



UPLA
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

RECTORADO - OFICINA DE PLANIFICACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2024 - 2028

CERTIFICACIONES INTERNACIONALES



ACREDITACIÓN INTERNACIONAL





UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Ley de Creación N° 23757

Resolución del Consejo Directivo N° 025-2020-SUNEDU/CD

Avenida Giráldez N° 231 - Celular: 940763860

Secretaría General

TRANSCRIPCIÓN, SE HA EXPEDIDO LA RESOLUCIÓN DE CONSEJO UNIVERSITARIO N° 1430-2023-CU-UPLA

Huancayo, 27.12.2023

VISTOS:

El Oficio N° 613-2023-OPLAN-UPLA de fecha 15.11.2023, Oficio Digital N° 02087-2023-R-UPLA de fecha 23.11.2023¹, y acuerdo de Consejo Universitario en sesión extraordinaria de fecha 27.12.2023, respectivamente; y,

CONSIDERANDO:

La Constitución Política del Estado en su artículo 18°, dispone que la Universidad es autónoma en su régimen normativo de gobierno, académico, administrativo y económico. Las universidades se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes; concordante con los artículos 8° de la Ley Universitaria N° 30220 y artículo 4° del Estatuto de la Universidad Peruana Los Andes;

El artículo 23° inc. b) del Estatuto de la Universidad Peruana Los Andes, establece que el Consejo Universitario tiene atribución para aprobar a propuesta del Rector el Plan Estratégico Institucional (PEI) (...) de la Universidad; y, en su artículo 28°, inc. c), señala que el Rector tiene atribución para presentar al Consejo Universitario para su aprobación, el Plan Estratégico Institucional (PEI) (...), debiendo informar su ejecución, evaluación y control, en su debida oportunidad y bajo responsabilidad; concordante con lo establecido en el artículo 62°, numeral 62.3 de la Ley Universitaria N° 30220;

La Resolución de Consejo Universitario N° 1810-2019-CU-R de fecha 19.09.2019, que aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023 de la Universidad Peruana Los Andes;

El Oficio N° 613-2023-OPLAN-UPLA de fecha 15.11.2023, del Jefe de la Oficina de Planificación por el cual remite al Rector el Plan Estratégico Institucional 2024 – 2028, para su conocimiento y tratamiento correspondiente;

El Oficio Digital N° 02087-2023-R-UPLA de fecha 23.11.2023, del Rector a Secretaría General por el cual remite la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2024 – 2028, en cumplimiento al artículo 23° inc. c) del Estatuto de la Universidad, a fin de ser puesto a consideración del Consejo Universitario;

Los miembros del Consejo Universitario en sesión extraordinaria de fecha 27.12.2023, toman conocimiento del expediente y después del debate pertinente, en atención a los fundamentos señalados y en uso a las atribuciones otorgadas por ley;

SE RESUELVE:

Art. 1° APROBAR el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024 – 2028 de la Universidad Peruana Los Andes presentado por el Rector mediante Oficio Digital N° 02087-2023-R-UPLA de fecha 23.11.2023, según se detalla a continuación:

AUTORIDADES

RECTOR

Dr. Fredi Gutiérrez Martínez

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dr. Juan Manuel Sánchez Soto

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Dr. Mohamed Mehdi Hadi Mohamed

DECANOS

FACULTAD DE INGENIERÍA

Dr. Rubén Dario Tapia Silguera

FACULTAD DE MEDICINA HUMANA

Dr. Segundo Ronald Samamé Talledo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Dra. Melva Iparraguirre Meza

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

Dr. Luis Alberto Poma Lagos

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Dr. Aguedo Alvino Béjar Mormontoy

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Manuel Silva Infantes

DIRECTOR DE LA FILIAL CHANCHAMAYO

Dr. Jesús César Sandoval Trigos

DIRECTORES Y JEFES DE OFICINAS UNIVERSITARIAS

Dr. Hilario Romero Girón
Dirección General de Administración

Dr. Carlos Enrique Quispe Eulogio
Dirección General de Investigación

Dr. Pierre Chipana Loayza
Dirección General Académica

Dr. Victoriano E. Zacarías Rodríguez
Oficina de Planificación

Dr. Luis Alfredo Calderón Villegas
Secretaría General

Ms. Jesús Raúl La Madrid Aliaga
Oficina de Asesoría Jurídica

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

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

Ms. Ana M. Huaraca García
Oficina de Bienestar Universitario

Ms. Jessica Santivañez Contreras
Oficina de Gestión de la Calidad

Dr. Jorge Vladimir Pachas Huaytán
Oficina de Informática y Sistemas

Ms. Franco Jesús Torres Ruiz
Oficina de Responsabilidad Social

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.....	9
1.2. Diseño del modelo conceptual.....	9
1.3. Necesidades y expectativas de los grupos de interés	12
II. FASE I: FILOSOFÍA DE LA UNIVERSIDAD	13
2.1. Misión.....	14
2.2. Visión	14
2.3. Valores	15
2.4. Política de calidad	16
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	17
3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	18
3.1.1. Análisis PESTEL.....	18
3.1.2. Análisis del Sector	20
3.1.3. Matriz del perfil competitivo – MPC	21
3.1.4. Matriz del perfil referencial – MPR	21
3.1.5. Matriz de evaluación de factores externos – MEFE	22
3.2. ANÁLISIS INTERNO	23
3.2.1. Matriz DAFO	23
3.2.2. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI	24
3.2.3. Análisis interno AMOFHIT.....	26
3.3. PROCESO ESTRATÉGICO	28
3.3.1. Matriz de la posición competitiva (MIE)	28
3.3.2. Cuadro de posicionamiento – CP	29
3.3.3. Matriz Ansoff: Análisis producto – mercado	30
3.3.4. Cadena de valor	31
IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	33
4.1. Ventaja competitiva	34
4.2. Propuesta de valor	34
4.3. Estrategias DAFO	34
4.4. Matriz Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar – CAME.....	38

4.5.	Posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA	40
4.6.	Matriz de la estrategia principal – MEP	41
4.7.	Matriz GE – McKinsey.....	43
4.8.	Elección de estrategias - Opciones estratégicas	45
4.9.	Matriz de decisión estratégica	48
4.10.	Matriz de planificación estratégica cuantitativa – MPE	48
4.11.	Matriz ética de la UPLA.....	51
V.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN ACCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
5.1.	Perspectivas relacionadas a los objetivos a largo plazo	¡Error! Marcador no definido.
5.2.	Mapa estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.	Tablero de mando de los objetivos estratégicos al 2028.....	¡Error! Marcador no definido.
5.4.	Despliegue de responsables de los objetivos estratégicos y objetivos específicos. ¡Error! Marcador no definido.	
5.5.	Tablero de mando de los objetivos estratégicos calendarizado	¡Error! Marcador no definido.
5.6	Despliegue de objetivos estratégico en objetivos específicos en iniciativas estratégicas.	¡Error! Marcador no definido.
	Referencias bibliográficas	¡Error! Marcador no definido.

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

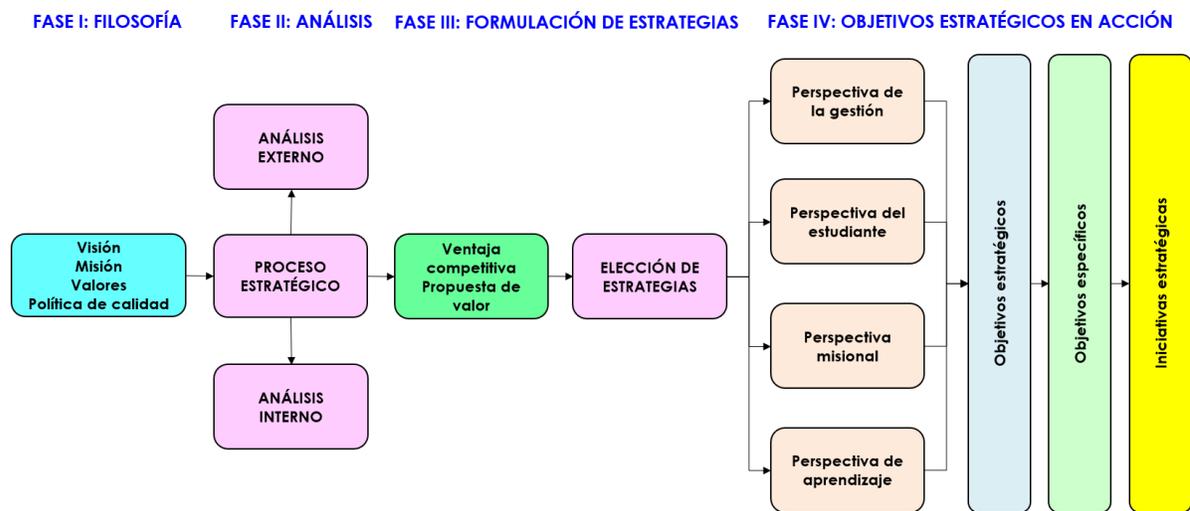
I. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

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, asesores de la Alta Dirección 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.

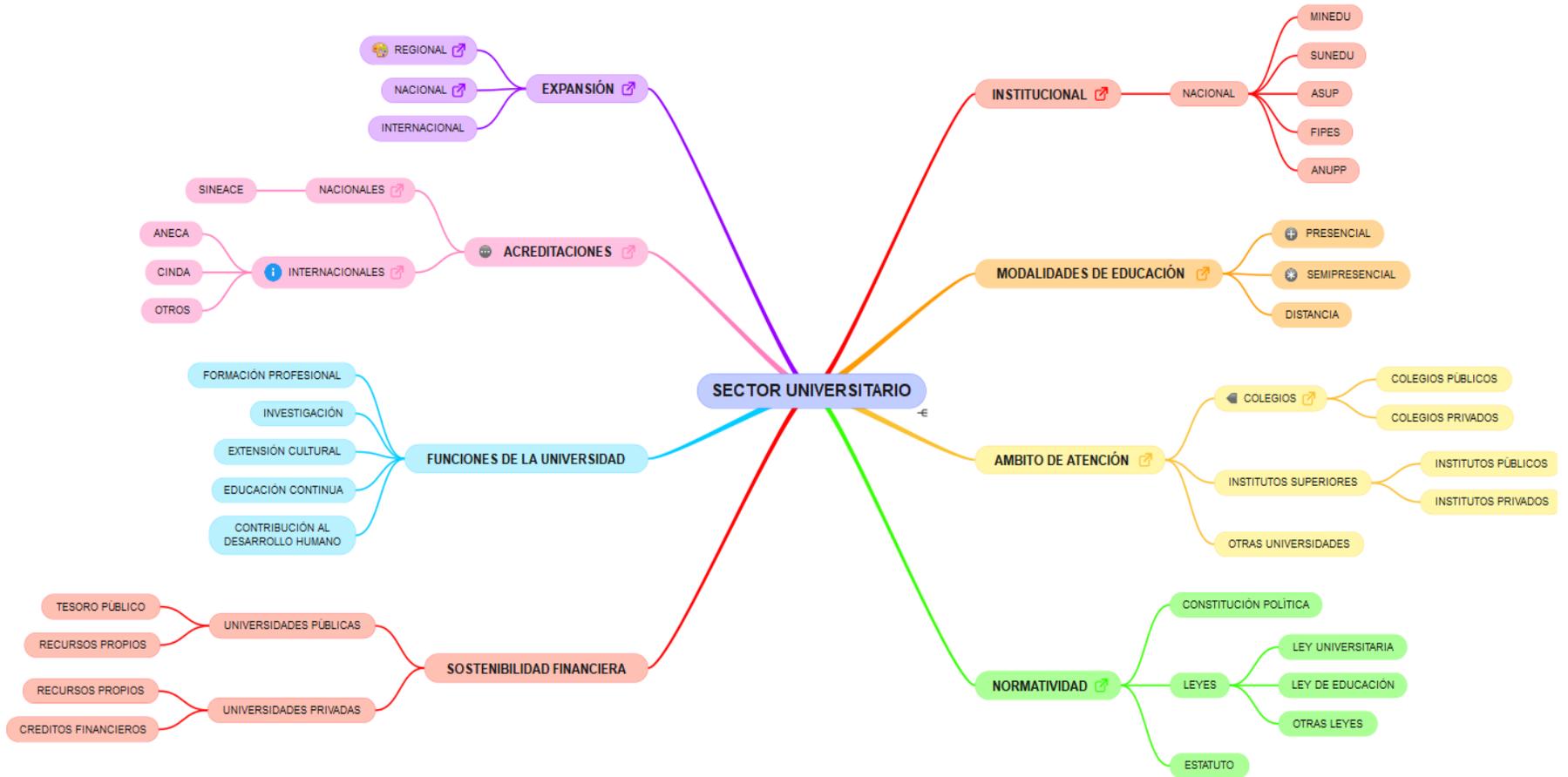
1.2. Diseño del modelo conceptual

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. FASE I: 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.

Componentes de la misión:

- **Universidad asociativa de calidad:** Somos una universidad privada 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, reinvertiendo sus excedentes en el desarrollo académico. 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. 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.
- **Capacidad científica - tecnológica:** Implica fomentar la curiosidad, la indagación y la capacidad de generar conocimiento nuevo. Además, se destaca que las investigaciones tengan 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.
- **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.

2.2. Visión

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

Componentes de la visión:

- **Universidad de calidad con presencia nacional e internacional:** Aspiración de destacar y ser reconocidos como una institución educativa que se sitúa en la vanguardia de la educación superior. Esto refleja una aspiración de excelencia y liderazgo en términos de calidad académica, innovación y prestigio. Ampliando su cuota de mercado en el Perú y a nivel internacional; basado en sus principios de calidad de servicio de educación superior.
- **Excelencia académica:** Indica la importancia de adaptarse y evolucionar constantemente en respuesta a los cambios y demandas de la sociedad y del entorno educativo. Este componente refleja la necesidad de estar a la par de las últimas tendencias y avances en la educación, así como de adoptar enfoques pedagógicos actualizados y flexibles.
- **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.

2.3. Valores

- **Honestidad.** 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 a través del esfuerzo colectivo y el intercambio de ideas.
- **Excelencia académica:** Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, mediante la calidad de nuestros programas académicos, la investigación innovadora y el servicio de calidad a nuestros estudiantes en su desarrollo académico y personal.
- **Resiliencia:** Nos adaptamos y afrontamos los desafíos y cambios difíciles, manteniendo una actitud positiva, buscando oportunidades de crecimiento y mejora incluso en situaciones adversas.

- **Emprendedurismo:** Fomentamos el emprendimiento en las diferentes áreas del conocimiento, con la participación de docentes y estudiantes para el desarrollo de la sociedad.
- **Identidad:** Renovamos nuestro compromiso y pertinencia, fomentando la colaboración, el trabajo en equipo, contribuyendo al éxito y la excelencia de nuestra universidad.

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. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. 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 2

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
<ol style="list-style-type: none">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 trasmisibles y no trasmisibles.
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.
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

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

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.

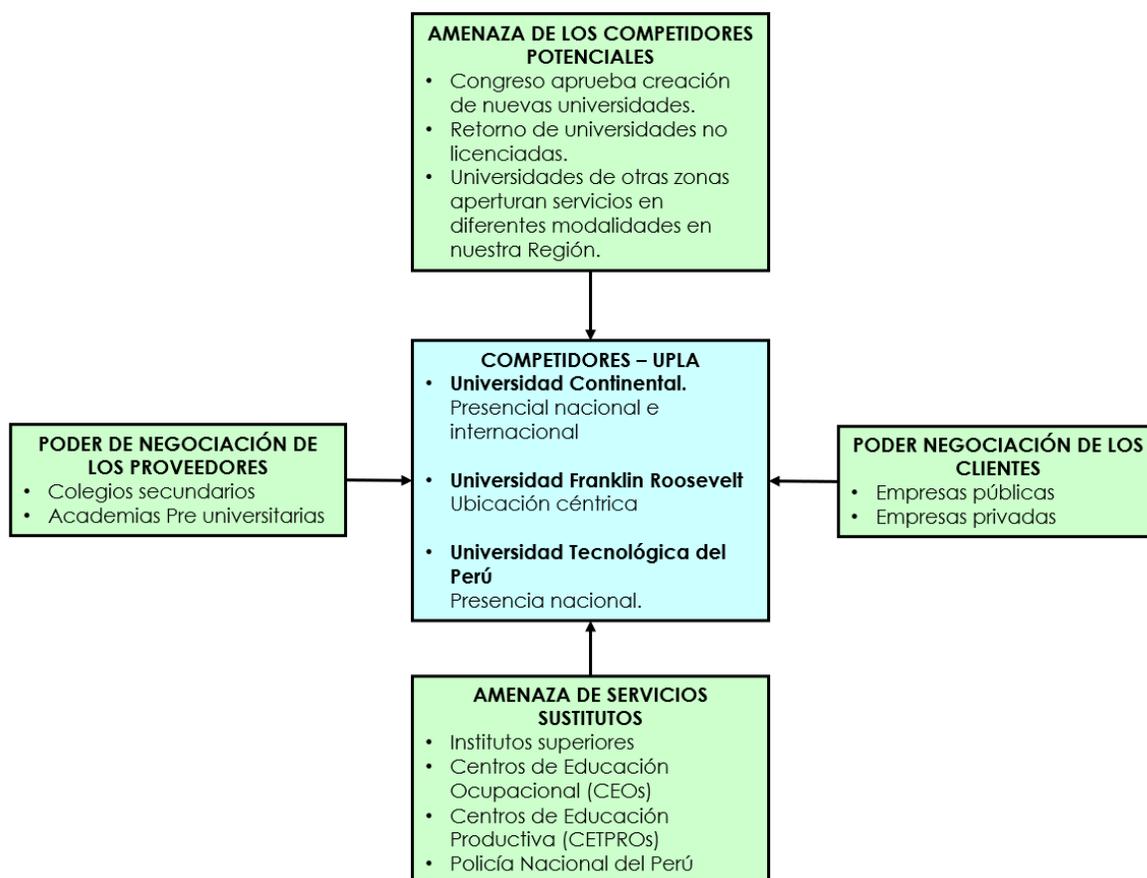
Fuente: Equipo de trabajo.

3.1.2. 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 3

Las cinco fuerzas competitivas del sector universitario.



Fuente: Equipo de trabajo.

3.1.3. Matriz del perfil competitivo – MPC

Tabla 3

Matriz del perfil competitivo – MPC

FACTORES IMPORTANTES DE ÉXITO	VALOR	UPLA		Z		V		R	
		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 universidad Z y R. 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 Z, al haber obtenido el puntaje de 3.57, la Universidad Peruana Los Andes se ubica en tercer lugar con 2.72

3.1.4. Matriz del perfil referencial – MPR

Se realizó un comparativo con la Universidad CV, 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 4*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 CV y obtuvo el puntaje de 3.48

3.1.5. 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.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1. 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 6

Matriz DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

DEBILIDADES – Generan problemas
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.

<ol style="list-style-type: none"> 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
<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.

Fuente: Reuniones de trabajo.

3.2.2. 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 7

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.

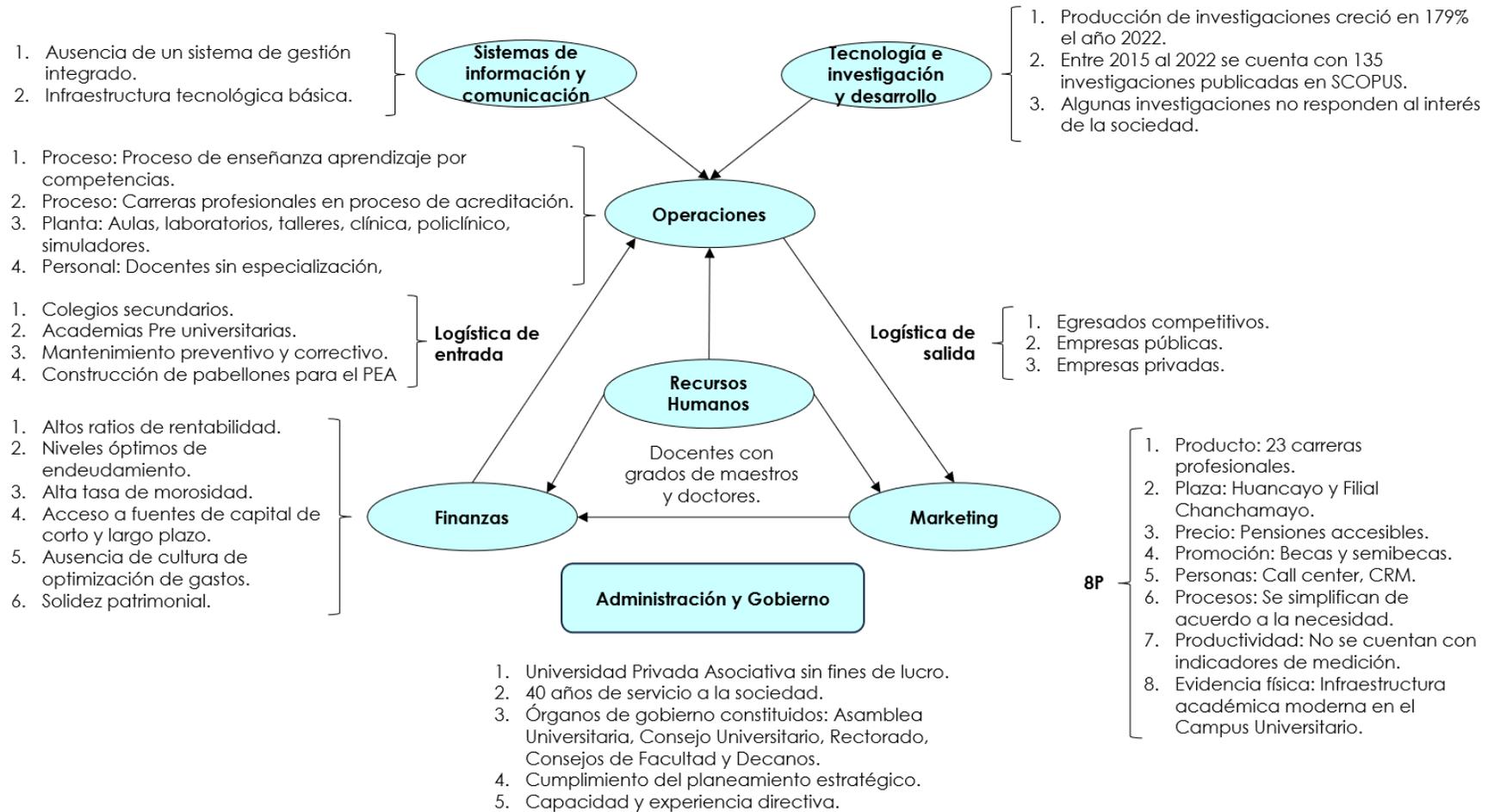
3.2.3. Análisis interno AMOFHIT

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

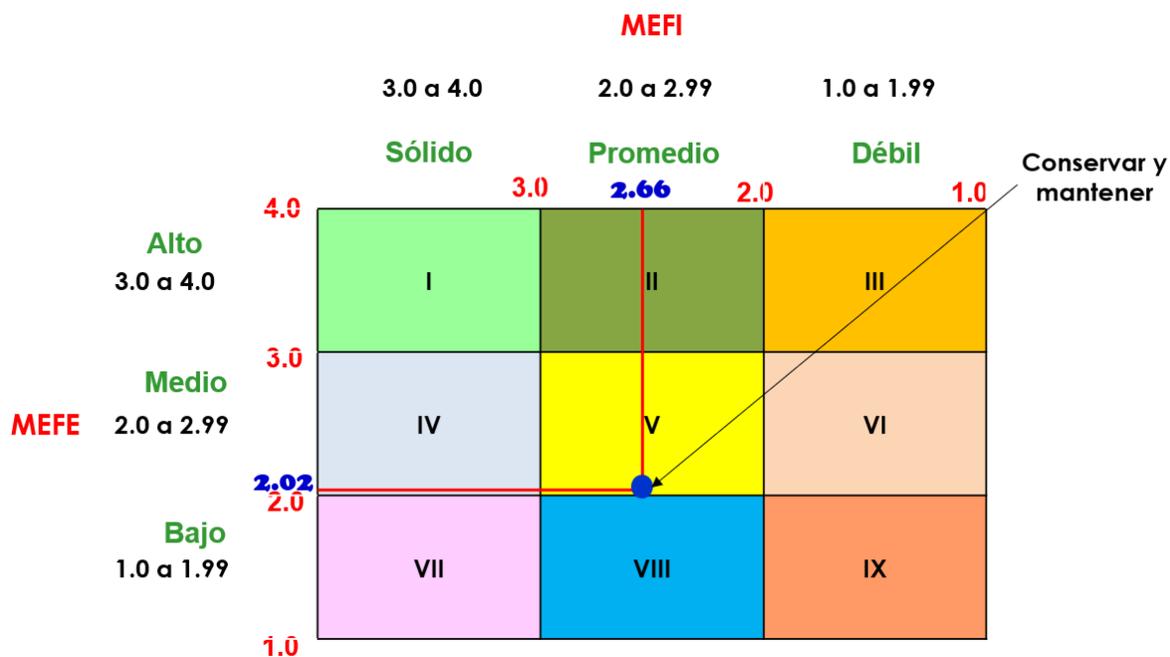
3.3. PROCESO ESTRATÉGICO

3.3.1. 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 5

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.

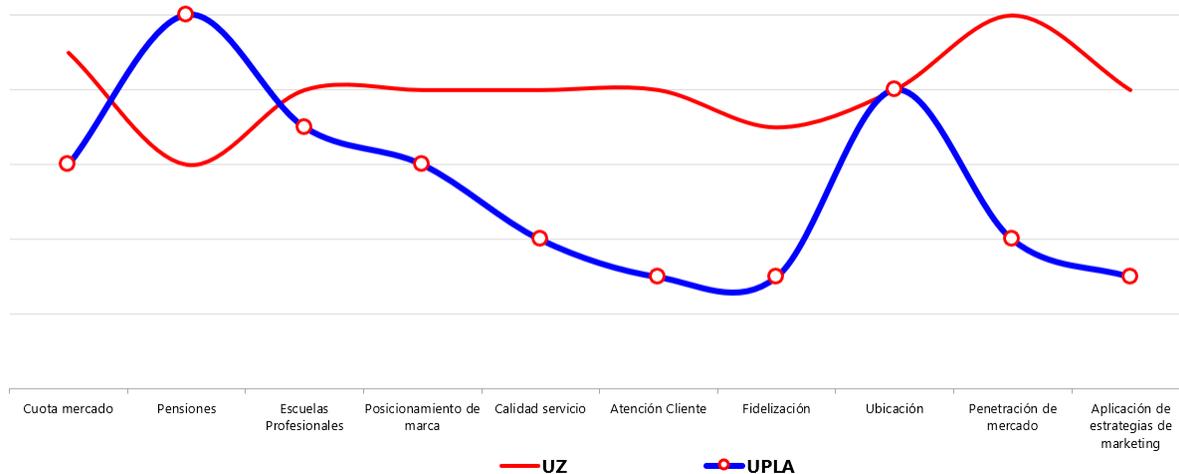
3.3.2. Cuadro de posicionamiento – CP

El 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 otras universidades. Este análisis es esencial para entender la posición competitiva de la UPLA y enfocar sus esfuerzos en áreas específicas para lograr sus objetivos estratégicos.

Figura 6

Lienzo del posicionamiento en el mercado

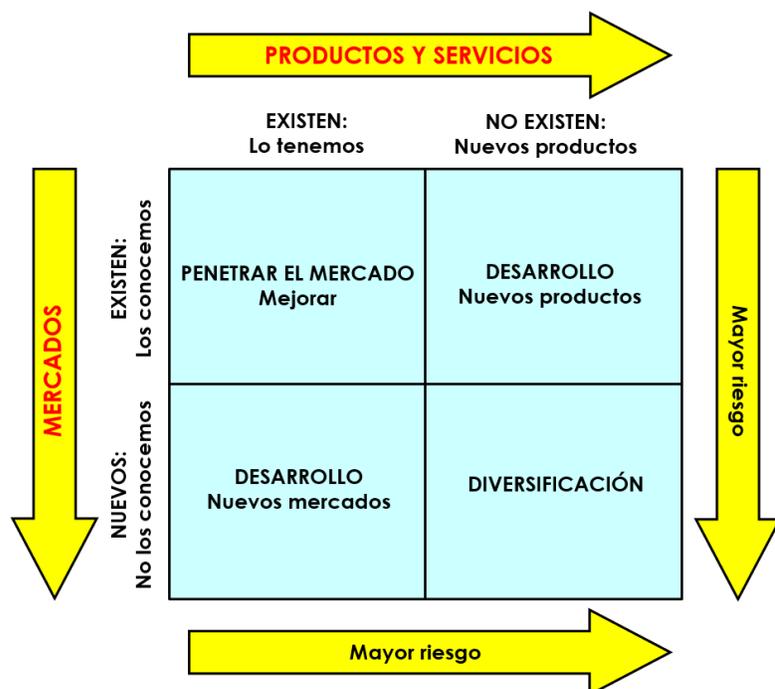


Fuente: Equipo de trabajo.

3.3.3. 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 8

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. 10. Aperturar sedes en el radio de acción.

<ol style="list-style-type: none"> 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)

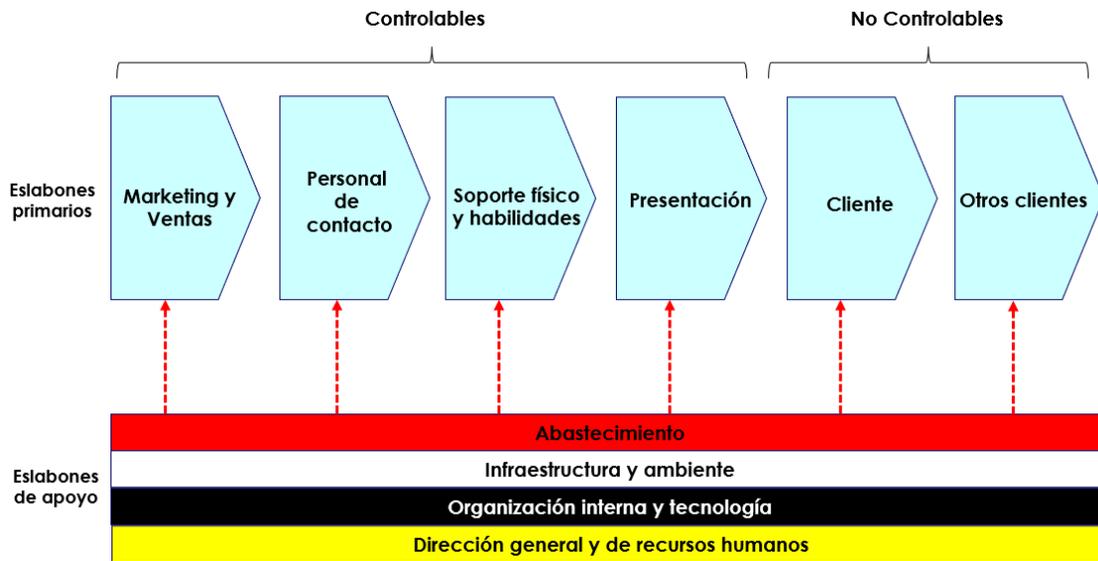
Fuente: Equipo de trabajo.

3.3.4. 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.

IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.1. 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.

4.2. Propuesta de valor

- **Experiencia y exigencia académica**

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

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

4.3. 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 9

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)

<ul 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. 	<ul 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) 	<ul 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.

4.4. 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 10

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.

4.5. 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 11

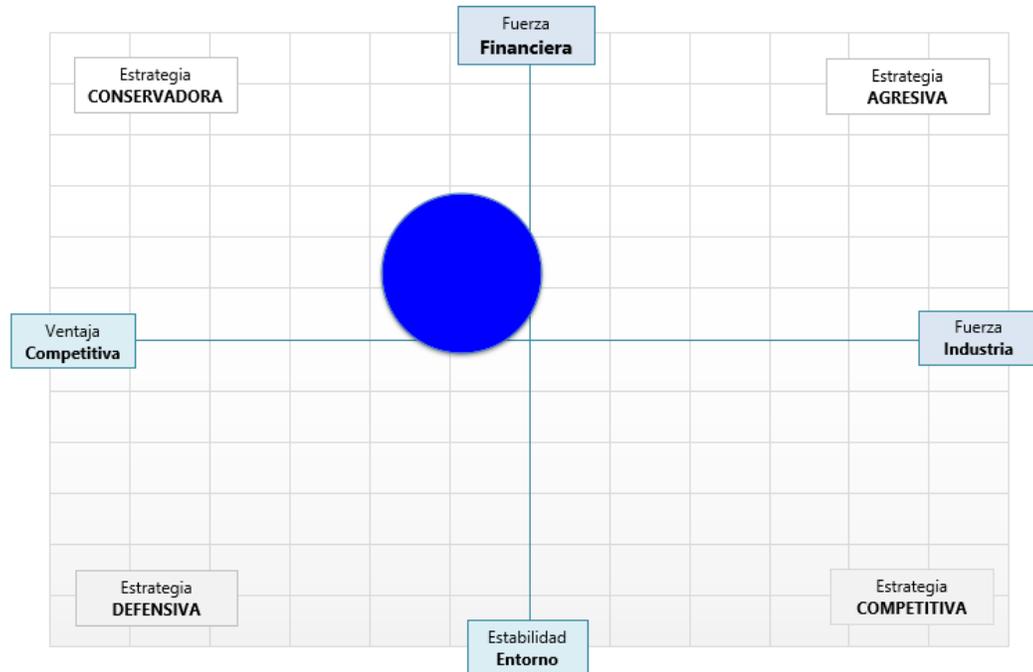
Matriz de evaluación de la acción

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 12

Estrategias conservadoras

1. Implementar estrategias de bajo riesgo, sin presiones de las exigencias de los acreedores.
2. Utilizar financiamiento a largo plazo.

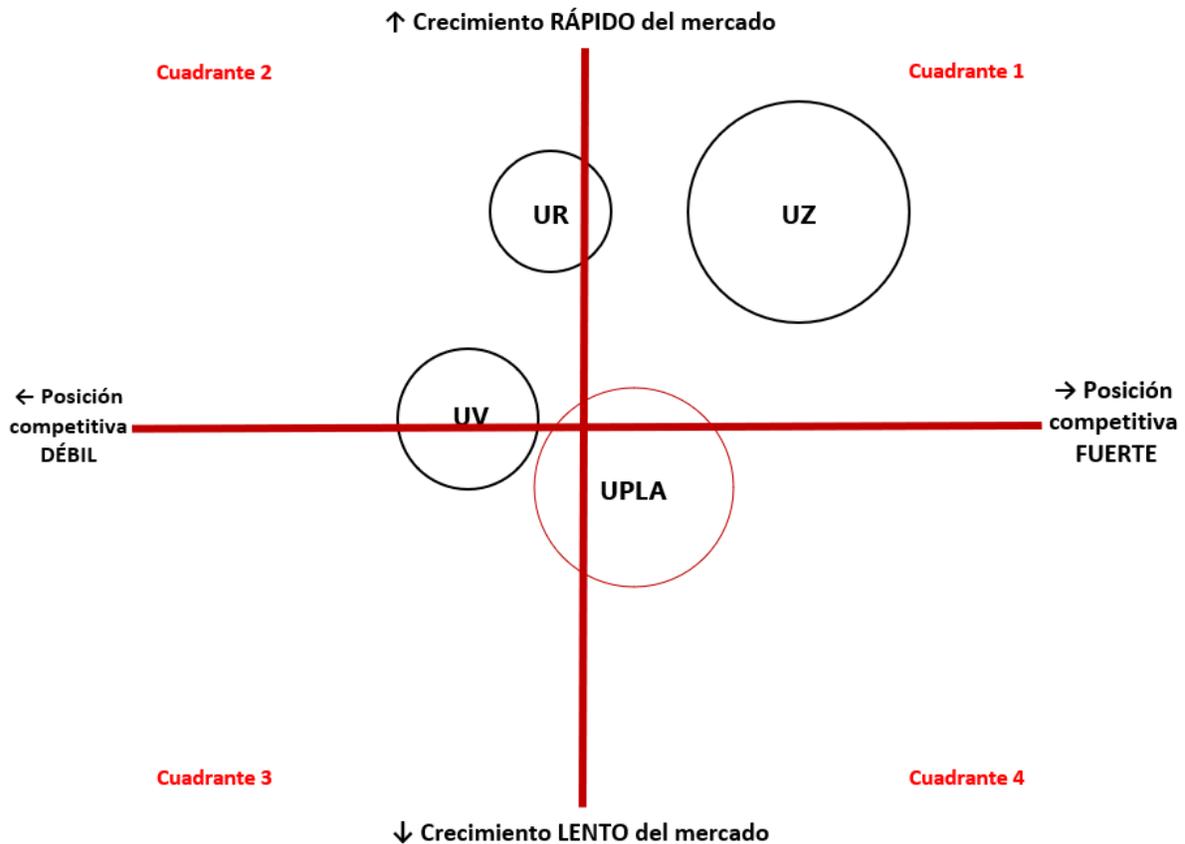
Fuente: Equipo de trabajo.

4.6. 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, comparándolas con las universidades que son su competencia, con indicadores de crecimiento de mercado y posición competitiva.

Figura 10

Gráfico de la estrategia principal



Fuente: Equipo de trabajo.

Tabla 13

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.

4.7. 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 estas 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 14

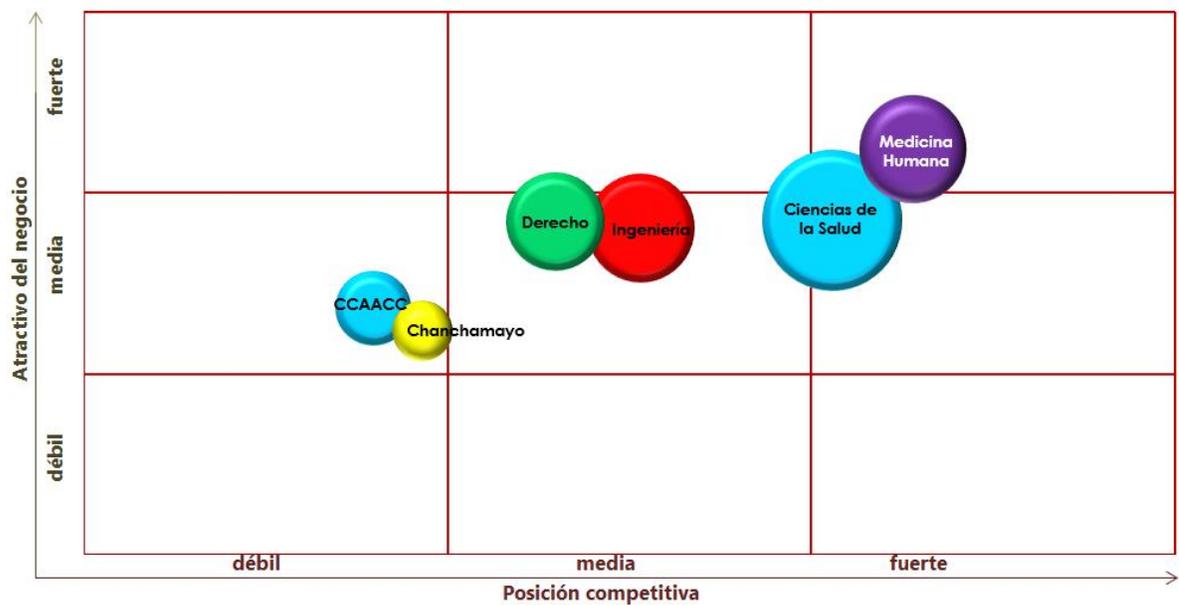
Análisis de las unidades de negocio - Facultades

	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 atraktividad	% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio					
			1	2	3	4	5	6
ATRATIVIDAD 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

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.

4.8. Elección de estrategias - 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 15

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 Optimizar los gastos operativos 	Asegurar la sostenibilidad económica y financiera
<ul style="list-style-type: none"> 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 los servicios de la Universidad
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el acceso a servicios de orientación y consejería psicopedagógico 	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los servicios de tutoría 	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el acceso a biblioteca 	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el acceso a servicios de salud 	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el acceso a servicios de recreación y deportes 	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el acceso a servicios de arte y cultura 	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el acceso a servicio social 	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio de inserción laboral 	
<ul style="list-style-type: none"> Consolidar el seguimiento a egresados 	
<ul style="list-style-type: none"> Mantener el sistema de gestión ambiental 	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la proyección social y extensión universitaria 	
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la operatividad de la infraestructura y equipamiento de la universidad 	
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar y mejorar la infraestructura 	
<ul style="list-style-type: none"> Simplificar los procesos académicos – administrativos 	Mejorar la gestión académica administrativa
<ul style="list-style-type: none"> Organizar el acervo documentario 	
<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 	Contribuir al desarrollo de la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la sostenibilidad de los procesos de investigación. 	
<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 	

• Implementar servidores virtualizados y físicos en la universidad	Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI
• Reducir los riesgos de vulnerabilidad de las TI	
• Desarrollar aplicaciones móviles y web intuitivas	

Fuente: Equipo de trabajo.

4.9. Matriz de decisión estratégica

Tabla 16

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

4.10. Matriz de planificación estratégica cuantitativa – MPE

17. MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA UPLA	Peso	Mejorar el posicionamiento de la Universidad		Asegurar la sostenibilidad económica y financiera		Crecer en el mercado		Mejorar los servicios de la Universidad		Mejorar la gestión administrativa		Fortalecer la gestión académica		Contribuir al desarrollo de la sociedad		Fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia		Garantizar la disponibilidad y la integridad de los sistemas de TI		
		Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	
OPORTUNIDADES																				
1. Acreditadoras certifican la calidad	9.00%	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	PI	0.2	MI	0.4	
2. Flexibilización de normas universitarias	2.00%	I	0.1	I	0.1	MI	0.1	NA	0.0	I	0.1	PI	0.0	PI	0.0	NEI	0.0	NEI	0.0	
3. Entidades financieras otorgan créditos	3.00%	I	0.1	MI	0.1	MI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	I	0.1	NA	0.0	MI	0.1	
4. Desafíos de la inteligencia artificial	5.00%	MI	0.2	I	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	NEI	0.1	MI	0.2	
5. Organismos públicos protegen la propiedad intelectual	4.00%	I	0.1	PI	0.1	PI	0.1	PI	0.1	PI	0.1	MI	0.2	MI	0.2	NEI	0.0	PI	0.1	
6. Crecimiento de la población de egresados de secundaria	8.00%	MI	0.3	MI	0.3	MI	0.3	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	
7. Instituciones que financian proyectos de investigación	3.00%	I	0.1	I	0.1	PI	0.1	PI	0.1	NEI	0.0	I	0.1	MI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	
8. Incremento del emprendedurismo	6.00%	NA	0.0	I	0.2	I	0.2	PI	0.1	NA	0.0	PI	0.1	I	0.2	NA	0.0	NA	0.0	
9. Requerimiento de personal de salud e infraestructura para atender a la población	7.00%	I	0.2	PI	0.1	PI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	NEI	0.1	I	0.2	NA	0.0	NA	0.0	
10. Automatización del trabajo y los procesos	6.00%	I	0.2	I	0.2	I	0.2	I	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	I	0.2	MI	0.2	
11. Masificación del coworking	3.00%	NA	0.0	PI	0.1	NA	0.0	I	0.1	MI	0.1	I	0.1	NEI	0.0	MI	0.1	MI	0.1	
12. Aumento de la virtualidad	7.00%	I	0.2	MI	0.3	MI	0.3	MI	0.3	MI	0.3	MI	0.3	I	0.2	MI	0.3	MI	0.3	
AMENAZAS																				
1. Crecimiento de la oferta presencial, semipresencial y distancia	7.00%	MI	0.3	MI	0.3	MI	0.3	MI	0.3	NEI	0.1	MI	0.3	PI	0.1	NEI	0.1	MI	0.3	
2. Débil formación básica de los postulantes.	3.00%	NA	0.0	NEI	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	MI	0.1	NEI	0.0	NA	0.0	NA	0.0	
3. Innovación y mejora de la formación profesional en otras universidades.	2.00%	I	0.1	I	0.1	I	0.1	MI	0.1	NA	0.0	I	0.1	PI	0.0	NA	0.0	MI	0.1	
4. Persistencia y expansión de la corrupción	2.00%	MI	0.1	MI	0.1	I	0.1	MI	0.1	MI	0.1	MI	0.1	MI	0.1	I	0.1	I	0.1	
5. Aumento del desempleo	5.00%	I	0.2	NEI	0.1	I	0.2	NA	0.0	NEI	0.1	NA	0.0	I	0.2	NA	0.0	NA	0.0	
6. Degradación de los ecosistemas ambientales	6.00%	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	I	0.2	NEI	0.1	NA	0.0	
7. Incremento de enfermedades y nuevas pandemias	5.00%	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	I	0.2	I	0.2	NA	0.0	
8. Fuga de talento humano	4.00%	NEI	0.0	NEI	0.0	NEI	0.0	I	0.1	I	0.1	PI	0.1	PI	0.1	MI	0.2	NEI	0.0	
9. Recesión económica del país.	3.00%	I	0.1	MI	0.1	MI	0.1	I	0.1	MI	0.1	I	0.1	MI	0.1	PI	0.1	MI	0.1	
FORTALEZAS																				
1. Infraestructura propia adecuada para el PEA	9.00%	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	MI	0.4	NA	0.0	NEI	0.1	I	0.3	
2. Laboratorios especializados para el PEA	8.00%	MI	0.3	MI	0.3	MI	0.3	MI	0.3	PI	0.2	MI	0.3	NA	0.0	NEI	0.1	MI	0.3	
3. Existencias de espacios ecológicos	8.00%	PI	0.2	NEI	0.1	PI	0.2	I	0.2	NA	0.0	I	0.2	I	0.2	MI	0.3	NEI	0.1	
4. Contamos con la certificación de calidad ISO 14001-2018	6.00%	NA	0.0	NA	0.0	PI	0.1	PI	0.1	NA	0.0	NEI	0.1	I	0.2	PI	0.1	NA	0.0	
5. Disponibilidad de espacios de recreación y deportes	4.00%	PI	0.1	NA	0.0	PI	0.1	MI	0.2	NA	0.0	I	0.1	NA	0.0	MI	0.2	NEI	0.0	
6. Pensiones accesibles	3.00%	MI	0.1	I	0.1	MI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	
7. Posee inmuebles para la expansión de la Universidad	2.00%	I	0.1	MI	0.1	MI	0.1	I	0.1	NA	0.0	PI	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	
8. Capacidad y experiencia directiva.	4.00%	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	
9. Indicadores financieros sostenibles.	7.00%	I	0.2	MI	0.3	I	0.2	I	0.2	MI	0.3	MI	0.3	I	0.2	I	0.2	MI	0.3	
10. Convenios nacionales e internacionales.	1.00%	MI	0.0	PI	0.0	MI	0.0	MI	0.0	I	0.0	I	0.0	I	0.0	NEI	0.0	I	0.0	
11. Docentes investigadores certificados.	2.00%	MI	0.1	PI	0.0	MI	0.1	MI	0.1	PI	0.0	MI	0.1	MI	0.1	NEI	0.0	NEI	0.0	
DEBILIDADES																				
1. Carencia de estrategias de mercadeo	6.00%	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	NEI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	
2. Procesos administrativos y académicos lentos y engorrosos	5.00%	I	0.2	NEI	0.1	PI	0.1	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	NA	0.0	MI	0.2	MI	0.2	
3. No se cuenta con un ERP	5.00%	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	MI	0.2	I	0.2	NEI	0.1	I	0.2	
4. Alta tasa de morosidad	4.00%	NEI	0.0	MI	0.2	I	0.1	MI	0.2	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	
5. Las investigaciones no responden al interés de la sociedad	2.00%	I	0.1	PI	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	MI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	
6. Insatisfacción de los estudiantes en los diversos servicios	3.00%	MI	0.1	MI	0.1	I	0.1	MI	0.1	NEI	0.0	MI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	NEI	0.0	
7. Ausencia de la movilidad estudiantil, docentes y no docentes	3.00%	I	0.1	NEI	0.0	PI	0.1	PI	0.1	I	0.1	I	0.1	NA	0.0	I	0.1	PI	0.1	
8. Débil posicionamiento de la Universidad	2.00%	MI	0.1	MI	0.1	MI	0.1	NEI	0.0	NA	0.0	NA	0.0	NA	0.0	MI	0.1	NA	0.0	
9. Ausencia de cultura de optimización de gastos	3.00%	NA	0.0	MI	0.1	I	0.1	PI	0.1	PI	0.1	NA	0.0	NEI	0.0	PI	0.1	NA	0.0	
10. Falta de iniciativa para generar nuevos proyectos	3.00%	NA	0.0	I	0.1	MI	0.1	PI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	I	0.1	NA	0.0	NA	0.0	
11. Docentes desactualizados	3.00%	MI	0.1	NEI	0.0	PI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	MI	0.1	I	0.1	NA	0.0	PI	0.1	
12. Incipiente cultura y clima organizacional	3.00%	PI	0.1	NEI	0.0	NEI	0.0	PI	0.1	MI	0.1	NA	0.0	NA	0.0	MI	0.1	NA	0.0	
13. Insatisfacción de los egresados en los diversos trámites administrativos	2.00%	MI	0.1	PI	0.0	MI	0.1	MI	0.1	MI	0.1	PI	0.0	PI	0.0	PI	0.0	MI	0.1	
14. Deficiente prestación de servicios administrativos.	2.00%	MI	0.1	PI	0.0	MI	0.1	MI	0.1	MI	0.1	I	0.1	PI	0.0	I	0.1	MI	0.1	
TOTAL			5.5		5.4		5.8		4.9		3.7		4.8		4.1		3.4		3.9	

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

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

4.11. Matriz ética de la UPLA

Tabla 18

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	N	J	N	E	E	SÍ
OE3. Crecer en el mercado.	N	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