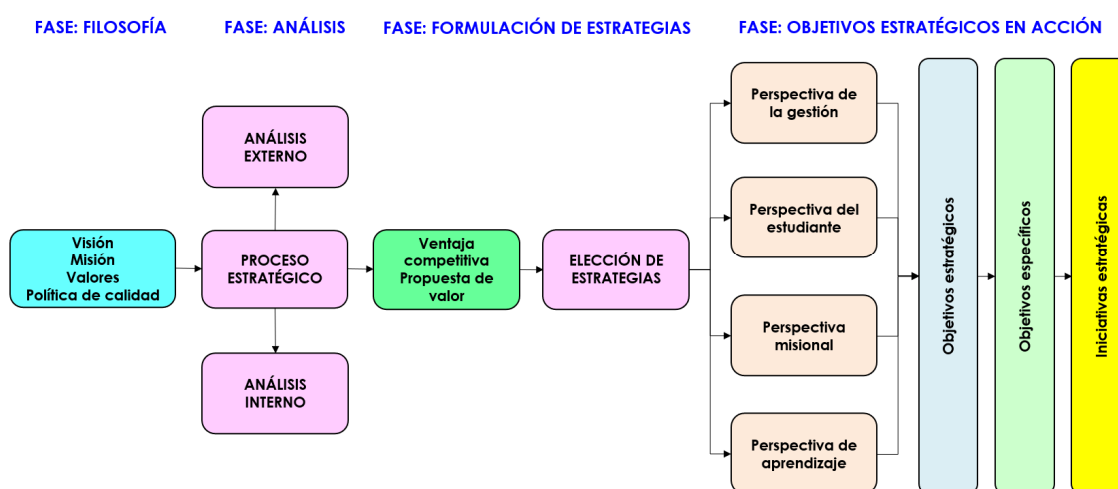
I. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

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

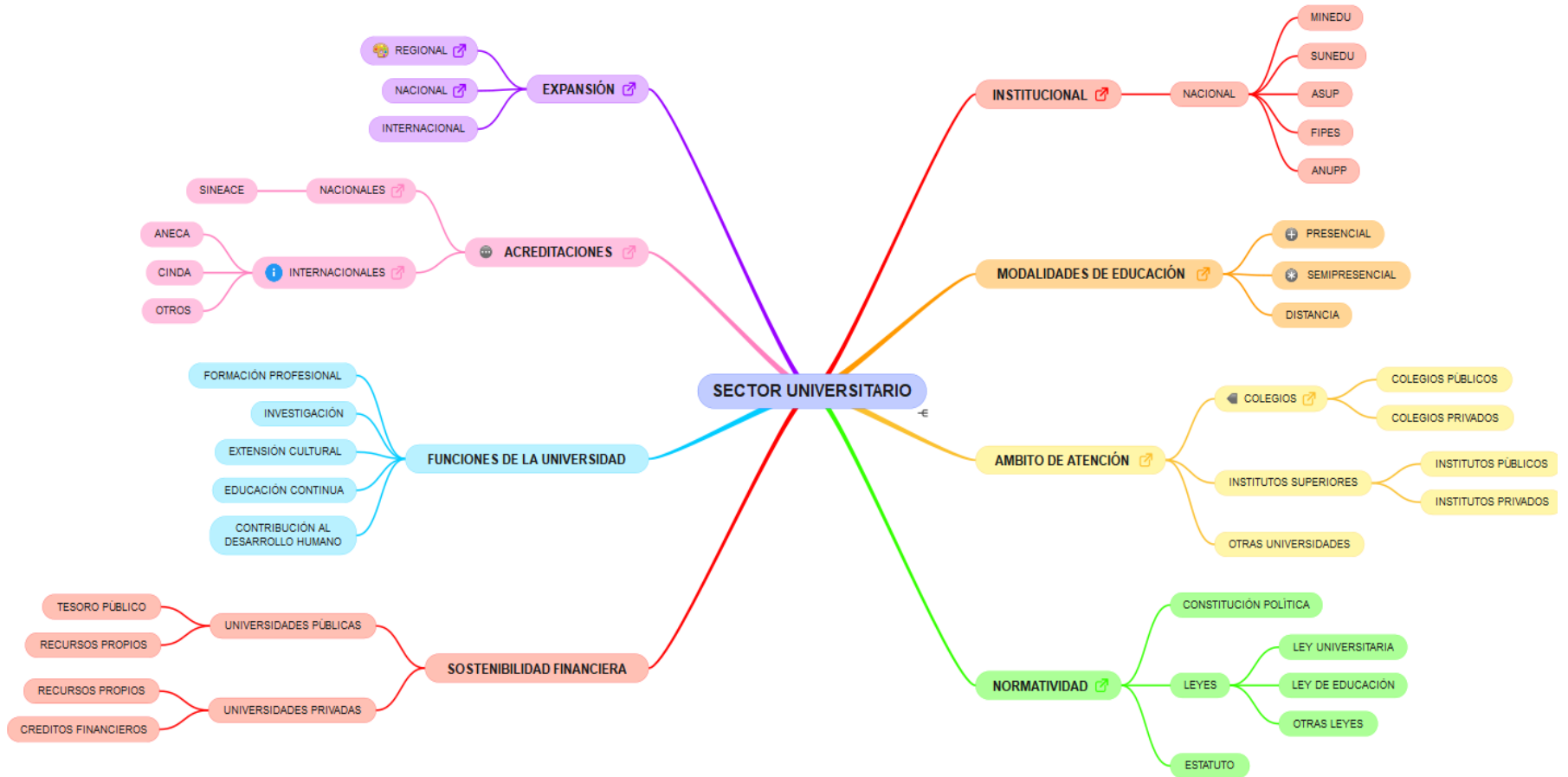
Para su formulación se contó con el liderazgo del señor Rector Dr. Fredi Gutiérrez Martínez, con el asesoramiento del Eco. Yunior Ricaldi Leon| y los integrantes de la Oficina de Planificación. Participaron docentes de las facultades, jefes de oficinas y los asesores de la alta dirección con sus aportes y sugerencias valiosas, se logró formular las estrategias propuestas.

1.2. Diseño del modelo conceptual

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

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. Matriz DAFO

De acuerdo a los talleres realizados en las diversas facultades, así como profesionales docentes, Jefes de las diversas oficinas de la tecnoestructura de la Universidad Peruana Los Andes y otros actores, se han identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que afronta la Universidad Peruana Los Andes; las que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Matriz DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

DEBILIDADES – Generan problemas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Débil impacto de estrategias de mercadeo. 2. Procesos administrativos y académicos lentos. 3. No se cuenta con un sistema integrado de administración y gobierno. 4. Alta tasa de morosidad. 5. Las investigaciones no responden al interés de la sociedad. 6. Insatisfacción de los estudiantes en los diversos servicios complementarios. 7. Insatisfacción de los egresados en los diversos trámites administrativos. 8. Reducida movilidad estudiantil y docentes. 9. Débil posicionamiento de la Universidad. 10. Ausencia de cultura de optimización de ingresos y gastos. 11. Falta de iniciativa para generar nuevos proyectos. 12. Docentes sin especialización. 13. Escasa identificación institucional 14. Deficiente prestación de servicios administrativos.
AMENAZAS – Generan problemas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la oferta estudiantil y altos grados de rivalidad. 2. Débil formación básica de los postulantes. 3. Innovación y mejora de la formación profesional en otras universidades. 4. Persistencia y expansión de la corrupción. 5. Aumento del desempleo y subempleo. 6. Degradación de los ecosistemas ambientales. 7. Incremento de enfermedades y nuevas pandemias. 8. Recesión económica del país. 9. Ofertas laborales con mejores expectativas.
FORTALEZAS – Generan ventajas competitivas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia adecuada para el proceso enseñanza-aprendizaje. 2. Laboratorios especializados para el proceso enseñanza-aprendizaje. 3. Capacidad y experiencia directiva. 4. Indicadores financieros sostenibles. 5. Convenios nacionales e internacionales 6. Existencia de espacios ecológicos. 7. Certificación de calidad ISO 14001-2018.

8. Disponibilidad de espacios de recreación y deportes.
9. Pensiones accesibles.
10. Inmuebles para la expansión de la Universidad.
11. Docentes investigadores certificados.

OPORTUNIDADES – Generan ventajas competitivas

1. Acreditadoras certifican la calidad.
2. Flexibilización de normas universitarias.
3. Entidades financieras otorgan créditos.
4. Desafíos de la inteligencia artificial.
5. Organismos públicos protegen la propiedad intelectual.
6. Crecimiento de la población de egresados de secundaria.
7. Instituciones que financian proyectos de investigación.
8. Incremento del emprendedurismo.
9. Requerimiento de personal de salud y otras disciplinas.
10. Automatización del trabajo y los procesos.
11. Masificación del coworking.
12. Aumento de la virtualidad.

Fuente: Reuniones de trabajo.

3.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis del entorno de la Universidad, utilizado en la toma de decisiones estratégicas para evaluar el entorno externo en el que opera. PESTEL es un acrónimo que representa cinco categorías claves de factores que pueden tener un impacto en su evolución de la Universidad, en términos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Tabla 3

Matriz de análisis del entorno – PESTEL

ANÁLISIS DEL ENTORNO – POLÍTICO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Avances en materia de cooperación intrarregional. 2. Democracia debilitada en países con política popular. 3. Persistencia y expansión de la corrupción. 4. Desconfianza en los poderes del Estado. 5. Persistencia de las organizaciones políticas con proyectos particulares en el Congreso. 6. Mayor insatisfacción con el funcionamiento de la democracia.
ANÁLISIS DEL ENTORNO – ECONÓMICO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del empleo informal y vulnerable. 2. Incremento de la recualificación, nuevos empleos y perfiles. 3. Incorporación a los diseños curriculares de habilidades digitales, financieras y emprendimiento. 4. Incremento del crowdfunding. 5. El PBI mundial por habitante crecerá durante las siguientes décadas, sobre todo en los países emergentes. 6. Se pasará de la economía agrícola a la economía industrial y luego a los servicios innovadores. 7. Estancamiento de la productividad. 8. Incremento del emprendedurismo. 9. La asequibilidad y el retorno de la inversión están impactando las decisiones de posibles estudiantes.

10. Incremento de la informalidad.
11. Factores sociales y climáticos afectarán la economía mundial.
12. Aumento de patentes.
13. Mercados mundiales se integran comercialmente.
14. Aumento en la implementación del Employer branding.
15. Aumento del desempleo.
16. Estancamiento del crecimiento económico.
17. En los mercados emergentes crecen los servicios de diversión y cultura.

ANÁLISIS DEL ENTORNO – SOCIAL

1. Cambios en los estilos de vida.
2. Persistencia de la inseguridad ciudadana y hechos delictivos.
3. Se incrementa los conflictos sociales.
4. Se siembra confusión debido a la infodemia.
5. Participación de la comunidad globalmente.
6. Balance de la diversidad, inclusión y libertad intelectual.
7. Incremento vertiginoso de la movilidad académica internacional.
8. Crisis de la profesión académica en los países en desarrollo.
9. Aumento de la población ávidos de servicios que nunca han existido.
10. La angustia y la depresión se incrementará y se dará mayor apoyo a la salud mental.
11. Incremento progresivo de enfermedades transmisibles y no transmisibles.
12. Aumento de la comorbilidad.
13. Envejecimiento de la población.
14. Prevalencia de enfermedades crónicas degenerativas.
15. Crecimiento de casos de anemia.
16. Aumento del embarazo en niñas y adolescentes.
17. Incremento de la violencia física y sexual en niños, niñas y adolescentes.
18. Crecimiento progresivo de enfermedades transmisibles.
19. Aumento del consumo de alimentos saludables.
20. Incremento de la trata de personas y la prostitución.
21. El proceso migratorio desordenado.
22. Enfoque en el bienestar del trabajador.
23. Contratación de talento global y creación de equipos diversos.
24. Persistencia de la discriminación.
25. Persistencia de la violencia familiar.
26. Persistencia de la inseguridad ciudadana y hechos delictivos.
27. Nuevos métodos de enseñanza basados en el estudiante como centro de aprendizaje.
28. Masificación del coworking.
29. OMS reporta al menos una nueva enfermedad cada año, con formas más veloces de transmisión y contagio.
30. Las clases medias tendrán oportunidades a una mejor educación.
31. Importancia al desarrollo del talento humano.
32. Incremento de la desigualdad de ingresos.
33. Insuficiente personal médico e infraestructura para atender a la población.
34. Empleos híbridos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO – TECNOLÓGICO

1. Inteligencia artificial y automatización.
2. Tecnologías de quinta revolución industrial (5RI)
3. Obsolescencia del conocimiento humano.
4. Experimentación tecnológica como base del conocimiento.
5. Incorporación de la tecnología en el sistema educativo.
6. Aumento en el énfasis de las formas aplicadas de aprendizaje.
7. La biotecnología permitirá el renacimiento de especies extintas.
8. Mayor auge de la educación STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)
9. Robotización y automatización en el trabajo.
10. Automatización de los procesos.

<ol style="list-style-type: none"> 11. Consolidación del metaverso (trabajo colaborativo, creativo y productivo). 12. Incorporación al diseño curricular de habilidades digitales y de emprendimiento. 13. Masificación de la tecnología blockchain. 14. Aumento de la internacionalización virtual.
ANÁLISIS DEL ENTORNO – ECOLÓGICO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la exportación de los recursos minerales. 2. Degradación de los ecosistemas ambientales. 3. Aparición de nuevas fuentes de energía. 4. Escasez de recursos naturales. 5. Usos desmedidos de agroquímicos. 6. Variabilidad de las temperaturas y precipitaciones.
ANÁLISIS DEL ENTORNO – LEGAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad con nuevas estrategias políticas, que den paso a procesos más colaborativos. 2. Aumento en el uso de técnicas de reclutamiento y selección innovadoras. 3. Flexibilización de normas universitarias. 4. Adecuación de normas internas.

Fuente: Equipo de trabajo.

3.3. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI), es una herramienta estratégica esencial para evaluar y analizar en detalle las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la Universidad. Esta matriz se centra en aspectos internos, lo que permite una comprensión más profunda de cómo operan los distintos componentes de la organización. Su objetivo principal es proporcionar una visión estructurada y cuantificable de los elementos clave que afectan la eficiencia y el rendimiento de la empresa. Para ello, se examinan los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, identificando tanto los puntos fuertes como las áreas susceptibles de mejora.

Las fortalezas son los aspectos positivos internos de la Universidad que le brindan ventajas sobre sus competidores. Pueden incluir la infraestructura, habilidades distintivas de sus directivos, tecnología avanzada, entre otros.

Las debilidades son los aspectos internos que representan desventajas en comparación con los competidores. Pueden incluir falta de recursos, deficiencias en habilidades, procesos ineficientes u otros problemas internos.

La matriz normalmente se construye a través de un proceso que implica la identificación de factores internos relevantes y la asignación de pesos a cada uno de ellos según su importancia para el éxito de la Universidad. Luego, se califican estos factores en una escala para evaluar su situación actual.

Tabla 4

Matriz de evaluación del factor interno – MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		Valor	Clasificación	Valor ponderado
FORTALEZAS				
1	Infraestructura propia adecuada para el proceso enseñanza-aprendizaje	0.09	4	0.36
2	Laboratorios especializados para el proceso enseñanza-aprendizaje.	0.08	4	0.32
3	Capacidad y experiencia directiva.	0.08	4	0.32
4	Indicadores financieros sostenibles.	0.06	4	0.24
5	Convenios nacionales e internacionales.	0.04	3	0.12
6	Existencia de espacios ecológicos.	0.03	4	0.12
7	Certificación de calidad ISO 14001-2018.	0.02	4	0.08
8	Disponibilidad de espacios de recreación y deportes.	0.04	4	0.16
9	Pensiones accesibles.	0.07	4	0.28
10	Inmuebles para la expansión de la Universidad.	0.01	3	0.03
11	Docentes investigadores certificados.	0.02	3	0.06
DEBILIDADES				
1	Débil impacto de estrategias de mercadeo.	0.06	1	0.06
2	Procesos administrativos y académicos lentos.	0.05	1	0.05
3	No se cuenta con un sistema integrado de administración y gobierno.	0.05	1	0.05
4	Alta tasa de morosidad	0.04	1	0.04
5	Las investigaciones no responden al interés de la sociedad.	0.02	1	0.02
6	Insatisfacción de los estudiantes en los diversos servicios complementarios.	0.03	1	0.03
7	Insatisfacción de los egresados en los diversos trámites administrativos.	0.03	1	0.03
8	Reducida movilidad estudiantil y docentes.	0.02	1	0.02
9	Débil posicionamiento de la Universidad.	0.03	2	0.06
10	Ausencia de cultura de optimización de ingresos y gastos.	0.03	2	0.06
11	Falta de iniciativa para generar nuevos proyectos.	0.03	1	0.03
12	Docentes sin especialización.	0.03	2	0.06
13	Escasa identificación institucional	0.02	2	0.04
14	Deficiente prestación de servicios administrativos.	0.02	1	0.02
VALOR PONDERADO TOTAL		1.00		2.66

Fuente: Equipo de trabajo.

De acuerdo con el puntaje obtenido de 2.66; la Universidad Peruana Los Andes, está aprovechando ligeramente sus fortalezas y superando sus debilidades.

3.4. Matriz de evaluación de factores externos – MEFE

La matriz de evaluación de factores externos, es una herramienta estratégica esencial para evaluar y analizar en detalle las oportunidades y amenazas que enfrenta la Universidad.

Tabla 5

Matriz de evaluación del factor externo – MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Valor	Clasificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Acreditadoras certifican la calidad	0.09	2	0.18
2	Flexibilización de normas universitarias	0.02	3	0.06
3	Entidades financieras otorgan créditos	0.03	4	0.12
4	Desafíos de la inteligencia artificial	0.05	3	0.15
5	Organismos públicos protegen la propiedad intelectual	0.04	2	0.08
6	Crecimiento de la población de egresados de secundaria	0.08	2	0.16
7	Instituciones que financian proyectos de investigación	0.03	1	0.03
8	Incremento del emprendedurismo	0.06	2	0.12
9	Requerimiento de personal de salud y otras disciplinas.	0.07	2	0.14
10	Automatización del trabajo y los procesos	0.06	2	0.12
11	Masificación del coworking	0.03	1	0.03
12	Aumento de la virtualidad.	0.07	2	0.14
AMENAZAS				
1	Crecimiento de la oferta estudiantil y altos grados de rivalidad.	0.07	2	0.14
2	Débil formación básica de los postulantes.	0.03	2	0.06
3	Innovación y mejora de la formación profesional en otras universidades.	0.02	2	0.04
4	Expansión de la corrupción.	0.02	1	0.02
5	Recesión económica del país.	0.05	2	0.10
6	Aumento del desempleo y subempleo.	0.06	2	0.12
7	Degradación de los ecosistemas ambientales	0.05	2	0.10
8	Incremento de enfermedades y nuevas pandemias	0.04	2	0.08
9	Fuga de talento humano	0.03	1	0.03
VALOR PONDERADO TOTAL		1.00		2.02

Fuente: Equipo de trabajo.

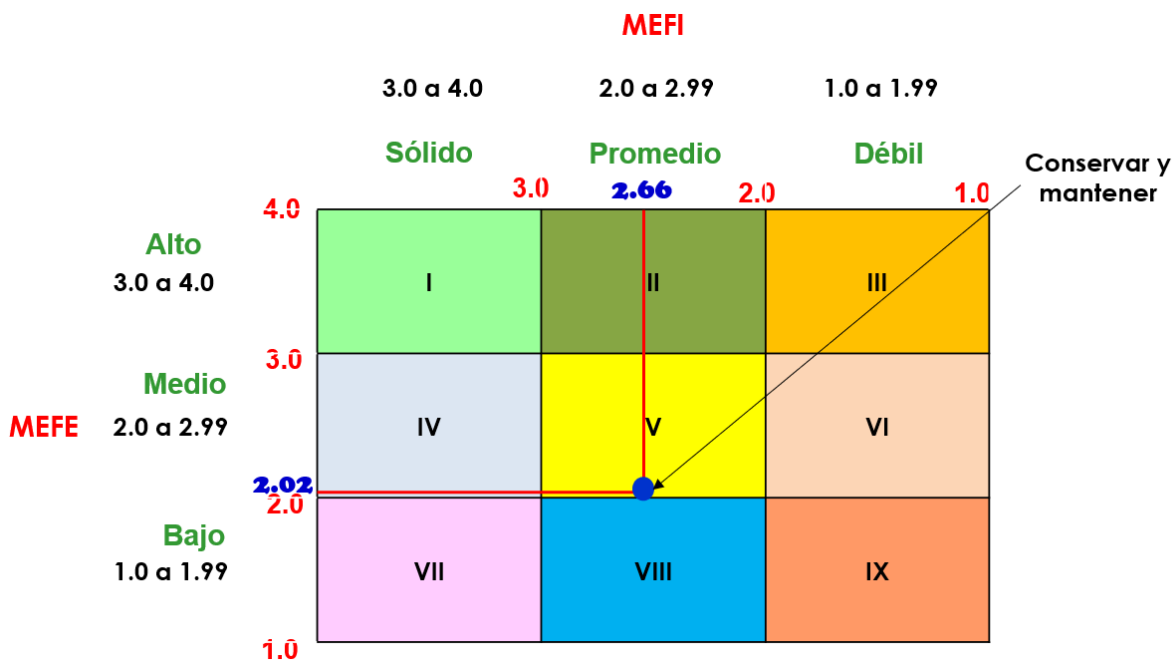
De acuerdo al puntaje obtenido de 2.02; la Universidad Peruana Los Andes, no está aprovechando las oportunidades del mercado; tampoco realiza esfuerzos por superar las amenazas del entorno.

3.5. Matriz de la posición competitiva (MIE)

La matriz de la posición competitiva, también conocida como la matriz interna y externa (MIE), ayuda a determinar las alternativas de posición que puede adoptar la Universidad Peruana Los Andes en el mercado respecto a la competencia y en relación directa con sus grupos de interés, teniendo como referencia los niveles atractivos que presenta el escenario competitivo, de tal manera que se esté en capacidad de establecer estrategias de inversión y crecimiento. Esta matriz en un esquema de nueve cuadrantes y se basa en los puntajes de valor totales de la MEFE y la MEFI.

Figura 3

Matriz Interna Externa de ubicación de la Universidad Peruana Los Andes



Fuente: Equipo de trabajo

El resultado nos muestra que la Universidad Peruana Los Andes se ubica en el cuadrante V, que de acuerdo a la estrategia principal tiene que Conservar y Mantener, para ello

tiene que realizar inversiones en forma selectiva para obtener beneficios (desarrollar selectivamente estrategias de mejora).

En la matriz se observa que la Universidad Peruana Los Andes no es líder en mercado muy atractivo. El crecimiento en búsqueda del liderazgo sería rentable. Debe mejorar su posición al cuadrante II ó IV en los próximos años, maximizar la utilidad de los recursos, optimizar los procesos, reducir al máximo posible los costos administrativos y de servicios, y tratar de obtener la mayor rentabilidad posible sobre la inversión incurrida.

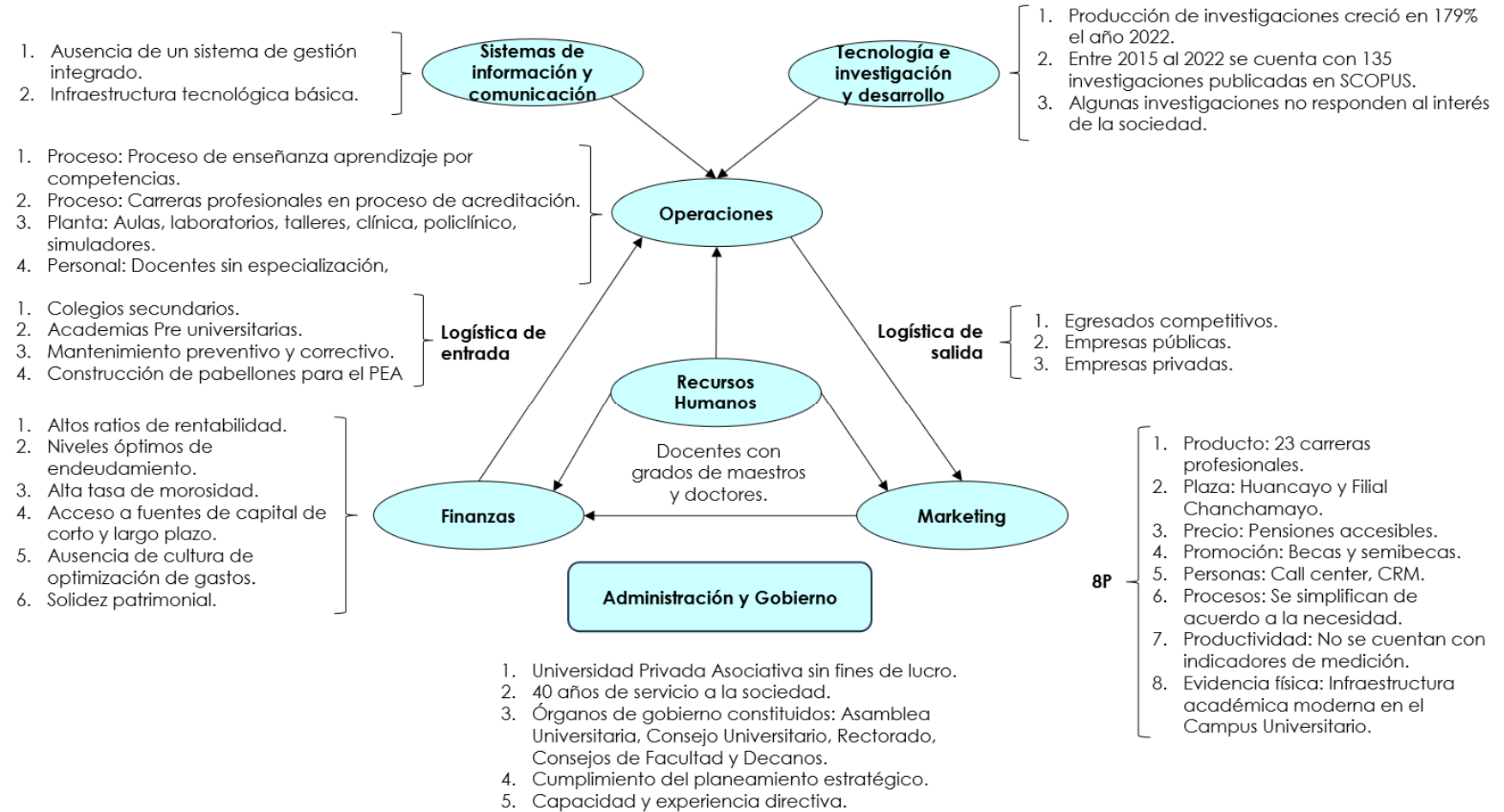
3.6. Análisis interno AMOFHIT

El análisis interno está centrado en la identificación de las fortalezas y neutralizar las debilidades de la Universidad. Con la finalidad de identificar la ventaja competitiva, es de suma importancia la propuesta de D'Alessio (2012) el análisis interno AMOFHIT la que se utilizó para evaluar los factores internos que posee la Universidad Peruana Los Andes, siendo las áreas evaluadas;

- Administración y Gobierno (A)
- Marketing (M)
- Operaciones y logística (O)
- Finanzas y contabilidad (F)
- Recursos Humanos (H)
- Sistemas de Información y Comunicaciones (I)
- Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Figura 4

Análisis interno AMOFHIT



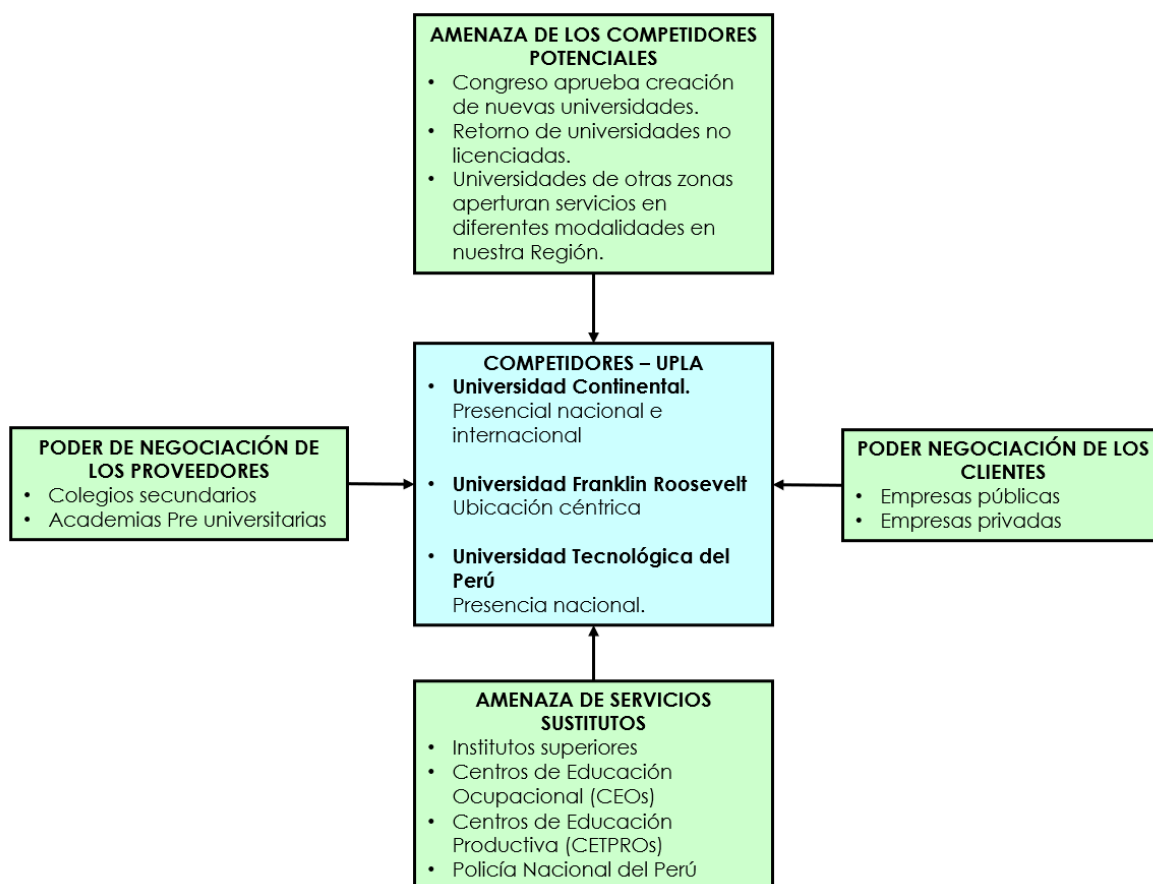
Fuente: Equipo de trabajo

3.7. Análisis del Sector

Se utilizó las cinco fuerzas competitivas del sector universitario en la Región Junín propuesto por Michael Porter, en ella se aprecia la rivalidad del sector compuesto por universidades privadas. Los competidores potenciales aquellas que recién pueden ingresar al sector y/o algunos que ya están en proceso. El poder de negociación de los proveedores, entendido por la elección del estudiante al momento de elegir una universidad, ellos provienen de colegios secundarios y algunos de Centros pre Universitarios donde se han preparado para postular. Los clientes, considerado a las empresas públicas y privadas que albergarán los egresados. Finalmente, a los sustitutos, es aquí que por diversos motivos el postulante a la universidad opta por la elección ya sea por el tiempo de duración, estabilidad de trabajo al egresar y/o el aspecto económico.

Figura 5

Las cinco fuerzas competitivas del sector universitario.



Fuente: Equipo de trabajo.

3.8. Matriz del perfil competitivo – MPC

Tabla 6

Matriz del perfil competitivo – MPC

FACTORES IMPORTANTES DE ÉXITO	VALOR	UPLA		UC		UFR		UTP	
		Pts	PUNTAJE	Pts	PUNTAJE	Pts	PUNTAJE	Pts	PUNTAJE
1. Relación clientes	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30
2. Reputación de marca	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21
3. Calidad servicios	0.14	2	0.28	3	0.60	1	0.50	2	0.45
4. Infraestructura y campus	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
5. Expansión y crecimiento	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32
6. Docentes	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42
7. Innovación y tecnología	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39
8. Pensiones	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20
9. Publicidad	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
10. Posición financiera	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
TOTAL	1.00		2.72		3.57		2.50		3.12

Fuente: Equipo de trabajo.

La Matriz de Perfil Competitivo analiza a fondo la posición de la Universidad Peruana Los Andes en relación con sus competidores. Uno de los puntos fuertes destacados es su "Infraestructura" y las "pensiones de enseñanza", donde UPLA obtiene una calificación máxima, lo que indica una ventaja significativa en términos de recursos físicos y de precios. Sin embargo, la "Reputación de Marca" y la "Calidad de Servicios" necesitan mejoras, ya que UPLA obtiene calificaciones más bajas en comparación con otras universidades, como la UC y la UTP. La "Calidad de Docentes" y la "Posición Financiera" son áreas que requieren atención y mejora para fortalecer la competitividad de la institución. Por otro lado, la UPLA lidera en "Pensiones", lo que sugiere una ventaja competitiva esencial en el contexto educativo

La Universidad líder en la Región Central es la Universidad Continental, al haber obtenido el puntaje de 3.57, la Universidad Peruana Los Andes se ubica en tercer lugar con 2.72

3.9. Matriz del perfil referencial – MPR

Se realizó un comparativo con la Universidad Cesar Vallejo, universidad que tiene algunas características comunes con la UPLA, el mismo que se encuentra adscrito en la ciudad de Lima y Trujillo como sus principales sedes.

Tabla 7*Matriz del perfil referencial – MPR*

FACTORES IMPORTANTES DE ÉXITO	VALOR	UPLA		UCV	
		Puntos	PUNTAJE	Puntos	PUNTAJE
1. Relación clientes	0.10	2	0.20	4	0.40
2. Reputación de marca	0.07	2	0.14	4	0.28
3. Calidad servicios	0.14	2	0.28	2	0.28
4. Infraestructura y campus	0.13	4	0.52	4	0.52
5. Expansión y crecimiento	0.08	3	0.24	4	0.32
6. Docentes	0.14	2	0.28	3	0.42
7. Innovación y tecnología	0.13	3	0.39	4	0.52
8. Pensiones	0.10	4	0.40	3	0.30
9. Publicidad	0.06	2	0.12	4	0.24
10. Posición financiera	0.05	3	0.15	4	0.20
TOTAL	1.00		2.72		3.48

Fuente: Equipo de trabajo.

La Universidad referente a nivel nacional del segmento similar a la Universidad Peruana Los Andes es la Universidad César Vallejo, y obtuvo el puntaje de 3.48

3.10. Cuadro de posicionamiento – CP

En el siguiente cuadro de posicionamiento se evalúa la posición relativa con la Universidad más competitiva de la Región, el presente cuadro se trabaja con ambas instituciones en áreas como cuota de mercado, pensiones, variedad de escuelas profesionales, posicionamiento de marca, calidad del servicio y muchos otros aspectos. Los valores más altos indican una mejor posición.

En este contexto, se muestra que la UPLA lidera en pensiones y obtiene una fuerte puntuación en ubicación, pero necesita mejorar en áreas como cuota de mercado, calidad del servicio y estrategias de marketing en comparación con la UC. Este análisis es esencial para entender la posición competitiva de la UPLA y enfocar sus esfuerzos en áreas específicas para lograr sus objetivos estratégicos.

Tabla 8

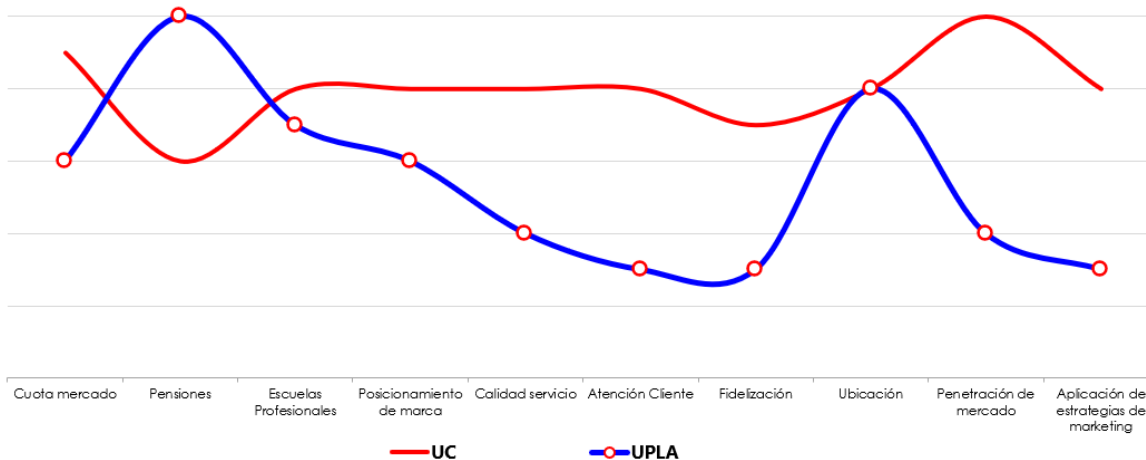
Cuadro de posicionamiento

Factores	Universidad Peruana Los Andes	Universidad Continental
1. Cuota del mercado	6	9
2. Pensiones	10	6
3. Escuelas profesionales	7	8
4. Posicionamiento de marca	6	8
5. Calidad de los servicios	4	8
6. Atención al cliente	3	8
7. Fidelización	3	7
8. Ubicación	8	8
9. Penetración de mercado	4	10
10. Estrategias de marketing	3	8

Fuente: Equipo de trabajo.

Figura 6

Lienzo del posicionamiento en el mercado



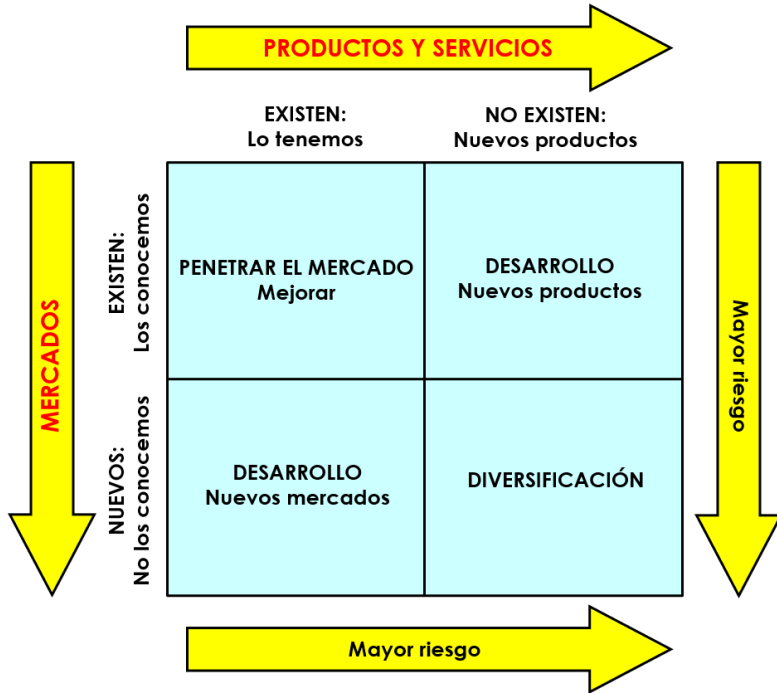
Fuente: Equipo de trabajo.

En el lienzo del posicionamiento se observa que la Universidad Continental supera en muchos factores a la Universidad Peruana Los Andes, siendo de esta última su fortaleza las pensiones y la ubicación en la ciudad de Huancayo. Se hace necesario un análisis de cada factor para poder revertir la situación.

3.11. Matriz Ansoff: Análisis producto – mercado

Figura 7

Matriz de Igor Ansoff: Análisis producto – mercado



La tabla 9 se muestra la formulación de estrategias por parte de la Universidad, basado en el análisis - producto, de los cuales, se identificaron en cuatro grandes campos: i) Mejorar para la penetración de mercado (16 estrategias); ii) nuevos productos de desarrollo (2 estrategias); iii) el desarrollo de nuevos productos (7 estrategias) y iv) la diversificación (11 estrategias).

Tabla 9

Matriz de formulación de estrategias: Análisis - Producto

EXISTEN: Lo tenemos PENETRACIÓN – Mejorar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir el precio de las pensiones. 2. Realizar promociones a las modalidades de ingreso directo. 3. Promociones escalonadas. 4. Promociones por fidelización. 5. Elaborar el Plan de Marketing de Servicios anual. 6. Alianzas estratégicas con colegios secundarios. 7. Satisfacer las necesidades del público. 8. Adecuarse a los gustos y preferencias del cliente. 9. Reactivar la Filial Lima y otras desistidas.

<ol style="list-style-type: none"> 10. Aperturar sedes en el radio de acción. 11. Desarrollar la marca asociadas a la responsabilidad social. 12. Centralizar las oficinas de administración y gobierno en el campus de Chorrillos. 13. Ingresas a otros segmentos. 14. Resaltar las bondades de las escuelas profesionales top de nuestra Universidad. 15. Captar e informar acerca de la propuesta de valor mediante la publicidad ATL. 16. Captar estudiantes, egresados de colegios e instituciones de años anteriores, titulados, estudiantes de otras universidades, institutos, profesional, segundas carreras, estudios truncos, mediante la publicidad BTL.
EXISTEN: Lo tenemos DESARROLLO – Nuevos mercados
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios para nuevas Filiales a nivel nacional e internacional. 2. Realizar convenios para la obtención de grados académicos conjuntos a nivel nacional e internacional.
NO EXISTEN: Nuevos productos DESARROLLO – Nuevos productos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevas carreras profesionales para la Filial Chanchamayo y otros programas. 2. Ofrecer programas externos segmentados por el Language Center. 3. Ofrecer servicios de salud a la colectividad a través del Policlínico Docente Universitario, Clínica Odontológica y la Clínica Psicológica. 4. Integrarse a consorcios educativos universitarios. 5. Implementar escuelas profesionales a Distancia. 6. Integrarnos a redes institucionales y articulación formativa. 7. Implementar nuevas modalidades de estudio.
NO EXISTEN: Lo tenemos DIVERSIFICACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas económicas con inversionistas. 2. Implementar estrategia B2B con entidades públicas y privadas. 3. Implementar estrategias B2B para pagos de pensiones y tasas educativas. 4. Crear entidad financiera o Cooperativa de servicios educativos. 5. Concesionar el terreno de la Planta Lechera del Mantaro. 6. Implementar el Centro Experimental UPLA – Ataura. 7. Construir el Complejo Deportivo Los Andes. 8. Construir el Centro de Convenciones Los Andes. 9. Implementar la Clínica Odontológica Los Andes. 10. Crear la Clínica Psicológica Integral Los Andes 11. Reactivar la Institución Educativa Los Andes (Crecimiento regresivo)

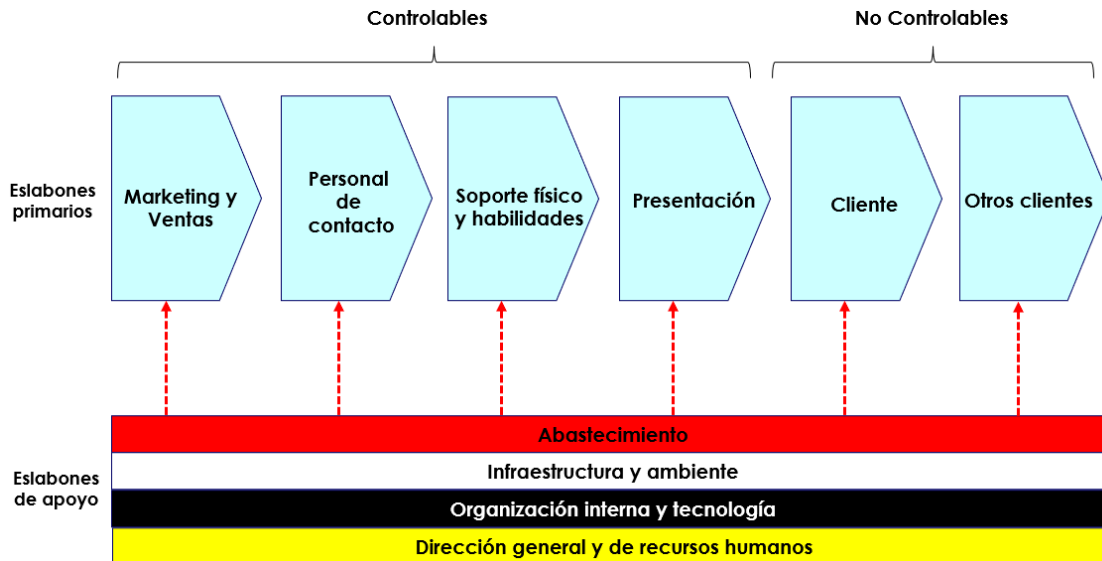
Fuente: Equipo de trabajo.

3.12. Cadena de valor

La cadena de valor permite la identificación de la ventaja competitiva y la propuesta de valor que brinda nuestra Universidad, es así que este proceso se inicia con las necesidades y expectativas de los grupos de interés habidos por la superación. Es así que Marketing y Admisión juegan un rol preponderante en este proceso. Esto se complementa con nuestro soporte físico y las habilidades de nuestros colaboradores tanto docentes y no docentes; donde la infraestructura y ambiente juegan un rol primordial, juntamente con la organización interna y la tecnología, donde el prospecto después de haber experimentado con una visita toma la decisión de seguir sus estudios universitarios, razón por la que se hace necesario identificar los procesos débiles en nuestra Universidad y superarlos.

Figura 8

Cadena de Valor de la Universidad Peruana Los Andes



Fuente: Equipo de trabajo.

3.13. Ventaja competitiva

- **Infraestructura física**

Contamos con más de 120,000 m² de terreno, con un área construida de 57,431.44 m² (gabinetes, talleres, aulas, laboratorios, bibliotecas, Clínica odontológica, Policlínico Docente Universitario) y en áreas verdes 62,568.56 m². Contamos con más 85,000 m² 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.

3.14. 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 Estrategias DAFO

La siguiente matriz en general destaca que la Universidad se encuentra en una posición favorable debido a varias fortalezas significativas. Entre estas fortalezas, se destacan una infraestructura adecuada, laboratorios especializados, espacios ecológicos, certificación de calidad ISO 14001-2018 y disponibilidad de espacios para recreación y deportes. Estos recursos y capacidades representan una base sólida para el desarrollo de estrategias ofensivas que aprovechan las oportunidades del entorno. No obstante, la Universidad también se enfrenta a algunas amenazas, algo menores, como el crecimiento de la oferta educativa y la débil formación de los postulantes, para lo cual se formulan estrategias defensivas. Además, se han identificado debilidades internas, como la falta de estrategias de mercadeo y procesos lentos, que necesitan ser tratados a través de estrategias de reorientación y supervivencia.

Tabla 10

Matriz DAFO

<p style="text-align: center;">4.1 MATRIZ DAFO</p> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditadoras certifican la calidad 2. Flexibilización de normas universitarias 3. Entidades financieras otorgan créditos 4. Desafíos de la inteligencia artificial 5. Organismos públicos protegen la propiedad intelectual 6. Crecimiento de la población de egresados de secundaria 7. Instituciones que financian proyectos de investigación 8. Incremento del emprendedurismo 9. Requerimiento de personal de salud y otras disciplinas. 10. Automatización del trabajo y los procesos 11. Masificación del coworking 12. Aumento de la virtualidad. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la oferta estudiantil y altos grados de rivalidad. 2. Débil formación básica de los postulantes. 3. Innovación y mejora de la formación profesional en otras universidades. 4. Expansión de la corrupción. 5. Recesión económica del país. 6. Aumento del desempleo y subempleo. 7. Degradación de los ecosistemas ambientales 8. Incremento de enfermedades y nuevas pandemias 9. Fuga de talento humano
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia adecuada para el proceso enseñanza-aprendizaje 2. Laboratorios especializados para el proceso enseñanza-aprendizaje. 3. Capacidad y experiencia directiva. 4. Indicadores financieros sostenibles. 5. Convenios nacionales e internacionales. 6. Existencia de espacios ecológicos. 7. Certificación de calidad ISO 14001-2018. 8. Disponibilidad de espacios de recreación y deportes. 9. Pensiones accesibles. 10. Inmuebles para la expansión de la Universidad. 11. Docentes investigadores certificados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renovar la licencia institucional (F1, F2, F3, O1, O2) 2. Generar nuevas unidades de producción (F3, F4, F10, F11, O3, O5, O9, O11) 3. Mejorar la rentabilidad de las Unidades de producción (F3, F4, O3, O11) 4. Crear nuevas escuelas profesionales (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F10, O1, O2, O9, O12) 5. Crear menciones de las carreras profesionales (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F10, O1, O2, O9, O12) 6. Crear maestrías, doctorados y segundas especializaciones (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F10, O1, O2, O9, O12) 7. Proteger los derechos de propiedad intelectual producto de los resultados de investigación (F3, F11, O5, O8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la operatividad de la infraestructura y equipamiento de la universidad (F1, F2, F3, A1) 2. Implementar una infraestructura de red robusta y escalable en la universidad (F1, F2, A1) 3. Implementar servidores virtualizados y físicos en la universidad (F1, F2, A1) 4. Reducir los riesgos de vulnerabilidad de las TI (F1, F2, A1) 5. Desarrollar aplicaciones móviles y web intuitivas (F1, F2, A1) 6. Mantener el sistema de gestión ambiental (F4, A7)
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Débil impacto de estrategias de mercadeo. 2. Procesos administrativos y académicos lentos. 3. No se cuenta con un sistema integrado de administración y gobierno. 4. Alta tasa de morosidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar el nuevo Modelo Educativo UPLA bajo el sistema de creditaje (D9, O1, O2) 2. Mejorar los procesos académicos (D1, D3, D4, D9, D15, O4, O11, O13) 3. Mejorar la calidad de desempeño de los docentes (D8, D15, O1, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el compromiso de los colaboradores (D1, D3, D8, A5, A9) 2. Mejorar la satisfacción del personal (D1, D3, D8, D16, A5, A9) 3. Mantener adecuadas condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (D1, D3, D8, D16, A5, A9)

<ol style="list-style-type: none"> 5. Las investigaciones no responden al interés de la sociedad. 6. Insatisfacción de los estudiantes en los diversos servicios complementarios. 7. Insatisfacción de los egresados en los diversos trámites administrativos. 8. Reducida movilidad estudiantil y docentes. 9. Débil posicionamiento de la Universidad. 10. Ausencia de cultura de optimización de ingresos y gastos. 11. Falta de iniciativa para generar nuevos proyectos. 12. Docentes sin especialización. 13. Escasa identificación institucional 14. Deficiente prestación de servicios administrativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Acreditar las escuelas profesionales a nivel nacional y/o internacional (D4, D6, D9, D12, D15, O1) 5. Identificar los grandes problemas de la sociedad (D6, D14, D15, O5, O8, O9, O10) 6. Mejorar la sostenibilidad de los procesos de investigación (D6, D14, O5, O8, O9, O10) 7. Implementar y mantener en óptimas condiciones el sistema de gestión de la calidad (D12, O1) 8. Mejorar la rentabilidad (D2, D4, D5, D13, D14, O3, O5, O9, O11) 9. Ampliar la cobertura de la universidad a nivel nacional e internacional (D2, D11, O2, O3, O5, O13) 10. Desarrollar investigaciones de calidad con pertinencia social (D6, O8) 11. Simplificar los procesos académicos - administrativos (D3, D4, O11, O13) 12. Ejecutar investigaciones a través de financiamiento de instituciones públicas y privadas (D6, D14, O8) 13. Lograr certificaciones de calidad a nivel nacional y/o internacional. (D12, O1) 14. Incrementar la cuota del mercado (D2, D11, O3, O5, O7) 15. Mejorar la satisfacción de los grupos de interés (D1, D3, D4, D9, D10, O1, O11, O13) 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Contar con entornos no presenciales de aprendizaje (D4, D11, A1, A2, A3) 5. Implementar convenios para la movilidad de colaboradores no docentes (D10, D11, D16, A1, A9) 6. Capacitar de acuerdo al puesto de trabajo (D1, D3, D8, A5, A9) 7. Implementar la meritocracia (D1, D3, D8, A5, A9) 8. Integrar a la Universidad en redes interinstitucionales (D11, A1) 9. Mejorar el acceso a servicios de categorización y becas (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 10. Mejorar el acceso a servicios de orientación y consejería psicopedagógico (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 11. Mejorar los servicios de tutoría (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 12. Mejorar acceso a biblioteca (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 13. Mejorar el acceso a servicios de salud (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 14. Mejorar el acceso a servicios de recreación y deportes (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 15. Mejorar el acceso a servicios de arte y cultura (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 16. Mejorar el acceso a servicio social (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 17. Mejorar el servicio de inserción laboral (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 18. Consolidar el seguimiento a egresados (D1, D3, D4, D9, A1, A4) 19. Mejorar la proyección social y extensión universitaria (D1, D3, D4, D9, A1, A4)
---	--	--

Fuente: Equipo de trabajo.

4.2 Matriz Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar – CAME

Matriz que tiene como objetivo corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar nuestras amenazas y explotar las debilidades que tenemos; éstas forman parte de las iniciativas estratégicas desplegadas de los objetivos específicos.

Tabla 11

Matriz de CAME - Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar

DEBILIDADES	CORREGIR
Débil impacto de estrategias de mercadeo.	Formular el Plan de Marketing.
Procesos administrativos y académicos lentos.	Elaborar documentos normativos para la gestión por procesos.
No se cuenta con un sistema integrado de administración y gobierno.	Implementar un sistema integrado de gestión
Alta tasa de morosidad	Implementar un sistema de seguimiento y recupero de cartera morosa
Las investigaciones no responden al interés de la sociedad.	Exigir el desarrollo de investigaciones experimentales. Identificar los grandes problemas de la sociedad.
Deficiente prestación de servicios administrativos.	Capacitar a los trabajadores no docentes en calidad de servicios.
Insatisfacción de los egresados en los diversos trámites administrativos.	Implementar el sistema de gestión por procesos.
Insatisfacción de los estudiantes en los diversos servicios complementarios.	Diagnosticar e implementar las recomendaciones de informe de satisfacción
Reducida movilidad estudiantil y docentes.	Suscripción y ejecución de convenios con empresas top para la movilidad
Débil posicionamiento de la Universidad.	Fortalecer la gestión universitaria
Escasa identificación institucional	Realizar una reingeniería de personal.
Ausencia de cultura de optimización de ingresos y gastos.	Establecer políticas y normas de optimización de gastos
Falta de iniciativa para generar nuevos proyectos.	Fomentar la generación de nuevos proyectos
Docentes sin especialización.	Mejorar el proceso de selección de docentes especialistas y con expertise profesional
FORTALEZAS	MANTENER
Infraestructura propia adecuada para el proceso enseñanza-aprendizaje	Realizar mantenimientos preventivos, correctivos y predictivos
Laboratorios especializados para el proceso enseñanza-aprendizaje.	Realizar mantenimientos preventivos, correctivos y predictivos
Existencia de espacios ecológicos.	Realizar mantenimientos e implementación de nuevos espacios ecológicos
Certificación de calidad ISO 14001-2018.	Mantener las buenas prácticas ambientales
Disponibilidad de espacios de recreación y deportes.	Mantener en buen estado (conservación) los espacios destinados a recreación y deporte
Pensiones accesibles.	Realizar estudios de mercado anualmente
Inmuebles para la expansión de la Universidad.	Desarrollar estudios de viabilidad de proyectos

Docentes investigadores certificados.	Atraer docentes certificados previa autenticidad de su certificación.
Capacidad y experiencia directiva.	Capacitar y retener al personal directivo.
Indicadores financieros sostenibles.	Optimizar los gastos.
Convenios nacionales e internacionales.	Propiciar firmas de convenios.
AMENAZAS	AFRONTAR
Crecimiento de la oferta presencial, semipresencial y distancia	Mejora integral de los diversos servicios Ampliar nuevas ofertas educativas
Débil formación básica de los postulantes.	Implementar el ciclo de nivelación en la universidad
Innovación y mejora de la formación profesional en otras universidades.	Mejorar la calidad académica
Recesión económica del país.	Implementar el sistema de creditaje.
Expansión de la corrupción.	Implantar normas sancionadoras
Aumento del desempleo y subempleo.	Colocar a los estudiantes y egresados en diversas empresas mediante convenios
Degradación de los ecosistemas ambientales	Contribuir con la mejora del medio ambiente
Incremento de enfermedades y nuevas pandemias	Implementar programas de prevención
Fuga de talento humano	Establecer políticas laborales
OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
Acreditadoras certifican la calidad	Contar con el personal idóneo para la acreditación
	Modernizar la gestión universitaria
Flexibilización de normas universitarias	Presentar proyectos para aperturar nuevos programas de estudio.
Desafíos de la inteligencia artificial	Capacitar e implementar la inteligencia artificial en la universidad
Entidades financieras otorgan créditos	Solicitar créditos para inversiones viables.
Organismos públicos protegen la propiedad intelectual	Incentivar y registrar la creatividad, innovación y emprendimiento
Crecimiento de la población de egresados de secundaria	Implementar nuevas modalidades de ingreso
Instituciones que financian proyectos de investigación	Exigir el desarrollo de investigaciones experimentales
	Identificar los grandes problemas de la sociedad
Incremento del emprendedurismo	Fortalecer las incubadoras
Requerimiento de personal de salud y otras disciplinas.	Potenciar las facultades de Ciencias de Salud y Medicina Humana
	Mejorar la categoría del Policlínico
Automatización del trabajo y los procesos	Implementar el ERP
Masificación del coworking	Brindar servicios de coworking
Aumento de la virtualidad.	Masificar la virtualidad en la gestión universitaria

Fuente: Equipo de trabajo.

4.3 Posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio, cuenta con dos ejes que combinan factores relativos al sector (fortaleza del sector y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la Universidad (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.

La Matriz PEYEA de la Universidad Peruana Los Andes refleja una situación mixta en términos de fortalezas y desafíos. Internamente, la universidad tiene una base financiera sólida, pero debe mejorar aspectos relacionados con la calidad de sus productos y la fidelización de los clientes. Externamente, el entorno ofrece oportunidades de crecimiento, pero también presenta amenazas relacionadas con la estabilidad financiera y la competencia.

Tabla 12

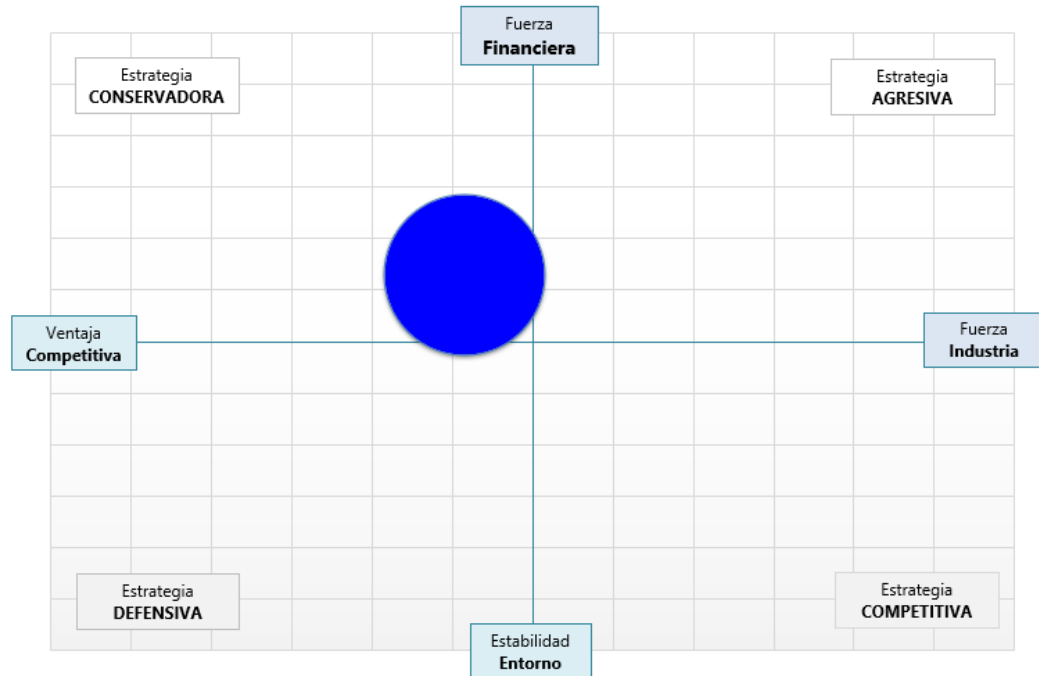
Matriz de evaluación de la acción

I N T E R N A	Fuerza financiera		Ventaja competitiva	
	Rendimiento sobre la inversión	3	Cuota de mercado	-3
	Apalancamiento	2	Calidad producto	-4
	Liquidez	4	Ciclo de vida producto	-1
	Fondo de maniobra	5	Fidelización clientes	-5
	Cash Flow	3	Capacidad competitiva	-5
	Facilidad de salida	2	Know-How – Tecnología	-3
	Riesgo implícito del negocio	1	Control sobre los proveedores	-3
E X T E R N A	Fuerza del sector		Estabilidad del entorno	
	Potencial de crecimiento	5	Cambios tecnológicos	-1
	Beneficios potenciales	5	Inflación	-5
	Estabilidad financiera	4	Variabilidad de la demanda	-4
	Tecnología	6	Precios de la competencia	-4
	Aprovechamiento de recursos	5	Barreras de entrada	-4
	Intensidad de capital	4	Presión competitiva	-2
Facilidad de ingreso al mercado	4	Elasticidad de la demanda	-6	

Fuente: Equipo de trabajo.

Figura 9

Posición estratégica de la Universidad Peruana Los Andes



Fuente: Equipo de trabajo.

El resultado de la posición estratégica, ubica a nuestra Universidad en el cuadrante de aplicación de Estrategias Conservadoras, al contar una fuerza financiera con indicadores positivos gracias al trabajo coordinado del equipo de colaboradores de la Oficina de Rectorado, siendo la parte débil la morosidad que afecta a la liquidez oportuna.

Por otra parte, la Universidad Peruana Los Andes deberá de plasmar y dar a conocer a la sociedad la ventaja competitiva que posee y hacer realidad la propuesta de valor, que en conjunto merecerá mayor reconocimiento y por ende mejora del posicionamiento.

Para tal efecto se consideran las siguientes estrategias conservadoras:

Tabla 13

Estrategias conservadoras

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Implementar estrategias de bajo riesgo, sin presiones de las exigencias de los acreedores.2. Utilizar financiamiento a largo plazo. |
|---|

Fuente: Equipo de trabajo.

4.4 Matriz de la estrategia principal – MEP

La matriz de la gran estrategia es una herramienta esencial para evaluar y perfeccionar las estrategias de una organización.

Tabla 14

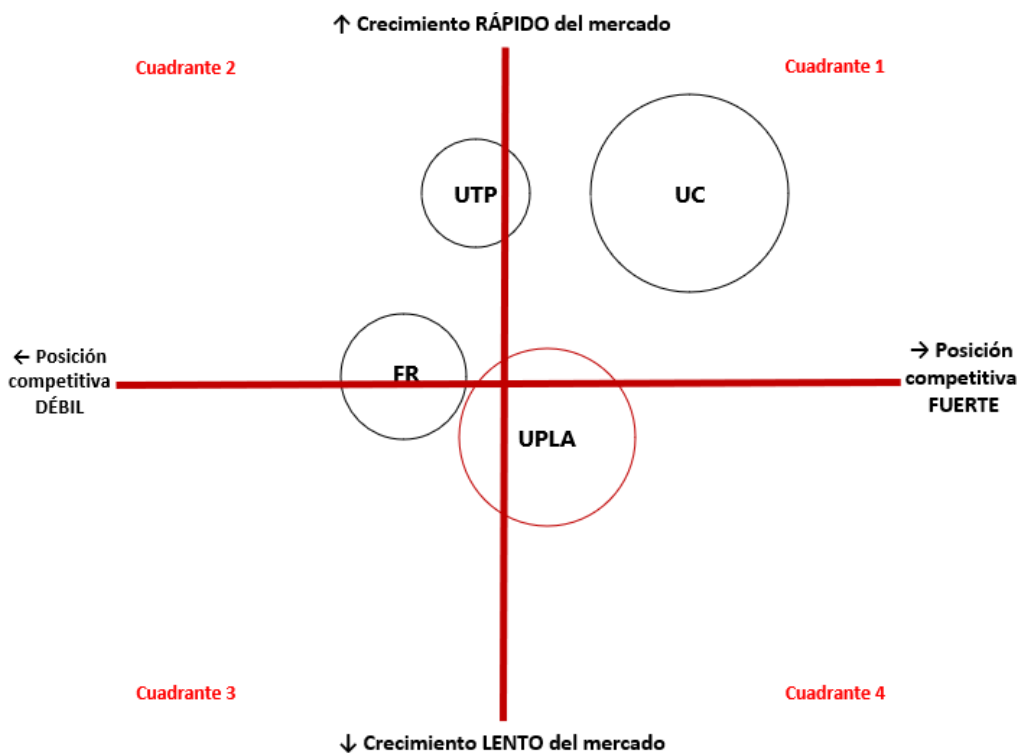
Matriz de la estrategia principal - MEP

UNIVERSIDAD	Tamaño	Crecimiento en el mercado (Y)	Posición competitiva (X)
Peruana Los Andes	8	3	6
Continental	10	7	8
Franklin Roosevelt	4	4	4
Tecnológica del Perú	3	7	5

Fuente: Equipo de trabajo.

Figura 10

Gráfico de la estrategia principal



Fuente: Equipo de trabajo.

Tabla 15

Estrategias del cuadrante 4

1. Implementar nuevos servicios para nuestros mismos estudiantes utilizando igual tecnología. Productos y/o servicios relacionados (diversificación concéntrica). Nuevos Programas de estudio o nuevas carreras profesionales.
2. Implementar nuevos servicios para nuestros mismos estudiantes utilizando diferente tecnología. Productos y/o servicios no relacionados (diversificación horizontal). Programas de estudios a distancia como alternativa de segunda carrera.
3. Implementar nuevos servicios para nuevos clientes utilizando diferente tecnología. Productos y/o servicios no relacionados (diversificación conglomerada). Realizar estudios para la creación de un Instituto Superior Tecnológico, Colegio secundario.
4. Realizar alianzas estratégicas (Joint Venture) para realizar inversiones en proyectos conjuntos. Dar en sesión de uso favorable a ambas partes inmuebles de nuestra universidad, previo un análisis de factibilidad.

Fuente: Equipo de trabajo.

4.5 Matriz GE – McKinsey

La Matriz McKinsey es una herramienta estratégica que analiza la cartera de productos y servicios de una organización con múltiples unidades para tomar decisiones de inversión y crecimiento. En el caso de la Universidad Peruana Los Andes, se observa que carreras como Medicina Humana, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Derecho tienen una posición competitiva fuerte, respaldada por su calidad académica, reputación y creciente demanda.

En contraste facultades como Ciencias Administrativas y Contables y la Filial de Chanchamayo presentan una posición competitiva débil, indicando la necesidad de mejorar la calidad y la reputación en los programas académicos de éstas facultades. A pesar de los desafíos, se identifica un potencial sólido de crecimiento en toda la institución, lo que destaca la importancia de enfocarse en la mejora de la calidad y la reputación en áreas específicas para impulsar el desarrollo institucional.

Tabla 16

Análisis de las unidades de negocio - Facultades

		Nombre unidades de negocio	VENTAS	% Cuota interna	Evaluación (media)
UNIDADES de NEGOCIO Facultades	1	<i>Ciencias de la Salud</i>	30,895,862	32%	6.64
	2	<i>Ciencias Administrativas y Contables</i>	8,732,109	9%	3.54
	3	<i>Ingeniería</i>	18,364,906	19%	5.58
	4	<i>Derecho y Ciencias Políticas</i>	15,330,116	16%	5.20
	5	<i>Medicina Humana</i>	17,966,963	19%	7.64
	6	<i>Chanchamayo</i>	5,531,373	6%	3.60
			Total	96,821,329	

		Factores de competitividad	% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio					
				1	2	3	4	5	6
COMPETITIVIDAD Factores clave	1	<i>Calidad de los servicios</i>	13%	8	3	7	4	9	3
	2	<i>Cuota de mercado</i>	11%	9	4	8	6	7	3
	3	<i>Gestión académica</i>	15%	7	6	7	6	8	6
	4	<i>Gestión de marketing</i>	10%	7	4	8	4	8	5
	5	<i>Posicionamiento de marca</i>	7%	7	2	8	8	9	2
	6	<i>Capacidad financiera</i>	9%	9	1	2	4	10	3
	7	<i>Liderazgo en costos</i>	6%	8	1	3	6	7	2
	8	<i>Capacidad de innovación</i>	12%	7	3	7	4	9	3
	9	<i>Flexibilidad de los trámites</i>	3%	2	2	2	2	6	2
	10	<i>Márgenes de utilidad</i>	14%	9	1	2	4	10	3
		Total	100.00%	7.72	2.98	5.74	4.86	8.55	3.49

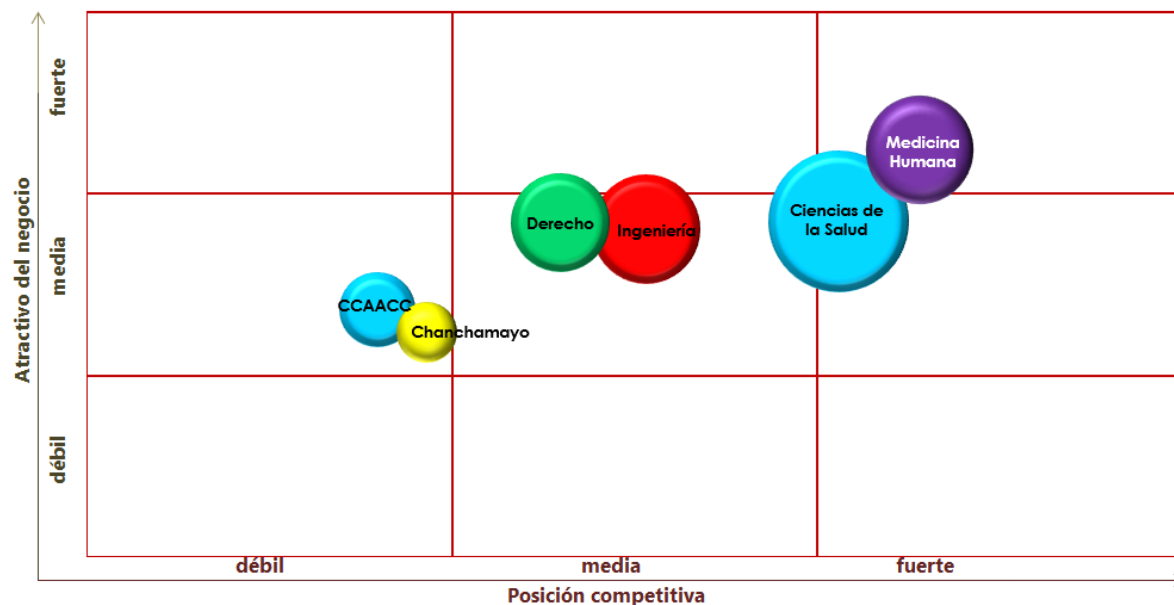
		Factores de atractividad	% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio					
				1	2	3	4	5	6
ATRACTIVIDAD Factores clave	1	<i>Rentabilidad</i>	9%	5	1	3	4	7	2
	2	<i>Crecimiento de la demanda</i>	10%	5	2	6	7	8	3
	3	<i>Diferenciación de escuelas prof.</i>	11%	7	5	7	8	9	5
	4	<i>Competitividad</i>	10%	8	3	7	6	9	3
	5	<i>Entorno socioeconómico</i>	8%	6	5	6	6	10	5
	6	<i>Desarrollo tecnológico</i>	11%	8	6	8	6	9	6
	7	<i>Proveedores</i>	4%	5	4	3	3	7	2
	8	<i>Infraestructura</i>	12%	8	8	8	8	8	5
	9	<i>Subvenciones y ayudas</i>	12%	1	1	1	1	1	1
	10	<i>Pensiones</i>	13%	3	5	4	5	2	4
		Total	100.00%	5.55	4.09	5.42	5.53	6.73	3.71

Facultades	Morosidad	%	Gastos	%	Utilidad	Margen Utilidad
Ciencias de la Salud	5,183,985	17%	24,474,922	79%	1,236,954	4.00%
Ciencias Administrativas y Contables	1,606,301	18%	12,745,433	146%	-5,619,625	-64.36%
Ingeniería	3,652,157	20%	17,525,478	95%	-2,812,729	-15.32%
Derecho y Ciencias Políticas	3,080,235	20%	12,877,887	84%	-628,005	-4.10%
Medicina Humana	2,015,737	11%	14,703,761	82%	1,247,465	6.94%
Chanchamayo	1,266,531	23%	6,033,397	109%	-1,768,554	-31.97%

Fuente: Equipo de trabajo, basado en estados financieros 2022.

Figura 11

Análisis Estratégico - Matriz GE – McKinsey



Fuente: Equipo de trabajo, basado en estados financieros 2022.

La figura 11, demuestra la matriz atractivo negocio versus la posición competitiva. Los resultados muestran, la Facultad de Medicina Humana es la que posee un fuerte atractivo de negocio y una fuerte posición competitiva; la Facultad de Ciencias de La Salud muestra medio nivel de atractivo de negocio y fuerte posición competitiva; la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas muestra un nivel medio de atractivo de negocio y posición competitiva; y por último, la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y la Sede Chanchamayo muestran un nivel medio de atractivo de negocio y débil posición competitiva.

4.6 Opciones estratégicas

Según e.ditor Consulting (2023) creador del Plan Estratégico Full, las opciones estratégicas viene a ser la agrupación de las estrategias propuestas en la Matriz DAFO, que a su vez agrupadas por afinidad pasan a ser los objetivos estratégicos. Según Paco Guillén, las opciones estratégicas se agrupan en estrategias; la del mejor producto, solución total al cliente y el ecosistema empresarial. De acuerdo a lo anterior se formuló la siguiente tabla de las opciones estratégicas que a para nuestro caso son los objetivos estratégicos.

Tabla 17

Formulación de las opciones estratégicas derivadas de la matriz DAFO.

ESTRATEGIAS DAFO	OPCIONES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Renovar la licencia institucional • Acreditar las escuelas profesionales a nivel nacional y/o internacional • Lograr certificaciones de calidad a nivel nacional y/o internacional • Mejorar la satisfacción de los grupos de interés • Implementar y mantener en óptimas condiciones el sistema de gestión de la calidad • Ser una Universidad referente a nivel nacional 	Mejorar el posicionamiento de la Universidad
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la rentabilidad • Generar nuevas unidades de producción • Mejorar la rentabilidad de las Unidades de producción 	Asegurar la sostenibilidad económica y financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los gastos operativos • Crear nuevas escuelas profesionales • Crear menciones de las carreras profesionales • Crear maestrías, doctorados y segundas especializaciones • Ampliar la cobertura de la universidad a nivel nacional e internacional • Incrementar la cuota de mercado 	Crecer en el mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el acceso a servicios de categorización y becas • Mejorar el acceso a servicios de orientación y consejería psicopedagógico • Mejorar los servicios de tutoría • Mejorar el acceso a biblioteca • Mejorar el acceso a servicios de salud • Mejorar el acceso a servicios de recreación y deportes • Mejorar el acceso a servicios de arte y cultura • Mejorar el acceso a servicio social • Mejorar el servicio de inserción laboral • Consolidar el seguimiento a egresados • Mantener el sistema de gestión ambiental • Mejorar la proyección social y extensión universitaria • Mantener la operatividad de la infraestructura y equipamiento de la universidad • Ampliar y mejorar la infraestructura 	Mejorar los servicios de la Universidad
<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar los procesos académicos – administrativos • Organizar el acervo documentario 	Mejorar la gestión académica administrativa

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el nuevo Modelo Educativo UPLA bajo el sistema de creditaje 	Fortalecer la gestión académica
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con entornos no presenciales de aprendizaje 	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la educación a distancia 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos académicos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de desempeño de los docentes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los grandes problemas de la sociedad • Mejorar la sostenibilidad de los procesos de investigación. 	Contribuir al desarrollo de la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar investigaciones de calidad con pertinencia social 	
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a la Universidad en redes interinstitucionales 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar investigaciones a través de financiamiento de instituciones públicas y privadas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Proteger los derechos de propiedad intelectual producto de los resultados de investigación en la Universidad 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el compromiso de los colaboradores 	Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener adecuadas condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la meritocracia 	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una infraestructura de red robusta y escalable en la universidad 	Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar servidores virtualizados y físicos en la universidad 	
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los riesgos de vulnerabilidad de las TI 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar aplicaciones móviles y web intuitivas 	

Fuente: Equipo de trabajo.

4.7 Matriz de decisión estratégica

Tabla 18

Matriz de decisión estratégica

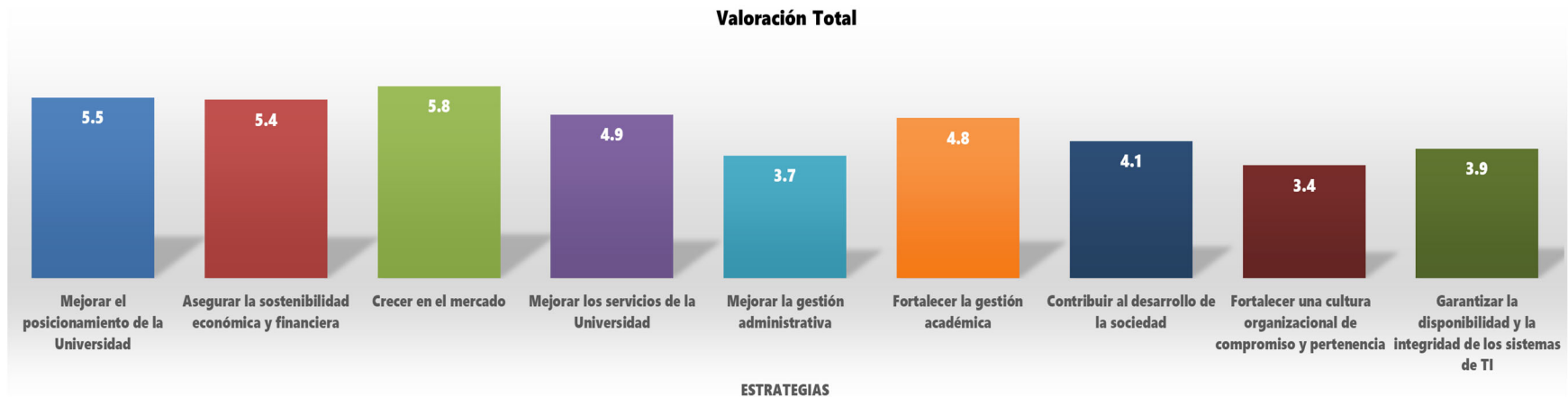
Estrategias Genéricas Competitivas	Estrategias de Crecimiento	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MIE	CP	MP M	FO DA	CA ME	PEY EA	ME P	TOTAL
Liderazgo en costos	Penetración al mercado	OE1. Mejorar el posicionamiento de la Universidad.		X	X	X	X		X	5
Liderazgo en costos	Diversificación horizontal	OE2. Asegurar la sostenibilidad 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

4.8 Matriz de planificación estratégica cuantitativa – MPE

Figura 12

Puntajes de estrategias de matriz de planeación estratégica cuantitativa UPLA



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 "Crecer en el mercado" 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 el clima laboral" y "Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI" reciben puntajes más bajos, con 2.8 y 3.2, respectivamente, lo que indica que estas áreas podrían requerir menos atención en el plan estratégico.

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 el clima laboral y garantizar la integridad de los sistemas de TI, sin descuidar completamente estas áreas.

4.9 Matriz ética de la UPLA

Tabla 20

Matriz ética de los objetivos estratégicos

MATRIZ ÉTICA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DERECHOS							JUSTICIA			UTIL		SE ACEPTA
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conc.	Impacto en el derecho a hablar libremente.	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS													
OE1. Mejorar el posicionamiento de la Universidad.	N	N	P	N	N	P	N	N	N	N	E	E	SÍ
OE2. Asegurar la sostenibilidad económica y financiera.	P	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	SÍ
OE3. Crecer en el mercado.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	SÍ
OE4. Mejorar los servicios de la Universidad.	J	N	N	N	N	P	N	J	N	N	E	E	SÍ
OE5. Mejorar la gestión administrativa.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	SÍ
OE6. Fortalecer la gestión académica.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SÍ
OE7. Contribuir al desarrollo de la sociedad.	J	N	N	N	N	E	N	J	N	N	E	E	SÍ
OE8. Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia	P	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	SÍ
OE9. Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de Tecnologías de Información.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	SÍ

Fuente: Equipo de trabajo

Derechos: N = Neutral; P = Promueve; V = Viola; J = Justo; E = Excelente

Justicia: J = Justo; N = Neutro; I = Injusto

Utilitarismo: E = Excelentes; N = Neutro; P = Perjudicial

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN ACCIÓN

5.1. Objetivos a largo plazo

Tabla 21

Objetivos largo plazo desplegados de la visión y las perspectivas estratégicas

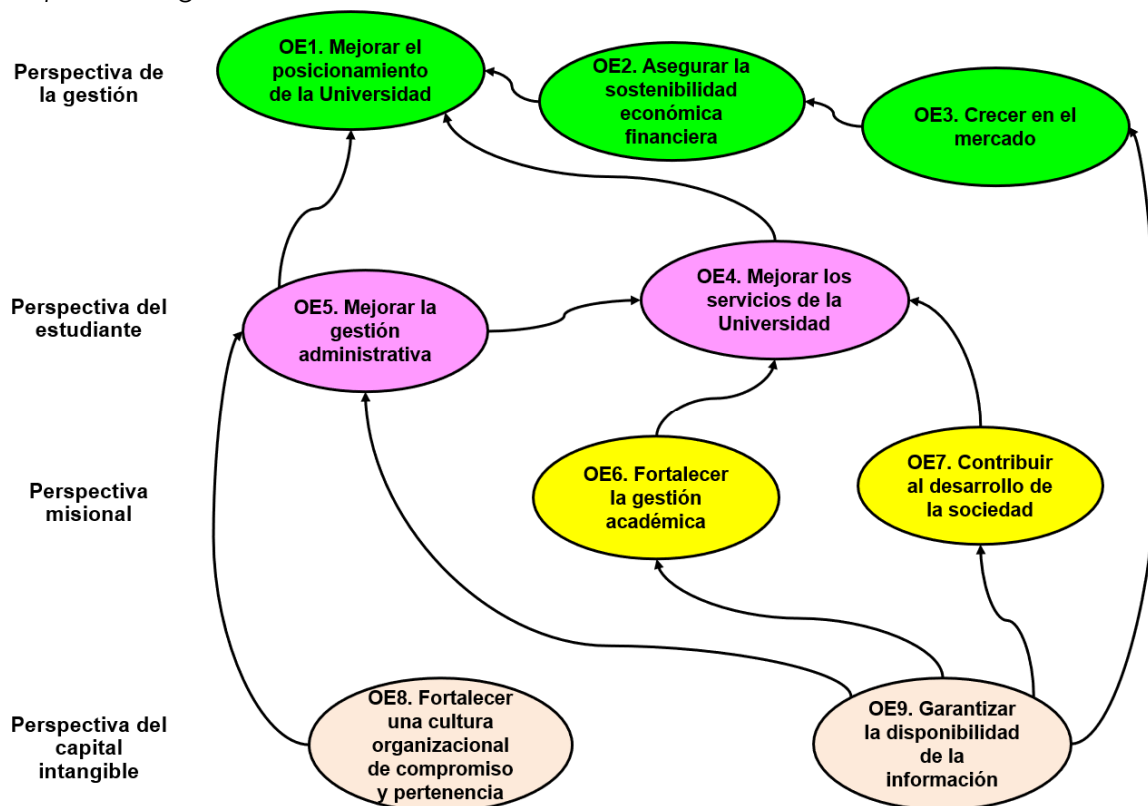
VISIÓN	PERSPECTIVA	OBJETIVO A LARGO PLAZO
Universidad de calidad con presencia nacional, reconocida por su excelencia académica y pertinencia social.	GESTIÓN	Lograr al año 2028 la solidez financiera y el posicionamiento de la universidad
	ESTUDIANTE	Al año 2028 se consolidará la calidad de nuestros servicios
	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 22

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	Confiabilidad 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 23

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 24

Tablero de mando

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	Responsable	AB 2022	2024	2025	2026	2027	2028
OE1: Mejorar el posicionamiento de la Universidad.	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							
			% S. de la Com.	OGC	S/I	60%	65%	70%	75%	80%
OES1.5 Implementar y mantener en óptimas condiciones el sistema de gestión de la calidad	% 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
OE2: Asegurar la sostenibilidad económica y financiera.	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
OE3: Crecer en el mercado.	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
OE4: Mejorar los servicios de la Universidad.	% 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 Δ 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
OE5: Mejorar la gestión administrativa.	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
OE6: Fortalecer la gestión académica.	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
OE7: Contribuir al desarrollo de la sociedad	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
OE8: Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia	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
OE9: Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI	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%

5.6 Tablero de mando con iniciativas estratégicas.

Tabla 25

Tablero de mando con iniciativas estratégicas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE1: Mejorar el posicionamiento de la Universidad.	OES1.1 Renovar la licencia institucional	OGC	IE1.1.1 Dinamizar la gestión estratégica y soporte institucional.	OGC
			IE1.1.2 Consolidar la docencia y enseñanza-aprendizaje.	DGAC
			IE1.1.3 Implementar la Investigación, desarrollo experimental, innovación y producción artística-cultural.	DGI
			IE1.1.4 Relacionar la Universidad con la comunidad universitaria y el entorno.	OMC
	OES1.2 Acreditar las escuelas profesionales a nivel nacional y/o internacional.	OGC Decanatos	IE1.2.1 Dinamizar la Gestión estratégica.	OGC
			IE1.2.2 Consolidar la Formación integral.	DGAC
			IE1.2.3 Fortalecer el Soporte institucional.	DGAC-DGI
			IE1.2.4 Valorar los Resultados de la autoevaluación.	OGC
	OES1.3 Lograr certificaciones de calidad a nivel nacional y/o internacional	Rectorado Decanatos Escuelas Profesionales Oficinas	IE1.3.1 Realizar la Auditoría Interna.	OGC
			IE1.3.2 Realizar la Auditoria de seguimiento	OGC
	OES1.4 Mejorar la satisfacción de los grupos de interés	OGC	IE1.4.1 Realizar mediciones de satisfacción semestralmente a estudiantes	OGC
			IE1.4.2 Realizar mediciones de satisfacción semestralmente a egresados.	OGC
			IE1.4.3 Realizar mediciones de satisfacción semestralmente a trabajad. N.D.	OGC
			IE1.4.4 Realizar mediciones de satisfacción semestralmente a colegios Prof.	OGC
			IE1.4.5 Realizar mediciones de satisfacción semestralmente a empresarios.	OGC
			IE1.4.6 Realizar mediciones de satisfacción semestralmente a docentes.	OGC
	OES1.5 Implementar y mantener en óptimas condiciones el sistema de gestión de la calidad	OGC	IE1.5.1 Evaluar el Plan de Gestión de la Calidad anualmente.	OGC
IE1.5.2 Mantener actualizado semestralmente el SGC.			OGC	

	OES1.6 Ser una universidad referente a nivel nacional	OMC	IE1.6.1 Elaborar el Plan de Marketing Anual.	OMC
			IE1.6.2 Fidelizar a nuestros estudiantes.	OMC
			IE1.6.3 Obtener más tráfico del sitio web.	OMC
			IE1.6.4 Tangibilizar la propuesta valor.	DGAC-OMC
			IE1.6.5 Retención y recomendación de alumnos, involucramiento y reinscripciones.	DGAC-OMC
			IE1.6.6 Manejo de "Big Data" y analítica para toma de decisiones.	OMC

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE2: Asegurar la sostenibilidad económica y financiera.	OES2.1 Mejorar la rentabilidad sobre las ventas	OEF	IES2.1.1 Realizar mediciones semestrales de cada EP y Facultad.	OEF
			IES2.1.2 Realizar mediciones del ROE.	OEF
			IES2.1.3 Realizar mediciones del ROA.	OEF
			IES2.1.4 Realizar mediciones de impacto del pago de tributos en las ganancias.	OEF
			IES2.1.5 Realizar mediciones de endeudamiento.	OEF
			IES2.1.6 Realizar mediciones del apalancamiento financiero.	OEF
			IES2.1.7 Realizar mediciones de rentabilidad sobre el margen operativo.	OEF
			IES2.1.8 Realizar mediciones de eficiencia sobre la rotación de activos.	OEF
	OES2.2 Generar nuevas unidades de producción	OPLAN - OP	IES2.2.1 Crear entidad financiera o Cooperativa de servicios educativos.	OPLAN-OP
			IES2.2.2 Concesionar el terreno de la Planta Lechera del Mantaro.	OPLAN-OP
			IES2.2.3 Implementar el Centro Experimental UPLA – Ataura.	OPLAN-OP
			IES2.2.4 Construir el Complejo Deportivo Los Andes.	OPLAN-OP
			IES2.2.5 Construir el Centro de Convenciones Los Andes.	OPLAN-OP
			IES2.2.6 Construir un Centro Piscícola Recreacional Los Andes.	OPLAN-OP
			IES2.2.7 Reactivar el Centro Pre Universitario.	OPLAN-OP
			IES2.2.8 Crear la Clínica Psicológica Integral Los Andes.	OPLAN-OP
OES2.3 Mejorar la rentabilidad de las Unidades de producción	OP	IES2.3.1 Mejorar las estrategias de rentabilidad de cada unidad de producción.	OP	
	OP	IES.2.3.2 Proponer nuevas formas de ingreso mediante las unidades de producción.	OP	
OES2.4 Optimizar los gastos operativos	OEF	IES2.4.1 Procesos electorales, judiciales y otros.	DGA-AJ-CE-OPLAN	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE3: Crecer en el mercado.	OES3.1 Crear nuevas carreras profesionales (menciones)	Decanatos	IES3.1.1 Realizar estudios de demanda social global anualmente.	OPLAN
			IES3.1.2 Implementar las nuevas escuelas profesionales propuestas.	DEP
	OES3.2 Crear nuevas carreras profesionales	Decanatos	IES3.2.1 Realizar estudios de demanda social global anualmente.	OPLAN
			IES3.2.2 Implementar las nuevas escuelas profesionales propuestas.	DEP
	OES3.3 Crear maestrías, doctorados y segundas especializaciones	Dirección de la Escuela de Posgrado	IES3.3.1 Realizar estudios de demanda social global anualmente.	OPLAN
			IES3.3.2 Implementar las nuevas menciones propuestas.	DUPGF
	OES3.4 Ampliar la cobertura de la universidad a nivel nacional e internacional	VRAC	IES3.4.1 Integrar redes institucionales y articulación formativa.	DGAC
			IES3.4.2 Reactivar la Filial Lima.	DGAC-DGA
			IES3.4.3 Ampliar los servicios educativos a distancia.	DGAC-OIS
			IES3.4.4 Celebrar convenios con Institutos Superiores.	DGAC
OES3.5 Incrementar la cuota del mercado	OMC-OA	IES3.5.1 Diversificar las fuentes de leads (nuevos segmentos de mercado).	OMC-OA	
		IES3.5.2 Proponer nuevas metodologías de admisión.	OMC-OA	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE4: Mejorar los servicios de la Universidad	OES4.1 Mejorar el acceso a servicios de categorización y becas	OBU	IES4.1.1 Sensibilizar a los estudiantes en los programas de becas	SSS
			IES4.1.2 Implementar las escalas de categorización	SSS
	OES4.2 Mejorar el acceso a servicios de orientación y consejería psicopedagógico	OBU	IES4.2.1 Sensibilizar a los estudiantes sobre los servicios psicopedagógicos	SSPS
			IES4.2.2 Brindar atención a los casos identificados	SSPS
	OES4.3 Mejorar los servicios de tutoría	OBU	IES4.3.1 Identificar estudiantes con dificultades	SSST
			IES4.3.2 Monitorear permanentemente los casos identificados	SSST
	OES4.4 Mejorar acceso a biblioteca	OBU	IES4.4.1 Sensibilizar a los estudiantes y docentes sobre las bibliotecas físicas y virtuales	SSBi
			IES4.4.2 Realizar estudios sobre nuevas bibliotecas virtuales previa factibilidad	SSBi
	OES4.5 Mejorar el acceso a servicios de salud	OBU	IES4.5.1 Sensibilizar a los estudiantes sobre los servicios de salud	SSTOP
			IES4.5.2 Brindar atención permanente a los estudiantes	SSTOP
	OES4.6 Mejorar el acceso a servicios de recreación y deportes	OBU	4.6.1 Implementar actividades deportivas que generan valor durante el año académico	SSRD
			4.6.2 Destacar los logros obtenidos por los estudiantes	SSRD
	OES4.7 Mejorar el acceso a servicios de arte y cultura	OBU	IES4.7.1 Implementar actividades arte y cultura que generan valor durante todo el año académico	SSAC
			IES4.7.2 Destacar los logros obtenidos por los estudiantes	SSAC
	OBU	IES4.8.1 Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre las atenciones del servicio social	SSS	

	OES4.8 Mejorar el acceso a servicio social		IES4.8.2 Difundir los logros destacados de servicio social	SSS
	OES4.9 Mejorar el servicio de inserción laboral	ORS	IES4.9.1 Concretar convenios de colocación laboral	SMIL
			IES4.9.2 Difundir y realizar capacitaciones sobre la inserción laboral	SMIL
	OES4.10 Consolidar el seguimiento a egresados.	ORS	IES4.10.1 Contar con la base datos desde al año 1990	SSEG
			IES4.10.2 Conocer las fortalezas y debilidades de los egresados por periodo y carrera profesional	SSEG
	OES4.11 Mantener el sistema de gestión ambiental	ORS	IES4.11.1 Mantenimiento de la certificación ISO 14001:2015	SPMA
			IES4.11.2 Recertificar con la ISO 14001:2015	SPMA
	OES4.12 Mejorar la proyección social y extensión universitaria	ORS	IES4.12.1 Detectar las necesidades y problemas de la sociedad	SPSEU
			IES4.12.2 Formular propuestas que contribuyan a la solución de los problemas detectados	SPSEU
	OES4.13 Mantener la operatividad de la infraestructura y equipamiento de la universidad	OLM	IES4.13.1 Racionalizar el uso de los bienes muebles y equipos, así como útiles de escritorio en la Universidad.	SCP-SABAS
				SCP
			IES4.13.2 Realizar mantenimiento de la infraestructura física de la universidad.	SM
				SM
	OES4.14 Ampliar y mejorar la infraestructura	ODC	IES4.14.1 Construir el pabellón de laboratorios, simuladores y ambientes académicos para las Facultades de Medicina y Ciencias de la Salud.	SPROY
			IES4.14.2 Construir el Central Management	SPROY
			IES4.14.3 Ceder en cesión de uso del Healthy Food	SPROY

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE5: Mejorar la gestión administrativa	OES5.1 Simplificar los procesos académicos - administrativos	DGA DGAC	IES5.1.1 Implementar mecanismos que contribuyan a la permanencia del estudiante	ORM
			IES5.1.2 Implementar mecanismos que contribuyan a la graduación oportuna del egresado	CAA-FAC
			IES5.1.3 Implementar la gestión por procesos	OGC
			IES5.1.4 Implementar mecanismos de reducción de procesos judiciales y administrativos	OAJ-ORH
	OES5.2 Organizar el acervo documentario	SG	IES5.2.1 Digitalizar documentación desde los inicios de la Universidad	SA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE6: Fortalecer la gestión académica	OES6.1 Diseñar el nuevo Modelo Educativo UPLA bajo el sistema de creditaje.	DGACD	IES6.1.1 Actualizar los planes de estudio	D-FAC
			IES6.1.2 Formular el nuevo modelo educativo	DGACD
	OES6.2 Contar con entornos no presenciales de aprendizaje	DGACD	IES6.2.1 Crear la Sección de Gestión Académica Virtual	OSP
			IES6.2.2 Contar con un acervo bibliográfico virtual	OBU
	OES6.3 Implementar la educación a distancia	DGACD	IES6.3.1 Realizar estudios de demanda social global anualmente	OPLAN
			IES6.3.2 Preparar documentación de acuerdo a las exigencias de la SUNEDU	OGC-FAC
	OES6.4 Mejorar los procesos académicos	DGACD	IES6.4.1 Mejorar el proceso de admisión	OA
			IES6.4.2 Mejorar los procesos de permanencia	ORYM
			IES6.4.3 Mejorar los procesos de titulación	D-FAC
			IES6.4.4 Expandir los servicios de la Educación Continua	DGACD
	OES6.5 Mejorar la calidad de desempeño de los docentes	OCD	IES6.5.1 Implementar estrategias para mejorar el desempeño docente	OCD
			IES6.5.2 Mejorar el desempeño docente	OCD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE7: Contribuir al desarrollo de la sociedad	OES7.1 Identificar los grandes problemas de la sociedad	VRI	IES7.1.1 Realizar estudios sobre los grandes problemas que tiene la sociedad	OPLAN
			IES7.1.2 Realizar la Conferencia Anual de Actores Sociales (CAAS)	OPLAN
			IES7.1.3 Implementar las sugerencias del CAAS en nuestra universidad	VRI
	OES7.2 Mejorar la sostenibilidad de los procesos de investigación.	OPDITT	IES7.2.1 Revisión anual de las políticas de investigación	OPDITT
			IES7.2.2 Revisión anual de los reglamentos y directivas de investigación	OPDITT
			IES7.2.3 Evaluación de los resultados obtenidos por cada actividad realizada relacionada a la investigación	OPDITT
	OES7.3 Desarrollar investigaciones de calidad con pertinencia social.	OPDITT	IES7.3.1 Desarrollar investigaciones experimentales	OPDITT
			IES7.3.2 Incrementar la cantidad de docentes RENACYT y con vocación de permanencia	OPDITT
			IES7.3.3 Consolidar el incremento de publicaciones científicas	OPDITT
			IES7.3.4 Implementación de laboratorios y centros de investigación	OPDITT
IES7.3.5 Promover la integridad científica y ética en los procesos de investigación			OPDITT	
OES7.4 Integrar a la Universidad en	OFCT	IES7.4.1 Promover la creación de grupos de investigación	OFCT	

	redes interinstitucionales		IES7.4.2 Realizar convenios y alianzas de integración a redes	OFCT
	OES7.5 Ejecutar investigaciones a través de financiamiento de instituciones públicas y privadas	OFCT	IES7.5.1 Generar convenios con las instituciones académicas – científicas y demás grupos de interés, para promover y fortalecer la investigación	OFCT
			IES7.5.2 Participar en convocatorias externas de financiamiento de proyectos de investigación y patentes	OFCT
	OES7.6 Proteger los derechos de propiedad intelectual producto de los resultados de investigación en la Universidad	OPIP	IES7.6.1 Fomento de libros de investigación, académicos y Producción artística cultural a través del fondo editorial	OPIP
			IES7.6.2 Creación y sostenibilidad de revistas de investigación científica	OPIP
			IES7.6.3 Solicitud de patentes por líneas de investigación ante INDECOPI	OPIP
			IES7.6.4 Registro de derechos de autor por líneas de investigación ante INDECOPI	OPIP

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE8: Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertinencia	OES8.1 Mejorar el compromiso de los colaboradores	ORH	IES8.1.1 Identificar necesidades de desarrollo	ORH
			IES8.1.2 Fortalecer la formación y desarrollo	ORH
			IES8.1.3 Implementar la mentoría y el coaching	ORH
			IES8.1.4 Implementar un plan de reconocimiento y recompensas	ORH
	OES8.2 Mantener adecuadas condiciones de seguridad y salud en el trabajo	CSST	IES8.2.1 Cumplir la Ley 29783 y el DS No. 001-2021-TR	CSST
			IES8.2.2 Implementar procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias.	CSST
			IES8.2.3 Prevenir enfermedades ocupacionales en los colaboradores	CSST
			IES8.2.4 Mantener informado mediante capacitaciones a los colaboradores sobre temas de SST	CSST
	OES8.3 Implementar la meritocracia	ORH	IES8.3.1 Actualizar los documentos de gestión de recursos humanos	ORH
			IES8.3.2 Elaborar un banco de competencias	ORH

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
OE9: Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI	OES9.1 Implementar una infraestructura de red robusta y escalable en la universidad	OIS	IES9.1.1 Actualizar los equipos de red principales para mejorar la capacidad y el rendimiento.	OIS
			IES9.1.2 Establecer la segmentación de red y firewalls para proteger segmentos sensibles.	OIS
	OES9.2 Implementar servidores virtualizados y físicos en la universidad	OIS	IES9.2.1 Adquirir y desplegar los servidores de alta disponibilidad y tolerantes a fallos.	OIS
			IES9.2.2 Implementar una solución de virtualización para optimizar el uso de recursos y permitir la migración en caliente.	OIS
	OES9.3 Reducir los riesgos de vulnerabilidad de las TI	OIS	IES9.3.1 Elaborar e implementar políticas de seguridad de la información basadas en estándares reconocidos.	OIS
			IES9.3.2 Realizar evaluaciones semestrales	OIS
			IES9.3.3 Contratar una empresa de ciberseguridad externa para realizar pruebas de penetración regulares.	OIS
	OES9.4 Desarrollar aplicaciones móviles y web intuitivas	OIS	IES9.4.1 Desarrollar y lanzar una plataforma de desarrollo seguro para aplicaciones móviles y web.	OIS
IES9.4.2 Establecer un ciclo de vida de desarrollo continuo para mantener las aplicaciones actualizadas y seguras.			OIS	

VI. ANEXOS

6.1. Tablas

Tabla A1

Tendencias globales

Tendencias globales	Escenario
<ol style="list-style-type: none">1. Inteligencia artificial y automatización.2. Tecnologías de quinta revolución industrial (5RI)3. Obsolescencia del conocimiento humano.4. Experimentación tecnológica como base del conocimiento.5. Cambios en los estilos de vida.6. Incorporación de la tecnología en el sistema educativo.7. Persistencia de la inseguridad ciudadana y hechos delictivos.8. Mayor incorporación de la tecnología en el sistema educativo.9. Incorporación al diseño curricular de habilidades digitales y de emprendimiento.10. Mayores conflictos sociales.11. Incremento del empleo informal y vulnerable12. Incremento de la recualificación, nuevos empleos y perfiles.13. Incorporación a los diseños curriculares de habilidades digitales, financieras y emprendimiento.14. Se siembra confusión debido a la infodemia.15. Participación de la comunidad globalmente.16. Incremento del crowdfunding.17. Mayor incorporación de la tecnología en el sistema educativo.18. Mayor importancia de la neuroeducación y de la ciencia del aprendizaje.	<p>Personas y comunidades colaboran globalmente, innovan y se adaptan a los cambios en una economía circular.</p>

Tabla A2

Tendencias por Facultades UPLA

Tendencias en: Ciencias de la Salud
<ol style="list-style-type: none">1. Aumento de la población ávidos de servicios que nunca han existido.2. Las consecuencias del Covid-19 serán duraderas3. OMS reporta al menos una nueva enfermedad cada año, con formas más veloces de transmisión y contagio.4. La experiencia del paciente seguirá siendo una prioridad máxima.5. Se incrementa la expectativa de vida de las personas.6. La atención médica se inclinará hacia los servicios innovadores.7. La angustia y la depresión se incrementará y se dará mayor apoyo a la salud mental.8. Aumento del sobrepeso.9. Las muertes por cáncer disminuirán significativamente en el 2050.10. Se reprogramarán las células para eliminar padecimientos y enfermedades.11. Los avances en biotecnología permitirán el renacimiento de especies extintas.12. Aceleración de la degradación de los ecosistemas ambientales.13. Persistencia de la anemia infantil14. Aumento del embarazo en niñas y adolescentes15. Incremento de la violencia física y sexual en niños, niñas y adolescentes16. Crecimiento progresivo de enfermedades transmisibles y no transmisibles.17. Incremento de la trata de personas y la prostitución.
Tendencias en: Medicina Humana
<ol style="list-style-type: none">1. Aumento de la población ávidos de servicios que nunca han existido.2. Las consecuencias del Covid-19 serán duraderas3. OMS reporta al menos una nueva enfermedad cada año, con formas más veloces de transmisión y contagio.4. La telemedicina será frecuente.5. Se incrementa la expectativa de vida de las personas.6. La atención médica se inclinará hacia los servicios innovadores.7. Aumento del sobre peso.8. Suministrar personal médico e infraestructura para atender a la población.9. Las muertes por cáncer disminuirán significativamente en el 2050.10. Se reprogramarán las células para eliminar padecimientos y enfermedades.11. Aumento del embarazo en niñas y adolescentes12. Crecimiento progresivo de enfermedades transmisibles y no transmisibles.18. Aumento del desempleo19. Persistencia de la anemia infantil
Tendencias en: Ciencias Administrativas y Contables
<ol style="list-style-type: none">1. Aumento de la población ávidos de servicios que nunca han existido.2. Se incrementará los productos fintech bajo la tecnología blockchain.3. Los impuestos serán cobrados al instante.4. PBI de China superará en 80% al de Estados Unidos.5. El PBI mundial por habitante crecerá a gran velocidad durante las siguientes décadas, sobre todo en los países emergentes.6. Se pasará de la economía agrícola a la economía industrial y luego a los servicios innovadores.7. En los mercados emergentes crecen los servicios de diversión y cultura.8. Las clases medias desean que sus hijos tengan mayores oportunidades en su vida y la llave está en la educación.

9. El 2060 veremos un mundo lleno de retos y desafíos enormes, más personas vivirán mejor y tendrán acceso a más oportunidades en muchos campos.
10. Incremento del empleo informal y vulnerable.
11. Aumento del desempleo
12. Incremento del emprendedurismo
13. Mayor integración comercial
14. Mayor importancia de los start-ups
15. Aumento del comercio electrónico
16. Aumento de la automatización del trabajo

Tendencias en: Ingeniería

1. Aumento de la población ávidos de servicios que nunca han existido.
2. Escasez de fuentes de energía.
3. Aparecen nuevas formas de generar energía.
4. Nuevas tecnologías harán que el gas natural y la energía solar llegue a más personas a mucho menor precio que el que se paga hoy en día.
5. Falta de agua para el consumo humano.
6. Aceleración de la degradación de los ecosistemas ambientales
7. Mayor concentración de la población en centros urbanos
8. Persistencia y expansión de la corrupción
9. Uso desmedido de agroquímicos
10. Aceleración de la degradación de los ecosistemas ambientales.
11. Aumento de la frecuencia de eventos climáticos extremos
12. Mayor concentración de la población en centros urbanos
13. Mayor participación de los recursos minerales en la exportación

Tendencias en: Derecho y Ciencias Políticas

1. Aumento de la población ávidos de servicios que nunca han existido.
2. Conexión entre ciudadanos y el Estado mediante el GovTech.
3. Democracia debilitada en países con gobierno popular.
4. Aceleración de la degradación de los ecosistemas ambientales.
5. Persistencia y expansión de la corrupción
6. Persistencia de la violencia de género
7. Persistencia de la inseguridad ciudadana y hechos delictivos
8. Mayores conflictos sociales
9. Incremento del empleo informal y vulnerable.
10. Estancamiento de la clase media peruana
11. Mayor influencia de las actividades ilegales en el sistema económico y político.
12. Incremento del consumo de sustancias ilícitas.

Tendencias en: Educación

1. Aumento de la población ávidos de servicios que nunca han existido.
2. Mayor incorporación de la tecnología en el sistema educativo
3. Incorporación al diseño curricular de habilidades digitales y de emprendimiento
4. Incremento de los jóvenes en el consumo de sustancias ilícitas

Tabla A3

Tendencias UPLA por perspectiva

PERSPECTIVA	Tendencias UPLA
<p style="text-align: center;">GESTIÓN</p> <p>Sostenibilidad económica y financiera de la Universidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El PBI mundial por habitante crecerá durante las siguientes décadas, sobre todo en los países emergentes. 2. Se pasará de la economía agrícola a la economía industrial y luego a los servicios innovadores. 3. Estancamiento de la productividad. 4. En los mercados emergentes crecen los servicios de diversión y cultura. 5. Estancamiento del crecimiento económico. 6. Masificación de la tecnología blockchain. 7. Las clases medias tendrán oportunidades a una mejor educación. 8. Incremento del emprendedurismo 9. Persistencia y expansión de la corrupción. 10. Persistencia de la corrupción. 11. Mercados mundiales se integran comercialmente. 12. Aumento de la exportación de los recursos minerales.
<p style="text-align: center;">ESTUDIANTE</p> <p>Sus expectativas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del desempleo. 2. Incremento de la desigualdad de ingresos. 3. Las clases medias tendrán oportunidades a una mejor educación. 4. Incremento del emprendedurismo 5. Incremento de la informalidad. 6. Empleos híbridos.
<p style="text-align: center;">MISIONAL</p> <p>Gestión académica y de investigación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la población ávidos de servicios que nunca han existido. 2. OMS reporta al menos una nueva enfermedad cada año, con formas más veloces de transmisión y contagio. 3. La angustia y la depresión se incrementará y se dará mayor apoyo a la salud mental. 4. Incremento progresivo de enfermedades trasmisibles y no trasmisibles. 5. Aumento de la comorbilidad. 6. Envejecimiento de la población. 7. La biotecnología permitirá el renacimiento de especies extintas. 8. Degradación de los ecosistemas ambientales. 9. Prevalencia de enfermedades crónicas degenerativas. 10. Crecimiento de casos de anemia 11. Aumento del embarazo en niñas y adolescentes. 12. Incremento de la violencia física y sexual en niños, niñas y adolescentes. 13. Crecimiento progresivo de enfermedades transmisibles. 14. Aumento del consumo de alimentos saludables. 15. Incremento de la trata de personas y la prostitución. 16. Insuficiente personal médico e infraestructura para atender a la población. 17. Factores sociales y climáticos afectarán la economía mundial. 18. Aumento de patentes. 19. Aparición de nuevas fuentes de energía. 20. Escasez de recursos naturales. 21. El proceso migratorio desordenado. 22. Uso desmedido de agroquímicos.

	<ul style="list-style-type: none"> 23. Aumento de la exportación de los recursos minerales. 24. Variabilidad de las temperaturas y precipitaciones. 25. Democracia debilitada en países con política popular. 26. Desconfianza en los poderes del Estado. 27. Persistencia de la discriminación 28. Persistencia de las organizaciones políticas. 29. Mayor insatisfacción con el funcionamiento de la democracia. 30. Persistencia de la violencia familiar. 31. Persistencia de la inseguridad ciudadana y hechos delictivos 32. Mayor presencia de actividades ilegales. 33. Incremento de la tecnología en el sistema educativo. 34. Incorporación al diseño curricular de habilidades digitales y de emprendimiento. 35. Mayores conflictos sociales.
<p style="text-align: center;">CAPITAL INTANGIBLE</p> <p style="text-align: center;">Gestión de tecnologías de la información y del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Masificación de la tecnología blockchain. 2. Robotización y automatización en el trabajo 3. Automatización del trabajo 4. Automatización de los procesos. 5. Masificación del coworking. 6. Consolidación del metaverso (trabajo colaborativo, creativo y productivo).

Tabla A4*Tendencias y escenarios*

Tendencias tecnológicas	Escenario
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia artificial y automatización. • Homo Deus y el futuro. • Tecnologías de quinta revolución industrial (5RI) • Obsolescencia del conocimiento humano. • Experimentación tecnológica como base del conocimiento. • Cambios en los estilos de vida. • Incorporación de la tecnología en el sistema educativo. 	Personas y comunidades, innovan, se adaptan y generan cambios.
Tendencias económicas y sociales	Escenario
<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la recuperación económica del nivel D y E debido a la pandemia Covid-19. • Persistencia de la inseguridad ciudadana y hechos delictivos • Mayores conflictos sociales 	Personas se adaptan a los sucesos contingenciales.
Tendencias del empleo	Escenario
<ul style="list-style-type: none"> • El empleo es impulsado por la industria • Automatización del trabajo debido a la IA • Reducción de la fuerza laboral • Incremento del empleo informal y vulnerable • Trabajo basado en las human skills y en la digital skills. • Incremento de la recualificación, nuevos empleos y perfiles. • Incorporación al diseño curricular las habilidades digitales, financieras y emprendimiento. 	Personas se adaptan al futuro del trabajo.
Tendencias del bienestar de las personas	Escenario
<ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades y aptitudes no solo es ciencia y tecnología. • Búsqueda del bienestar holístico a nivel colectivo • Las personas se adaptan y recapacitan. • Los clientes son el centro de las decisiones empresariales 	Las personas cuentan con habilidades digitales para interactuar
Tendencias globales de sostenibilidad	Escenario
<ul style="list-style-type: none"> • Se siembra confusión debido a la infodemia. • Redes híbridas de colaboración. • Participación de la comunidad glocalmente. • Incremento del crowdfunding. • Consolidación de la economía circular 	Personas colaboran glocalmente con la economía circular.

Tendencias en educación	Escenario
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor incorporación de la tecnología en el sistema educativo. • Incorporación al diseño curricular de habilidades digitales y de emprendimiento. • Incremento del empleo informal y vulnerable. • Incremento del endeudamiento de hogares por financiamiento educativo • Mayor importancia de la neuroeducación y de la ciencia del aprendizaje. • Incorporación al diseño curricular de habilidades digitales y de emprendimiento. • Resultados de aprendizaje estancados con una alta tasa de deserción estudiantil. 	<p>Personas buscan formas alternativas de educación.</p>

Tabla A5

Sustento de Variables de Matriz DAFO

DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN
Débil impacto de estrategias de mercadeo.	No se cuenta con un especialista en Marketing en la OMC. No se cuenta con un plan de Marketing. No se hace uso adecuado de los medios de comunicación.
Procesos administrativos y académicos lentos.	Modelo de gestión funcional. Quejas de usuarios por trámites administrativos y académicos lentos y burocráticos. No se cuenta con el Manual de Procedimientos.
No se cuenta con un sistema integrado de administración y gobierno.	Uso de sistemas aislados. Deficiente selección de proveedores o desarrolladores de sistemas
Alta tasa de morosidad	Ausencia de normas que regulen el pago oportuno de cuotas de enseñanza Falta de estudios socioeconómicos de los estudiantes Estudiantes provenientes de Estratos Socioeconómicos C, D y E.
Las investigaciones no responden al interés de la sociedad.	Investigaciones básicas, que no tienen continuación par La mayor parte de las investigaciones no responden al interés de la sociedad
Deficiente prestación de servicios administrativos.	Personal no capacitado Personal que no cumple con el perfil de puesto Trámites o procedimientos no uniformes
Insatisfacción de los egresados en los diversos trámites administrativos.	Quejas de usuarios por trámites administrativos y académicos lentos y burocráticos. Deficientes líneas de información y comunicación. No se usa la tecnología para trámites diversos.
Insatisfacción de los estudiantes en los diversos servicios complementarios.	Incorrecta implementación de los servicios complementarios. Falta especificar funciones de los colaboradores. Ausencia de personal especialista en los diversos servicios.
Reducida movilidad estudiantil y docentes.	Bajo porcentaje de ejecución de convenios. Ausencia de presupuesto para estudiantes y docentes.
Débil posicionamiento de la Universidad.	Competencia agresiva en crecimiento en la Región Central. No se generan nuevas expectativas académicas. Falta de diferenciación competitiva.
Escasa identificación institucional	Débil cultura organizacional Alto porcentaje de colaboradores ingresaron a la trabajar sin concurso. Fuga de talentos, por mejores oportunidades laborales.
Ausencia de cultura de optimización de ingresos y gastos.	Incumplimiento de normas financieras. No hay sanciones a infractores. Ausencia de educación financiera.
Falta de iniciativa para generar nuevos proyectos.	Falta de interés y conocimiento. Aversión al riesgo y fracaso.

	Ausencia de metas financieras a largo plazo.
Docentes sin especialización.	Inadecuada selección de docentes especializados. Flexibilización en los contratos.
FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN
Infraestructura propia adecuada para el proceso enseñanza-aprendizaje	Cada una de las facultades cuenta con infraestructura óptima y equipada, con laboratorios, simuladores y talleres entre otros. Campus universitario entre las universidades privadas, es la más grande de la Región. Espacios disponibles para la expansión
Laboratorios especializados para el proceso enseñanza-aprendizaje.	Laboratorios especializados e implementados para cada escuela profesional. Laboratorios para prácticas experimentales y de simulación. Equipamiento con tecnología moderna.
Existencia de espacios ecológicos.	Se cuenta con espacios verdes en cada una de las Facultades. Permite la convivencia con la naturaleza. Aporta a la sostenibilidad del medio ambiente.
Certificación de calidad ISO 14001-2018.	Compromiso con el medio ambiente. Incentiva el uso adecuado de los recursos.
Disponibilidad de espacios de recreación y deportes.	Desarrollo psicomotriz de los estudiantes Fomento de la actividad deportiva en la comunidad universitaria Cuenta con campos y losas deportivas aptas para la salud física de la comunidad universitaria
Pensiones accesibles.	Pensiones económicas de la Región. Acceso para todos los estratos económicos. Incentivos por pronto pago.
Inmuebles para la expansión de la Universidad.	Terreno de Concepción, Ataura, Satipo, El Tambo (Gonzales) Infraestructura habilitada de Lima, 3 Esquinas, Centro Cultural, Manantial y Giráldez (Posgrado) Ubicaciones estratégicas de los inmuebles.
Docentes investigadores certificados.	Docentes certificados Renacyt Miembros investigadores de la red científica de Medicina.
Capacidad y experiencia directiva.	Profesionales con trayectoria en el sector universitario.
Indicadores financieros sostenibles.	Ratios de rentabilidad positivos. Indicadores de capacidad de endeudamiento estables.
Convenios nacionales e internacionales.	Suscritos para mejorar el eje académico, de investigación y desplazamiento de estudiantes y colaboradores
AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN
Crecimiento de la oferta presencial, semipresencial y distancia	Ingreso de la competencia de la capital y otras regiones Uso de las diversas modalidades de enseñanza por parte de la competencia Modelo de educación mejor implementado por la competencia
Débil formación básica de los postulantes.	No se forman bien los estudiantes de colegios estatales. No se cuenta con programas de nivelación para estudiantes con débil formación en los colegios secundarios, ni parte del Estado.

Innovación y mejora de la formación profesional en otras universidades.	Malla curricular de la competencia que si responde a las necesidades del mercado. Mayor exigencia académica de la competencia.
Recesión económica del país.	Disminución de la capacidad económica de los hogares. Aumento del desempleo. Crecimiento de la informalidad. Conflictos sociales. Desastres naturales.
Expansión de la corrupción.	La corrupción sigue creciendo en el país. Trámites no regulares. Sobrevaloración en las adquisiciones y otros
Aumento del desempleo y subempleo.	Crecimiento de la informalidad. Disminución de la capacidad económica de los hogares. Incremento de los conflictos sociales.
Degradación de los ecosistemas ambientales	Tala indiscriminada de los bosques. Crecimiento de la zona urbana. Minería informal.
Incremento de enfermedades y nuevas pandemias	Falta de políticas sanitarias y de salud. Déficit de infraestructura para la atención hospitalaria. Déficit de profesionales del sector salud.
Fuga de talento humano	Mejores propuestas laborales en otros centros de trabajo. Inadecuado clima laboral al interno de la Universidad. No existe línea de carrera en la Universidad.
OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
Acreditadoras certifican la calidad	Nacionales: SINEACE, AECEDU, EFFIA. Internacionales: ANECA, ICONTEC, International Zeta Consulting SAC, Beyond Quality Standars SAC.
Flexibilización de normas universitarias	Aparecen nuevas carreras profesionales. Implementación de nuevas modalidades, nuevas carreras y menciones en pre y posgrado Apertura de filiales.
Desafíos de la inteligencia artificial	Ayuda en la formación profesional. Facilita la investigación.
Entidades financieras otorgan créditos	Permite incrementar las inversiones Acceso de liquidez para capital de trabajo
Organismos públicos protegen la propiedad intelectual	Motiva al desarrollo de investigaciones. Evita el plagio (piratería).
Crecimiento de la población de egresados de secundaria	Crecimiento poblacional. Crecimiento de instituciones educativas privadas.
Instituciones que financian proyectos de investigación	CONCYTEC, ONGs y otras instituciones extranjeras.
Incremento del emprendedurismo	Aumento del desempleo y subempleo. Mallas curriculares de universidades incluyen cursos de emprendedurismo.

Requerimiento de personal de salud y otras disciplinas.	Aumento de nuevas enfermedades endémicas. Déficit de profesionales del sector salud.
Automatización del trabajo y los procesos	Incremento de nuevas tecnologías de inteligencia artificial.
Masificación del coworking	Incremento del trabajo remoto y teletrabajo
Aumento de la virtualidad.	Mayor demanda de cursos virtuales. Surgimiento de nuevas plataformas de aprendizaje.

Fuente: Equipo de trabajo.

6.2. Fundamentaciones

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. Esto 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 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.

6.3. 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 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 Lima.

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