

GESTIONANDO EL CAMBIO CON EXCELENCIA E INNOVACIÓN


Mg. Geraldine Salazar Vargas
SECRETARIA GENERAL



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022 -2026

Documento para aprobación del Consejo Universitario del 22/12/21

Aprobado por el Consejo Universitario

en Sesión del 22/12/21

Ratificado por la Asamblea Universitaria

En Sesión del 14/01/22



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

Contenido

PRESENTACIÓN.....	4
CAPÍTULO 1. GESTIONANDO EL CAMBIO CON EXCELENCIA E INNOVACIÓN	6
1.1. HACIA UN MODELO UNIVERSITARIO DE EXCELENCIA ACADÉMICA CENTRADO EN EL ESTUDIANTE.....	6
1.2. GESTIONANDO EL CAMBIO EN EL ÁMBITO ACADÉMICO.....	8
1.3. CONSOLIDANDO UNA INVESTIGACIÓN DE VANGUARDIA.....	11
CAPÍTULO 2. PROCESO DE REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .	14
2.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	14
2.2. ACCIONES INICIALES	15
2.3. HOJA DE RUTA REFORMULACIÓN PEI 2022 - 2026.....	16
2.4. IMPLEMENTACIÓN DE HOJA DE RUTA.....	17
CAPÍTULO 3. IDEAS RECTORAS	21
3.1. VISIÓN	21
3.2. MISIÓN	22
3.3. VALORES.....	22
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	23
4.1. TENDENCIAS GLOBALES.....	23
4.2. TENDENCIAS NACIONALES.....	25
4.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	34
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	37
5.1. CAPACIDADES INSTITUCIONALES	37
5.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	43
CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	45
6.1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	45
6.2. ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO.....	48
6.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	50
6.4. OBJETIVOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.....	53
CAPÍTULO 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	58

7.1. ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO	58
7.2. MAPA ESTRATÉGICO	61
7.3. TABLA BALANCEADA DE INDICADORES	62
7.4. MONITOREO Y EVALUACIÓN	66
ANEXOS.....	68
ANEXO Nº 1. RESULTADOS CONSULTA SOBRE INDICADORES PEI 2021 – 2023 A INTEGRANTES CTR, CTP y DUPDE.....	68
ANEXO Nº 2. INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN DEL PEI 2022 - 2026....	72
ANEXO Nº 3. APORTES A LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN PEI 2022 – 2026.....	83
ANEXO Nº 4. INSUMOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES	97
ANEXO Nº 5. PRIORIZACIÓN FODA Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	104
PARTICIPANTES EN TALLERES DE PLANIFICACIÓN	117
PARTICIPANTES EN CONSULTAS REALIZADAS	122

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022 – 2026 es resultado de un trabajo colaborativo de varios meses, que contó con la participación de autoridades y funcionarios, de Gobierno y Administración, de las Facultades y de la Escuela de Postgrado; así como de representantes de docentes y representantes de estudiantes de la Asamblea y Consejo Universitarios, y de los Consejos Integrados de Facultades.

El PEI 2022 – 2026, producto de la reformulación del PEI 2021 – 2023, se hizo necesario por los cambios en el contexto nacional e institucional, así como la necesidad de reajustes técnicos.

A nivel nacional (e internacional) la pandemia COVID-19 provocó – entre otras - las crisis sanitaria y económica que aceleraron cambios relacionados con la virtualidad que ya se venían produciendo, adicionalmente aumentó el abandono de estudios, causó problemas con el aprendizaje por la limitación de laboratorios y campos de práctica.

A nivel institucional, logramos superar dificultades derivadas del cambio anticipado de autoridades, logrando el nuevo equipo de gobierno asumir la conducción con una propuesta de transformación que nos encamine hacia una Universidad que consolida su excelencia académica - en docencia e investigación - con vinculación social pertinente, con alcance nacional y global.

A nivel técnico, se ratificó el uso de la metodología de análisis FODA y de cuadro de mando integral (CMI), utilizadas en la formulación de los planes estratégicos previos. Esto hizo necesario precisiones en la visión y misión institucionales, completar el uso del análisis FODA con la priorización de estrategias y precisar mejor los objetivos e indicadores.

El PEI 2022 – 2026 contiene los siguientes capítulos:

Capítulo 1, Gestionando el cambio con excelencia e innovación, que establece el marco político general que guía la formulación del plan y su implementación.

Capítulo 2, el Proceso de reformulación del PEI, donde se detalla el conjunto de actividades realizadas para la elaboración participativa del plan.

Capítulo 3, Ideas Rectoras, donde se describe el tipo de universidad que queremos construir en el futuro (visión), la razón de ser de nuestra institución (misión) y los parámetros éticos y morales de nuestra actuación (valores).

Capítulo 4, Análisis del ambiente externo, donde se abordan las principales tendencias nacionales y globales que configuran el escenario en el horizonte

temporal del plan, a partir de las cuales se identificaron y priorizaron oportunidades y amenazas.

Capítulo 5, Análisis del ambiente interno, donde se abordan las principales capacidades institucionales, a partir de las cuales se identificaron y priorizaron fortalezas y debilidades.

Capítulo 6, Formulación de estrategias, en el cual - utilizando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades - se han formulado estrategias de desarrollo (oportunidades / fortalezas), de mantenimiento (oportunidades / debilidades) y de crecimiento (amenazas / fortalezas).

Capítulo 7, Cuadro de Mando Integral, en el cual se han agrupado los objetivos estratégicos, derivados de las estrategias, de acuerdo con las cuatro perspectivas del actualizado CMI¹, precisando los indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Se incluye el monitoreo y evaluación, para identificar dificultades en la ejecución, implementar acciones correctivas, así como valorar los avances en el cumplimiento de objetivos para los reajustes correspondientes.

El PEI 2022 – 2026 constituirá uno de los principales instrumentos de gestión, comprometerá el esfuerzo de la comunidad académica y se traducirá en acciones concretas que dispondrán de los recursos correspondientes. Pensamiento y acción serán dos caras de la misma moneda que nos permitirán lograr nuestra visión y cumplir nuestra misión.

Dr. Enrique Castañeda Saldaña
Rector
Diciembre 2021

¹ Kaplan R, McMillan D. Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. Harvard Business School. Working Paper 21-028. Copyright © 2020 by Robert S. Kaplan and David McMillan.
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/WP21-028_Triple_Bottom_Line_8.28.20abstract_correction_dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf

CAPÍTULO 1. GESTIONANDO EL CAMBIO CON EXCELENCIA E INNOVACIÓN

1.1. HACIA UN MODELO UNIVERSITARIO DE EXCELENCIA ACADÉMICA CENTRADO EN EL ESTUDIANTE

El Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026 define el rumbo que tomaremos en los próximos años, acorde con las ideas fuerza del nuevo Gobierno Universitario.

Un aspecto central es implementar la gestión del cambio, eso implica dejar atrás muchas de nuestras costumbres que han sido criticadas internamente, por su burocratismo. Tenemos que mirar un poco más allá, planteando un cambio total en la universidad, es decir, hacer realidad la universidad que queremos para los próximos 15 a 20 años, una universidad nueva redefiniendo nuestros procesos.

Esto no quiere decir que dejemos atrás todo el pasado, nuestra historia es importante porque ahí están nuestros valores, lo que han hecho nuestros profesores fundadores, lo que nos han dejado como legado. Todo eso es muy importante, pero no es suficiente, necesitamos destacar nuestros niveles de excelencia.

Aspiramos fortalecer el modelo universitario que define como nuestro estandarte principal la excelencia académica. Necesitamos transformar la experiencia del estudiante, convertirlo el centro de la atención y que tenga una experiencia que lo marque de por vida y lo identifique con la universidad para siempre. Que su paso por la universidad, le permita generar competencias para que, más adelante, pueda seguir desarrollándose académicamente y como ciudadano de bien, y que tenga siempre a la UPCH, como principal referente de su accionar a lo largo de su vida. Esa transformación en el estudiante tiene que estar reflejada en hechos concretos, respondiendo a preguntas como: ¿qué cosas, más allá de lo tradicional, le brindamos, ¿qué valor agregado le damos?

La excelencia académica que nos ha caracterizado, traducida en nuestros programas académicos debe permitir a los estudiantes que su vida universitaria se desenvuelva con una máxima plenitud en sus competencias y que eso sea, justamente, la característica que la haga un círculo virtuoso.

Igualmente, tenemos que cambiar nuestro concepto de gobernanza, ésta tiene que ser compartida y sólida con una mejor comunicación interna superando el trabajo mediante pequeñas islas avanzando a un trabajo más integrado. Necesitamos una gobernanza compartida, corporativa, con un pensamiento centrado en la excelencia. Aquí hay tres procesos de cambio clave en:

- Recursos Humanos, que permita disponer de un potencial humano comprometido con el desarrollo en sus áreas y alineados a las estrategias, para obtener resultados en un corto plazo y marcar un cambio institucional importante.
- Gestión institucional, superar un sistema burocrático, que dificulta responder adecuadamente a los aspectos de nuestros usuarios y abordar los retrasos tecnológicos. Uno de los puntos más importantes es la transformación digital que esperamos implementar.
- Evaluación del desempeño, ser más exigentes con nosotros mismos y con los colaboradores en todos los aspectos éticos, en el cumplimiento de las funciones y resultados.

Así mismo, nuestras fortalezas en muchas disciplinas en el área médica, ciencias y áreas de investigación, deben ampliarse a otras áreas de especialidad.

Mención especial requiere el trabajo en la parte docente. Reclutar y retener docentes es importante para pensar en los cambios que se vienen más adelante, propiciando un ordenado recambio generacional. Nos proponemos contar con un cuerpo docente sólido, que sea la principal fortaleza de nuestra institución para el futuro.

Las orientaciones principales de nuestro Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Imaginar la universidad del mañana, qué debemos cambiar, cómo impulsar esos cambios para pensar ¿cómo estaríamos de aquí a 5, 10, 15 años?
- ¿Cómo fortalecemos el desarrollo de la excelencia académica y como reafirmarla como un estandarte permanente de nuestro accionar, traducida en el modelo académico y el desempeño docente?
- ¿Cómo transformamos la experiencia del estudiante, haciendo una experiencia personalizada que lo arraigue a la universidad que le genere una necesidad de volver a la UPCH en diferentes etapas de la vida, ya sea en programas de postgrado, cursos de educación continua, o como egresado destacado que quiere regresar a colaborar con su institución?
- Nuestra presencia pública, en base a nuestro legado histórico y excelencia, debe fortalecer nuestra identidad institucional. Somos una institución de investigación de clase mundial y también de excelencia académica de nivel mundial, tenemos que llegar a ese estándar de exigencia.

- Nuestra vinculación con el medio debe ser muy sólida para tener ese respaldo con nuestras actividades de Responsabilidad Social y Vinculación, tiene que haber un trabajo más fuerte en esos aspectos.

Lograr todo esto, implica propiciar cambios que constituyan procesos de mejora que nos deben llevar a una mejor capacidad de adaptación y proactividad con el entorno que estamos viviendo. Dentro de ello, estamos generando las estrategias, para convertimos en los líderes que impulsamos ese cambio y cada integrante de nuestra comunidad académica tiene que inspirar a las personas con las que trabaja para que se alineen y hagan realidad ese cambio.

Como se ha mencionado en muchos libros de estrategia *“las mejores estrategias se caen si es que no hay una ejecución, algo que impulse para que realmente se cumpla”*. Nuestra preocupación día a día será ¿qué he hecho hoy que me permita cumplir objetivos estratégicos?, de tal manera que demos los pasos que nos lleven a la transformación deseada.

Nuestras estrategias no quedarán en declaraciones, nuestro esfuerzo más importante será ver cómo las llevamos a la práctica y cómo las convertimos en acción y en ejecución, para que obtenga los resultados que hemos planeado.

1.2. GESTIONANDO EL CAMBIO EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

Como universidad debemos tener una mirada global del mundo que nos rodea e influir en él de manera pertinente y oportuna desde lo que sabemos hacer: la formación de profesionales; así mismo realizar la gestión del cambio en función a las transformaciones y evolución que se presenten. De esta manera empieza una formación académica de excelencia.

Una formación académica de excelencia requiere gestionar, normar, regular, supervisar y evaluar las actividades académicas, la función docente, la admisión de profesores y estudiantes, las cátedras, y los diferentes proyectos y programas académicos institucionales.

La gestión del cambio en el ámbito académico debe permitir dar un salto cuali-cuantitativo para mejorar, en forma relevante, nuestro liderazgo nacional y la proyección internacional, para consolidarnos como socio estratégico en el desarrollo y la solución de problemas sociales, productivos y ambientales del país; de esta manera contribuiremos de manera decidida en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el 2015 los estados miembros de las Naciones Unidas hicieron un “llamado universal a poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para el 2030”, planteamiento sin duda ambicioso, pero en el que estamos dispuestos a participar con determinación.

Y en este punto, nuestro rol es particularmente relevante porque tenemos el privilegio de poder abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de manera transversal a través de la formación de profesionales, maestros, doctores y especialistas competentes, responsables y comprometidos con el desarrollo sostenible de su realidad. Es a través de ellos que se verá multiplicada nuestra influencia en la realidad global.

Sin embargo, esta postura va más allá de un simple planteamiento, necesitamos modernizar nuestro modelo educativo, de manera que realmente permita materializar una formación centrada en el estudiante; con experiencias académicas que propicien el entrenamiento del pensamiento crítico y proactivo, en relaciones interdisciplinarias constantes que permita integrar saberes para transformar su entorno de forma creativa e innovadora.

Para ello el trabajo del personal académico es fundamental, con planteamientos de educación superior moderna e innovadora. Sabemos que el trabajo será gradual, progresivo a la vez que escalonado y probablemente cuesta arriba, pero estamos dispuestos a emprenderlo. Dado que involucra cambiar nuestro pensamiento de un proceso de enseñanza-aprendizaje totalmente pasivo a transformar verdaderamente nuestros roles: los profesores como "facilitadores" exigentes y alentadores y los estudiantes como socios activos que persiguen con determinación sus objetivos educativos.

De esta manera identificamos tres aspectos fundamentales, a saber: i) los estudiantes como sujetos responsables de su proceso educativo; ii) el 'cómo', es decir, la calidad del aprendizaje y la enseñanza, y iii) del mutuo acuerdo sobre objetivos y contribuciones en una responsabilidad compartida².

En tal sentido, estamos remozando el perfil del docente herediano, tomando en cuenta todos los roles que nuestros profesores asumen en la universidad, desde el docente con el rol predominantemente académico, a el docente investigador, gestor, asesor, etc. De esta manera tendremos un norte claro no solo para el planteamiento de nuestro plan de desarrollo académico – docente, sino también para el reclutamiento del nuevo personal académico, la evaluación de su desempeño, su ratificación, promoción docente entre otros.

Así mismo, pondremos especial énfasis en mejorar las oportunidades para avanzar en la carrera docente, sin perder de vista la exigencia y la calidad académica que siempre nos caracteriza. Estas acciones también nos ofrecerán mayores oportunidades institucionales, desde asegurar el recurso humano para una enseñanza de calidad hasta cubrir las exigencias del gobierno universitario, recientemente tan amenazado. Promoveremos diversas iniciativas para impulsar las publicaciones académicas de manera que pongamos en vitrina nuestros saberes y experiencia como académicos, científicos y gestores en la formación del recurso humano de calidad.

² Chur, Dietmar. *Developing key competences in higher education*, 2011.

La formación de profesionales competentes es nuestra misión, y para ello no solo debemos mantener nuestros planes curriculares actualizados sino asegurar que cumplan con criterios de calidad más allá de las condiciones básicas establecidas por la SUNEDU. Debemos reimpulsar una formación básica integral, que proporcione los cimientos sólidos de una formación humanística, social, de ciencias básicas, arte y cultura del ser humano, ciudadano y futuro profesional herediano.

La calidad de la formación es un aspecto que nos caracteriza y al respecto tenemos un gran camino avanzado en términos de acreditación, sin embargo, es nuestro compromiso trabajar sobre los planes de mejora de manera institucional y promover la acreditación de las carreras que aún tienen este tema pendiente. De esta manera podremos ir consolidando un círculo virtuoso de calidad evidenciado por el sistema integral de gestión de la calidad que por tantos años como institución venimos trabajando.

Como comunidad herediana tenemos la convicción que con todos los esfuerzos que hacemos están orientados a formar profesionales de calidad que nuestra realidad y el mundo requiere, sin embargo, en este mundo perfectible de evidencias debemos demostrar que lo logramos de manera progresiva y hacia el final de la formación. Es sumamente relevante desarrollar un Sistema de Evaluación por Competencias en cada una de nuestras carreras. Si bien ya contamos con la experiencia de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Educación y recientemente Enfermería, esta práctica debe ser extendida a toda la universidad de modo que podamos hacer un seguimiento objetivo y progresivo del cumplimiento de las competencias desde los primeros años, a la mitad del programa de formación y poco antes del egreso de manera que nos de tiempo de hacer reajustes necesarios para asegurar el perfil óptimo de los profesionales de Cayetano.

Sumado a ello se requiere tener una proyección clara del crecimiento institucional y orientar todos nuestros esfuerzos de manera eficiente, reinvertiendo los excedentes en infraestructura física, tecnológica, así como recursos de apoyo a la formación de manera coherente con lo que nuestras carreras, programas de posgrado, segunda especialidad profesional y educación continua requieren.

Fortaleceremos nuestros sistemas de información, particularmente haremos énfasis en el sistema de información académica. Es urgente, y hacia ello caminamos, contar un sistema de información académico, único, estandarizado, articulado y actualizado; al que podamos acceder cuando se requiera a información relevante que permita la toma de decisiones a los gestores y a los académicos respecto al por ejemplo al progreso integral de los estudiantes en una asignatura hasta aquellos necesarios para la acreditación, o los que demuestren nuestra vinculación y aporte a la realidad. Este componente es uno de los más importantes en el proceso de Transformación digital planteado en nuestro plan de gobierno y ahora en el PEI.

Mejoraremos la experiencia de nuestros usuarios quienes pasarán de la frustración por las demoras administrativas a la satisfacción por la cantidad de problemas evitados o la

resolución de inconvenientes en un tiempo óptimo. Queremos que la experiencia de docentes, estudiantes y personal administrativo en nuestra universidad sea de la más satisfactoria como escenario laboral, educativo y social.

Los retos para una formación académica de excelencia son muchos, los planteamientos son complejos, pero avanzaremos en conjunto, fortaleciéndonos como comunidad herediana hacia el logro de estas metas comunes.

1.3. CONSOLIDANDO UNA INVESTIGACIÓN DE VANGUARDIA

La Universidad Peruana Cayetano Heredia es reconocida por su desarrollo en investigación de primer nivel en ciencias de la vida y la salud, desarrollo que se ha construido sobre el legado de sus fundadores, a partir de una formación de excelencia y de un entorno privilegiado en contacto con una elite de investigadores locales e internacionales. Las redes internacionales se fortalecieron; se pudo acceder a competitivos financiamientos, así como a aportes de la filantropía, y se ha generado una infraestructura de investigación de primer nivel. Al mismo tiempo, se ha construido una infraestructura de gestión y regulación de la investigación que es bastante sofisticada. No obstante ello, nuestros desarrollos no son homogéneos, y la estructura administrativa que nos da soporte es aún muy débil. Las reglas no están totalmente claras o, cuando lo están, no han sido implementadas, y nos falta integrar nuestros desarrollos a una identidad institucional más clara. Por ello, planteamos ocho líneas de trabajo:

Implementación de la nueva estructura del Vicerrectorado de Investigación

Se organizarán las nuevas direcciones universitarias:

- La Dirección Universitaria de Promoción y Gestión de la Investigación, que mantiene el núcleo de la actual DUICT;
- La Dirección Universitaria de Asuntos Regulatorios de la Investigación, que absorbe a los Comités de Ética, la Oficina de Conducta Responsable en Investigación (OCRI), la Oficina de Bioseguridad, y la novísima Oficina de Ensayos Clínicos; y
- La Dirección Universitaria de Innovación y Emprendimiento, que recupera el componente IE del Centro de Innovación y Emprendimiento (CIE), además de la Oficina de Transferencia Tecnológica y Propiedad Intelectual (OTTPi), y a Bioincuba en proceso de incorporación como la incubadora de empresas de la UPCH.

Inserción más orgánica de la investigación y los investigadores en la Universidad

Somos una institución importante, que a través de sus investigaciones moviliza recursos considerables, superaremos una institucionalidad precaria e integraremos mejor los resultados de la investigación a la vida académica general.

Trabajaremos en fortalecer la condición de Profesor Investigador. Vincularemos de manera más expeditiva y flexible a profesores investigadores.

Implementaremos mecanismos para mantener en la institución al personal vinculado a investigación que cuenta con experiencia en su área de desempeño y que son competentes.

Fortalecer la promoción y difusión de la investigación

Promover la investigación, mediante la ampliación de premios y financiamientos para estudiantes y docentes, como esperamos hacer nosotros al reabrir el Fondo Concursable, con apoyo de la Cayetano Heredia Alumni Foundation (CHAF); así como a ampliar la base de investigadores que logran publicar en modo acceso abierto en revistas de alto impacto, cubriendo los costos de las revistas; asimismo, potenciar las revistas científicas institucionales, y aplicar una serie de estrategias, desde los eventos temáticos hasta el uso más efectivo de los nuevos desarrollos web y de las redes sociales.

Evaluación y fortalecimiento de la investigación formativa

Este es uno de los temas clásicos de confluencia entre la tarea académica y la de investigación, e implica la definición de competencias de investigación para las distintas carreras, así como la armonización de los requisitos de investigación para grados y títulos, de acuerdo a ley y según carrera, y también el reclutamiento de investigadores jóvenes como pasantes en grupos de investigación establecidos.

La disponibilidad de equipos de investigación con contratos docentes implica también la mediación de las facultades, y acerca la investigación a la enseñanza.

Análisis de las fuentes y políticas de financiamiento, y de las normas y procedimientos de gestión de proyectos de investigación

Realizaremos un análisis de la situación del financiamiento de la investigación en la universidad, lo que involucra: (a) Fuentes de financiamiento; (b) políticas de financiamiento (incluyendo desde prioridades hasta aspectos operativos como la modalidad de transferencia de fondos, que ahora es cada vez más frecuentemente por reembolso); (c) luego, las políticas frente a los gastos institucionales (overhead) y (d) como caso especial, las experiencias de trabajo de la UPCH con fuentes de financiamiento nacionales, analizando si ésto está permitiendo nuevos desarrollos, y cuáles son los costos asociados a esta apuesta. Avanzaremos en la priorización de fuentes de financiamiento y en la negociación de condiciones de apoyo financiero con algunos donantes.

Desarrollo de los aspectos regulatorios y normativos de la investigación

En base a los diversos grants que tenemos con entidades centrales en la génesis del sistema internacional de regulación de la investigación, como el NIH, hemos obtenido una experiencia notable y desarrollado no solo normas, sino también una cultura institucional de investigación.

Especial atención prestaremos a los ensayos clínicos, por ser una práctica tan ligada a la industria farmacéutica y estar sujetos a una regulación mucho más fina, expresada en un Reglamento de Ensayos Clínicos que implica del llamado *Patrocinador*, un papel muy activo en la organización y supervisión. Fortaleceremos los comités de ética, introduciremos plenamente el concepto de integridad científica (o conducta responsable de investigación), y construiremos, desde la base, nuestra recientemente creada Oficina de Ensayos Clínicos, sin olvidar la necesidad de construir, desde las bases, seres humanos capaces de investigar éticamente.

Innovación y emprendimiento, sin dejar de aspirar a la excelencia de la gran Investigación

Superaremos la supuesta dicotomía entre la gran investigación básica o fundamental, y la investigación aplicada al desarrollo tecnológico que es más traducible en innovación, emprendimientos, transferencia tecnológica, patentes y demás. Trabajaremos una forma inteligente de complementarlas e integrarlas hasta donde sea posible. Nos organizaremos mejor para abordar la I+D+i, avanzando en la incubación de empresas, la transferencia tecnológica, la verdadera innovación y las patentes.

Capital social y compromiso institucional de los investigadores

La vinculación ética de los investigadores con la institución será una línea de trabajo prioritaria. Adicionalmente al conocimiento de ética de investigación y de la integridad científica se abordará la carrera como investigadores, la contribución de las investigaciones que realicemos, la intermediación de la Universidad para el acceso a fondos y las exigencias que esto demanda, el trabajo individual e institucional, los límites a condicionamientos de los financiadores. La universidad es un partner y hay que honrarlo en lo que nos conviene y en lo demás también. Implementaremos medidas preventivas que neutralicen el individualismo que promueve el sistema de acceso competitivo a fondos, así como la acumulación de grants, que convierte a los investigadores de alguna forma en empresarios y puede reducir la calidad y profundidad del trabajo.

Impulsaremos que los investigadores tomen mayor conciencia de un conjunto de dimensiones que llamamos principios, y que con frecuencia se relacionarán con el sentido que damos a las cosas, la forma en que vemos nuestras vidas, nuestros sentidos de pertenencia y de justicia, y probablemente la forma en que otros verán nuestra contribución al mundo en el futuro.

CAPÍTULO 2. PROCESO DE REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Para la reformulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) se tuvo como orientación general que sea un proceso participativo, democrático, con el soporte técnico necesario.

2.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La revisión preliminar del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2023, se inició en junio 2021 y concluyó lo siguiente:

- PEI se elaboró siguiendo una metodología denominada FOARDA que incluyó Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Riesgos, Debilidades y Amenazas, además la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI).
- En cuanto a visión – misión: existen aspectos repetitivos en la redacción de ambas. En la misión falta hacer explícito, ¿qué necesidad se satisface?, por lo que no se precisa cuál es nuestro carácter distintivo y ¿a quiénes se satisface?
- En cuanto a análisis FODA: No se describen ambientes externo e interno, se elaboró un listado de oportunidades, fortalezas, amenazas, y debilidades (éstas dos últimas agregadas con la creación del “FOAR – DA”). No se formulan estrategias. No se utilizó matriz FODA para selección de estrategias cuya identificación es el paso previo para el uso del Cuadro de Mando Integral.
- En cuanto al CMI, las perspectivas originales fueron cambiadas por cuatro ejes estratégicos: i) Institución, sociedad peruana y global, ii) Competencias misionales, iii) Promotores funcionales (drivers), iv) Desarrollo institucional. No están equilibradas las perspectivas, que es uno de los principales aportes del CMI.
- En cuanto a la tabla balanceada: la mayoría de los objetivos abarcan diferentes aspectos y poblaciones a la vez, aspecto no recomendable porque dificulta la identificación de logros y su medición. Los indicadores planteados no dan cuenta precisa del cumplimiento del objetivo, igualmente se presentan problemas con la forma de medición.

2.2. ACCIONES INICIALES

Durante el mes de julio de 2021 se realizó una consulta, vía virtual, a integrantes del Comité Técnico del Rectorado (CTR), de la Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo (DUPDE) y del Comité Técnico de Planificación (CTP).

Se consultó sobre los indicadores propuestos para medir el logro de los siguientes Objetivos Estratégicos PEI 2021 – 2023:

OE1: Consolidar el liderazgo nacional, mejorar la presencia internacional y la participación en el mercado global.

OE2: Mejorar la satisfacción de los principales grupos de interés.

OE3: Garantizar la sostenibilidad económico-financiero de la Institución.

OE4: Mejorar la captación, renovación y fidelización de estudiantes, docentes e investigadores.

OE5: Incrementar la producción e impacto social de las actividades de CTI y la transferencia tecnológica.

OE6: Aumentar la participación de la UPCH en la solución de problemas sociales y productivos.

OE7: Incrementar y diversificar el portafolio de oferta académica y la cartera de bienes y servicios de alto valor agregado.

OE8: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos internos.

OE9: Incrementar y optimizar el uso de activos tangibles e intangibles.

OE10: Asegurar el desarrollo del talento humano y mejorar el clima organizacional.

Adicionalmente a la consulta, se realizaron dos Talleres para análisis de objetivos e indicadores: uno de DUPDE y otro CTR (julio 2021).

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Solo 2 de 10 grupos de indicadores supera el 50% de aporte a la medición del objetivo estratégico correspondiente.
- 40% o más de los consultados considera que ninguno de los indicadores mide los Objetivos Estratégicos 6, 7 y 8.

- Indicador del Objetivo Estratégico 6 es considerado como el que más aporta a la medición del objetivo.
- Indicadores del Objetivo Estratégico 4 son considerados como los que menos aportan a la medición del objetivo.

El detalle del análisis de indicadores se presenta en el Anexo N° 1.

2.3. HOJA DE RUTA REFORMULACIÓN PEI 2022 - 2026

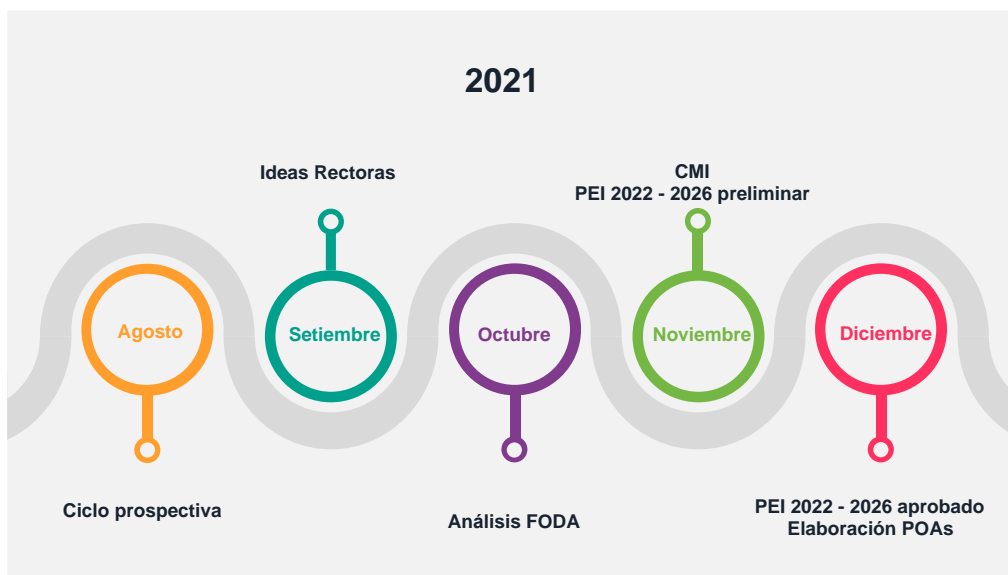
Sobre la base de la revisión preliminar realizada al PEI 2021 – 2023 y a las consultas relacionadas con sus objetivos e indicadores, se aprobó en agosto 2021 trabajar un PEI 2022 -2026 que abarque toda la gestión de las nuevas autoridades universitarias.

El objetivo de la hoja de ruta fue establecer los mecanismos y cronograma para formular el PEI 2022 – 2026 como instrumento de gestión UPCH y como referente para el alineamiento de los Planes Operativos de las diferentes áreas.

La metodología seguida fue la siguiente:

- DUPDE y Comité Técnico de Planificación prepararán los documentos base, guías de trabajo y otros insumos que se requieran.
- Consultas técnicas sobre los diferentes componentes de plan estratégico, en particular: ideas rectoras (visión, misión y valores), análisis FODA, estrategias y objetivos.
- Ciclo de conferencias con expertos, centradas en análisis prospectivo nacional y sectoriales en educación y salud.
- Talleres de planificación que analicen los resultados de las consultas técnicas y avancen en la redacción preliminar de los componentes del plan. Se convocará a integrantes del Comité Técnico del Rectorado, Consejos Integrados de Facultades y Representantes de docentes y estudiantes al CU y AU.
- Elaboración de versión para consulta de PEI 2022 – 2026.
- Socialización y recojo de aportes de los diferentes integrantes de la comunidad herediana: (docentes, estudiantes y trabajadores), principales empleadores y expertos.
- Elaboración de versión para aprobación por CU del PEI 2022 – 2026.

La línea de tiempo establecida fue:



2.4. IMPLEMENTACIÓN DE HOJA DE RUTA

2.4.1. Ciclo de conferencias en el marco de la formulación del Plan Estratégico Institucional UPCH 2022 - 2026

Se realizaron siete conferencias, que aportaron elementos de contexto y perspectiva para el PEI.

Fecha y Hora	Tema	Conferencista
Viernes 27/08/21 17.00-18.30 horas	El futuro de la salud y su impacto en la formación profesional	Dr. César Lip Profesor Principal UPCH
Jueves 02/09/21 17.00-18.30 horas	El futuro de la educación superior universitaria en el Perú	Dr. Ricardo Cuenca Profesor Principal UPCH
Jueves 02/09/21 18.30-20.00 horas	La Universidad del Futuro	Dr. Gustavo Heudebert. Universidad de Alabama - USA.
viernes 17/09/21 18:00 - 19:30 horas	Tendencias Nacionales Perú al 2050	Eco. Erika Celiz Ygnacio - CEPLAN
Viernes 21/10/21 17.00-18.30 horas	Innovación en las Universidades	Dr. Marcelo Knobel Universidad de Campinas - UNICAMP
Jueves 04/11/21 10.00-11.30 horas	Transformación digital en la universidad	Dr. Josep A. Planell Rector Universidad Oberta de Catalunya
Martes 30/11/21 11.00 - 12.30 horas	Internacionalización de la educación superior y la investigación	Dra. Anne Varenne Presidenta del comité ECOS Nord Perú

2.4.2. Consultas sobre visión y misión

Se elaboró el documento “Insumos para la formulación de visión y misión UPCH” (Anexo N° 2) que da cuenta de la revisión de las visiones y misiones de 9 universidades extranjeras, 6 privadas y 3 públicas ubicadas en el Top 10 de los Rankings THE y QS.

Las visiones incluyeron - en orden de importancia - las siguientes dimensiones:

- Democracia, oportunidades e inclusión
- Compromiso social
- Internacionalización
- Excelencia en educación
- Innovación y desarrollo tecnológico
- Investigación
- Interdisciplinariedad
- Gestión

Las misiones incluyeron - en orden de importancia - las siguientes dimensiones:

- Transformación social a través de la educación
- Aprendizaje y conocimiento
- Investigación
- Formación
- Excelencia

Se solicitó el llenado de Hojas de Trabajo, basadas en las dimensiones detalladas. La participación en la consulta se detalla a continuación:

COMITES / Representantes	Participaron
COMITÉ TÉCNICO PLANIFICACIÓN	4
DUPDE	8
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES	10
COMITÉ TÉCNICO RECTORADO	10
CIF FAMED-FAEST-FAENF	3
REPRESENTANTES DOCENTES	4
CIF FAEDU-FASPA-FAPSI	2
CIF FACIEN-FAVEZ	1
TOTAL	42

Los resultados de la consulta sobre ideas rectoras se presentan en el Anexo N° 3.

2.4.3. Talleres de reformulación de PEI

Se realizaron cuatro talleres para la reformulación del PEI, en los que participaron:

- Integrantes del Consejo Universitario (CU).
- Decanos Consejos Integrados de Facultades (CIF) y Vicedecanos Facultades.
- Director y Director Adjunto de la Escuela de Postgrado Víctor Alzamora Castro.
- Integrantes del Comité Técnico del Rectorado (CTR) que no forman parte de CU.
- Representantes de docentes a la Asamblea Universitaria y de cada CIF.
- Representantes de estudiantes a la Asamblea Universitaria y de cada CIF.

El primer Taller de elaboración de Ideas Rectoras UPCH, tuvo como objetivo reformular la visión, misión y valores, se desarrolló el jueves, 30 de septiembre de 2021

El segundo y tercer Talleres de análisis FODA y formulación de estrategias se realizaron los días 21 de octubre y 18 de noviembre de 2021. Se trabajó sobre los resultados de reuniones previas y consulta realizada, que se detallan en el documento insumos para la priorización de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Anexo N° 4). También se formularon las estrategias utilizando la matriz FODA, los resultados se presentan en el Anexo N° 5.

El cuarto Taller de formulación de objetivos estratégicos e indicadores se desarrolló el 25 de noviembre de 2021.

2.4.4. Consulta con Grupos de Interés

Con el objetivo de socializar y recoger aportes sobre la versión preliminar del plan, se envió en consulta el documento a los siguientes grupos de interés:

- Representantes del Ministerio de Salud - MINSA (DIGEP, CONADASI, INS, ENSAP)
- Representantes del Seguro Social en Salud - ESSALUD (RRHH, IETSI)
- Representante del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - CONCYTEC
- Representantes de l Ministerio de Educación - MINEDU (DIGESU)
- Representantes de Asociaciones de Clínicas y Hospitales Privados
- Representantes del Consorcio de Universidades
- Asociaciones de egresados UPCH

2.4.5. Pre-publicación en línea de versión preliminar PEI 2022-2026

Se colocó en la web institucional la versión preliminar de PEI 2022 - 2026, para recibir aportes de integrantes de la comunidad herediana entre el 03 y 13 de diciembre de 2021.

2.4.6. Revisión de versión preliminar PEI 2022-2026 por CT-DUPDE

El 7 de diciembre se realizó una reunión con el Comité Técnico de Planificación para debatir y aprobar la versión preliminar que se presentará en la sesión plenaria.

2.4.7. Sesión plenaria presencial para debate de versión preliminar PEI 2022-2026

Se realizó una sesión presencial con los participantes en los Talleres de Planificación y algunos expertos invitados el 14 de diciembre de 2021.

2.4.8. Debate y aprobación del PEI 2022-2026 por el Consejo Universitario

En la sesión del Consejo Universitario del 22 de diciembre de 2021 se debatirá y aprobará el Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026, el mismo que se elevará a la Asamblea Universitaria para su ratificación.

CAPÍTULO 3. IDEAS RECTORAS

Las ideas rectoras del Plan Estratégico institucional, responden a las siguientes preguntas:

¿Qué Universidad queremos construir para el futuro? (Visión)

¿Cuál es nuestra razón de ser o nuestro propósito principal como Universidad? (misión)

¿Cómo nos conduciremos por el camino que nos lleva al logro de la visión y al cumplimiento de la misión? (valores)

3.1. VISIÓN

La Universidad Peruana Cayetano Heredia, con 60 años de historia, se proyecta al futuro para fortalecer y ampliar su aporte al desarrollo sostenible y a la solución de los principales problemas nacionales y globales; comprometida con la democracia, los derechos humanos, la igualdad de género, la inclusión social, el respeto a la diversidad, la libertad académica y la creación de oportunidades, consolidando su prestigio internacional y su vinculación social.

Se consolida como referente académico, de investigación e innovación de alta calidad e interdisciplinaridad; integrada en redes y alianzas internacionales, con alta movilidad de docentes y estudiantes, involucrados en programas académicos e investigaciones colaborativas relevantes. Convertida en un nodo de innovación y desarrollo para el avance de la ciencia y la transferencia tecnológica, incorporándolas en su cultura institucional.

Dispone de una plana docente, de investigadores y de personal administrativo; altamente calificadas, con trabajo digno y amplias oportunidades de desarrollo profesional y laboral continuo.

Desarrolla una gestión profesionalizada por procesos y resultados, eficaces, eficientes y de calidad, orientada a las necesidades de los usuarios; con alto componente tecnológico, basado en la transformación digital. Con patrimonio solvente y una economía y financiamiento sostenibles.

3.2. MISIÓN

La Universidad Peruana Cayetano Heredia, de gestión privada asociativa sin fines de lucro, actor importante en el escenario educativo nacional, tiene como propósito fundamental convertir a las personas en agentes de cambio científico, tecnológico, social y ambiental; a través de la educación a lo largo de la vida, formando profesionales con compromiso social y ético, que aportan soluciones integrales de impacto con una fuerte base de investigación y respeto a la diversidad y el entorno; a nivel de pregrado, posgrado, especialización y educación continua; asegurando la excelencia académica a través de un proceso continuo de calidad educativa, que renueva modelos educativos, actuando en concordancia con la evolución de los retos globales para incorporar nuevas disciplinas, ofreciendo una formación de vanguardia e integral, que incluye la cultura, el arte y el deporte.

Dirige su accionar a la población de jóvenes egresados de la educación básica y técnica, así como a profesionales en ejercicio, en las áreas de ciencias de la vida, la salud, la educación, las ingenierías, la economía y la gestión, las ciencias sociales y las humanidades. Asegurándoles alta empleabilidad nacional e internacional.

3.3. VALORES

La ética de trabajo que rige nuestra conducta institucional considera principalmente:

Responsabilidad social: tomamos decisiones y actuamos respondiendo al compromiso con el desarrollo de la comunidad y del mundo, contribuyendo a una sociedad justa e inclusiva, para la protección y sostenibilidad del ambiente.

Integridad: somos coherentes entre lo que declaramos y lo que hacemos, actuamos como líderes para el cambio.

Honestidad: actuamos con decencia, dignidad, sinceridad, rectitud y honradez, condenamos frontalmente y combatimos la corrupción.

Justicia: actuamos con equidad, de manera imparcial y responsable en el marco del ordenamiento normativo institucional y nacional.

Libertad: promovemos un clima de diálogo, donde la comunidad universitaria se expresa sin condicionamiento o coacción alguna, con predominio de la libertad de pensamiento y el respeto y tolerancia por las ideas de los demás.

Excelencia: obramos excediendo lo ordinario, sobresaliendo y mejorando continuamente, enfocando nuestros esfuerzos hacia la mejora continua.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

La pandemia COVID-19 ha reconfigurado el escenario mundial y nacional, con un fuerte impacto actual y futuro en las instituciones de educación superior universitaria, al que se debe prestar especial atención para poder superar las dificultades académicas y administrativas generadas en el marco de una nueva convivencia social.

El análisis de ambiente externo incluye las tendencias globales y las tendencias nacionales agrupadas de la siguiente manera: políticas, económicas, sociales y ambientales, tecnológicas, salud y educación superior.

Para las tendencias globales se realizó una revisión bibliográfica de organismos internacionales como OMS y UNESCO y universidades extranjeras. Para las tendencias nacionales se revisaron los aportes de CEPLAN (1) y de la información disponible en el Observatorio Nacional de Prospectiva (<https://observatorio.ceplan.gob.pe/inicio>), también del Ministerio de Economía y Finanzas, así como estudios de expertos. Se han seleccionado las que tienen mayor relevancia para instituciones de educación superior, en particular las de ciencias de la vida y salud.

4.1. TENDENCIAS GLOBALES

Las proyecciones económicas del entorno internacional (2) consideran una recuperación más rápida de la economía global, la cual pasaría de contraerse 3,2% en 2020 a crecer 6,0% en 2021, impulsada por una recuperación diferenciada tanto de las economías avanzadas como de las economías emergentes y en desarrollo. En las economías avanzadas, destaca una mayor aceleración de Estados Unidos (EE. UU.), principalmente por las medidas fiscales adicionales y el avance del proceso de vacunación. El bloque de economías emergentes y en desarrollo estarán favorecidas por el mayor crecimiento de China y América Latina, ante la mejora de la demanda externa y altos precios de las materias primas, que han compensado la prevalencia de los contagios, los obstáculos para la vacunación y el retiro gradual del apoyo económico (fiscal y monetario) en algunos países. Para el periodo 2022-2025, la actividad económica global moderaría su crecimiento a 3,7%, ante la desaceleración estructural de China, el menor crecimiento de algunos países emergentes como India, y la ausencia de medidas para impulsar la productividad en algunas economías desarrolladas.

En América Latina, el impacto social podría ser particularmente difícil para el 38% de la población activa que no tienen acceso a ninguna forma de protección social. Es probable que la crisis aumente el empleo informal, que ya representa el 58% de las personas trabajadoras (3).

En educación, de acuerdo a UNESCO-IESALC (4), los efectos inmediatos han sido la interrupción de las actividades presenciales y de la adopción de medidas de emergencia

para continuar de manera virtual. Principalmente destaca el fenómeno denominado “Coronateaching”, en sus dos connotaciones: la primera como el proceso de transformar las clases presenciales a modo virtual, pero sin cambiar el currículum ni la metodología. La segunda, como un fenómeno socioeducativo emergente con implicaciones psico-afectivas, tanto en profesores como en estudiantes, por recibir información excesiva a través de las plataformas educativas, aplicaciones móviles y correo electrónico.

Agrega que se producirán a mediano y largo plazo, una serie de impactos en estudiantes, docentes, trabajadores, instituciones y sistema educativo en general. Entre los más importantes, se encuentran los siguientes:

- Estudiantes que se gradúen a partir del 2021, se encontrarán con un mercado laboral deprimido por causa de la crisis, por lo que las perspectivas laborales de los graduados son inciertas.
- Límites a la internacionalización, reflejada en la disminución del flujo de estudiantes y docentes entre países.
- Exigencia, de la continuidad de la actividad docente bajo la modalidad virtual, con mayor incertidumbre para las carreras que tienen un alto componente práctico.
- En cuanto al proceso de aprendizaje, existe el riesgo de que la brecha digital pueda hacer más grande la brecha académica.
- El personal administrativo será el sector más vulnerable en cuanto a la posible reducción de puestos de trabajo.
- Algunas instituciones de educación superior deberán supervivir financieramente, en particular las privadas, algunas inclusive deberán cerrar.
- A nivel del sistema, la salida de la crisis sanitaria y sus consecuencias financieras generarán mayores tasas de desempleo y muchas familias se empobrecerán; esto repercutirá en las tasas de retención y permanencia.
- A mediano plazo lo más probable es que se asista a un repunte de la demanda de educación superior dirigida principalmente hacia la educación a distancia.
- Mecanismos de gobernanza no presencial tienen mucho potencial para convertirse en fórmulas permanentes de gobernanza mucho más ágiles y eficientes gracias a la tecnología.

Por su parte, expertos de la Universidad de Dubai (5), que han trabajado diversos escenarios para la educación superior post COVID-19, señalan que experimentaremos nuevas formas de métodos híbridos en la educación, ya que la educación en virtual es eficiente y produce

resultados satisfactorios para la construcción de conocimiento. La nueva universidad emergente enteramente virtual comenzará a ser un medio popular para construir conocimiento. Igualmente, surgirán nuevas formas de educación y negocios debido al avance en computación cuántica y comunicaciones, inteligencia artificial, robótica, transporte y ciudades inteligentes.

En el caso de salud y medicina, Marr (6) afirma que los avances habilitados por el ritmo acelerado de innovación que hemos visto a partir del 2020 (provocado por la pandemia) nos equiparán mejor para enfrentar nuevos desafíos. Cinco son las tendencias que identifica:

- La atención médica es una consideración en todos los aspectos de la vida
- Atención virtual y medicina remota
- La genómica y la edición de genes conducen a nuevos avances
- Los datos y la inteligencia artificial impulsan el cambio hacia un seguro y una cobertura de salud más justos
- La Inteligencia Artificial (AI), el Internet de las Cosas (IoT) y las Ciudades Inteligentes (SC) mejoran nuestra capacidad para detectar y responder a futuros brotes epidémicos.

4.2. TENDENCIAS NACIONALES

En el ámbito nacional se han producido, también, un conjunto de transformaciones y se configuran varias tendencias políticas, económicas, sociales, ambientales y tecnológicas.

4.2.1. Tendencias políticas

Inestabilidad e incertidumbre política

Ha aumentado la inestabilidad e incertidumbre política que viene de gobiernos anteriores, motivadas por los intentos de vacancia presidencial por parte de organizaciones políticas que perdieron las elecciones, así como continuos desaciertos gubernamentales en la designación de ministros y funcionarios públicos, así como contradicciones en políticas vinculadas, sobre todo, al manejo económico y al tratamiento de los conflictos sociales.

Menor institucionalidad

De acuerdo con el Índice de Competitividad Global, en 2018, el Perú se encontró en el puesto 116 de 137 países en cuanto al indicador de institucionalidad con una tendencia

ligeramente decreciente. Ante la pandemia de la COVID-19, todas las debilidades institucionales se han visto aumentadas y han puesto en evidencia un mal de carácter estructural (relacionado con la corrupción), que va a requerir de un largo periodo de recuperación.

Incremento de la participación política y ciudadana

Antes de la COVID-19, para el 2030 se esperaba que las instituciones del Estado basados en una agenda global promovieran la participación de los ciudadanos, no solo en las elecciones, si no en diferentes aspectos de interés común, en un pacto entre sociedad civil e instituciones del Estado. Con el impacto de la COVID-19, se estima que, en un primer momento, en el 2021, la participación ciudadana disminuirá ligeramente; y en el periodo 2022-2030, la participación ciudadana volver a crecer.

4.2.2. Tendencias económicas

Recuperación paulatina de la economía

De acuerdo con el MEF (2), hacia la segunda mitad de año 2021 y en 2022, el PBI continuará recuperándose hasta alcanzar los niveles pre COVID-19, ante la mayor operatividad de las actividades económicas vinculadas al importante avance del proceso de vacunación y condiciones externas favorables. Asimismo, el gasto público seguirá siendo expansivo. En el periodo 2023-2025, la actividad económica alcanzaría un crecimiento promedio de 4,1% debido a un crecimiento sostenido de la demanda interna, principalmente por mayores inversiones.

Cambios en las políticas tributarias en educación superior

Se continuará con la política de racionalización de los tratamientos tributarios preferenciales, lo cual implica no solo evitar la creación de nuevos beneficios tributarios sino también evaluar la eliminación, sustitución o prórroga de los ya existentes, de corresponder (2).

SUNAT ha establecido que los ingresos de las universidades privadas asociativas están inafectos, constitucionalmente, del impuesto a la renta, excepto los generados por actividades no relacionadas con sus quehaceres educativo y cultural, o los destinados a gastos no relacionados con dichos quehaceres, así como los generados por sus centros de producción de bienes y servicios³.

³ Informe No. 056 -2021-SUNAT/7T0000

Incremento de jóvenes que no estudian ni trabajan (NiNis)

En los últimos años los NiNis representaban aproximadamente el 17% de los jóvenes, tendencia relativamente constante hasta antes de la COVID-19 período en el que crecieron significativamente. Para el periodo 2022-2030, se estima que continuará incrementándose ligeramente.

Estancamiento de la clase media peruana

Luego de un incremento hasta el 2018, el tamaño de la clase media (14,4 millones de personas) concentrada mayoritariamente en las zonas urbanas costeras con mayor actividad económica se incrementado, con el impacto de la COVID-19, se estima que el 2021, el tamaño de la clase media disminuya significativamente; y para el periodo 2022-2030, crecerá ligeramente.

Incremento del emprendedurismo

Según Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI) la invención sin espíritu empresarial se queda en el laboratorio universitario o en las instalaciones de I + D; pero con una visión emprendedora, la invención se materializa en un producto para ser comercializado en el mercado. El Índice Global de Emprendimiento del GEDI (actitudes, habilidades y aspiraciones emprendedoras) de Perú el 2019, fue 27.7 (sobre 100). Antes de la COVID-19, con el avance en las tecnologías innovadoras, se esperaba que el ecosistema empresarial en el Perú sea aún más auspicioso, con mayor acceso a infraestructura física. Sin embargo, se estima que el 2021, el emprendedurismo se contraerá; pero para el periodo 2022-2030, crecerá.

4.2.3. Tendencias sociales y ambientales

Incremento de la pobreza

El país enfrenta una situación de riesgo de aumentar los niveles de pobreza principalmente de las personas que viven en la zona rural, debido a los cambios en la salud y en la actividad productiva, producto del cambio climático. Con el impacto de la COVID-19, la pobreza se incrementará el periodo 2022-2030. Esto coincide con lo pronosticado por BID, situación atribuible a la reducción del PBI per cápita y al incremento de desigualdad de ingreso. Esta situación podría generar que el Perú no cumpla con los compromisos asumidos en la Agenda 2030, de erradicar la pobreza extrema y reducir a la mitad la pobreza total.

Aumento de la contaminación

El Perú enfrenta un problema ambiental que afecta la salud y la actividad productiva de la población nacional. La falta de acceso a tierras urbanizables, la contaminación del aire y agua, la falta de manejo de residuos sólidos, la falta de disponibilidad de áreas verdes y de sitios recreacionales, y la creciente escasez de agua (cantidad y calidad), seguirán siendo los principales problemas ambientales para el país en el mediano y largo plazo. Con el impacto de la COVID-19, se estima que, en el 2021, la contaminación crecerá; y en el periodo 2022-2030, continuará creciendo, aunque ligeramente.

Incremento en la producción de energías renovables

Las energías renovables como energía solar, energía eólica, energía geotérmica, hidroeléctrica y bioenergía han venido creciendo en los últimos años. En el 2019, la producción de energía renovable llegó a 33 901 gigavatio-hora (GWh), casi el doble respecto al 2000. Con el impacto de la COVID-19, se estima que el 2021, las energías renovables crecerán ligeramente; y esta tendencia continuará en el periodo 2022-2030.

4.2.4. Tendencias tecnológicas

Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups

La innovación es considerada como un proceso colectivo que va desde la fase de investigación hasta la fase de implementación, en el que se producen aprendizajes interactivos entre varios actores, como son el gobierno, la academia y el sector privado. El Índice Global de Innovación (GII) incluye instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, sofisticación del mercado y sofisticación de negocios. Además, analiza la producción de conocimiento y tecnología, y la producción creativa. Perú ha venido mejorando su Índice Global de Innovación (GII) en la última década (puesto 71 de 126 países en 2018). Se estima que post-COVID en el período 2020 – 2050, la innovación crecerá.

Los emprendimientos digitales (start-ups) fomentados por el gobierno subieron de 22 a 84 entre el 2013 y el 2018. Se estima que, en el 2021, las start-ups crecerán ligeramente; y en el periodo 2022-2030, crecerán significativamente.

Aumento de la automatización del trabajo

El uso de internet por parte de los trabajadores aumentó del 28% al 39% entre el 2007 y 2015. El uso de las TICs se ha incrementado significativamente, siendo el 42% de los trabajadores que utilizaron las TICs, jóvenes de 18 a 29 años. Se espera que la tendencia siga incrementándose en todas las edades, y en 2025, llegue a involucrar al 60% de los individuos. En el 2017 se estimó que el 53% de los empleos en el Perú son potencialmente automatizables. El aumento de la automatización del trabajo en el periodo 2022-2030, continuará a un ritmo incluso mayor.

Masificación del uso de internet e incremento del uso de teléfonos móviles inteligentes

Del 2000 al 2018, la población que usaba internet subió de 3.1 % a 52.5%, un incremento muy grande durante dicho periodo. Según el OSIPTEL, en 2018, las conexiones de internet fijo bordearon los 2.6 millones, un incremento de 2.1 millones en comparación al año 2005. Por otro lado, en el tercer trimestre del año 2019, las líneas móviles que accedieron a internet bordearon los 24,3 millones de unidades, que significa un incremento de 12,4 millones de líneas respecto al primer trimestre del año 2014. Ya en el 2016, el 93% de los peruanos usaron sus teléfonos inteligentes para conectarse a internet y usaron 9,2 horas en promedio por semana en dicha actividad. Se estima que en el periodo 2022-2030, continuará creciendo.

4.2.5. Tendencias en salud

Incremento de enfermedades no transmisibles

En el periodo 2020-2030, las enfermedades no transmisibles presentarían un crecimiento cada vez más significativo; asimismo, tal y como lo estimó la OMS, el porcentaje de muertes a causa de estas enfermedades crecerá en el futuro.

Mayor aseguramiento de la salud

Hasta 2018, la población con acceso a algún seguro de salud. Para 2030, el Perú se ha comprometido a lograr una cobertura sanitaria universal para toda su población. Con el impacto de la COVID-19, se estima que dicha tendencia continuará su curso y en el periodo 2022-2030, seguirá creciendo tanto en seguros públicos como privados.

Incorporación creciente de telesalud y telemedicina

ALAFARPE (7) señala que en un trimestre regular se daban aproximadamente 13 millones de atenciones en conjunto en el sector público y privado, pero debido a la COVID-19 estas atenciones disminuyeron en un 80% y muchas de las atenciones dadas después de la cuarentena incluían la teleconsulta. Antes de la COVID-19, solo el 20% de médicos utilizaba una plataforma para realizar teleconsulta. Durante el COVID-19, este porcentaje pasó a ser de 90%. Asimismo, en un escenario post COVID, el 82% de los médicos consideran que seguirán utilizando la consulta remota.

4.2.6. Tendencias en educación superior

Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología

El impacto de las TICs en la educación técnica y superior se ha fundamentado en la creación de nuevos entornos pedagógicos, desde los servicios de educación a distancia hasta los establecimientos y sistemas virtuales de enseñanza. La educación virtual ha ganado popularidad (75 en un máximo de 100 según Google). Antes de la COVID-19, en el informe de Open Broadcaster Software (OBS 2018), para el 2019, se esperaba que el 50 % de las clases en materia de educación superior se impartan por metodologías y herramientas en línea; así como, se esperaba que, para el 2030, los alumnos hayan olvidado el uso de pizarras y tiza. El COVID y la respuesta de las instituciones de educación superior pueden acortar estos tiempos.

Adicionalmente, a partir de un trabajo publicado por la PUCP (8), se pueden identificar las siguientes tendencias en el sector educativo peruano.

Baja empleabilidad del sistema universitario

El sistema universitario continúa sus limitaciones vinculadas a la empleabilidad. El subempleo profesional afecta alrededor de 4 de 10 egresados universitarios. Asimismo, 4 de cada 10 trabajadores ocupados con educación universitaria completa y 5 de cada 10 trabajadores ocupados con educación universitaria incompleta se encuentran sobreeducados. El subempleo y la sobreeducación evidencian la importancia de conectar el mundo del trabajo al educativo. Actualmente más del 65.8 % de las y los estudiantes matriculados en educación superior y técnico productiva es universitario, mientras que, en el mercado laboral peruano solo un 6.5% de empleados son profesionales universitarios (8).

Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa

Entre el 2015 y el 2020, de acuerdo con SUNEDU, se han licenciado 92 (66 %) de las 140 universidades que se presentaron al proceso (39 asociativas, 52 societarias y 49 públicas). Las universidades privadas societarias son las que menos han logrado licenciarse, solo el 33% lo consiguió frente a un 74 % de las asociativas y un 94 % de las públicas. El resultado de las presiones políticas por revertir este proceso es aún incierto.

Cambios en la regulación de la calidad educativa universitaria

El actual Congreso viene aprobando un conjunto de cambios legislativos destinados a ampliar nuevamente plazos relacionados al requisito del trabajo de investigación para la obtención del bachillerato y de la exigencia del grado de Doctor para los profesores principales y de Maestros para los profesores universitarios en general.

Se han presentado, igualmente, proyectos de ley relacionados con el cambio de la designación del Superintendente de SUNEDU para que esté a cargo de los Rectores de Universidades y a la posible nueva oportunidad de funcionamiento para universidades que no fueron licenciadas.

Crecimiento desproporcionado de oferta de carreras en salud y baja capacidad del sector de incorporarla al trabajo

Información disponible del MINEDU⁴ reporta actualmente:

- Medicina, 39 carreras (19 privadas) ofertadas con 78393 alumnos matriculados (7 años de estudio), de los cuales 65466 (84 %) estudian en universidades privadas, y de éstos, 36370 (56%) lo hace en Lima.
- Enfermería, 51 carreras (13 privadas) con 46988 matriculados (5 años de estudio), de los cuales 30747 (65 %) estudian en universidades privadas, y de éstos, 19852 (65%) lo hace en Lima.
- Odontología, 17 carreras (9 privadas) con 14941 matriculados (5 años de estudio), de los cuales 10812 (72 %) estudian en universidades privadas, y de éstos, 7083 (66%) lo hace en Lima.
- Biología, 12 carreras (2 privadas) con 7557 matriculados (5 años de estudio), de los cuales 1296 (17 %) estudian en universidades privadas, todos en Lima.

Por otro lado, de acuerdo con datos del MINSA (9), actualmente laboran en los sectores público y privado, 47150 médicos, 57686 enfermeras y 6634 odontólogos. En promedio, cada año en los últimos 5 años, se han incorporado al sector salud, 1435 médicos, 2287 enfermeras y 186 odontólogos.

Sociedad presta mayor importancia a la investigación científica

Los retos para abordar la prevención, los diagnósticos, los tratamientos relacionados al COVID – 19 han aumentado las expectativas de la sociedad en relación a la investigación científica. Desde un marco analítico del CTI en los últimos cinco años (2017 a febrero 2021), según Scopus, en el Perú se realizaron 17 334 publicaciones, repartidas al 2017 (17,2 %), 2018 (20,3 %), 2019 (25,6 %), 2020 (32,9 %) y hasta febrero del 2021(4 %), que conllevaría a un crecimiento de 5 % anual(10)

⁴ Portal Ponte en Carrera <https://www.ponteencarrera.pe/pec-portal-web/>

Actualización profesional, educación continúa y aprendizaje a lo largo vida

En el Proyecto Educativo Nacional - PEN al 2036, el aprendizaje a lo largo de la vida afirma que la experiencia de aprender se da durante todo el ciclo de vida y en los distintos espacios en los que desarrollamos nuestras vidas. EL PEN plantea el reto de convertirnos en sociedades/comunidades que aprenden, para lo cual brindan el máximo de oportunidades de aprendizaje a cada uno de sus miembros, asegurando que los ciudadanos puedan enfrentar con solvencia los retos de un mundo cambiante e incierto en el que es necesario innovar constantemente (11).

Altos niveles de competencia en sector de educación superior en el Perú y de las universidades internacionales

Cada vez se amplía la oferta de carreras ofrecidas por universidades extranjeras y que se pueden estudiar desde Perú⁵. Algunas de las más importantes son: Universidad Intercontinental (México), Universidad Anáhuac México Sur (México), Corporación Universitaria Remington (Colombia), European Open Business School (España), Universidad de Alcalá (España), Universidad Internacional de La Rioja (España), Universidad Católica de Murcia (España).

En síntesis, las tendencias que pueden afectar el logro de nuestra visión y el cumplimiento de nuestra misión, son las siguientes (Tabla N° 4.1):

⁵ <https://carrerasuniversitarias.pe/articulo/7-universidades-internacionales-carreras-a-distancia-peru>

Tabla N° 4.1.
Tendencias globales y nacionales

TENDENCIAS	GLOBALES	NACIONALES
Políticas		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad e incertidumbre política en el país. ▪ Menor institucionalidad. ▪ Incremento de la participación política y ciudadana.
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación más rápida de la economía global. ▪ Aumento del empleo informal con disminución de protección social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación paulatina de la actividad económica. ▪ Racionalización de los tratamientos tributarios preferenciales ▪ Incremento de jóvenes que no estudian ni trabajan. ▪ Estancamiento de la clase media. ▪ Incremento del emprendedurismo.
Sociales y ambientales		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la pobreza. ▪ Aumento de la contaminación. ▪ Incremento de la producción de energías renovables.
Tecnológicas		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups. ▪ Aumento de la automatización del trabajo. ▪ Masificación del uso de internet e incremento del uso de teléfonos móviles inteligentes.
Salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención médica virtual. ▪ Mejora capacidad para detectar y responder a futuros brotes epidémicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento enfermedades no transmisibles. ▪ Mayor aseguramiento de la salud. ▪ Incorporación creciente de telesalud y telemedicina.
Educación superior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidad emergente será enteramente virtual. ▪ Graduados encontrarán mercado laboral deprimido. ▪ Límites a la internacionalización. ▪ Repunte de la educación superior a mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología. ▪ Baja empleabilidad del sistema universitario. ▪ Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa. ▪ Crecimiento desproporcionado de la oferta de carreras en salud y baja capacidad del sector de incorporar al trabajo. ▪ Sociedad presta mayor importancia a la investigación científica

4.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A partir de este análisis, se indentifican las siguientes oportunidades y amenazas para el logro de la visión y el cumplimiento de la misión (Tabla N° 4.2).

Tabla N° 4.2.
Oportunidades Y Amenazas

TENDENCIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<i>Políticas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la participación política y ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad e incertidumbre política en el país. ▪ Menor institucionalidad.
<i>Económicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación paulatina de la actividad económica. ▪ Incremento del emprendedurismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalización de los tratamientos tributarios preferenciales. ▪ Incremento de jóvenes que no estudian ni trabajan . ▪ Estancamiento de la clase media.
<i>Sociales y ambientales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la producción de energías renovables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la pobreza. ▪ Aumento de la contaminación.
<i>Tecnológicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups. ▪ Aumento de la automatización del trabajo. 	
<i>Salud</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora capacidad para detectar y responder a futuros brotes epidémicos. ▪ Incorporación creciente de telesalud y telemedicina. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento enfermedades no transmisibles y problemas de salud mental.
<i>Educación superior</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidad emergente será enteramente virtual. ▪ Repunte de la educación superior a mediano plazo. ▪ Incremento del acceso a la educación por masificación del uso de internet e incremento del uso de teléfonos móviles inteligentes. ▪ Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa. ▪ Sociedad presta mayor importancia a la investigación científica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduados encontrarán mercado laboral deprimido. ▪ Límites a la internacionalización. ▪ Baja empleabilidad del sistema universitario. ▪ Crecimiento desproporcionado de la oferta de carreras en salud y baja capacidad del sector de incorporar al trabajo. ▪ Altos niveles de competencia en sector de educación superior en el Perú y de las universidades internacionales. ▪ Menor demanda por los servicios que ofrece la UPCH.

Tomando en cuenta los criterios de probabilidad de ocurrencia e impacto en el logro de la visión y cumplimiento de la misión, se priorizaron las siguientes Oportunidades y Amenazas:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Sociedad presta mayor importancia a la investigación científica</p> <p>O2. Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología</p> <p>O3. Repunte de la educación superior a mediano plazo</p> <p>O4. Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa por parte de SUNEDU.</p> <p>O5. Incorporación creciente de tecnología como teleeducación, inteligencia artificial, telesalud y telemedicina</p> <p>O6. Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups.</p> <p>O7. Actualización profesional, educación continua y aprendizaje a lo largo vida</p>	<p>A1. Altos niveles de competencia en sector de educación superior en el Perú y de las universidades internacionales.</p> <p>A2. Menor demanda por los servicios que ofrece la UPCH.</p> <p>A3. Inestabilidad e incertidumbre política en el país.</p> <p>A4. Estancamiento de la clase media por crisis económica que disminuye demanda por estudios de educación superior.</p> <p>A5. Cambios en las políticas tributarias de educación superior.</p> <p>A6. Cambios en la regulación de la calidad educativa universitaria.</p>

Referencias Bibliográficas

1. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. Perú 2050: tendencias nacionales con el impacto de la COVID-19. Segunda. CEPLAN, editor. Lima; 2020. 514 p.
2. Ministerio de Economía y Finanzas. Marco macroeconómico multianual 2022-2025. Perú; 2021.
3. Bonaglia F, Nieto-Parra S, Vázquez-Zamora J. UNA MIRADA AL FUTURO POST-COVID-19: HACIA UN NUEVO PACTO SOCIAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Análisis Carolina*. 2020;21:1–15.
4. UNESCO-IESALC. COVID-19 y educación superior : De los efectos inmediatos al día después [Internet]. UNESCO. 2020. 44 p. Available from: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-060420-ES-2.pdf>
5. Dubai U of. El Mundo Post COVID-19: Escenarios Posibles y Cambios en los Paradigmas-Sp. 2020;22. Available from: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1354121/The-World-Post-COVID-19-Spanish_Primer_Edicion.pdf.pdf
6. Marr B. LAS 5 MAYORES TENDENCIAS DE ATENCIÓN MÉDICA EN 2021 [Internet]. 2021. Available from: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/11/23/the-5-biggest-healthcare-trends-in-2021-everyone-should-be-ready-for-today/?sh=721630cb21c0>
7. ALAFARPE. ¿Cómo ha cambiado la pandemia el sistema de salud peruano? FIFARMA [Internet]. 2021; Available from: <https://fifarma.org/es/como-ha-cambiado-la-pandemia-el-sistema-de-salud-peruano/>
8. Benites R. La Educación Superior Universitaria en el Perú post - pandemia. [Internet]. *Políticas y Debates Públicos PUCP*. Lima; 2021. Available from: <https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2021/05/La-Educacion-Superior-Universitaria-en-el-Peru-post-pandemia-VF.pdf>
9. Ministerio de Salud del Perú. Información de Recursos Humanos en Salud en el Marco de la Pandemia COVID-19. Perú 2020. Lima; 2020.
10. Guzmán A. Efectos en la producción científica y avances en los proyectos de investigación en el Perú en épocas de pandemia. *Rev la Soc Química del Perú*. 2020;86(4):339–41.
11. Consejo Nacional de Educación. Proyecto Educativo Nacional - PEN 2036. Lima; 2020.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

En sus 60 años recientemente cumplidos, la UPCH ha demostrado que cuenta con mecanismos para superar progresivamente una crisis sin precedentes, mostrando una gran capacidad de resiliencia institucional; entendida como la capacidad de permanecer estable a pesar de la emergencia de conmociones exógenas, y que se deriva de fortalezas, que se han puesto a prueba.

El análisis de ambiente interno incluye las siguientes capacidades institucionales: i) directivas y de conducción, ii) formación académica, iii) investigación, iv) recursos humanos, v) económico – financieras, y vi) administración y desarrollos empresariales.

Se ha tomado como base la consulta hecha respecto del “ahora” de la universidad, el informe del primer semestre 2021 a la Asamblea Universitaria, e información obtenida directamente de diferentes unidades orgánicas.

5.1. CAPACIDADES INSTITUCIONALES

5.1.1. Capacidades directivas y de conducción

Con el nuevo modelo de la UPCH se logró integrar, en gran parte, los procesos administrativos, sería recomendable trabajar en la integración de los procesos académicos. Aunque, existe poca comunicación entre gobierno central y facultades, así como al interior de éstas. Cada Facultad funciona como una isla, pocos programas o cursos se realizan en conjunto.

Se ha logrado un importante posicionamiento internacional, reflejado parcialmente en nuestra ubicación en rankings internacionales. En el Ranking Times Higher Education (THE) estamos en la ubicación 501-600, primeros en Perú, similar al 2020 con mejora en indicadores. En el THE Impact Rankings, que mide el impacto de la contribución de las universidades al cumplimiento de los ODS nos ubicamos en el rango 601 – 800, segundos en Perú (hemos descendido, del 401 – 600 el 2020, aunque fuimos cuartos en Perú ese año). En el Ranking Quacquarelly Symonds (QS) nos ubicamos en el rango 701-750 (segundos en Perú), ubicación mejor que el 2020 donde estuvimos en el rango 801-1000 (terceros en Perú). En el Ranking QS Latinoamérica nos ubicamos en el puesto 56, ubicación mejor que en 2020 donde estuvimos en el puesto 73.

Participamos en 5 redes interuniversitarias internacionales que nos permiten compartir prácticas de internacionalización y facilitar la movilización de nuestros estudiantes al exterior sin costos adicionales académicos, generando interrelación con empresas, descubriendo nuevas oportunidades. Estas Redes son: Santander, CINDA, GHLO-VSLO, Hemispheric University Consortium (HCU) y Alianza Pacífico. Se cuenta con 321 convenios vigentes con universidades del extranjero.

Se está trabajando la internacionalización básicamente desde el lado de movilidad estudiantil. La participación de estudiantes y docentes en diversos escenarios internacionales es aún limitada y depende de las iniciativas individuales.

Las actividades de responsabilidad social tienen poco impacto. Los voluntariados, en muchos casos, no tienen continuidad, y son, en su mayoría, fruto del entusiasmo de los estudiantes.

El proceso de planificación ha sido bastante formal y desarticulado del presupuesto. Los planes se emplearon limitadamente como instrumentos de gestión. La actualización constante y formulación del PEI requerirá incorporar la prospectiva, como instrumento para identificar tendencias y eventos de futuro, permitiendo acciones proactivas y no reactivas. Igualmente se percibe poco entrenamiento en gestión en las autoridades en general.

El sistema electoral universitario no está acorde con la situación actual y el carácter dinámico de la institución. La actividad de la defensoría universitaria se ha desarrollado con poco respaldo institucional.

5.1.2. Capacidades de formación académica

Los alumnos admitidos aumentaron de 756 en el 2016 a 1137 en el 2021, es decir un incremento de 50%.

UPCH tiene 27 carreras activas. En el postgrado tiene 11 Doctorados, 75 Maestrías y 133 Especialidades.

Se cuenta con 3 carreras acreditadas, 4 se encuentran en proceso de evaluación externa y 4 en proceso de autoevaluación, de 19 que les corresponde hacerlo. Luego de la licencia institucional obtenida por SUNEDU el 2016, se han autorizado 7 carreras y 2 postgrados. Medicina, única carrera que viene licenciando SUNEDU, ha obtenido el licenciamiento el presente año.

En cuanto a la enseñanza, nuestra modalidad virtual tuvo un “ajuste emergente” dado que el proceso formativo pasó de presencial (o semipresencial) a virtual, pero manteniendo las formas propias de las clases presenciales: sincronización del espacio tiempo, actividades y retroalimentación, horarios rígidos y el mismo número de contenidos.

En cuanto a programas formativos, existe escasa promoción de trabajo interdisciplinario.

5.1.3. Capacidades de investigación

La UPCH ha transitado del puesto 83 en el ranking Scimago 2016 en Latinoamérica, que mide la evaluación integral en ciencia y tecnología, a la posición 53 el 2021, continuando

como la primera en Perú. La mejor ubicación la tuvimos el 2020 en que estuvimos en el puesto 34. Al respecto, el componente de producción de investigación sigue siendo el más importante. Existe una caída en el componente de innovación debido principalmente a que se cambió el mecanismo de obtención de patentes, utilizando las herramientas otorgadas por INDECOPI.

Contamos con muchas iniciativas y proyectos de investigación, así como publicaciones; sin embargo, los grupos de investigadores deben mejorar la integración de sus propuestas, para obtener un mayor aporte institucional.

La investigación no se desarrolla de manera similar en todas las unidades académicas y científicas de la universidad. Tampoco se cuenta con similares oportunidades y recursos para promoverla.

Tenemos una cultura de innovación y compromiso aun que nuestras experiencias exitosas de innovación no son muy difundidas. Sin embargo, la innovación y desarrollo tecnológico no es una práctica homogénea en las unidades académicas y de investigación en la universidad.

5.1.4. Capacidades de recursos humanos

En la UPCH trabajan 700 profesores ordinarios, de los cuales 141 (20 %) son Principales, 182 (26%) son Asociados y 377 (54 %) son Auxiliares. Profesores a tiempo completo son 189 (27%) 2% más del exigido por SUNEDU, 507 (72 %) a tiempo parcial y 5 (1 %) a dedicación exclusiva.

Los profesores principales que tienen grado de doctor son 59 %, los profesores asociados que tienen los grados de doctor o maestro son 70 % y los profesores auxiliares que tienen los grados de doctor o maestro son 38 %.

La mayoría de cursos de los planes de estudios cuentan con profesores de excelencia. Se requiere una mayor incorporación de los resultados de sus investigaciones en las actividades de enseñanza aprendizaje.

El personal administrativo tiene limitaciones en competencias orientadas a la atención centrada en el usuario. Existe, además, baja profesionalización del personal administrativo.

5.1.5. Capacidades económico - financieras

El primer cuatrimestre de 2021 se observó un crecimiento de ingresos (7.87%) y se mantiene la misma tendencia de disminución de egresos (-8.63%) que en el 2020.

Los ingresos por servicios académicos pasaron de 64.0 % el 2011 a 77.5 % el 2020. Considerando solo los servicios académicos de pregrado, éstos pasaron de 40.3 % a 51.7 %.

Diversificación de carreras no se acompaña de un rubro de ingresos equilibrado. Así tenemos que 8 de las 27 carreras activas que tiene UPCH el 2021-aportan el 81.54 % de los ingresos (de los cuales 40.31 % son de Medicina y 41.23 % de las otras 7) mientras que 19 carreras aportan 18.46 %.

La UPCH cumple oportunamente sus obligaciones con entidades financieras y ha tomado las provisiones del caso respecto de obligaciones futuras.

Sumando el fondo patrimonial, el excedente de revaluación y el resultado del ejercicio 2020, la UPCH cuenta con un sólido patrimonio institucional.

5.1.6. Capacidades de administración y desarrollos empresariales

Para la conducción administrativa, económica y financiera de la UPCH, se trabaja con enfoques funcionales y de procesos. Se organiza en las áreas de administración financiera, administración de personal, logística y operaciones. Implementa 6 procesos vinculados a economía y financiamiento, 5 a recursos humanos, asesoría legal y salud y seguridad en el trabajo, y 5 en logística y servicios generales.

En el marco de la implementación de sistemas de información se continuó con los desarrollos e iniciativas de automatización. Nos encontramos en proceso de migración de los servicios productivos hacia la nueva infraestructura hiperconvergente. Se prepara la infraestructura tecnológica para la integración de la autenticación de los usuarios y la integración de datos entre Sinu y Blackboard (ciclo, cursos, alumnos, docentes y notas). Se realizó el incremento del ancho de banda de 80Mbps a 1Gbps y se redujo el pago mensual en 30%.

Administración institucional a veces es engorrosa con débil capacidad de respuesta a las demandas de los estudiantes, empleadores, sociedad. No es homogénea en todas las áreas. Existen algunas instancias de gestión intermedias que no aportan valor y alargan los procesos.

En cuanto a desarrollos empresariales:

- La Clínica Médica Cayetano Heredia, si bien aumentó su producción general con relación al 2020, principalmente por la demanda de hospitalización por el COVID 19; la consulta externa no recupera aún sus niveles de producción pre-pandemia por lo que se mantiene en un nivel cercano al 60%, comparado con los niveles de años previos. La clínica estomatológica interrumpió sus actividades, y recién en el segundo semestre del 2021 ha reiniciado parcialmente sus actividades. La Clínica CREO ha mejorado su producción de servicios, pero aún no llega a su punto de equilibrio que la haga autosostenible.

- Bioactiva, actualmente es una empresa sostenible económicamente. La composición del ingreso es mayoritariamente por proyectos, seguido por el Observatorio tecnológico y la membresía del Hub entre otros.
- Bioincuba, será incorporada como parte de la estructura de la Universidad.

En relación con capacidades institucionales, tenemos en resumen (Tabla 5.1.):

Tabla 5.1.
Resumen descriptivo de capacidades institucionales

CAPACIDADES	RESUMEN DESCRIPTIVO
Directivas y de conducción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances en implementación de nuevo modelo. ▪ Importante posicionamiento internacional. ▪ Movilidad internacional limitada de alumnos y docentes, sujeto en muchos casos a iniciativas individuales. ▪ Poca articulación y comunicación entre Gobierno Universtario con las Facultades. ▪ Planificación formal, desarticulada del presupuesto. Planes no se constituyen en instrumentos de gestión. ▪ Trabajo institucional permanente en aseguramiento de la calidad y la mejora continua ▪ Voluntariado extendido y desarrollo de acciones de vinculación social que responden a problemas de la comunidad. ▪ Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios por procesos internos burocratizados y poco eficientes. ▪ Cultura Organizacional no funcional dificulta mirada institucional.
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento sostenido de alumnos admitidos. ▪ Oferta de formación diversificada en pre y postgrado. ▪ Implementación de modalidad virtual aunque manteniendo las formas propias de las clases presenciales. ▪ Escaso trabajo académico interdisciplinario, poco desarrollo de humanidades. ▪ Importante posicionamiento nacional e internacional (valor de marca) por la formación de alta calidad de estudiantes competitivos.
Capacidades investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud. ▪ Desarrollo desigual de la investigación en diferentes unidades académicas. ▪ Desconocimiento del impacto de las investigaciones. ▪ Baja producción tecnológica y de patentes. ▪ HUB de emprendimiento: personal, infraestructura, equipamiento, laboratorios con tecnología de punta, conectados.

Tabla 5.1. (continuación)
Resumen descriptivo de capacidades institucionales

CAPACIDADES	RESUMEN DESCRIPTIVO
Capacidades recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Docentes calificados y comprometidos, competentes en enseñanza de sus cursos. ▪ Dedicación horaria de profesores ordinarios supera requisitos exigidos por SUNEDU. ▪ Escala remunerativa de docentes y administrativos, poco competitiva. ▪ Personal administrativo tiene limitaciones en competencias orientadas a la atención centrada en el usuario.
Capacidades económico - financieras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidad económica permitió superar dificultades derivadas de la pandemia. ▪ Presupuesto muy dependiente de ingresos de pocas carreras. ▪ Diversificación de carreras no se acompaña de un rubro de ingresos equilibrado. ▪ Cumplimiento oportuno de obligaciones con entidades financieras. ▪ Sólido patrimonio institucional.
Capacidades administración y desarrollos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque funcional y de procesos para la conducción administrativa. ▪ Continúan los desarrollos e iniciativas de automatización. ▪ Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios. ▪ Pocos desarrollos empresariales, algunos sin éxito.

5.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A partir de este análisis, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 5.2.
Fortalezas y Debilidades Identificadas

CAPACIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades directivas y de conducción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances en implementación de nuevo modelo. ▪ Importante posicionamiento internacional. ▪ Trabajo institucional permanente en aseguramiento de la calidad y la mejora continua ▪ Voluntariado extendido y desarrollo de acciones de vinculación social que responden a problemas de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Movilidad internacional limitada de alumnos y docentes. ▪ Poca articulación y comunicación entre Gobierno Universitario con las Facultades. ▪ Planificación formal, desarticulada del presupuesto. ▪ Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios por procesos internos burocratizados y poco eficientes. ▪ Cultura Organizacional no funcional dificulta mirada institucional.
Capacidades de formación académica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento sostenido de alumnos admitidos. ▪ Oferta de formación diversificada en pre y postgrado. ▪ Implementación de modalidad virtual. ▪ Importante posicionamiento nacional e internacional (valor de marca) por la formación de alta calidad de estudiantes competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escaso trabajo académico interdisciplinario, poco desarrollo de humanidades.
Capacidades de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud. ▪ HUB de emprendimiento: personal, infraestructura, equipamiento, laboratorios con tecnología de punta, conectados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja producción tecnológica y de patentes.
Capacidades de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Docentes calificados y comprometidos, competentes en enseñanza de sus cursos. ▪ Dedicación horaria de profesores ordinarios supera requisitos exigidos por SUNEDU. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escala remunerativa de docentes y administrativos, poco competitiva. ▪ Personal administrativo tiene limitaciones en competencias orientadas a la atención centrada en el usuario.

**Tabla 5.2. (continuación)
Fortalezas y Debilidades Identificadas**

CAPACIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades económico - financieras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidad económica permitió superar dificultades derivadas de la pandemia. ▪ Cumplimiento oportuno de obligaciones con entidades financieras. ▪ Sólido patrimonio institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto muy dependiente de ingresos de pocas carreras. ▪ Diversificación de carreras no se acompaña de un rubro de ingresos equilibrado.
Capacidades de administración y desarrollos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque funcional y de procesos para la conducción administrativa. ▪ Continúan los desarrollos e iniciativas de automatización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios. ▪ Pocos desarrollos empresariales, algunos sin éxito.

Tomando en cuenta los criterios de posibilidad de utilización (fortalezas) y de superación (debilidades) y el impacto en el logro de la visión y cumplimiento de la misión, se priorizaron las siguientes Fortalezas y Debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud.</p> <p>F2. Importante posicionamiento nacional e internacional (valor de marca) por la formación de alta calidad de estudiantes competitivos.</p> <p>F3. Docentes calificados y comprometidos, competentes en enseñanza de sus cursos.</p> <p>F4. Trabajo institucional permanente en aseguramiento de la calidad y la mejora continua</p> <p>F5. Voluntariado extendido y desarrollo de acciones de vinculación social que responden a problemas de la comunidad.</p> <p>F6. HUB de emprendimiento: personal, infraestructura, equipamiento, laboratorios con tecnología de punta, conectados.</p>	<p>D1. Escaso trabajo académico interdisciplinario, poco desarrollo de humanidades.</p> <p>D2. Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios por procesos internos burocratizados y poco eficientes.</p> <p>D3. Escala remunerativa de docentes y administrativos, poco competitiva</p> <p>D4. Poca articulación y comunicación entre Gobierno Universitario con las Facultades</p> <p>D5. Cultura Organizacional no funcional dificulta mirada institucional.</p> <p>D6: Presupuesto muy dependiente de ingresos de pocas carreras.</p>

CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

6.1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Utilizando la matriz FODA (Matriz N° 6.1) se seleccionaron las siguientes estrategias de desarrollo:

6.1.1. Fortalecimiento del posicionamiento, confianza e imagen institucionales

Trabajaremos para que la identidad institucional coincida y facilite el cumplimiento de los objetivos y sea consistente con nuestra misión.

Nos orientamos a incrementar el prestigio reputacional institucional, visibilizando las fortalezas para posicionar mejor a la UPCH a nivel nacional e internacional. Igualmente difundir la calidad educativa que brinda nuestra institución.

Reafirmamos nuestras responsabilidades con la solución de problemas de la sociedad, aportando con potencial humano competente y con la mejora de nuestra producción científica y tecnológica.

Esto implica fortalecer nuestras áreas de imagen y comercial.

6.1.2. Fortalecimiento del aseguramiento de la calidad educativa y mejora continua en formación e investigación

Se implementará un sistema de gestión de aseguramiento de la calidad integrado que abarque licenciamiento, acreditación y auditoría académica, que priorice la mejora continua sobre los reconocimientos.

Se establecerán los mecanismos y se asignarán los recursos necesarios para que la universidad logre el licenciamiento de programas actuales y futuros, desarrollando los procesos que van desde la elaboración de los expedientes, el logro o mantenimiento de las condiciones básicas de calidad, hasta la obtención de las licencias.

Igualmente se fortalecerá el trabajo en acreditación, tanto nacional como internacional, se establecerá una hoja de ruta de conduzca a la acreditación de todas las carreras y de programas priorizados de postgrado. Se concibe la acreditación como un medio y no un fin, por lo que el mantenimiento de los estándares de calidad será una actividad permanente.

La auditoría académica permitirá el monitoreo y seguimiento para detectar dificultades y aplicar acciones de mejora oportunas, que se incorporan en los planes de mejora.

La ubicación en los rankings universitarios será producto de este trabajo y no sólo de una preocupación particular por los estándares que los diferentes rankings consideran.

Se garantizará, de esta manera, una oferta educativa y generación de conocimiento (investigación) de alta calidad, atractiva para los egresados de la educación básica y para jóvenes profesionales (en el caso de postgrados), y que aporte al desarrollo del país.

6.1.3. Integralidad y pertinencia de la vinculación social

La vinculación social universitaria se hará de manera integral, abordando el aporte institucional al desarrollo del país desde diferentes perspectivas como la política, económica, social, tecnológica y ciudadana, tanto nacional como global.

Se aportará a la formulación de políticas públicas, estrategias e intervenciones en particular en salud, educación, ciencia y tecnología.

Se vinculará a la universidad con su comunidad local, regional y nacional, comprometiéndonos con su problemática y siempre respetando la diversidad cultural.

Se priorizarán acciones relacionadas al desarrollo sustentable, es decir, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, conservando el ambiente.

Los planes de estudio y los proyectos de investigación incorporarán temas relacionados a la vinculación social.

6.1.4. Investigación interdisciplinaria con impacto social

Se priorizará como áreas de investigación interdisciplinaria 4 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a saber: salud y bienestar (ODS 3), Educación de calidad (ODS 4), Acción por el clima (ODS 13) y Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

Se conformarán equipos interdisciplinarios en los diferentes institutos, centros o unidades de investigación, para crear un banco de proyectos de investigación orientados a los ODS priorizados.

Se incorporará en los cursos de investigación de pre y postgrado, temas vinculados a ODS y la importancia de su investigación interdisciplinaria.

Se promocionará en redes en las que participamos o nos incorporaremos en redes internacionales nuevas, con intereses afines de investigación interdisciplinaria.

Se busca generar, utilizar y difundir nuevo conocimiento, que aporte al desarrollo sostenible nacional y global.

**Matriz Nº 6.1
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO (OF)**

	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>F1. Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud. F2. Importante posicionamiento nacional e internacional (valor de marca) por la formación de alta calidad de estudiantes competitivos. F3. Docentes calificados y comprometidos, competentes en enseñanza de sus cursos. F4. Trabajo institucional permanente en aseguramiento de la calidad y la mejora continua F5. Voluntariado extendido y desarrollo de acciones de vinculación social que responden a problemas de la comunidad. F6. HUB de emprendimiento: personal, infraestructura, equipamiento, laboratorios con tecnología de punta, conectados.</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Sociedad presta mayor importancia a la investigación científica O2. Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología O3. Repunte de la educación superior a mediano plazo O4. Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa por parte de SUNEDU. O5. Incorporación creciente de tecnología como teleeducación, inteligencia artificial, telesalud y telemedicina O6. Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups. O7. Actualización profesional y educación continua a lo largo vida</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DE DESARROLLO (OF)</p> <p>Fortalecimiento del posicionamiento, confianza e imagen institucionales (O1, O2, O3, O7 + F1, F2) Fortalecimiento del aseguramiento de la calidad educativa y mejora continua en formación e investigación (O1, O3, O4 + F1, F2, F4) Integralidad y pertinencia de la vinculación social (O3, O7 + F5) Investigación interdisciplinaria con impacto social (O1, O6 + F1, F3, F6)</p>

6.2. ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO

Utilizando la matriz FODA (Matriz N° 6.2) se seleccionaron las siguientes estrategias de mantenimiento:

6.2.1. Fortalecimiento, integración y transparencia de la gestión institucional

Se propiciará una mayor interrelación de la gestión entre gobierno y administración con las Facultades y EPGVAC, estableciendo un sistema de información gerencial que apoye y de soporte a las decisiones académicas y administrativas.

Se hará efectiva la centralización de la gestión económica, establecida en el nuevo modelo de gestión UPCH, lo que permitirá un manejo más eficiente de los fondos y los gastos, así como la gestión de riesgos.

Igualmente se implementarán todos los mecanismos de prevención, control y sanción de actos de corrupción, y de conflicto de intereses. Se cumplirán con las normas legales de transparencia y se mantendrá informada permanentemente a la comunidad académica y a la ciudadanía, de las acciones y logros institucionales.

6.2.2. Fortalecimiento de relaciones institucionales e internacionalización

Las relaciones institucionales, nacionales e internacionales, buscarán intercambios recíprocos que permitan compartir buenas prácticas en gestión, docencia, investigación y vinculación social; así como generación de capacidades de docentes y estudiantes.

Establecimiento de convenios y compromisos interinstitucionales para el desarrollo de trabajos científicos multicéntricos e incorporación en redes.

Aprovechar las alianzas de los investigadores para que jóvenes realicen maestrías y doctorados en universidades de prestigio, sobre todo del hemisferio norte. Apoyar las becas de retorno.

Formar alianzas privilegiadas con instituciones top a nivel mundial que nos permita programas de capacitación con certificación múltiple que nos de un alcance mundial.

6.2.3. Desarrollo profesional y laboral continuo de docentes

Mantener actualizados y en permanente desarrollo de capacidades y competencias del personal docente es el aspecto más importante para avanzar hacia la excelencia académica.

El personal docente contará con condiciones de trabajo, remunerativas, de servicios y de previsión social, que le permitan desarrollar al máximo su potencial. Igualmente, tendrá oportunidades de capacitación en diferentes modalidades, priorizando la capacitación en el trabajo.

Estas acciones irán acompañadas de procesos de evaluación del desempeño docente, así como la garantía de promoción en la carrera docente en los plazos establecidos.

Matriz Nº 6.2
ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (OD)

	<p style="text-align: center;">DEBLIDADES</p> <p>D1. Escaso trabajo académico interdisciplinario, poco desarrollo de humanidades.</p> <p>D2. Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios por procesos internos burocratizados y poco eficientes.</p> <p>D3. Escala remunerativa de docentes y administrativos, poco competitiva</p> <p>D4. Poca articulación y comunicación entre Gobierno Universitario con las Facultades</p> <p>D5. Cultura Organizacional no funcional dificulta mirada institucional.</p> <p>D6: Presupuesto muy dependiente de ingresos de pocas carreras.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Sociedad presta mayor importancia a la investigación científica</p> <p>O2. Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología</p> <p>O3. Repunte de la educación superior a mediano plazo</p> <p>O4. Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa por parte de SUNEDU.</p> <p>O5. Incorporación creciente de tecnología como teleeducación, inteligencia artificial, telesalud y telemedicina</p> <p>O6. Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups.</p> <p>O7. Actualización profesional y educación continúa a lo largo vida</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (OD)</p> <p>Fortalecimiento, integración y transparencia de la gestión institucional (O3, O4 + D2, D4, D5)</p> <p>Fortalecimiento de relaciones institucionales e internacionalización (O1, O2, O5, + D1)</p> <p>Desarrollo profesional y laboral continuo de docentes (O1, O2, O7 + D3)</p> <p>Sostenibilidad económico-financiera y diversificación de fuentes de financiamiento UPCH (O3, O7 + D6)</p>

6.2.4. Sostenibilidad económico-financiera y diversificación de fuentes de financiamiento upch

Aumentando el importante aporte que significa el ingreso por pensiones de estudio de pregrado, se busca diversificar este ingreso a partir de carreras nuevas o distintas a nuestras carreras tradicionales (medicina, estomatología y enfermería principalmente).

Además, equilibrar el aporte de las diferentes fuentes de financiamiento, aumentando proporcionalmente ingresos derivados de postgrado y educación continua, proyectos y consultoría, producción de bienes y servicios.

Esto permitirá avanzar en la sostenibilidad y disponer de mayores excedentes para utilizarlos en mejora de la calidad educativa y de la investigación e innovación.

6.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Utilizando la matriz FODA (Matriz N° 6.3) se seleccionaron las siguientes estrategias de crecimiento:

6.3.1. Diferenciación y diversificación de la oferta educativa con creciente incorporación de TICs

Se diversificará la oferta académica de la universidad hacia nuevas áreas de desarrollo en pregrado, posgrado y en educación continua, que incluyan programas interdisciplinarios altamente competitivos

Se procederá a una transformación tecnológica de la oferta educativa que abarcará el diseño de contenidos, el uso de metodología educativa que aplique TICs innovadoramente y no se limite a replicar vía virtual lo que se hace de manera presencial.

Se capacitará personal docente y se conformarán equipos dedicados a esta labor, especializándola y generando espacios de desarrollo de competencias en este rubro.

Se dará el soporte tecnológico necesario, con herramientas de hardware y software, para el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizada de la información.

Organizativamente, esto implicará la creación de una división dedicada a ofertar programas educativos y cursos en modalidad exclusivamente virtual.

Con esto se busca ampliar el acceso a la educación universitaria con una oferta educativa innovadora.

Los programas formativos se adaptarán a la nueva convivencia, en particular se volverán a las actividades presenciales que lo requieran por el carácter de la carrera o programa, combinando con actividades en modalidad virtual. Las actividades presenciales cumplirán todos los protocolos de bioseguridad post-pandemia, se manejará el aforo de manera inteligente.

Las actividades prácticas, hasta donde se pueda, ampliarán el uso de laboratorios de simulación. En los ámbitos reales de trabajo donde se estén aplicando las modalidades de como telemedicina, telesalud y en general teletrabajo, y donde los alumnos realicen sus prácticas, éstas se adaptarán a las nuevas modalidades, las mismas que serán incluidas en los planes de estudio correspondiente.

Se trata de implementar una oferta formativa flexible y segura que no disminuya la calidad académica ni limite el logro de las competencias requeridas.

6.3.2. Promoción de la innovación y el desarrollo científico-tecnológico

El fortalecimiento de capacidades para innovación, priorizará las relacionadas a exploración e identificación de oportunidades de creación de valor, a través de la producción de nuevos bienes y servicios.

Se desarrollará en varios niveles: primero, a través de grupos de tarea interdisciplinarios que funciones como “tanques de pensamiento”; segundo, incorporando en los planes de estudio competencias relacionadas a innovación; tercero, fortaleciendo la incubadora de empresas.

Se fortalecerá el Centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad y a nivel de infraestructura, se retomará y redimensionará la propuesta de Parque Tecnológico en el Campo de Santa María.

Se promoverá la innovación, estableciendo alianzas con centros de investigación internacionales.

Se incrementará la creatividad e innovación en la investigación que genere nuevas patentes en bio-dispositivos, bio-detección y bio-ingeniería con potencial de abrir nuevos mercados.

Matriz N° 6.3
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (AF)

	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>F1. Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud.</p> <p>F2. Importante posicionamiento nacional e internacional (valor de marca) por la formación de alta calidad de estudiantes competitivos.</p> <p>F3. Docentes calificados y comprometidos, competentes en enseñanza de sus cursos.</p> <p>F4. Trabajo institucional permanente en aseguramiento de la calidad y la mejora continua</p> <p>F5. Voluntariado extendido y desarrollo de acciones de vinculación social que responden a problemas de la comunidad.</p> <p>F6. HUB de emprendimiento: personal, infraestructura, equipamiento, laboratorios con tecnología de punta, conectados.</p>
<p align="center">AMENAZAS</p> <p>A1. Altos niveles de competencia en sector de educación superior en el Perú y de las universidades internacionales.</p> <p>A2. Menor demanda por los servicios que ofrece la UPCH.</p> <p>A3. Inestabilidad e incertidumbre política en el país.</p> <p>A4. Estancamiento de la clase media por crisis económica que disminuye demanda por estudios de educación superior.</p> <p>A5. Cambios en políticas tributarias de educación superior.</p> <p>A6. Cambios en la regulación de la calidad educativa universitaria</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (AF)</p> <p>Diferenciación y diversificación de la oferta educativa con creciente incorporación de TICs (A1, A2, A4 + F1, F2, F3).</p> <p>Promoción de la innovación y el desarrollo científico tecnológico (A2 + F6)</p>

6.4. OBJETIVOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

6.4.1. Objetivos para estrategias de desarrollo

ED1: Consolidación del posicionamiento, confianza e imagen institucionales

- Posicionar a la universidad como comunidad académica de excelencia

ED2: Aseguramiento de la calidad educativa y mejora continua en formación e investigación

- Asegurar la calidad y excelencia de los servicios académicos
- Mejorar la gestión de la cadena de valor de la UPCH

ED3: Integralidad y pertinencia de la vinculación social

- Vincular socialmente a la universidad con intervenciones que priorizan aporte a los ODS
- Aportar a la sociedad peruana profesionales competentes

ED4: Investigación interdisciplinaria con impacto social

- Incrementar la difusión y divulgación científica y académica

El detalle de objetivos e indicadores se presenta en la Tabla N° 6.1.

Tabla N° 6.1.
OBJETIVOS E INDICADORES PARA ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Estrategias	Objetivos estratégicos	Indicadores	
		Denominación	Fórmula
ED1: -Consolidación del posicionamiento, confianza e imagen institucionales	Posicionar a la universidad como comunidad académica de excelencia	Ubicación en Rankings Universitarios internacionales	Ubicación en Rankings THE año de ejecución en relación al año base (1)
		Ubicación en Rankings Universitarios internacionales	Ubicación en Ranking QS año de ejecución en relación al año base (1)
		Top of mind - Recordación de marca	Ubicación en el Top of mind
ED2: Aseguramiento de la calidad educativa y mejora continua en formación e investigación	Asegurar la calidad y excelencia de los servicios académicos	Programas académicos acreditados nacional e internacionalmente	(Número programas académicos acreditados nacional e internacionalmente/Total de programas académicos planificados para acreditarse) * 100
	Mejorar la gestión de la cadena de valor de la UPCH	Porcentaje de procesos misionales mejorados	(Número de procesos misionales mejorados/total de procesos misionales)* 100
ED3: Integralidad y pertinencia de la vinculación social	Vincular socialmente a la universidad con intervenciones que priorizan aporte a los ODS	Intervenciones relacionadas con ODS que obtienen resultados favorables	Número de Intervenciones relacionadas con ODS que obtienen resultados favorables en relación al año base (1)
		Intervenciones comunitarias con enfoque territorial	Número de Intervenciones comunitarias con enfoque territorial implementadas en relación al año base (1)
	Aportar a la sociedad peruana profesionales competentes	Eficiencia terminal de programas de pregrado	(Integrantes de una cohorte de ingreso de estudiantes que logran el título profesional en un plazo no mayor al 50% de tiempo adicional a la duración oficial de la carrera / Integrantes de la cohorte) * 100
ED4: Investigación interdisciplinaria con impacto social	Incrementar la difusión y divulgación científica y académica	Actividades de divulgación científica	Número de actividades de divulgación científica relacionadas con investigaciones UPCH en relación año base (1)
		Publicaciones académicas nuevas	Número de publicaciones académicas en año de ejecución - Número de publicaciones académicas año base (1)

(1) Si se dispone de información el año base será 2021, caso contrario 2022

6.4.2. Objetivos para estrategias de mantenimiento

EM1: Gobernanza institucional y gestión del cambio

- Impulsar cambios transformadores académicos y administrativos, para lograr la satisfacción de nuestro público objetivo.
- Garantizar la transparencia institucional e integridad de la gestión

EM2: Fortalecimiento de relaciones institucionales e internacionalización

- Fortalecer a la UPCH como institución de nivel internacional

EM3: Desarrollo profesional, académico y científico del personal docente y administrativo

- Promover el desarrollo del Talento Humano del personal docente y administrativo

EM4: Sostenibilidad económico-financiera y diversificación de fuentes de financiamiento UPCH

- Financiar la universidad de manera sostenible acorde con su carácter asociativo

El detalle de objetivos e indicadores se presenta en la Tabla N° 6.2.

6.4.3. Objetivos para estrategias de crecimiento

EC1: Diferenciación y diversificación de la oferta educativa con creciente incorporación de TICs.

- Ampliar y mejorar la oferta académica presencial, semipresencial y a distancia.

EC2: Promoción de la innovación y el desarrollo científico-tecnológico

- Consolida a la UPCH en un nodo internacional de investigación científica y transferencia tecnológica

El detalle de objetivos e indicadores se presenta en la Tabla N° 6.3.

Tabla Nº 6.2.
OBJETIVOS E INDICADORES PARA ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO

Estrategias	Objetivos estratégicos	Indicadores	
		Denominación	Fórmula
EM1: Gobernanza institucional y gestión del cambio	Impulsar cambios transformadores académicos y administrativos, para lograr la satisfacción de nuestro público objetivo.	Porcentaje de proyectos de mejora de la gestión y el gobierno uniuniversitario	(Número de proyectos ejecutados/Total de proyectos planificados)*100
		Satisfacción del público objetivo	Usuarios satisfechos/ Total de usuarios encuestados * 100
	Garantizar la transparencia institucional e integridad en la gestión.	Porcentaje IPO publicada	Número de ítems de Información Pública Obligatoria (IPO) actualizados en Portal web / Total de ítems IPO) * 100
		Programa de transparencia y anticorrupción implementado	Porcentaje de avance del programa de implementación
EM2: Fortalecimiento de relaciones institucionales e internacionalización (Universidad de clase mundial)	Fortalecer a la UPCH como institución de nivel internacional	Movilidad estudiantil (incoming)	[(Número de estudiantes extranjeros año ejecución - Numero de estudiantes extranjeros año base)/Número de estudiantes extranjeros año base] * 100 (1)
		Docentes internacionales	(Numero de docentes internacionales / Numero de docentes ordinarios UPCH)/ * 100
		Porcentaje de participación en redes nacionales e internacionales de interés	(Redes de interés en que participa UPCH /total de redes de interés) * 100
EM3: Desarrollo profesional, académico y científico del personal docente y administrativo	Promover el desarrollo del Talento Humano del personal docente y administrativo	Porcentaje de logro del desempeño docente.	Número de docentes que cumplen con el logro de desempeño esperado/Total de docentes
		Porcentaje de logro del desempeño del personal administrativo	Número de personal administrativo que cumple con el logro de desempeño esperado/Total de personal administrativo
		Docentes promovidos	Número de docentes promovidos / Número de docentes aptos para ser promovidos
EM4: Sostenibilidad económico-financiera y diversificación de fuentes de financiamiento UPCH	Financiar la universidad de manera sostenible acorde con su carácter asociativo	Programas académicos sostenibles	Variación EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de programas académicos
		Servicios sostenibles	Variación EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de servicios
		Proyectos de inversión de alta complejidad en infraestructura y equipamiento	Número de proyectos de inversión de alta complejidad en infraestructura y equipamiento implementados

(1) Si se dispone de información el año base será 2021, caso contrario 2022

Tabla N° 6.3.
OBJETIVOS E INDICADORES PARA ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Estrategias	Objetivos estratégicos	Indicadores	
		Denominación	Fórmula
EC1: Diferenciación y diversificación de la oferta educativa con creciente incorporación de TICs.	Ampliar y mejorar la oferta académica presencial, semipresencial y a distancia	Programas semipresenciales de pregrado y postgrado incluidos en licenciamiento institucional	$(\text{Número de programas de pregrado entre 40 y 60\% de componente virtual} / \text{Número de programas}) * 100$
		Porcentaje de programas académicos que incorporan competencias para la I+D+i	$(\text{Número de programas académicos que incorporan competencias para la I+D+i} / \text{Número total de programas}) * 100$
		Porcentaje de matriculados nuevos en todas las modalidades y niveles	$(\text{Número de matriculados nuevos año de ejecución} - \text{Número de matriculados año anterior} / \text{Número de matriculados año anterior}) * 100$
EC2: Promoción de la innovación y el desarrollo científico-tecnológico	Consolidar a la UPCH como nodo internacional de investigación científica y transferencia tecnológica	Publicaciones científicas en revistas Q1 en SJR (Scimago Journal Rank)	$(\text{Número de publicaciones científicas en revistas Q1 en SJR (Scimago Journal Rank) año de ejecución} - \text{Número de publicaciones científicas en revistas Q1 en SJR (Scimago Journal Rank) año base})$
		Porcentaje de incremento proyectos de innovación	$(\text{Número de proyectos de innovación año de ejecución} - \text{Número de proyectos de innovación año anterior} / \text{Número de proyectos de innovación año anterior}) * 100$

(1) Si se dispone de información el año base será 2021, caso contrario 2022

CAPÍTULO 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Aplicando el enfoque y metodología actualizada del Cuadro de Mando Integral⁶, establecimos los objetivos estratégicos relacionados con cada estrategia institucional, alineamos los objetivos estratégicos con las cuatro perspectivas del CMI: i) resultados, ii) grupos de interés, iii) procesos internos, iv) facilitadores y recursos), elaboramos el mapa conceptual y las tablas balanceadas de indicadores.

7.1. ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO

Los 13 objetivos estratégicos, se alinearon con las perspectivas actualizadas del CMI. La perspectiva de resultados, se centró en el aporte de la Universidad al país en lo que se refiere a formación académica, investigación y vinculación social. La perspectiva de grupos de interés, se relaciona con las instituciones o personas que interactúan con los servicios académicos que brinda la universidad. La perspectiva de procesos internos, se centra en la mejora de los procesos de trabajo, el aseguramiento de la calidad y la transparencia e integridad en la gestión. La perspectiva de facilitadores y recursos, se relaciona con el soporte administrativo y económico necesario para las transformaciones propuestas. El alineamiento se esquematiza de la siguiente manera (Tabla Nº 7.1):

⁶ Kaplan R, McMillan D. Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. Harvard Business School. Working Paper 21-028. Copyright © 2020 by Robert S. Kaplan and David McMillan. [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/WP21-028 Triple Bottom Line 8.28.20abstract correction dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/WP21-028%20Triple%20Bottom%20Line%208.28.20abstract%20correction%20dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf)

Tabla N° 7.1
Alineamiento de Objetivos Estratégicos con perspectivas CMI

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN ESTRATEGIAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN PERSPECTIVAS CMI	
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	Posicionar a la universidad como comunidad académica de excelencia	OER 01. Vincular socialmente a la universidad con intervenciones que priorizan aporte a los ODS	RESULTADOS
	Asegurar la calidad y excelencia de los servicios académicos	OER2. Aportar a la sociedad peruana profesionales competentes	
	Mejorar la gestión de la cadena de valor de la UPCH	OER 03. Consolidar a la UPCH como nodo internacional de investigación científica y transferencia tecnológica	
	Vincular socialmente a la universidad con intervenciones que priorizan aporte a los ODS	OEGI 01. Posicionar a la universidad como comunidad académica de excelencia	GRUPOS DE INTERÉS
	Aportar a la sociedad peruana profesionales competentes	OEGI 02. Incrementar la difusión y divulgación científica y académica	
	Incrementar la difusión y divulgación científica y académica	OEGI 03. Ampliar y mejorar la oferta académica presencial, semipresencial y a distancia	
ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO	Impulsar cambios transformadores académicos y administrativos, para lograr la satisfacción de nuestro público objetivo.	OEGI 04. Fortalecer a la UPCH como institución de nivel internacional	PROCESOS INTERNOS
	Garantizar la transparencia institucional e integridad en la gestión.	OEPI 01. Asegurar la calidad y excelencia de los servicios académicos	
	Fortalecer a la UPCH como institución de nivel internacional	OEPI 02. Mejorar la gestión de la cadena de valor de la UPCH	
	Promover el desarrollo del Talento Humano del personal docente y administrativo	QEPI 03. Garantizar la transparencia institucional e integridad en la gestión.	
	Financiar la universidad de manera sostenible acorde con su carácter asociativo	QEFR 01. Impulsar cambios transformadores académicos y administrativos, para lograr la satisfacción de nuestro público objetivo.	FACILITADORES Y RECURSOS
Ampliar y mejorar la oferta académica presencial, semipresencial y a distancia	QEFR 02. Promover el desarrollo del Talento Humano del personal docente y administrativo		
Consolidar a la UPCH como nodo internacional de investigación científica y transferencia tecnológica	QEFR 03. Financiar la universidad de manera sostenible acorde con su carácter asociativo		

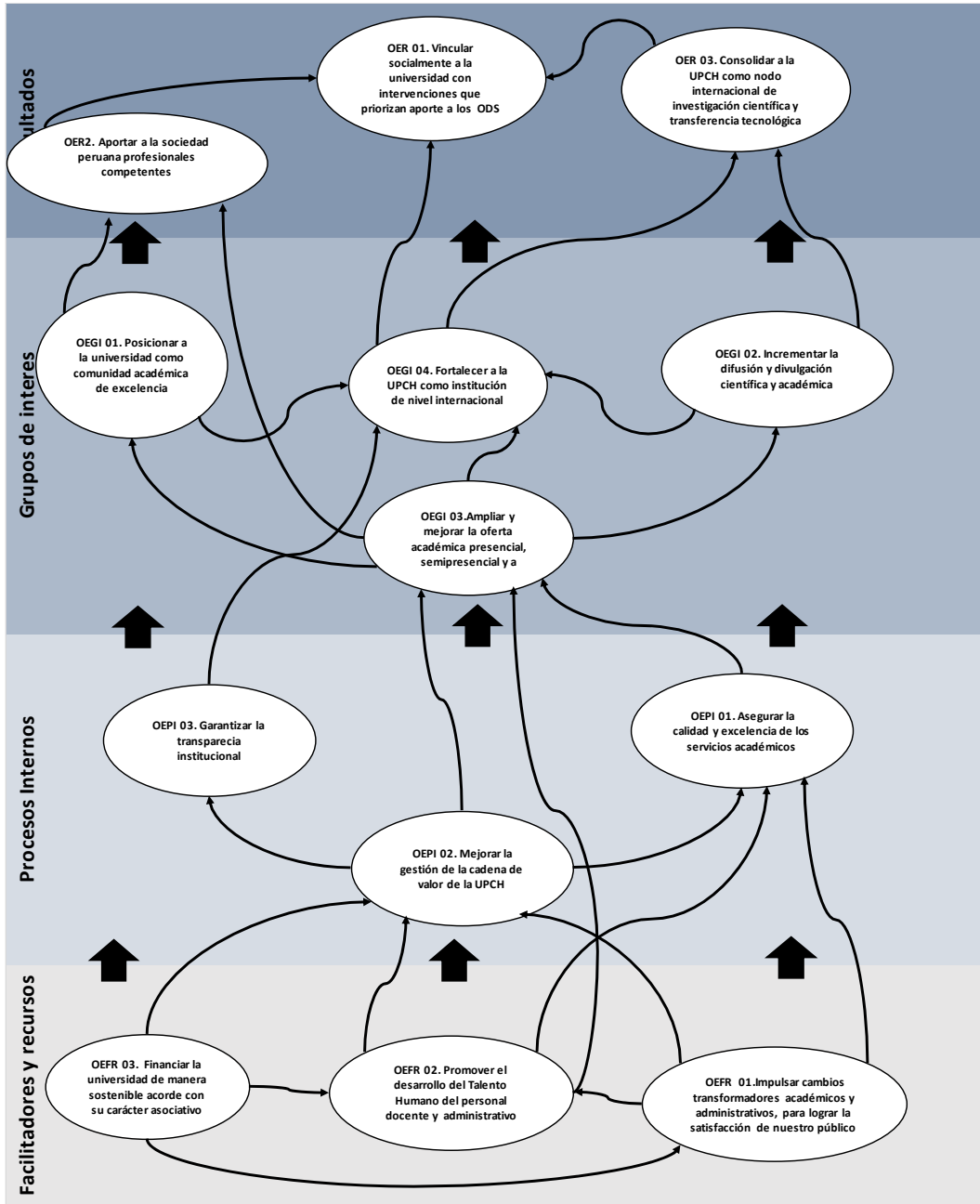
Cada objetivo estratégico está a cargo de una Unidad Responsable, de acuerdo al siguiente detalle:

PERSPECTIVAS CMI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD RESPONSABLE
RESULTADOS	OER 01. Vincular socialmente a la universidad con intervenciones que priorizan aporte a los ODS	Rectorado - DURVIS Facultades
	OER2. Aportar a la sociedad peruana profesionales competentes	VRAC Facultades EPGVAC
	OER 03. Consolidar a la UPCH como nodo internacional de investigación científica y transferencia tecnológica	VRIN Facultades EPGVAC
GRUPOS DE INTERÉS	OEGI 01. Posicionar a la universidad como comunidad académica de excelencia	Rectorado - OUIC
	OEGI 02. Incrementar la difusión y divulgación científica y académica	VRIN Facultades EPGVAC
	OEGI 03. Ampliar y mejorar la oferta académica presencial, semipresencial y a distancia	VRAC Facultades EPGVAC
	OEGI 04. Fortalecer a la UPCH como institución de nivel internacional	Rectorado - DURIN
PROCESOS INTERNOS	OEPI 01. Asegurar la calidad y excelencia de los servicios académicos	Rectorado - OUGEC
	OEPI 02. Mejorar la gestión de la cadena de valor de la UPCH	Rectorado – DUPDE DGA
	OEPI 03. Garantizar la transparencia institucional e integridad en la gestión.	Rectorado - OUACI
FACILITADORES Y RECURSOS	OEFR 01. Impulsar cambios transformadores académicos y administrativos, para lograr la satisfacción de nuestro público objetivo.	Rectorado – DUPDE DGA
	OEFR 02. Promover el desarrollo del Talento Humano del personal docente y administrativo	VRAC
	OEFR 03. Financiar la universidad de manera sostenible acorde con su carácter asociativo	DGA

7.2. MAPA ESTRATÉGICO

Los objetivos estratégicos interactúan y guardan una relación causa - efecto para obtener los resultados esperados. El mapa estratégico resultante es el siguiente (Gráfico N° 6.1):

Gráfico N° 6.1
Mapa Estratégico UPCH



7.3. TABLA BALANCEADA DE INDICADORES

PERSPECTIVA: RESULTADOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR		METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
			2022	2023	2024	2025	2026	
OER 01. Vincular socialmente a la universidad con intervenciones que priorizan aporte a los ODS	Intervenciones relacionadas con ODS que obtienen resultados favorables	Número de Intervenciones relacionadas con ODS que obtienen resultados favorables en relación al año base (1)	2	4	6	8	10	Sistema de Evaluación de resultados e impacto de las intervenciones en los ODS
	Intervenciones comunitarias con enfoque territorial	Número de Intervenciones comunitarias con enfoque territorial implementadas en relación al año base (1)	1	2	3	4	5	Sistema Integral Universitario para el Desarrollo Sostenible
OER2. Aportar a la sociedad peruana profesionales competentes	Eficiencia terminal de programas de pregrado	(Integrantes de una cohorte de ingreso de estudiantes que logran el título profesional en un plazo no mayor al 50% de tiempo adicional a la duración oficial de la carrera / Integrantes de la cohorte) * 100	60	55	60	65	70	Formación con experiencias interdisciplinarias Programa de becas para alumnos talentosos
	Porcentaje de egresados que trabajan en actividades relacionadas a su carrera	((Número de egresados que consiguen empleo en su carrera año de ejecución/Número de egresados año anterior)* 100)	65%	70%	75%	80%	85%	Sistema de Evaluación de logro de Competencias Sistema investigación formativa Bolsa de trabajo
OER 03. Consolidar a la UPCH como nodo internacional de investigación científica y transferencia tecnológica	Publicaciones científicas en revistas Q1 en SJR (Scimago Journal Rank)	Número de publicaciones científicas científicas en revistas Q1 en SJR (Scimago Journal Rank) año de ejecución - Número de publicaciones científicas en revistas Q1 en SJR (Scimago Journal Rank) año base	20	30	40	50	60	Sistema de apoyo a investigadores
	Porcentaje de incremento proyectos de innovación	(Número de proyectos de innovación año de ejecución - Número de proyectos de innovación año anterior/ Número de proyectos de innovación año anterior) * 100	30%	40%	50%	60%	80%	Centro de Innovación y Emprendimiento

(1) Si se dispone de información el año base será 2021, caso contrario 2022

PERSPECTIVA: GRUPOS DE INTERÉS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR		METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
			2022	2023	2024	2025	2026	
OEGI 01. Posicionar a la universidad como comunidad académica de excelencia	Ubicación en Rankings Universitarios internacionales	Ubicación en Rankings THE año de ejecución en relación al año base (1)	Mayor o igual a ubicación en año base	Mayor o igual a ubicación en año base	Mayor o igual a ubicación en año base	Mayor o igual a ubicación en año base	Mayor o igual a ubicación en año base	Sistema integral de gestión de la calidad (Proyecto SACI) Fortalecimiento de Imagen y Comunicaciones
	Ubicación en Rankings Universitarios internacionales	Ubicación en Ranking QS año de ejecución en relación al año base (1)	Mayor o igual a ubicación en año base	Mayor o igual a ubicación en año base	Mayor o igual a ubicación en año base	Mayor o igual a ubicación en año base	Mayor o igual a ubicación en año base	
	Top of mind - Recordación de marca	Ubicación en el Top of mind	10 - 13	10 - 13	10 - 11	5 - 10	5 - 10	
OEGI 02. Incrementar la difusión y divulgación científica y académica	Actividades de divulgación científica	Número de actividades de divulgación científica relacionadas con investigaciones UPCH en relación año base (1)	5	10	15	20	25	Apoyo comunicacional y tecnológico disponible para la divulgación
	Publicaciones académicas nuevas	Número de publicaciones académicas en año de ejecución - Número de publicaciones académicas año base (1)	5	10	15	20	25	Sistema de apoyo para la publicación académica
OEGI 03. Ampliar y mejorar la oferta académica presencial, semipresencial y a distancia	Programas semipresenciales de pregrado y postgrado incluidos en	(Número de programas de pregrado entre 40 y 60% de componente virtual/ Número de programas) * 100			30%	40%	60%	Transformación digital de la gestión académica
	Porcentaje de programas académicos que incorporan competencias para la I+D+i	(Número de programas académicos que incorporan competencias para la I+D+i /Número total de programas) x*100	10%	20%	30%	40%	50%	Modelo Educativo Híbrido Proyecto SIGAD
	Porcentaje de matriculados nuevos en todas las modalidades y niveles	(Número de matriculados nuevos año de ejecución - Número de matriculados año anterior/ Número de matriculados año anterior) * 100	10%	20%	20%	40%	50%	Actualización curricular y planificación curricular vinculada a la I+D+i Proyecto SIEDDO
OEGI 04. Fortalecer a la UPCH como institución de nivel internacional	Movilidad estudiantil (incoming)	[(Número de estudiantes extranjeros año ejecución - Numero de estudiantes extranjeros año base)/Número de estudiantes extranjeros año base] * 100 (1)	40%	50%	60%	70%	80%	Programa de gestión de relaciones internacionales
	Docentes internacionales	(Numero de docentes internacionales / Numero de docentes ordinarios UPCH)/ * 100	2%	4%	6%	8%	10%	Impulso de Red de egresados en proceso de internacionalización
	Porcentaje de participación en redes nacionales e internacionales de interés	(Redes de interés en que participa UPCH /total de redes de interés) * 100	40%	50%	60%	70%	80%	Programa de voluntariado internacional

(1) Si se dispone de información el año base será 2021, caso contrario 2022

PERSPECTIVA: PROCESOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR		METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
			2022	2023	2024	2025	2026	
OEPI 01. Asegurar la calidad y excelencia de los servicios académicos	Programas académicos acreditados nacional e internacionalmente	(Número programas académicos acreditados nacional e internacionalmente/Total de programas académicos planificados para acreditarse) * 100	60%	70%	80%	90%	100%	Sistema integral de gestión de la calidad
OEPI 02. Mejorar la gestión de la cadena de valor de la UPCH	Porcentaje de procesos misionales mejorados	(Número de procesos misionales mejorados/total de procesos misionales)* 100	60%	70%	80%	90%	100%	Transformación digital: automatización de procesos
OEPI 03. Garantizar la transparencia institucional e integridad en la gestión.	Porcentaje IPO publicada	Número de items de Información Pública Obligatoria (IPO) actualizados en Portal web / Total de items IPO) * 100	100%	100%	100%	100%	100%	Nueva web institucional y auditorias a la información publicada.
	Programa de transparencia y anticorrupción implementado	Porcentaje de avance del programa de implementación	50	50	100	100	100	Adecuación a la Ley 30424. Implementación Ley 27693. Gestión integral de riesgos. Sistema de control interno. Implementación de Norma Iso 37001 Anticorrupción y ética empresarial

PERSPECTIVA: FACILITADORES Y RECURSOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR		METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
			2022	2023	2024	2025	2026	
OEFR 01. Impulsar cambios transformadores académicos y administrativos, para lograr la satisfacción de nuestro público objetivo.	Porcentaje de proyectos de mejora de la gestión y el gobierno uniuersitario	(Número de proyectos ejecutados/Total de proyectos planificados)*100	60%	70%	80%	90%	100%	Escuela de Gobierno y Gestion Universitarios Proyecto de Transformación Digital Bienestar universitario integral Modelo de gestión integrado de Facultades más eficiente Profesionalización de la gestión administrativa
	Satisfacción del público objetivo	Usuarios satisfechos/ Total de usuarios encuestados * 100	>= 80%	>= 80%	>= 80%	>= 80%	>= 80%	
OEFR 02. Promover el desarrollo del Talento Humano del personal docente y administrativo	Porcentaje de logro del desempeño docente.	Número de docentes que cumplen con el logro de desempeño esperado/Total de docentes	10%	20%	30%	40%	50%	Programa de Desarrollo del Talento Humano (Fondo concursable de capacitación) Sistema de Evaluación del Desempeño docente y No docente Programas de educación continua a personal docente y no docente Sistema de apoyo a la promoción docente
	Porcentaje de logro del desempeño del personal administrativo	Número de personal administrativo que cumple con el logro de desempeño esperado/Total de personal administrativo	20%	20%	30%	40%	50%	
	Docentes promovidos	Número de docentes promovidos / Número de docentes aptos para ser promovidos	>= 80%	>= 80%	>= 80%	>= 80%	>= 80%	
OEFR 03. Financiar la universidad de manera sostenible acorde con su carácter asociativo	Programas académicos sostenibles	Variación EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de programas académicos	20%	25%	30%	35%	40%	Gestión económica centralizada Oficina Técnica de Proyectos de Inversión Cartera y priorización de proyectos Área comercial para pre y postgrado Patronato UPCH Cooperación internacional del CHIAF a programas UPCH
	Servicios sostenibles	Variación EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) de servicios	20%	25%	30%	35%	40%	
	Proyectos de inversión de alta complejidad en infraestructura y equipamiento	Número de proyevtos de inversión de alta complejidad en infraestructura y equipamiento implementados	2	3	4	5	6	

7.4. MONITOREO Y EVALUACIÓN

7.4.1. Monitoreo

El monitoreo nos permite conocer el avance de cumplimiento de las iniciativas y acciones estratégicas. El monitoreo permite la identificación de desviaciones respecto a lo programado, e implementar de manera oportuna acciones correctivas o de mejora necesarias.

El monitoreo del PEI se efectuará de manera semestral, para lo cual se requiere que las unidades responsables del logro de los objetivos emitan un reporte que contenga - en el período correspondiente - los avances en:

- Implementación de iniciativas o acciones estratégicas
- Ejecución presupuestal

El reporte de monitoreo, además, servirá de base para la elaboración de informes a la Asamblea Universitaria.

7.4.2. Evaluación

La evaluación implica una valoración del PEI en curso o finalizado para determinar los logros y los factores que contribuyeron o dificultaron alcanzar los objetivos estratégicos, con el propósito de tomar decisiones sobre la continuidad, modificación o eliminación de estos.

La evaluación incluye, el diseño, la implementación y los resultados.

Evaluación de Diseño del PEI

La evaluación del diseño incluye el análisis del alineamiento de los objetivos estratégicos con las estrategias institucionales, además, si los indicadores miden adecuadamente el logro de los objetivos.

Evaluación de Implementación del PEI

La evaluación de la implementación busca identificar los factores externos e internos que contribuyeron o dificultaron el cumplimiento de las metas anuales y quinquenal.

Los principales factores externos que se incluirán en el análisis son los hechos o tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Los principales factores internos son las capacidades directivas y de conducción, de formación académica, de investigación, de recursos humanos, económico – financieras, de administración y desarrollos empresariales.

Se organizará una sala situacional que permita disponer de la evolución de los factores externos e internos y su efecto o impacto en la implementación de las estrategias institucionales y el logro de los objetivos.

Evaluación de Resultados del PEI

La evaluación de resultados se centra en la evolución anual del logro de objetivos estratégicos del PEI, a través de los indicadores y metas.

Se seguirá el criterio de semáforo para evaluar el cumplimiento de los objetivos:

Criterio	Color
Objetivo cumplido (80 a 100 % del indicador)	verde
Objetivo cumplido parcialmente (50 a 79 % del indicador)	amarillo
Objetivo no cumplido (menos del 50 % del indicador)	rojo

ANEXOS

ANEXO Nº 1. RESULTADOS CONSULTA SOBRE INDICADORES PEI 2021 – 2023 A INTEGRANTES CTR, CTP y DUPDE

Propósito y características de la consulta

Como parte del análisis para la posterior adaptación del PEI 2021 - 2023 a los lineamientos del nuevo gobierno universitario, se inicia con el análisis de los indicadores.

Se desagregaron los indicadores en sus principales componentes y se consultó a integrantes CTR lo siguiente:

En su opinión, ¿qué indicador permite una medición más precisa del cumplimiento de los componentes del objetivo?

20 respondieron la consulta:

9 integrantes CTR
7 integrantes DUPDE
4 integrantes CTP

Resultados por objetivos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE1
Consolidar el liderazgo nacional, mejorar la presencia internacional y la participación en el mercado global.	Ind-PEI-1.1	Ranking THE (LA)	45.00%
	Ind-PEI-1.2	Ranking QS (LA)	46.67%
	Ind-PEI-1.3	Movilidad estudiantil	43.33%
	Ind-PEI-1.4	Cooperación docente con Ues internacionales	41.67%
	Ind-PEI-1.5	Acreditación internacional vigente	46.67%
	SinCodIOE1	Ningún Indicador mide OE1	15.00%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE2
Mejorar la satisfacción de los principales grupos de interés.	Ind-PEI-2.1	Satisfacción de estudiantes	70.00%
	Ind-PEI-2.2	Satisfacción de docentes	60.00%
	Ind-PEI-2.3	Satisfacción de no docentes	50.00%
	Ind-PEI-2.4	Satisfacción de investigadores	60.00%
	Ind-PEI-2.5	Satisfacción de empleados	45.00%
	Ind-PEI-2.6	Satisfacción de empleadores	50.00%
	SinCodIOE2	Ningún Indicador mide OE2	10.00%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE3
Garantizar la sostenibilidad económico-financiera de la Institución.	Ind-PEI-3.1	ROA (Rentabilidad de los activos) - Institucional	45.00%
	Ind-PEI-3.2	Incremento de Ingresos operacionales del Estado de Resultados	45.00%
	Ind-PEI-3.3	Resultados de la ejecución presupuestal institucional, operacional	37.50%
	Ind-PEI-3.4	Rentabilidad de portafolio de proyectos	42.50%
	SinCodIOE3	Ningún Indicador mide OE3	0.00%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE4
Mejorar la captación, renovación y fidelización de estudiantes, docentes e investigadores.	Ind-PEI-4.1	Postulante - Vacante	8.33%
	Ind-PEI-4.2	Índice de logro académico 1 (Egresados) - Medicina	3.89%
	Ind-PEI-4.3	Índice de logro académico 1 (Egresados) - todos excepto Medicina	7.78%
	Ind-PEI-4.4	Docentes a tiempo completo	12.78%
	Ind-PEI-4.5	Relación docentes ordinarios y contratados	12.78%
	Ind-PEI-4.6	Docentes calificados como investigadores CONCYTEC	15.00%
	SinCodIOE4	Ningún Indicador mide OE4	30.00%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE5
Incrementar la producción e impacto social de las actividades de CTI y la transferencia tecnológica.	Ind-PEI-5.1	Ranking Scimago (LA)	31.67%
	Ind-PEI-5.2	Publicaciones en revistas indizadas con afiliación UPCH	35.00%
	Ind-PEI-5.3	H Index	23.33%
	Ind-PEI-5.4	Nuevos activos de propiedad intelectual por año	26.67%
	Ind-PEI-5.5	Emprendimientos con menos de 5 años de creación	23.33%
	Ind-PEI-5.6	Emprendimientos alojados en el CIE	28.33%
	SinCodIOE5	Ningún Indicador mide OE5	5.00%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE6
Aumentar la participación de la UPCH en la solución de problemas sociales y productivos.	Ind-PEI-6.1	Intervenciones de responsabilidad social coordinadas desde la DURVIS	80.00%
	SinCodIOE6	Ningún Indicador mide OE6	20.00%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE7
Incrementar y diversificar el portafolio de oferta académica y la cartera de bienes y servicios de alto valor agregado.	Ind-PEI-7.1	Nuevos programas académicos en pregrado activos por año	36.25%
	Ind-PEI-7.2	Nuevos programas académicos Maestría y Doctorados activos por año	38.75%
	Ind-PEI-7.3	Nuevos programas académicos Diplomados postgrado activos por año	38.75%
	Ind-PEI-7.4	Cursos de educación continua por año en la UPCH	41.25%
	SinCodIOE7	Ningún Indicador mide OE7	30.00%

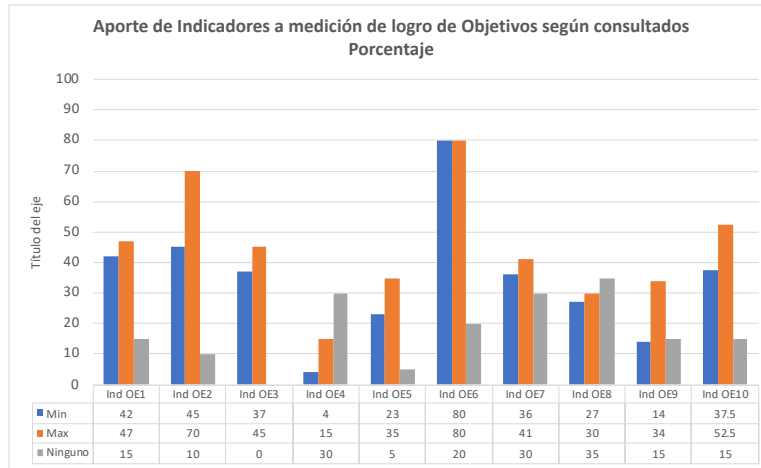
OBJETIVO ESTRATÉGICO 8	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE8
Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos internos.	Ind-PEI-8.1	Eficacia de los procesos priorizados	27.50%
	Ind-PEI-8.2	Eficiencia de los procesos priorizados	30.00%
	SinCodIOE8	Ningún Indicador mide OE8	35.00%

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE9
Incrementar y optimizar el uso de activos tangibles e intangibles.	Ind-PEI-9.1	Eficiencia de uso de aulas - laboratorios	33.75%
	Ind-PEI-9.2	Horas no disponibles de los Servicios Críticos en el cuatrimestre	16.25%
	Ind-PEI-9.3	Egresados líderes de instituciones nacionales e internacionales por año	13.75%
	SinCodIOE9	Ningún Indicador mide OE9	15.00%

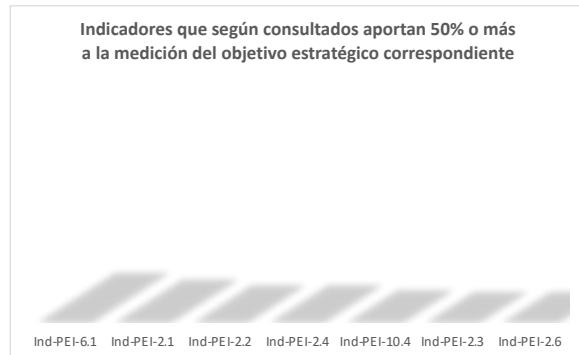
OBJETIVO ESTRATÉGICO 10	Cod-Ind	Nom_Ind	Ap_med_OE10
Asegurar el desarrollo del talento humano y mejorar el clima organizacional.	Ind-PEI-10.1	Docentes ordinarios con grado de Maestro	37.50%
	Ind-PEI-10.2	Docentes ordinarios con grado de Doctor	40.00%
	Ind-PEI-10.3	Profesionalización del personal No docente	47.50%
	Ind-PEI-10.4	Satisfacción del Clima Organizacional	52.50%
	SinCodIOE10	Ningún Indicador mide OE10	15.00%

Síntesis de resultados

OE1: Consolidar el liderazgo nacional, mejorar la presencia internacional y la participación en el mercado global.
OE2: Mejorar la satisfacción de los principales grupos de interés.
OE3: Garantizar la sostenibilidad económico-financiero de la Institución.
OE4: Mejorar la captación, renovación y fidelización de estudiantes, docentes e investigadores.
OE5: Incrementar la producción e impacto social de las actividades de CTI y la transferencia tecnológica.
OE6: Aumentar la participación de la UPCH en la solución de problemas sociales y productivos.
OE7: Incrementar y diversificar el portafolio de oferta académica y la cartera de bienes y servicios de alto valor
OE8: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos internos.
OE9: Incrementar y optimizar el uso de activos tangibles e intangibles.
OE10: Asegurar el desarrollo del talento humano y mejorar el clima organizacional.



Ind-PEI-6.1	Intervenciones de responsabilidad social coordinadas desde la DURVIS
Ind-PEI-2.1	Satisfacción de estudiantes
Ind-PEI-2.2	Satisfacción de docentes
Ind-PEI-2.4	Satisfacción de investigadores
Ind-PEI-10.4	Satisfacción del Clima Organizacional
Ind-PEI-2.3	Satisfacción de no docentes
Ind-PEI-2.6	Satisfacción de empleadores



OE1: Consolidar el liderazgo nacional, mejorar la presencia internacional y la participación en el mercado global.
OE2: Mejorar la satisfacción de los principales grupos de interés.
OE3: Garantizar la sostenibilidad económico-financiero de la Institución.
OE4: Mejorar la captación, renovación y fidelización de estudiantes, docentes e investigadores.
OE5: Incrementar la producción e impacto social de las actividades de CTI y la transferencia tecnológica.
OE6: Aumentar la participación de la UPCH en la solución de problemas sociales y productivos.
OE7: Incrementar y diversificar el portafolio de oferta académica y la cartera de bienes y servicios de alto valor
OE8: Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos internos.
OE9: Incrementar y optimizar el uso de activos tangibles e intangibles.
OE10: Asegurar el desarrollo del talento humano y mejorar el clima organizacional.



ANEXO Nº 2. INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN DEL PEI 2022 - 2026

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Para disponer de un instrumento de gestión que abarque todo el período de gobierno de las actuales autoridades universitarias, se inició un trabajo de revisión y adaptación del Plan Estratégico actual de la UPCH, cuyo producto será el Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026.

Con este propósito, se aprobó una hoja de ruta que implemente un proceso participativo de consultas y debate, que incluye el análisis y la elaboración de propuestas de visión y misión.

El punto de partida es la formulación actual establecida en el PEI 2021 - 2023:

VISIÓN

Ser una universidad innovadora, con liderazgo nacional y prestigio global, comprometida con la excelencia académica, la investigación relevante y el desarrollo sostenible.

MISIÓN

Brindar formación profesional integral a las personas a lo largo de la vida; generar y difundir conocimiento, ciencia, tecnología e innovación con excelencia, compromiso social y alcance global.

ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

Tomamos como referencia las siguientes definiciones de ***Visión***, con enfoques desde los sectores privado y público:

Enfoque desde el sector privado	Enfoque desde el sector público
<p>Percepción de un futuro realista, creíble y atractivo. (Bennis W Nannus B. Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz)</p>	<p>Declaración concisa e inspiradora de la situación futura que se aspira alcanzar en el sector, teniendo en cuenta los cambios que desea en el ciudadano y su entorno. Esta declaración concisa debe reflejar al sector como si hubiera implementado exitosamente su estrategia. (Ceplan. Fase Estratégca para Sectores. Guía Metodologica, 2015).</p>
<p>La imagen del futuro que procuramos crear (Senge P. La Quinta Disciplina)</p>	<p>La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y representa los valores con los cuales se fundamenta su accionar público. Esta definición se elabora a partir de la declaración de la imagen-objetivo que se desea alcanzar en términos de la reversión del problema público (o los problemas) que enfrenta la institución (Jefatura Gabinete de Ministros Argentina. Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas, 2020).</p>
<p>Aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. ¿En qué queremos convertirnos? (David F. Conceptos de administración estratégica)</p>	<p>Es el futuro deseado de la Entidad; es decir, es la intención sobre la cual quiere ser reconocida la entidad, representada en valores que fundamentan el accionar público para la generación de valor público (Minciencias Colombia. Guía para la planeación, seguimiento y evaluación de la gestión, 2020).</p>

Sobre esta base, algunas preguntas orientadoras que ayudan a la formulación de la Visión, son:

- ¿Qué futuro queremos construir para la UPCH?
- ¿Cómo vemos a la UPCH en el futuro?
- ¿Cómo queremos que sea la UPCH del futuro?

Igualmente, tomamos como referencia las siguientes definiciones de **Misión**, con enfoques desde los sectores privado y público:

Enfoque desde el sector privado	Enfoque desde el sector público
Declaración de la razón de ser de una empresa u organización (Hamer M, Champy J. Reingeniería)	La misión es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace (Ceplan. Guía para el Planeamiento Institucional, 2019).
Expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de empresas similares, es la “razón de ser” de una organización, ¿cuál es nuestro negocio? (David F. Conceptos de administración estratégica)	La misión está basada en los objetivos institucionales establecidos por norma y es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, las acciones que realiza, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia (Jefatura Gabinete de Ministros Argentina. Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas, 2020).
Sentido amplio de propósito que trasciende la satisfacción de necesidades de accionistas y clientes. Procuran ayudar al mundo de una manera singular, añadir una singular fuente de valores. (Senge P. La Quinta Disciplina)	Es la razón de ser la Entidad, asociada a las funciones asignadas que definen el quehacer institucional. Se define en términos del propósito de la organización, los servicios que se prestan, los usuarios o grupos de valor que constituyen su población objetivo y los resultados en términos de la generación de valor público (Minciencias Colombia. Guía para la planeación, seguimiento y evaluación de la gestión, 2020).

Sobre esta base, algunas preguntas orientadoras que ayudan a la formulación de la Misión, son:

- ¿Cuál es la razón de ser de la UPCH?
- ¿Cuál es el propósito que distingue a la UPCH?
- ¿Qué es lo que hace diferente o singular a la UPCH?

REVISIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN DE UNIVERSIDADES SELECCIONADAS

Grupo de Universidades seleccionadas para la revisión

Para la presente revisión se incluyeron 9 universidades, 6 privadas y 3 públicas.

Tres universidades ubicadas entre las primeras 10 en ambos Rankings THE y QS:

- Universidad de Oxford
- Universidad de Stanford
- Universidad de Harvard

Tres universidades ubicadas entre las primeras 10 en ambos Rankings THE y QS Latinoamérica:

- Universidad Autónoma de México (pública)
- Universidad de Sao Paulo – Brasil (pública)
- Pontificia Universidad Católica de Chile

Tres universidades recomendadas por el Comité de apoyo a la Gestión del Rectorado (coincidentalmente las dos primeras ubicadas entre las primeras 10 en ambos Rankings THE y QS):

- Universidad de Miami
- Universidad de Boston
- Universidad de Rutgers (pública)

La redacción completa de la visión y la misión de estas 9 Universidades se detalla al final de este anexo.

Resultados de la revisión de la visión y la misión de Universidades seleccionadas

De la revisión realizada, la visión incluyó -en orden de importancia- las siguientes dimensiones:

- Democracia, oportunidades e inclusión
- Compromiso social
- Internacionalización
- Excelencia en educación
- Innovación y desarrollo tecnológico
- Investigación
- Interdisciplinariedad
- Gestión

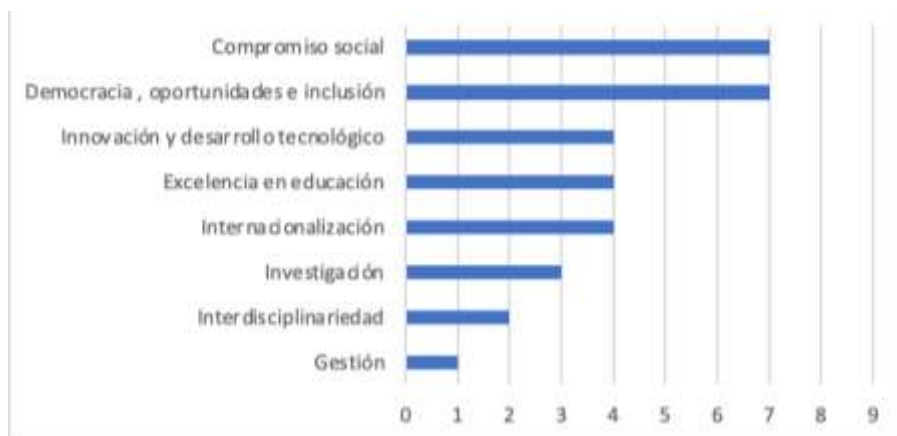


Gráfico 1: Dimensiones incluidas en la visión de las universidades seleccionadas

El compromiso social, incluye una aspiración por contribuir de manera significativa al desarrollo de la comunidad en la cual se inserta, así como el aporte al desarrollo nacional y global.

En relación a democracia, oportunidades e inclusión; destacan los temas de ética, igualdad de oportunidades, respeto, libertad, diversidad, democracia para crear un ambiente favorable para la actividad académica.

Tabla 1: Narrativa de las dimensiones incluidas en la visión de las universidades seleccionadas

VISIÓN	1	2	3	4	5	6	7
Compromiso social	Beneficiar a la sociedad a escala local y global	Acelerar impacto en el mundo	Acelerar creación y aplicación del conocimiento para abordar los grandes problemas del mundo	Servicio a la comunidad local y global	Compromiso con comunidad	Contribución al desarrollo del país	Compromiso con la sociedad
Democracia, oportunidades e inclusión	Igualdad de oportunidades, inclusión, diversidad	Ética, responsabilidad cívica, inclusión, diversidad	Respeto a derechos y diferencias	Integridad, respeto y diversidad	Amplía oportunidades	Erudición independiente y libertad académica	Estructura democrática
Internacionalización	Proporcionar educación e investigación de clase mundial	Universidad de clase mundial	Universidad de frontera	Universidad hemisférica			
Excelencia en educación	Ser el estándar para la educación universitaria	Excelencia y responsabilidad en el trabajo	Excelencia impregna todos los ámbitos de trabajo	Excelente en enseñanza			
Innovación y desarrollo tecnológico	Cultura innovación	Educación innovadora y de alta calidad	Compromiso con desarrollo tecnológico	Avance ciencia, tecnología y cultura			
Investigación	Nuevo modelo de universidades para investigación	Preeminente en investigación	Líder en investigación				
Interdisciplinariedad	Naturaleza interdisciplinaria	Interconectar disciplinas					
Gestión	Gestión eficaz y eficiente						

De la revisión realizada, la misión incluyó -en orden de importancia- las siguientes dimensiones:

- Transformación social a través de la educación
- Aprendizaje y conocimiento
- Investigación
- Formación
- Excelencia

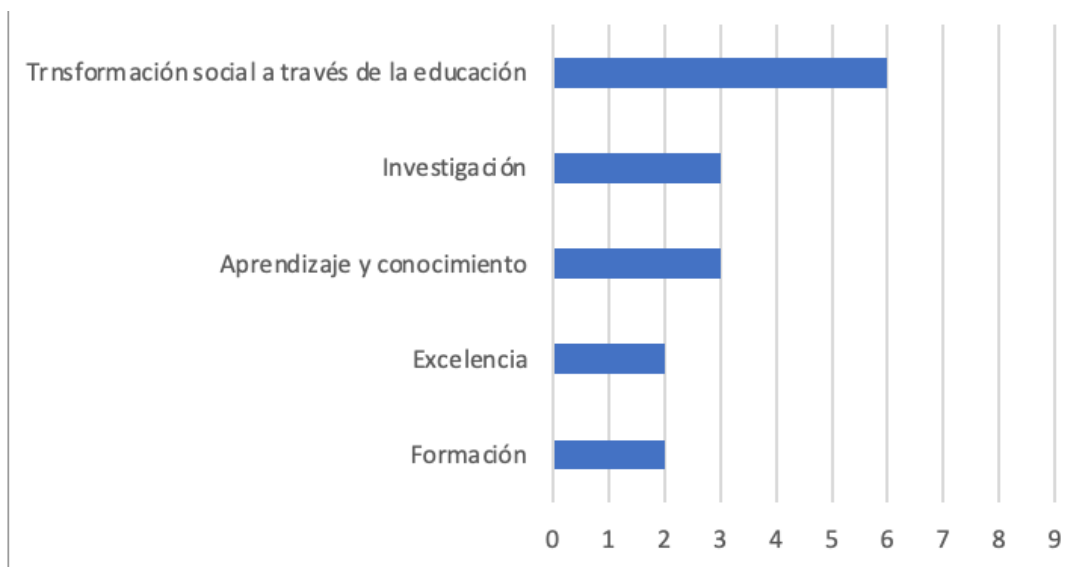


Gráfico 2: Dimensiones incluidas en la misión de las universidades seleccionadas

Destaca en la misión, la idea del poder transformador de la educación y su contribución a la resolución de necesidades del mundo real. Igualmente, el tema de la promoción del conocimiento y la investigación.

Tabla 2: Narrativa de las dimensiones incluidas en la misión de las universidades seleccionadas

MISIÓN	1	2	3	4	5	6
Transformación social a través de la educación	Ampliar frontera del conocimiento, creatividad, para resolver problemas del mundo real	Compromiso con poder transformador de la educación	Transformar vidas a través de la educación, investigación	Compromiso con sociedad más justa y desarrollo	Servicios de extensión	Invertir en su gente para abordar desafíos de nuestro tiempo
Aprendizaje y conocimiento	Avance en el aprendizaje	Promover conocimiento duradero	Promoción conocimiento			
Investigación	Investigación humanística	Formación para investigación y docencia	Promover nuevas ideas			
Formación	Educar a ciudadanos líderes	Formar profesionales				
Excelencia	Excelencia en creación y transferencia conocimiento	Excelencia en formación de personas				

INSTRUMENTOS QUE APORTAN INSUMOS PARA REDACCIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

Para obtener insumos para la redacción de la visión y de la misión se emplearán las siguientes hojas de trabajo adaptadas de “Visión, valores y misión organizacionales. Construyendo la organización del mañana” de Scott C, Jaffe D, Tobe G.

En el caso de la visión, la adaptación consiste en la utilización de las dimensiones más importantes de visión de las universidades incluidas en la presente revisión.

HOJA DE TRABAJO DE LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

	AHORA	FUTURO (próximos 5 años)
Democracia, oportunidades e inclusión		
Compromiso social		
Internacionalización		
Excelencia en educación		
Innovación y desarrollo tecnológico		
Investigación		
Interdisciplinariedad		
Gestión		

HOJA DE TRABAJO DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PREGUNTA ORIENTADORA	PROPUESTA
¿En que negocios (bienes o servicios) estamos?	
¿Quiénes son nuestros usuarios o clientes?	
¿Qué valor agregado reciben los usuarios o clientes de la UPCH?	
¿Que contribución está haciendo la UPCH a la sociedad como un todo?	
¿En qué es especialmente buena la UPCH? (productos/servicio/fortaleza)	
¿Cómo se distingue y es única?	

Visiones y misiones de las nueve universidades seleccionadas

	Universidad de Oxford	Universidad de Stanford	Universidad de Harvard
Período	2018 - 2023	Actual	Actual
Visión	<p>Trabajaremos como un solo Oxford reuniendo a nuestro personal, estudiantes y ex alumnos, nuestros colegios, facultades, departamentos y divisiones para proporcionar investigación y educación de clase mundial. Haremos esto de manera que beneficie a la sociedad a escala local, regional, nacional y global. Nos basaremos en las antiguas tradiciones de erudición independiente y libertad académica de la Universidad, al mismo tiempo que fomentaremos una cultura en la que la innovación y la colaboración desempeñan un papel importante.</p> <p>Estamos comprometidos con la igualdad de oportunidades, la generación de inclusión y el apoyo al personal y el bienestar de los estudiantes, asegurando que los mejores estudiantes y el personal puedan prosperar en nuestra comunidad. Creemos que un personal y un alumnado diverso fortalecen nuestra investigación y mejoran el aprendizaje de nuestros estudiantes.</p> <p>La estructura democrática distintiva de la Universidad, nacida de su historia, seguirá ofreciendo una fuente de fortaleza. Asimismo, la estructura colegiada de Oxford proporciona a la Universidad aspectos clave de su solidez académica y su experiencia estudiantil altamente atractiva. Oxford continuará fomentando la naturaleza interdisciplinaria de las universidades, su fuerza docente y su sentido de comunidad definitorio y duradero.</p>	<p>Impulsados por el optimismo, el ingenio y el sentido de la responsabilidad, buscamos acelerar nuestro impacto en el mundo.</p> <p>La escala y la urgencia de los desafíos que enfrentamos hoy requieren que Stanford llegue más lejos y se mueva más rápido para acelerar nuestro impacto en el mundo. Necesitamos una nueva forma de trabajar que nos permita abordar los problemas de larga data que enfrentan nuestra sociedad y nuestro planeta y que nos permita ser ágiles ante amenazas inesperadas.</p> <p>Nuestra Visión amplifica las contribuciones de Stanford a través de un nuevo modelo para universidades de investigación: acelerar la creación y aplicación de conocimiento para abordar los grandes problemas del mundo, anclar la investigación y la educación en la ética y la responsabilidad cívica, y promover el acceso y la inclusión.</p> <p>El imperativo estratégico de incorporar la ética en todo lo que hacemos está integrado en Nuestra Visión, que se centra en:</p> <p>Acelerar soluciones a los problemas más urgentes del mundo. Mejorar nuestro conocimiento del mundo y de nosotros mismos Promover la educación para nuestros estudiantes Apoyar a nuestra diversa comunidad de profesores, estudiantes y personal.</p>	<p>Harvard establecerá el estándar para la educación basada en ciencias y artes liberales en el siglo XXI. Estamos comprometidos a crear y mantener las condiciones que permitan a todos los estudiantes de Harvard College experimentar un viaje educativo incomparable que es intelectual, social y personalmente transformador.</p> <p>"Establecer el estándar para la educación basada en artes liberales y ciencias"</p> <p>Valores de Harvard</p> <p>Respeto a los derechos y diferencias Honestidad e integridad en todos los tratos Búsqueda de la excelencia en el trabajo Responsabilidad por acciones y conducta</p>
Misión	<p>El avance del aprendizaje mediante la docencia y la investigación y su difusión por todos los medios.</p>	<p>Ampliar las fronteras del conocimiento, estimular la creatividad y resolver problemas del mundo real, preparar a los estudiantes para pensar de manera amplia, profunda y crítica, y contribuir al mundo, y desplegar las fortalezas de Stanford en beneficio de nuestra región, país y mundo.</p>	<p>Como la institución de educación superior más antigua y venerada de Estados Unidos, la misión de Harvard es promover nuevas ideas y promover el conocimiento duradero.</p> <p>"Educar a los ciudadanos y ciudadanos-líderes de nuestra sociedad. Hacemos esto a través de nuestro compromiso con el poder transformador de una educación en ciencias y artes liberales".</p>
Fuente	<p>https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23</p>	<p>https://ourvision.stanford.edu</p>	<p>https://www.comparably.com/companies/352648/mission https://mission-statement.com/harvard/</p>

	Universidad Nacional Autónoma de México	Universidad de Sao Paulo	Pontificia Universidad Católica de Chile
Período	Actual	2012 - 2017	2020 - 2025
Visión	La Universidad Nacional Autónoma de México es una institución pública que cumple con la misión de formar profesionistas y realizar investigación humanística y científica con el fin de servir a la sociedad mexicana. Sus planes y proyectos, con la participación de miembros de la comunidad universitaria, están encaminados a contribuir a la construcción de una sociedad más justa, participativa y comprometida con el desarrollo económico, social y cultural de todas las mexicanas y los mexicanos.	Fortalecerse como una universidad de clase mundial, fuertemente arraigada en nuestra historia, contribuyendo al desarrollo socioeconómico y sostenible del país y respondiendo de manera cada vez más calificada e innovadora a las aspiraciones de la sociedad contemporánea, comprometida con el avance de la ciencia, la tecnología y la cultura para mejorar la calidad de vida.	Nos orientamos a construir una universidad de frontera que, a partir de su identidad católica, imagina nuevas realidades, amplía oportunidades y se compromete con la sociedad.
Misión		El Estatuto de la USP vigente también define su misión, cuyas líneas generales cumplen con los siguientes principios: I - promoción y desarrollo de todas las formas de conocimiento, a través de la docencia y la investigación; II - formación a través de la educación superior de personas capacitadas para realizar investigación y docencia en todas las áreas del conocimiento, así como la calificación para actividades profesionales; III - ofrecer a la sociedad servicios de extensión y curadurías inseparables de las actividades de Docencia e Investigación.	La Pontificia Universidad Católica de Chile aspira a lograr la excelencia en la creación y transferencia de conocimiento y en la formación de las personas, inspirada en una concepción católica y siempre al servicio de la Iglesia y de la sociedad.
Fuente	https://www.rector.unam.mx/doctos/PDI2019-2023.pdf	https://www6.usp.br/wp-content/uploads/PDI-VIIEncontro.pdf	https://www.uc.cl/universidad/plan-de-desarrollo/

	Universidad de Miami	Universidad de Boston	Universidad de Rutgers
Período	Hoja de ruta al 2025	2021 - 2030	2013 - actualidad
Visión	<p>Mientras la Universidad de Miami mira hacia su centenario en 2025, se guía por cuatro aspiraciones.</p> <p>La Universidad hemisférica : Nuestra ubicación en Miami nos brinda una capacidad geográfica distinta para conectar instituciones, personas e ideas en las Américas y en todo el mundo.</p> <p>La Universidad excelente : Un impulso por la excelencia impregna todos los ámbitos de nuestro trabajo, desde la investigación hasta el servicio público, desde la enseñanza hasta el atletismo, desde la atención médica hasta las artes.</p> <p>La Universidad relevante : Desde sus orígenes, la Universidad ha servido a las comunidades locales y globales a las que pertenece.</p> <p>La Universidad ejemplar : La integridad, el respeto, la diversidad, la tolerancia y la resiliencia son cualidades fundamentales de la Universidad.</p>	<p>Continuar el ascenso de la Universidad de Boston como una universidad privada líder en investigación centrada en la educación de pregrado y posgrado innovadora y de alta calidad que prepara a nuestros estudiantes para el mundo laboral global.</p> <p>Profundizar y acelerar nuestra capacidad y compromiso con tecnologías remotas, digitales y en línea en la enseñanza, la investigación y las operaciones.</p> <p>Concentrarse en interconectar disciplinas para crear nuevas oportunidades para la enseñanza y la investigación, aprovechando nuestro modelo de presupuesto centralizado.</p> <p>Priorizar la gestión y las operaciones fiscales eficaces y eficientes.</p>	<p>Rutgers aspira a ser ampliamente reconocida como una de las principales universidades públicas del país: preeminente en investigación, excelente en enseñanza y comprometida con la comunidad.</p>
Misión	<p>La Hoja de Ruta hacia Nuestro Nuevo Siglo, es el plan estratégico de la Universidad de Miami a medida que se acerca a su centenario en 2025. Propone un conjunto detallado de acciones que permitirán a la Universidad alcanzar sus mayores aspiraciones. Guiada por su misión de transformar vidas a través de la educación, la investigación, la innovación y el servicio, la Universidad de Miami invertirá en su gente (profesores, estudiantes y personal) para que puedan movilizar el poder del conocimiento para comprender y abordar mejor los aspectos desafíos más importantes de nuestro tiempo.</p>		
Fuente	https://roadmap.miami.edu/	https://www.bu.edu/plan2020/strategic-priorities/	https://ucmweb.rutgers.edu/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf

ANEXO Nº 3. APORTES A LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN PEI 2022 – 2026

APORTES A LA VISIÓN SÍNTESIS DE 42 CONSULTAS RESPONDIDAS POR SEGMENTOS

	DEMOCRACIA, OPORTUNIDADES E INCLUSIÓN
Comité Técnico del Rectorado	Universidad comprometida con la igualdad de oportunidades, la inclusión social y el respeto a la diversidad, para asegurar que nuestros estudiantes y trabajadores crezcan y prosperen en nuestra comunidad, con espacios democráticos claramente definidos y activos, para todos los estamentos y un gobierno universitario participativo. Con infraestructura y soluciones tecnológicas que apoyen el desarrollo académico de estudiantes, docentes y personal administrativo que presenten discapacidad física y/o habilidades especiales.
Consejo Integrado de Facultades	Universidad que fomenta relaciones democráticas y con mayores oportunidades, con ética, responsabilidad cívica, inclusión, diversidad e interculturalidad. Con cargos elegidos por elección universal y democrática. Consolida propuestas de inclusión de estudiantes a nivel nacional superando los factores socioeconómicos, de discapacidad, de origen geográfico, de género, como limitantes en su ejercicio ciudadano y en su desarrollo profesional.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Universidad democrática y participativa, que promueve la igualdad de oportunidades para el acceso a la ciencia, educación y cultura. Promueve la inclusión, la diversidad, la integridad, el respeto los valores y la ética; considerando la igualdad de género e incluyendo a las personas con nivel socioeconómico diverso.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad amplia oportunidades con integridad, respeto y diversidad, con especial atención a estudiantes destacados de sectores tradicionalmente marginados, genera mecanismos para fortalecer la democracia y está atentos a nuevos retos.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad democrática, con ética fortalecida, incorpora activamente la equidad y la diversidad en todos sus sistemas y decisiones, pone en práctica un enfoque basado en la integridad, respeto e igualdad de oportunidades, promueve la inclusión y el apoyo a la comunidad universitaria, garantiza la libertad académica, permitiendo así que sus miembros desarrollen al máximo su potencial tanto de manera personal como profesionalmente, sin ningún tipo de discriminación.

	COMPROMISO SOCIAL
Comité Técnico del Rectorado	Universidad con alto compromiso social, ambiental y con el desarrollo de nuestra comunidad, del Perú y del mundo; desarrollando intervenciones interdisciplinarias, contribuyendo a la formulación de políticas públicas, que brinden un claro aporte a la creación de una sociedad más justa.
Consejo Integrado de Facultades	Universidad comprometida con la comunidad y la sociedad. Desarrolla proyectos que generan oportunidades para solucionar problemas sociales. Formar profesionales con responsabilidad social que atiendan las necesidades del país. Mantiene y trasmite el compromiso social a las nuevas generaciones de docentes y estudiantes.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Universidad comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fomenta modos de vida necesarios para el advenimiento de un futuro sostenible y una transformación positiva de la sociedad de alcance local, nacional y global; comprometida con el desarrollo del país con sus investigaciones y egresados de calidad. Promueve y lidera proyectos que contribuyan a desarrollar la responsabilidad y su vinculación social.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad fortalece la institucionalidad de compromiso social con políticas y articulación. Desarrolla capacidad de respuesta rápida para acelerar la creación y aplicación de conocimiento, abordando los grandes problemas del país, de la región y del mundo. Busca mecanismos que permitan contribuir a la formación académica de excelencia en localidades remotas del país.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad comprometida con el bien común, contribuye a avanzar hacia un sociedad más justa e integrada, genera un impacto significativo en el desarrollo social y ambiental, nacional y regional de la mano con los objetivos de desarrollo sostenible, mediante la formación de profesionales íntegros y capacitados. Fomenta la creación de proyectos de ciencia para el bien de la comunidad atendiendo problemas que les conciernen.

	INTERNACIONALIZACIÓN
Comité Técnico del Rectorado	Universidad con liderazgo local y regional con presencia, prestigio e impacto global; con programas de internacionalización muy activos, con participación de docentes y estudiantes con pares nacionales e internacionales en el ámbito científico, académico, tecnológico y social. Integra la dimensión internacional e intercultural en la enseñanza, investigación y el servicio, para formar ciudadanos globales. Convertida en referente internacional en educación universitaria con énfasis en formación de líderes en ciencias de la salud.
Consejo Integrado de Facultades	Universidad de clase mundial, acreditada internacionalmente y con alta movilidad, con liderazgo regional. Fomenta el intercambio (docentes, estudiantes y administrativos) de experiencias y buenas prácticas, para la consolidación de la propuesta académica e institucional.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Universidad de clase mundial que convoca a más alumnos extranjeros con programas de estandarización de idiomas, que proporciona educación e investigación de alcance global, que fomenta el intercambio cultural dando facilidades al estudiante de complementar sus estudios en otros países. Promueve alianzas y participa en redes de colaboración para posicionamiento, crecimiento y desarrollo de la UPCH. Difunde investigación y principales proyectos a nivel nacional e internacional.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad fortalece el prestigio global desarrollando educación e investigación para el Perú y el mundo. Amplia la movilidad estudiantil de pregrado y convenios en docencia para doble titulación. Favorece el intercambio de docentes e investigadores. Capta fondos internacionales para investigación y desarrollo.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad de clase mundial reconocida por proporcionar educación socialmente importante, que forma personas líderes y capaces de ejercer profesionalmente en cualquier contexto, reconocida por la generación de conocimiento a través de la investigación. Crea oportunidades para internacionalizar la educación de todos los estudiantes, se ubica entre las 10 mejores universidades en investigación científica a nivel latinoamericano.

	EXCELENCIA EN EDUCACIÓN
Comité Técnico del Rectorado	Universidad con educación centrada en el estudiante, con docentes entrenados constantemente, con programas de alto nivel académico y rigor científico, que aseguran el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y el logro del perfil de egreso, que forma profesionales capaces de identificar y resolver exitosamente problemas actuales y futuros.
Consejo Integrado de Facultades	Universidad desarrolla un modelo educativo que forma personas preparadas disciplinariamente y con valores. Asegura la excelencia académica a través de un proceso continuo de calidad educativa (evaluación, monitoreo y mejora).
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Universidad referente en excelencia académica, estándar para la educación universitaria, que mantiene liderazgo a nivel nacional e internacional, entre las mejores de Latinoamérica a nivel de todas sus carreras acreditadas. Desarrolla una cultura de calidad, forma profesionales exitosos y reconocidos a nivel mundial.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad desarrolla cultura de calidad y de excelencia en toda la comunidad universitaria, manteniendo el liderazgo. Se convierte en estándar para la educación universitaria con excelencia en todos sus ámbitos, cultivando el humanismo y la cultura.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad centrada en brindar educación de alta calidad, que se actualiza a medida que las necesidades y conocimientos en el mundo cambian. Es estándar para la educación universitaria nacional, en particular en ciencias de la salud. Caracterizada por la excelencia en la enseñanza y en todos los ámbitos de trabajo, siempre en búsqueda de la mejora permanente, con profesores altamente calificados y dedicados. Evoluciona en los métodos de enseñanza, con la finalidad de que los alumnos tengan las competencias de vanguardia en cualquier escenario que deseen desenvolverse.

	INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
Comité Técnico del Rectorado	Universidad comprometida con el avance de la ciencia, el desarrollo tecnológico e innovación para abordar los problemas del Perú y el mundo. Unidades académicas y de investigación desarrollan iniciativas que contribuyen a la innovación y desarrollo tecnológico. Fomenta una cultura de innovación permanente.
Consejo Integrado de Facultades	Universidad líder en el Perú y comprometida con el avance de la ciencia, la tecnología y la cultura. Consolida los diferentes planos de la investigación, asociado con el desarrollo de ideas, la capacidad de innovación y de desarrollo tecnológico manteniendo en práctica los aspectos éticos y científico de divulgación y promoción del conocimiento.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Universidad líder en Latinoamérica en innovación y transferencia tecnológica, incorporada en su cultura institucional, equipada con tecnología moderna y profesionales actualizados. Articula proyectos innovadores con los objetivos estratégicos institucionales.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad con capacidad propia para ser un nodo de innovación y desarrollo tecnológico en cuanto a cultura, recursos humanos permanentes y atracción de financiamiento. Fortalece la investigación aplicada y procesos en función de planes propios.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad con una cultura de innovación que contribuye al avance de la ciencia y la cultura, el desarrollo tecnológico y la generación de conocimiento en el país. Comprometida con la mejor formación, que capacite a los alumnos para salir al mundo laboral del futuro.

	INVESTIGACIÓN
Comité Técnico del Rectorado	Universidad reconocida a nivel nacional e internacional por el prestigio y calidad de sus investigaciones, que promueve la investigación desde el inicio y durante todos los niveles de formación, generando oportunidades y brindando recursos necesarios para desarrollarla. Con liderazgo en investigación que aporta nuevos conocimientos de impacto positivo en la sociedad.
Consejo Integrado de Facultades	Universidad líder en investigación, que la hace su sello distintivo de la UPCH fomentando la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías, que atienden las necesidades locales, regionales y nacionales, priorizando la resolución de problemas y la contribución a las políticas nacionales. Fomenta y facilita la investigación en docentes y además la interdisciplinariedad.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Universidad líder y estándar en investigación relevante a nivel internacionalmente en particular de Latinoamérica que genera un impacto y resultados positivos ante la sociedad. Forma profesionales exitosos, comprometidos con la investigación. Consolida una cultura en investigación.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad mantiene el liderazgo local en investigación, y se orienta a convertirse en líder regional y mundial. Mejora la capacidad de respuesta para generar y aplicar conocimientos en áreas de futuro. Crea Instituto de Investigaciones en Salud Pública que reúne a Centros y Unidades.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad líder en investigación a nivel de Latinoamérica, poniendo énfasis en problemas que aquejan a nuestro contexto y globalmente relevantes, que contribuya al desarrollo del país y sirva a la comunidad local y global. Brinda oportunidades de investigación para todo el alumnado desde el inicio de la formación e incrementa su producción científica año a año.

	INTERDISCIPLINARIEDAD
Comité Técnico del Rectorado	Universidad con mayor integración e interdisciplinariedad en diversas actividades, académicas, científicas y de responsabilidad social. Interdisciplinaria en ciencias de la vida y la gestión de la salud de manera integral y reconocida por sus logros. Cuenta con programas de especialización híbridos o interprofesionales.
Consejo Integrado de Facultades	Universidad implementa un modelo de gestión y trabajo académico universitario interdisciplinario, y la desarrolla como política. Interconecta las disciplinas para crear nuevas oportunidades para la enseñanza y la investigación. Consolida los ejes de transversalidad curricular como medio de evidencia futura de productos académicos en los procesos formativos y de especialización.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Universidad de naturaleza interdisciplinaria para generación de conocimiento e investigación, incorporada en currículos formativos de pregrado y posgrado, y en acciones de responsabilidad social. Cuenta con equipos interdisciplinarios que responden con efectividad a problemas de interés nacional.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad promueve y desarrolla la interdisciplinariedad desde sus unidades académicas, en áreas importantes para el País. Está atenta a la evolución de los retos globales para incorporar nuevas disciplinas en la formación académica y en la investigación.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad que promueve la colaboración y el trabajo entre diferentes disciplinas tanto a nivel de la institución como interinstitucional, desarrolla una perspectiva transversal e interdisciplinaria de la educación y de la investigación, formando profesionales sensibilizados con esta perspectiva.

	GESTIÓN
Comité Técnico del Rectorado	Universidad con una gestión dinámica, articulada e innovadora, orientada a las necesidades de los usuarios, con políticas claramente implementadas, con procesos eficientes y efectivos. Gestión profesionalizada que asegure el logro de los objetivos educacionales y la empleabilidad, para lo cual trabaja lo académico y lo económico de manera conjunta.
Consejo Integrado de Facultades	Gestión universitaria moderna, eficiente, eficaz, transparente, y horizontal, con comunicación efectiva. Consolida la práctica del trabajo por procesos con mirada sistémica y atención oportuna.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Universidad con una gestión eficaz y eficiente, con procesos automatizados, ágiles y simplificados que optimice el proceso de toma de decisiones. Gestiona por procesos y por resultados, orientada al servicio del cliente, para lo que desarrolla las competencias de los gestores.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad con gestión eficaz, eficiente y conveniente, que invierte en el recurso humano. Refuerza el gobierno académico autónomo de las Facultades y centraliza la gestión administrativa.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Universidad con una gestión eficaz, eficiente, responsable y competente, que se centre en el estudiante y que vele siempre por el interés de la universidad. Cuenta con gestores que lideren cambios con gran impacto en los estudiantes y en su inserción laboral. Implementa más tecnología para poder solucionar problemas frecuentes y desarrolle una mayor comunicación.

APORTES A LA MISIÓN SÍNTESIS DE 42 CONSULTAS RESPONDIDAS POR SEGMENTOS

	BIENES O SERVICIOS
Comité Técnico del Rectorado	Servicios académicos para la formación a nivel de pregrado, posgrado, especialización y educación continua en ciencias de la vida. Investigación e innovación tecnológica. Servicios de extensión social, vinculados a actividades académicas curriculares o extracurriculares o de investigación.
Consejo Integrado de Facultades	Servicio de formación educativa integral en Ciencias, Salud y educación en beneficio del país, desarrollo de investigaciones, consultorías.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Formación profesional a lo largo de la vida. Creación de conocimiento, transferencia tecnológica Investigación y producción científica. Servicios de asesoría y consultoría. Servicios docente asistenciales.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Salud, educación y biológico. Fortalecer el área de Humanidades y Ciencias Sociales. Desarrollar Ingenierías y carreras en el área de Economía y Gestión. Oferta de servicios, investigación, asesorías, consultorías, en salud, educación, veterinaria, calidad, etc.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Servicio educativo a nivel de pregrado y posgrado: brinda formación profesional de alta calidad, está involucrada en la creación y difusión de conocimiento. Investigación aplicada. Creación de conocimiento y nuevas tecnologías. Producción de literatura científica.

	USUARIOS O CLIENTES
Comité Técnico del Rectorado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Población interesada en formarse profesionalmente, en segunda especialidad o posgrado. ▪ Profesionales técnicos que desean profesionalizarse. ▪ Funcionarios de los diferentes sectores de los gobiernos nacional, regionales y locales. ▪ Autoridades o directivos de instituciones privadas y de otras universidades. ▪ Científicos. ▪ Pasantés a nivel nacional e internacional.
Consejo Integrado de Facultades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas que culminaron la educación de nivel secundaria. ▪ Profesionales con necesidades de capacitación en diversos niveles. ▪ Entidades públicas y privadas para servicios académicos y de investigación. ▪ Trabajadores de la salud y educación.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padres de familia. ▪ Egresados de secundaria. ▪ Egresados y profesionales de la UPCH y de otras universidades. ▪ Investigadores. ▪ Empresa privada. ▪ Entidades públicas y privadas (nacionales e internacionales). ▪ Profesionales emprendedores. ▪ Público en general que busca capacitarse.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Egresados de la escuela secundaria. ▪ Estudiantes de todo el país y el mundo (Educación en línea). ▪ Entidades del Estado (nacional, regional, local) en especial Salud, Educación, CyT. ▪ Proveedores de servicios varios. Industria varia.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudiantes en diferentes momentos de su formación. ▪ Jóvenes a nivel nacional, e internacional, con deseos de utilizar las ciencias para mejorar la vida. ▪ Personas con vocación en ciencias de la vida y de la salud y que desean aportar al país. ▪ Los alumnos, docentes de la universidad. ▪ Sistema de salud nacional, el sistema educativo, la sociedad en general. ▪ Empresas agrícolas, acuícolas, agropecuarias y de biotecnología.

	VALOR AGREGADO
Comité Técnico del Rectorado	Calidad en la formación con tecnología innovadora, preparación para el trabajo, empleabilidad, prestigio. Nuestras investigaciones de clase mundial, nuestros aportes en la salud y ciencias de la vida, institución que más publica en el Perú y otros rankings. Formación de ciudadanos con competencias que permiten abordar el contexto local, regional, nacional e internacional. Programas académicos ofrecidos por profesores capacitados y líderes en su campo.
Consejo Integrado de Facultades	Educación de pregrado que cumple con las demandas existentes en el mercado laboral y posgrado para ocupar los perfiles de demanda existente en las instituciones públicas y privadas. Investigación relevante. Experiencias contextualizadas en campo, calidad del modelo de enseñanza-aprendizaje, docentes con experiencia disciplinar e investigación, un clima organizacional positivo y convivencia armoniosa.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Formación profesional de calidad y relevante para el mercado laboral con oportunidad de crecimiento a nivel mundial. Doble grado con universidades del extranjero. Conocimiento y tecnología relevante para la resolución de los problemas de la comunidad. Intervenciones directas en pro del desarrollo social a nivel nacional, regional y local. Sentido humanista, científico y tecnológico, compromiso social, emprendimiento, investigación. Prestigio (marca Cayetano). Servicios certificados y acreditados (CINDA).
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Confianza en la calidad de la formación académica y profesional y en la seriedad y cumplimiento en servicios, productos, consultorías, etc. Supone un sistema robusto de control de calidad institucional. Plana docente de prestigio, instalaciones y sedes convenientes. Marca Cayetano, respaldo del prestigio institucional.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Excelencia académica, que contempla a la persona de manera holística, formación en valores heredados, inclusión social (con reformas como la Reforma Trans), oportunidades de internacionalización. Investigadores de calidad e investigación desde temprano en la carrera. Convenios internacionales y networking nacional. Servicio a la comunidad.

	CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD
Comité Técnico del Rectorado	Formar profesionales que aportan en mejorar la calidad de vida de las personas. Investigación relacionada a temas de salud, ciencia y educación que tiene un impacto social importante. Promueve el desarrollo científico y social.
Consejo Integrado de Facultades	Transformar vidas a través de la educación, la investigación, la innovación y el servicio. Es un referente en el país en educación médica, en investigación cuantitativa en el área biomédica. Producción de conocimiento aplicable a las políticas de salud y necesidades del entorno, manteniendo la responsabilidad social de la universidad.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Aporta capital humano en ciencia y tecnología. Formación de profesionales de la salud, de alto nivel, competentes. Generación de investigación relevante para el desarrollo del país. Transformación de la sociedad global para el desarrollo sostenible. Aportes científicos en la salud pública.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Egresados bien colocados en su línea de trabajo. Investigaciones con impacto social y desarrollo tecnológico. Transferencia de conocimientos a través de la colaboración con entidades públicas y empresas, experiencias modelo o piloto de desarrollo en salud, educación y otras, ejemplo institucional de idoneidad e integridad en un contexto nacional de mucha corrupción. Políticas basadas en evidencias para salud y educación públicas. En nuestro ámbito, y respetando roles, hemos estado en donde las circunstancias lo ameritaban, sin expectativa de ser retribuidos.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Promueve el avance de la ciencia en el país, la disminución de brechas en diferentes ámbitos de la sociedad. Formación de profesionales responsables con una visión innovadora para afrontar desafíos tanto en un ámbito local como en un ámbito internacional, regidos por sus conocimientos y sus valores, agentes de cambio para la sociedad. Generación de conocimiento respecto a problemáticas relevantes globalmente. Formación de profesionales capacitados en diversos contextos, que puedan ser líderes innovadores. Está ayudando a la formación de la nueva generación de miembros de la salud que ayudará a mejorar el sistema de salud peruano.

	LO QUE MEJOR HACEMOS (ESPECIALMENTE BUENA EN ...)
Comité Técnico del Rectorado	Formación académica exigente de profesionales de ciencias de la salud e investigación con rigor científico, ética y de impacto nacional e internacional. Destacan sus carreras de medicina y ciencias.
Consejo Integrado de Facultades	Ciencias de la vida y de la salud. Investigación. Egresados que son reconocidos a nivel internacional.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Buena formación académica en carreras de salud acreditadas, con plana docente calificada. Producción científica y gestión de investigación. Educa a ciudadanos líderes.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Formación de profesionales de la salud, la educación, las ciencias de la vida, las ingenierías, la economía y la gestión, las ciencias sociales y las humanidades, con capacidades, e identidad. Investigación básica y aplicada en las mismas áreas. Servicios y propuestas para mejorar la salud y la educación.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Formar profesionales líderes, que destacan en lo que hacen, capacitados para pensar de manera amplia y crítica, que pueden desenvolverse en cualquier escenario. Destaca en el entorno de investigación, alta producción científica, servicios de apoyo al estudiante como el soporte de salud mental y servicios de salud ofrecidos.

	CARACTERÍSTICA SINGULAR O APORTE DISTINTIVO (“SELLO CAYETANO”)
Comité Técnico del Rectorado	Sello de calidad de egresados reconocida socialmente: Formación de profesionales y de científicos de nivel internacional en ciencias de la salud. Investigación de calidad en el ámbito de las Ciencias de la Salud, Ciencias Básicas. Responsabilidad y el servicio social como eje de su existencia. Mística Herediana de hacer las cosas bien.
Consejo Integrado de Facultades	Universidad pequeña, pero con fortaleza en la enseñanza en medicina y en investigación biomédica. Respeto, diversidad, tolerancia y resiliencia. Calidad de formación y alto nivel de exigencia. Valores heredianos.
Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo – Comité Técnico – Escuela de Postgrado VAC	Investigación. Número 1 en el ranking Scimago a nivel del Perú. Profesionales del sector de salud reconocidos y respetados a nivel mundial. Calidad y control de procesos investigación.
Representantes de Docentes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Valor de marca que se ha creado en el País y el mundo, en base al posicionamiento de sus productos. Plana de profesores, calidad de sus sedes docentes y producción científica permanente. Redes de colaboración e investigación con muchas de las mejores instituciones académicas y de investigación a nivel mundial. Formación de líderes, innovadores. Compromiso social.
Representantes de Estudiantes ante el Consejo y Asamblea Universitarios	Excelencia académica e investigación, marca un hito en la vida de las personas, traducida en la pasión en lo que realizan sus estudiantes, prestigio demostrado a lo largo de los años. Universidad con una amplia oferta de carreras acreditadas en el área de ciencias de la vida y de la salud. Universidad líder en investigación.

ANEXO Nº 4. INSUMOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Con el propósito de facilitar los acuerdos respecto a la priorización de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; se pone en consideración de los participantes en los Talleres para la elaboración del PEI, las conclusiones de:

- Taller realizado por el Comité Técnico – DUPDE el 10 de octubre de 2021,
- Taller de Planificación realizado el 21 de octubre de 2021
- Consulta realizada entre el 22 y 29 de octubre 2021 (05 participantes)

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

En el Taller CT-DUPDE se priorizaron las siguientes oportunidades:

OPORTUNIDADES CT DUPDE 13/10/21
O1: Recuperación paulatina de la actividad económica
O2: La Universidad emergente será enteramente / PARCIALMENTE virtual
O3: Mejor capacidad para detectar y responder a futuros brotes epidémicos
O4: Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología
O5: Repunte de la educación superior a mediano plazo

En el Taller de Planificación se priorizaron las siguientes oportunidades:

OPORTUNIDADES TALLER 21/10/21
O1. Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa.
O2. Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups.
O3. Mejor capacidad para detectar y responder a futuros brotes epidémicos.
O4. Incorporación creciente de telesalud y telemedicina.
O5. Repunte de la educación superior a mediano plazo.
O6. Recuperación paulatina de la actividad económica.

En la consulta realizada se priorizaron las siguientes oportunidades:

OPORTUNIDADES CONSULTA
O1: Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología.
O2: Incorporación creciente de telesalud y telemedicina.
O3: Actualización profesional y Educación continua a lo largo vida
O4: Recuperación paulatina de la actividad económica.
O5: Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa.
O6: Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups.

Como síntesis, una oportunidad fue priorizada por los tres ámbitos y seis por dos de ellos, como se detalla a continuación:

Código	OPORTUNIDADES PRIORIZADAS	Nº
O1	Recuperación paulatina de la actividad económica	3
O2	Mejor capacidad para detectar y responder a futuros brotes epidémicos	2
O3	Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología	2
O4	Repunte de la educación superior a mediano plazo	2
O5	Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa.	2
O6	Incorporación creciente de telesalud y telemedicina	2
O7	Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups.	2
O8	La Universidad emergente será enteramente / PARCIALMENTE virtual	1
O9	Actualización profesional y Educación continua a lo largo vida	1

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

En el Taller CT-DUPDE se priorizaron las siguientes amenazas:

AMENAZAS CT DUPDE 13/10/21
A1: Brecha digital más grande la brecha académica
A2: Menor institucionalidad
A3: Incremento de la pobreza
A4: Incremento de enfermedades no transmisibles y problemas de salud mental

A5: Baja empleabilidad del sistema universitario

En el Taller de Planificación se priorizaron las siguientes amenazas:

AMENAZAS TALLER 21/10/21
A1. Crecimiento desproporcionado oferta en carreras de salud y baja capacidad del sector de incorporación al trabajo.
A2. Racionalización de los tratamientos tributarios preferenciales.
A3. Baja empleabilidad del sistema universitario.
A4. Graduados encontrarán mercado laboral deprimido.
A5. Estancamiento de la clase media.
A6. Incremento enfermedades no transmisibles y problemas de salud mental.

En la consulta realizada se priorizaron las siguientes amenazas:

AMENAZAS CONSULTA
A1: Altos niveles de competencia en sector de educación superior en el Perú
A2: Globalización de la oferta educativa de las universidades internacionales
A3: Graduados encontrarán mercado laboral deprimido.
A4: Estancamiento de la clase media.
A5: Incremento de jóvenes que no estudian ni trabajan.
A6: Crecimiento desproporcionado oferta en carreras de salud y baja capacidad del sector de incorporarla al trabajo.

Como síntesis, cinco amenazas fueron priorizadas por dos ámbitos, como se detalla a continuación:

Código	AMENAZAS	Nº
A1	Incremento de enfermedades no transmisibles y problemas de salud mental	2
A2	Baja empleabilidad del sistema universitario	2
A3	Crecimiento desproporcionado oferta en carreras de salud y baja capacidad del sector de incorporación al trabajo.	2
A4	Graduados encontrarán mercado laboral deprimido.	2
A5	Estancamiento de la clase media.	2
A6	Brecha digital hará más grande la brecha académica	1

A7	Menor institucionalidad	1
A8	Incremento de la pobreza	1
A9	Racionalización de los tratamientos tributarios preferenciales.	1
A10	Altos niveles de competencia en sector de educación superior en el Perú	1
A11	Globalización de la oferta educativa de las universidades internacionales	1
A12	Incremento de jóvenes que no estudian ni trabajan.	1

PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

En el Taller CT-DUPDE se priorizaron las siguientes fortalezas:

FORTALEZAS CT DUPDE 13/10/21
F1: Importante posicionamiento internacional.
F2: Marca Cayetano a nivel nacional.
F3: Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud.
F4: La mayoría de los profesores poseen competencias en enseñanza de sus cursos.
F5: Oferta de formación diversificada en pre y postgrado.
F6: Aumento sostenido de alumnos admitidos.

En el Taller de Planificación se priorizaron las siguientes fortalezas:

FORTALEZAS TALLER 21/10/21
F1. Enfoques funcional y de procesos para la conducción administrativa.
F2. Avances en implementación de nuevo modelo (integrado de facultades).
F3. Cumplimiento oportuno de obligaciones con entidades financieras.
F4. Implementación de modalidad virtual.
F5. Continúan los desarrollos e iniciativas de automatización.
F6. Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud.

En la consulta realizada se priorizaron las siguientes fortalezas:

FORTALEZAS CONSULTA
F1: Docentes altamente calificados*
F2: Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud.

F3: Importante posicionamiento internacional.
F4: Formación de estudiantes altamente competitivos
F5: Exigencia académica
F6: Mayoría de profesores con competencias en enseñanza de sus cursos.

*Altamente calificados: comprometidos, con grados completos, estudios extranjeros en IES prestigiosas, activos en su campos profesiones, representantes en instituciones, numero de publicaciones.

Como síntesis, una fortaleza fue priorizada por los tres ámbitos y dos fortalezas por dos de ellos, como se detalla a continuación:

Código	FORTALEZAS	Nº
F1	Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud.	3
F2	Importante posicionamiento internacional.	2
F3	La mayoría de los profesores poseen competencias en enseñanza de sus cursos.	2
F4	Marca Cayetano a nivel nacional.	1
F5	Oferta de formación diversificada en pre y postgrado.	1
F6	Aumento sostenido de alumnos admitidos.	1
F7	Enfoques funcional y de procesos para la conducción administrativa.	1
F8	Avances en implementación de nuevo modelo (integrado de facultades).	1
F9	Cumplimiento oportuno de obligaciones con entidades financieras.	1
F10	Continúan los desarrollos e iniciativas de automatización.	1
F11	Docentes altamente calificados	1
F12	Formación de estudiantes altamente competitivos	1
F13	Exigencia académica	1

PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

En el Taller CT-DUPDE se priorizaron las siguientes debilidades:

DEBILIDADES CT DUPDE 13/10/21
D1: Planificación formal, desarticulada del presupuesto. Planes no constituyen en instrumentos de gestión.
D2: Escaso trabajo académico interdisciplinario.
D3: Baja producción tecnológica y de patentes.

D4: Financiamiento muy dependiente del pago de pensiones de estudio, principalmente de medicina.
D5: Escala remunerativa de docentes y administrativos, poco competitiva
D6: Desarrollo desigual de la investigación en diferentes unidades académicas.

En el Taller de Planificación se priorizaron las siguientes debilidades:

DEBILIDADES TALLER 21/10/21
D1. Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios.
D2. Financiamiento muy dependiente del pago de pensiones de estudio, principalmente de medicina.
D3. Importante cantidad de profesores no cumple requisitos de grados académicos categoría para continuar en UPCH.
D4. Baja producción tecnológica y de patentes.
D5. Escaso trabajo académico interdisciplinario.
D6. Diversificación de carreras no se acompaña de un rubro de ingresos equilibrado.

En la consulta realizada se priorizaron las siguientes debilidades:

DEBILIDADES CONSULTA
D1: Cultura Organizacional no funcional*
D2: Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios.
D3: Diversificación de carreras no se acompaña de un rubro de ingresos equilibrado.
D4: Financiamiento muy dependiente del pago de pensiones de estudio, principalmente de medicina.
D5: Poca articulación y comunicación entre Gobierno Universitario con las Facultades.
D6: Trabajo de investigación desarticulado con insuficiente respaldo institucional.

*Cultura Organizacional no funcional: competencia entre facultades, unidades integradas y EPGVAC, descentralización-constitución de unidades integradas.

Como síntesis, una debilidad fue priorizada por los tres ámbitos y tres por dos de ellos, como se detalla a continuación:

Código	DEBILIDADES	Nº
D1	Financiamiento muy dependiente del pago de pensiones de estudio, principalmente de medicina.	3
D2	Escaso trabajo académico interdisciplinario.	2
D3	Baja producción tecnológica y de patentes.	2

D4	Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios.	2
D5	Planificación formal, desarticulada del presupuesto. Los planes no se constituyen en instrumentos de gestión.	1
D6	Escala remunerativa de docentes y administrativos, poco competitiva	1
D7	Desarrollo desigual de la investigación en diferentes unidades académicas.	1
D8	Importante cantidad de profesores no cumple requisitos de grados académicos categoría o continuar en U.	1
D9	Cultura Organizacional no funcional	1
D10	Poca articulación y comunicación entre Gobierno Universitario con las Facultades.	1
D11	Trabajo de investigación desarticulado con insuficiente respaldo institucional.	1

ANEXO Nº 5. PRIORIZACIÓN FODA Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

RESULTADOS PRIORIZACIÓN FODA

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Sociedad presta mayor importancia a la investigación científica</p> <p>O2. Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología</p> <p>O3. Repunte de la educación superior a mediano plazo</p> <p>O4. Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa por parte de SUNEDU.</p> <p>O5. Incorporación creciente de tecnología como teleeducación, inteligencia artificial, telesalud y telemedicina</p> <p>O6. Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups.</p> <p>O7. Actualización profesional y educación continúa a lo largo vida</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Altos niveles de competencia en sector de educación superior en el Perú y de las universidades internacionales.</p> <p>A2. Menor demanda por los servicios que ofrece la UPCH.</p> <p>A3. Inestabilidad e incertidumbre política en el país.</p> <p>A4. Estancamiento de la clase media por crisis económica que disminuye demanda por estudios de educación superior.</p> <p>A5. Cambios en las políticas tributarias de educación superior.</p> <p>A6. Cambios en la regulación de la calidad educativa universitaria.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud.</p> <p>F2. Importante posicionamiento nacional e internacional (valor de marca) por la formación de alta calidad de estudiantes competitivos.</p> <p>F3. Docentes calificados y comprometidos, competentes en enseñanza de sus cursos.</p> <p>F4. Trabajo institucional permanente en aseguramiento de la calidad y la mejora continua</p> <p>F5. Voluntariado extendido y desarrollo de acciones de vinculación social que responden a problemas de la comunidad.</p> <p>F6. HUB de emprendimiento: personal, infraestructura, equipamiento, laboratorios con tecnología de punta, conectados.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Escaso trabajo académico interdisciplinario, poco desarrollo de humanidades.</p> <p>D2. Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios por procesos internos burocratizados y poco eficientes.</p> <p>D3. Escala remunerativa de docentes y administrativos, poco competitiva</p> <p>D4. Poca articulación y comunicación entre Gobierno Universitario con las Facultades</p> <p>D5. Cultura Organizacional no funcional dificulta mirada institucional.</p> <p>D6: Presupuesto muy dependiente de ingresos de pocas carreras (agregada).</p>

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: SÍNTESIS

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE DESARROLLO (OF)</p> <p>Fortalecimiento del posicionamiento, confianza e imagen institucionales</p> <p>Fortalecimiento del aseguramiento de la calidad educativa y mejora continua en formación e investigación</p> <p>Integralidad y pertinencia de la vinculación social</p> <p>Investigación interdisciplinaria con impacto social.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (OD)</p> <p>Fortalecimiento, integración y transparencia de la gestión institucional</p> <p>Fortalecimiento de relaciones institucionales e internacionalización</p> <p>Desarrollo profesional y laboral continuo de docentes</p> <p>Sostenibilidad económico-financiera y diversificación de fuentes de financiamiento UPCH</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (AF)</p> <p>Diferenciación y diversificación de la oferta educativa con creciente incorporación de TICs.</p> <p>Promoción de la innovación y el desarrollo científico-tecnológico</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA (AD)</p> <p>No aplican en estado actual UPCH</p>

MATRIZ FODA PARA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Líderes nacionales en investigación, principalmente en ciencias de la salud. F2. Importante posicionamiento nacional e internacional (valor de marca) por la formación de alta calidad de estudiantes competitivos. F3. Docentes calificados y comprometidos, competentes en enseñanza de sus cursos. F4. Trabajo institucional permanente en aseguramiento de la calidad y la mejora continua F5. Voluntariado extendido y desarrollo de acciones de vinculación social que responden a problemas de la comunidad. F6. HUB de emprendimiento: personal, infraestructura, equipamiento, laboratorios con tecnología de punta, conectados.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Escaso trabajo académico interdisciplinario, poco desarrollo de humanidades. D2. Débil capacidad de respuesta a las demandas de usuarios por procesos internos burocratizados y poco eficientes. D3. Escala remunerativa de docentes y administrativos, poco competitiva D4. Poca articulación y comunicación entre Gobierno Universitario con las Facultades D5. Cultura Organizacional no funcional dificulta mirada institucional. D6: Presupuesto muy dependiente de ingresos de pocas carreras (agregada).</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Sociedad presta mayor importancia a la investigación científica O2. Incremento del acceso a la educación por el uso de tecnología O3. Repunte de la educación superior a mediano plazo O4. Implementación creciente del aseguramiento de la calidad educativa por parte de SUNEDU. O5. Incorporación creciente de tecnología como teleeducación, inteligencia artificial, telesalud y telemedicina O6. Incremento de la innovación y mayor importancia de las star-ups. O7. Actualización profesional y educación continua a lo largo vida</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE DESARROLLO (OF)</p> <p>Fortalecimiento del posicionamiento, confianza e imagen institucionales (O1, O2, O3, O7 + F1, F2) Fortalecimiento del aseguramiento de la calidad educativa y mejora continua en formación e investigación (O1, O3, O4 + F1, F2, F4) Integralidad y pertinencia de la vinculación social (O3, O7 + F5) Investigación interdisciplinaria con impacto social (O1, O6 + F1, F3, F6)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (OD)</p> <p>Fortalecimiento, integración y transparencia de la gestión institucional (O3, O4 + D2, D4, D5) Fortalecimiento de relaciones institucionales e internacionalización (O1, O2, O5, + D1) Desarrollo profesional y laboral continuo de docentes (O1, O2, O7 + D3) Sostenibilidad económico-financiera y diversificación de fuentes de financiamiento UPCH (O3, O7 + D6) (agregada)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Altos niveles de competencia en sector de educación superior en el Perú y de las universidades internacionales. A2. Menor demanda por los servicios que ofrece la UPCH. A3. Inestabilidad e incertidumbre política en el país. A4. Estancamiento de la clase media por crisis económica que disminuye demanda por estudios de educación superior. A5. Cambios en políticas tributarias de educación superior. A6. Cambios en la regulación de la calidad educativa universitaria.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (AF)</p> <p>Diferenciación y diversificación de la oferta educativa con creciente incorporación de TICs (A1, A2, A4 + F1, F2, F3). Promoción de la innovación y el desarrollo científico tecnológico (A2 + F6)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA (AD)</p> <p>No aplican en estado actual UPCH</p>

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO (OF)

Fortalecimiento del posicionamiento, confianza e imagen institucionales

Replantear la estrategia comunicacional interna y externa para recuperar e incrementar el prestigio reputacional institucional (G1)

Posicionarnos como Universidad que usa la tecnología para ampliar el acceso a la sociedad (G1)

Promover las ventajas de haber egresado de la UPCH en el mercado laboral a nivel nacional, regional e internacional (G1)

Fortalecer el área comercial y las estrategias comerciales institucionales (Precio, Producto, Plaza, Promoción) (Agente de ventas) (G1)

Visibilizar las fortalezas institucionales para posicionar mejor a la UPCH frente a la competencia nacional e internacional (Crecimiento G3).

Implementar una estrategia de comunicación que permita difundir la calidad educativa que brinda nuestra institución (G6)

Establecer estrategias que permitan que nuestra institución se presente ante empresas o estado para brindar servicios de mejora en su producción tecnológica y resolver problemas a su trabajo (G6)

Fortalecimiento del aseguramiento de la calidad educativa y mejora continua en formación e investigación

Consolidar la acreditación y licenciamiento de todas las carreras de UPCH a través de procesos optimizados (G5)

Dar a conocer/visibilizar la acreditación y licenciamiento de las carreras de UPCH y los docentes altamente calificados en UPCH que aseguran la calidad educativa (G5)

Integralidad y pertinencia de la vinculación social

Planear una estrategia que se pueda difundir al mas alto nivel los planteamientos de soluciones que tengan que ver con problemas en salud para lo cual se requiere tratativas al mas alto nivel (G1)

La vinculación social de UPCH con su entorno, permite la solución de problemas del contexto a través de la innovación (G5).

Establecer estrategias que permitan que nuestra institución se presente ante empresas o estado para brindar servicios de mejora en su producción tecnológica y resolver problemas a su trabajo (G6)

Planear una estrategia que se pueda difundir al mas alto nivel los planteamientos de soluciones que tengan que ver con problemas en salud para lo cual se requiere tratativas al mas alto nivel (G6)

Investigación interdisciplinaria con impacto social

Generar nuevas líneas de investigación y avanzar en los procesos de transferencia tecnológica (G3)

Incentivar semilleros de investigación en las diversas áreas (G4)

Difundir las investigaciones a través de medios de comunicación y eventos organizados por las facultades (G4)

Promover la investigación interdisciplinaria para generar conocimientos y resolver problemas del contexto (Mantenimiento G5)

Dar a conocer/visibilizar la investigación de alta calidad realizada en UPCH (G5)

ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (OD)

Fortalecimiento, integración y transparencia de la gestión institucional

Impulsar cambios transformadores en nuestras estructuras académicas y administrativas para cumplir con expectativas de nuestros estudiantes y usuarios (G1)

Aprovechar la tecnología para articular la comunicación interna (G1)

Incrementar la calidad interna en los procesos para aminorar la burocracia e incrementar la innovación (G1)

Fortalecer las propuestas interdisciplinarias de manera integrada para mejorar la cultura organizacional (G1)

Ampliar servicios integrales como asesoría psicológica, médica, enfermería, etc. (G1)

Transformar la experiencia del alumno (mejores servicios, aprendizaje significativo y orientado a mejor desempeño) (G1)

Mantener la información nacional e internacional actualizada que pueda impactar en los proyectos o desempeño de las carreras y programas con el fin de tomar prontas medidas (G1)

Desarrollar e implementar un sistema de recojo y análisis de información de calidad para la toma de decisiones oportunas y pertinentes que conduzcan a la mejora continua (Sobrevivencia G5)

Mejora de los procesos administrativos para satisfacer la demanda (G6)

Modernizar la gestión administrativa/financiera de la Universidad, que nos permita afrontar un futuro incremento de estudiantes y así evitar demoras, quejas y reclamos de los usuarios (G6)

Solicitar un estudio de tipo económico/financiero externo que nos indique las perspectivas futuras si nuestra institución pasase a pagar todos los impuestos, debido a un cambio en la legislación vigente (G6)

Fortalecimiento de relaciones institucionales e internacionalización

Formar alianzas privilegiadas con instituciones top a nivel mundial que nos permita programas de capacitación con certificación múltiple que nos de un alcance mundial (G1).

Establecimiento de convenios y compromisos interinstitucionales para el desarrollo de trabajos científicos multicéntricos e incorporación en redes (G4)

Aprovechar las alianzas de los investigadores para que jóvenes realicen maestrías y doctorados en universidades de prestigio sobretudo del hemisferio norte. Apoyar las becas de retorno (G4)

Formar alianzas privilegias con instituciones top a nivel mundial que nos permita programas de capacitación con certificación múltiple que nos de un alcance mundial (Desarrollo G6)

Desarrollo profesional y laboral continuo del personal docente

Fortalecer la excelencia académica (Mejorar el reclutamiento, evaluación, promoción y capacitación docente) (G1)

Invertir en capacitación docente en las mejores tecnologías educativas y de investigación al mas alto nivel (G1)

Poseer y mantener un sólido, cohesionado y motivado equipo docente (G1)

Reconocimientos a la labor docente a través de movilidades internacionales e interinstitucionales en áreas de su competencia (G4)

Invertir en capacitación docente en las mejores tecnologías educativas y de investigación al mas alto nivel (Desarrollo G6)

Fomentar el desarrollo de cursos de educación continua por los docentes de nuestra institución (G6)

Evaluar la estructura remunerativa de todos los trabajadores de la institución, que evite la posible fuga de talentos (G6)

Sostenibilidad económico-financiera y diversificación de fuentes de financiamiento UPCH (agregada)

Aumentando el importante aporte que significa el ingreso por pensiones de estudio de pregrado, se busca diversificar este ingreso a partir de carreras nuevas o distintas a nuestras carreras tradicionales (medicina, estomatología y enfermería principalmente).

Además, equilibrar el aporte de las diferentes fuentes de financiamiento, aumentando proporcionalmente ingresos derivados de postgrado y educación continua, proyectos y consultoría, producción de bienes y servicios.

Esto permitirá avanzar en la sostenibilidad y disponer de mayores excedentes para utilizarlos en mejora de la calidad educativa y de la investigación e innovación.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (AF)

Diferenciación y diversificación de la oferta educativa con creciente incorporación de TICs.

Establecer estrategias de diferenciación con la competencia para ser atractivos en la demanda de pregrado y posgrado (G1)

Mejorar oferta educativa flexible y adecuada a necesidades de usuarios (reevaluar la actual oferta) (G1)

Promover las ventajas de haber egresado de la UPCH en el mercado laboral a nivel nacional, regional e internacional (G1)

Transformar la experiencia del alumno (mejores servicios, aprendizaje significativo y orientado a mejor desempeño) (G1).

Fortalecer las propuestas interdisciplinarias de manera integrada para mejorar la cultura organizacional (G1).

Diferenciar nuestros programas por la calidad y por ser atractivos en la demanda de pregrado y posgrado (G1).

Fomentar el desarrollo de cursos de educación continua por los docentes de nuestra institución (G1)

Diversificación de Oferta Académica en Posgrado y Educación Continua (G2)

Diversificar la oferta académica de la universidad hacia nuevas áreas de desarrollo en pregrado, posgrado y en educación continua (Desarrollo G3)

Establecer una política institucional que promueva la interdisciplinariedad en programas de pre y posgrado vigentes y nuevos (Mantenimiento G3)

Fortalecer las humanidades y la formación integral en el marco de un nuevo modelo educativo (Mantenimiento G3)

Visibilizar el liderazgo de UPCH en formación e investigación a nivel nacional e internacional (G5)

Desarrollo de productos educativos diversificados y accesibles con impacto (G5)

Diversificar los servicios y la oferta académica con programas interdisciplinarios altamente competitivos (Sobrevivencia G5)

Impulsar estudios de educación continua en modalidad virtual a nivel internacional, aprovechando nuestro posicionamiento institucional (G6)

Solicitar una evaluación externa que nos permita plantear una diversificación apropiada de carreras de pregrado y programas de posgrado con visión a mediano y largo plazo (G6)

Promoción de la innovación y el desarrollo científico-tecnológico

Uso de la tecnología para ampliar el acceso de la sociedad (Crecimiento G1)

Promover espacios de reflexión e intercambio de ideas que contribuyan a la generación de proyectos interdisciplinarios (Silicon Valley) (G1)

Incorporar la tecnología y fomentar su uso para mejorar los procesos administrativos y la capacidad de respuesta a las demandas de los usuarios, mejorando la eficiencia en la gestión (G5)

Utilizando laboratorios con tecnología de punta, UPCH puede desarrollar productos y servicios innovadores (Crecimiento G5)

Visibilizar el hub (UPCH, Clínica dental, LID, Clínica médica, CREO, HCH, clínica veterinaria, laboratorios de ensayos clínicos, Centro de medicina física y rehabilitación), laboratorios, con los que cuenta UPCH para atraer una mayor demanda a los servicios que ofrecemos (G5)

Promover la innovación estableciendo alianzas con centros de investigación internacionales podemos revertir la poca interdisciplinariedad de la universidad (G6)

Incremento de la creatividad e innovación en la investigación que genera nuevas patentes en bio-dispositivos, bio-detección y bio-ingeniería con potencial de abrir nuevos mercados (Crecimiento G6)

Incremento de la creatividad e innovación en la investigación que genera nuevas patentes en bio-dispositivos, bio-detección y bio-ingeniería con potencial de abrir nuevos mercados (G6)

TRABAJOS DE GRUPOS: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

GRUPO 1

Estrategias de desarrollo (OF)

Replantear la estrategia comunicacional interna y externa para recuperar e incrementar el prestigio reputacional institucional.

Fortalecer el área comercial y las estrategias comerciales institucionales (Precio, Producto, Plaza, Promoción) (Agente de ventas)

Uso de la tecnología para ampliar el acceso de la sociedad

Estrategias de mantenimiento (OD)

Aprovechar la tecnología para articular la comunicación interna.

Incrementar la calidad interna en los procesos para aminorar la burocracia e incrementar la innovación.

Fortalecer las propuestas interdisciplinarias de manera integrada para mejorar la cultura organizacional.

Ampliar servicios integrales como asesoría psicológica, médica, enfermería, etc.

Estrategias de crecimiento (AF)

Establecer estrategias de diferenciación con la competencia para ser atractivos en la demanda de pregrado y posgrado.

Promover las ventajas de haber egresado de la UPCH en el mercado laboral a nivel nacional, regional e internacional.

Estrategias de sobrevivencia (AD)

No planteadas

GRUPO 2

Estrategias de desarrollo (OF)

Diversificación de Oferta Académica en Posgrado y Educación Continua

Estrategias de mantenimiento (OD)

No planteadas

Estrategias de crecimiento (AF)

No planteadas

Estrategias de sobrevivencia (AD)

No planteadas

GRUPO 3

Estrategias de desarrollo (OF)

Diversificar la oferta académica de la universidad hacia nuevas áreas de desarrollo en pregrado, posgrado y en educación continua.

Generar nuevas líneas de investigación y avanzar en los procesos de transferencia tecnológica.

Estrategias de mantenimiento (OD)

Establecer una política institucional que promueva la interdisciplinariedad en programas de pre y posgrado vigentes y nuevos.

Fortalecer las humanidades y la formación integral en el marco de un nuevo modelo educativo.

Estrategias de crecimiento (AF)

Visibilizar las fortalezas institucionales para posicionar mejor a la UPCH frente a la competencia nacional e internacional.

Estrategias de sobrevivencia (AD)

Mejorar la organización, la comunicación interna y los procesos de gestión para ser más competitivos frente a otras universidades.

GRUPO 4

Estrategias de desarrollo (OF)

Incentivar semilleros de investigación en las diversas áreas.

Difundir las investigaciones a través de medios de comunicación y eventos organizados por las facultades.

Estrategias de mantenimiento (OD)

Establecimiento de convenios y compromisos interinstitucionales para el desarrollo de trabajos científicos multicéntricos e incorporación en redes.

Aprovechar las alianzas de los investigadores para que jóvenes realicen maestrías y doctorados en universidades de prestigio sobretudo del hemisferio norte. Apoyar las becas de retorno.

Reconocimientos a la labor docente a través de movilidades internacionales e interinstitucionales en áreas de su competencia.

Generar sinergias con el HUB de la universidad, aprovechando el liderazgo nacional en investigación para mitigar la incertidumbre política en el país.

Estrategias de crecimiento (AF)

No planteadas

Estrategias de sobrevivencia (AD)

No planteadas

GRUPO 5

Estrategias de desarrollo (OF)

Dar a conocer/visibilizar la investigación de alta calidad realizada en UPCH

Dar a conocer/visibilizar la acreditación y licenciamiento de las carreras de UPCH y los docentes altamente calificados en UPCH que aseguran la calidad educativa

Consolidar la acreditación y licenciamiento de todas las carreras de UPCH a través de procesos optimizados

Utilizando laboratorios con tecnología de punta, UPCH puede desarrollar productos y servicios innovadores

La vinculación social de UPCH con su entorno, permite la solución de problemas del contexto a través de la innovación.

Estrategias de mantenimiento (OD)

Promover la investigación interdisciplinaria para generar conocimientos y resolver problemas del contexto

Incorporar la tecnología y fomentar su uso para mejorar los procesos administrativos y la capacidad de respuesta a las demandas de los usuarios, mejorando la eficiencia en la gestión.

Estrategias de crecimiento (AF)

Visibilizar el liderazgo de UPCH en formación e investigación a nivel nacional e internacional

Visibilizar el hub (UPCH, Clínica dental, LID, Clínica médica, CREO, HCH, clínica veterinaria, laboratorios de ensayos clínicos, Centro de medicina física y rehabilitación), laboratorios, con los que cuenta UPCH para atraer una mayor demanda a los servicios que ofrecemos

Desarrollo de productos educativos diversificados y accesibles con impacto

Estrategias de sobrevivencia (AD)

Diversificar los servicios y la oferta académica con programas interdisciplinarios altamente competitivos

Desarrollar e implementar un sistema de recojo y análisis de información de calidad para la toma de decisiones oportunas y pertinentes que conduzcan a la mejora continua

GRUPO 6

Estrategias de desarrollo (OF)

Incremento de la creatividad e innovación en la investigación que genera nuevas patentes en bio-dispositivos, bio-detección y bio-ingeniería con potencial de abrir nuevos mercados

Implementar una estrategia de comunicación que permita difundir la calidad educativa que brinda nuestra institución

Establecer estrategias que permitan que nuestra institución se presente ante empresas o estado para brindar servicios de mejora en su producción tecnológica y resolver problemas a su trabajo.

Planear una estrategia que se pueda difundir al mas alto nivel los planteamientos de soluciones que tengan que ver con problemas en salud para lo cual se requiere tratativas al mas alto nivel

Formar alianzas privilegias con instituciones top a nivel mundial que nos permita programas de capacitación con certificación múltiple que nos de un alcance mundial.

Invertir en capacitación docente en las mejores tecnologías educativas y de investigación al mas alto nivel

Estrategias de mantenimiento (OD)

Promover la innovación estableciendo alianzas con centros de investigación internacionales podemos revertir la poca interdisciplinariedad de la universidad

Fomentar el desarrollo de cursos de educación continua por los docentes de nuestra institución

Mejora de los procesos administrativos para satisfacer la demanda

Estrategias de crecimiento (AF)

No planteadas

Estrategias de sobrevivencia (AD)

No planteadas

PARTICIPANTES EN TALLERES DE PLANIFICACIÓN

Conducción general de los Talleres: Dr. Víctor Carrasco Cortez. Director DUPDE.

Apoyo en la organización: Sra. Jessica Ruiz
Sra. Yovanna Robles

TALLER DE ELABORACIÓN DE IDEAS RECTORAS UPCH 30.09.21

Facilitador: Lic. Edgar Pérez H.

Mg. Natalie Loncharich Vera
Mg. Geraldine Z. Salazar Vargas
GRUPO 1 Einer Arévalo
Dr. Giancarlo Ojeda Mercado
Dra. Laura Altobelli
Lic. Oscar Arturo Del Águila Ortiz
Dr. Wilfredo Antonio Gonzales Lozada

Facilitador: Ing. Héctor Castro C.

Dra. Yesenia Musayon Oblitas
Dr. Carlos Lopez Villavicencio
Dra. Cristina Guerra Giráldez
GRUPO 2 Dra. Cecilia Herbozo Nory
Dr. Manuel Rodríguez Castro
Mg. Gianina Soledad Farro Peña
Dr. Hugo Gherzi Miranda (EPG)
Dr. Jorge A. Beltrán Silva
Dra. Luz Carbajal Arroyo

Facilitadora: Sra. Yovanna Robles F.

Dr. Carlos Cáceres Palacios
Dr. Humberto Guerra
GRUPO 3 Dr. Manuel E. Bello Dominguez
Blga. Zoila Vela (DUICT)
Mg. Elizabeth Aramburú Lazo

Facilitadora: Lic. Mayra Vargas A.

Mg. Melania Gutierrez Yépez
Dr. Jesús L. Chirinos Cáceres
GRUPO 4 Dr. José Caballero López
Lic. Janeth Mamani
Mg. Juan Carlos Fonseca Romero
Srta. Jhadira Brigith Quispe Moscoso
Dra. María Concepción Rivera Chira

Facilitador: Ing. Daniel Sovero C.

GRUPO 5 Dr. Enrique Castañeda
Dra. Patricia Herrera V.
Mg. Marcela Vidal Bonilla
Dra. Patricia Obando Castro
Mg. Liliana Muñoz Guevara

Facilitadora: Lic. Isabel Quicaño

GRUPO 6 Mg. Dora Ysabel Regalado B.
Ing. Julio Abanto
Lic. Rocío Aponte Castro
Dr. Walter A. Riofrio Rios
Mg. Cesar Del Castillo López
Dra. Ines Verónica Bustamante Chavez

**TALLER DE ANÁLISIS FODA Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS
21.10.21**

Facilitador: Lic. Edgar Pérez H.

GRUPO 1 Dr. Enrique Castañeda
Lic. Rocío Aponte Castro
Dra. Luz Carbajal Arroyo
DR. Hugo Gherzi Miranda (EPG)
Ing. Juan Carlos Angulo O. (OUTI)
Dr. Jesús L. Chirinos Cáceres

Facilitadora: Sra. Yovanna Robles F.

GRUPO 2 Dra. Rosa Patricia Herrera V.
Lic. Oscar Arturo Del Águila Ortiz
Mg. Alberto Martín Guerra-García Campos
Lic. Iván Wilmer Condori Millan
Mg. Elizabeth Aramburú Lazo

Facilitadora: Lic. Mayra Vargas A.

GRUPO 3 Dr. Wilfredo Antonio Gonzales Lozada
Blga. Zoila Vela (DUICT)
Lic. Karina Mendoza (por Janeth Mamani)
Dr. Manuel E. Bello Dominguez
Mg. Luz Marina Hirota D. (DAP)
Dr. Manuel Rodríguez Castro

Facilitador: Ing. Héctor Castro C.

Mg. Juan Carlos Fonseca Romero
Dra. Ines Verónica Bustamante Chavez

GRUPO 4 Dr. Giancarlo Ojeda Mercado
Mg. Dora Ysabel Regalado B.
Mg. Giannina Soledad Farro Peña
Dra. Cristina Guerra Giráldez

Facilitadora: Ing. Katuska Díaz O.

Dra. María Concepción Rivera Chira
Mg. Liliana Muñoz Guevara

GRUPO 5 Dr. José Caballero López
Srta. Jhadira Brigith Quispe Moscoso
Mg. Marcela Vidal Bonilla
Dra. Olga T. Bardales Mendoza

Facilitador: Ing. Daniel Sovero C.

Dr. Walter A. Riofrio Rios

GRUPO 6 Dra. Galy Juana MENDOZA TORRES
Mg. Cesar Del Castillo López
Dr. Jorge A. Beltrán Silva
Dr. Mario Edgar Ríos Barrientos

**TALLER DE PRIORIZACIÓN FODA Y FORMULACIÓN DE
ESTRATEGIAS 18.11.21**

Facilitador: Lic. Edgar Pérez H.

Dr. Enrique Castañeda
Dr. Hugo Gherzi Miranda (EPG)

GRUPO 1 Lic. Isabel Quicaño
Dra. Margarita Alayo Sarmiento
Dr. Carlos lopez Villavicencio
Mg. Natalie Loncharich Vera
Mg. Luis Kawashima

Facilitadora: Sra. Yovanna Robles F.

Dra. Patricia Herrera V.
Lic. Oscar Arturo Del Águila Ortiz

GRUPO 2 Mg. Alberto Martín Guerra-García Campos
Lic. Iván Wilmer Condori Millan
Mg. Elizabeth Aramburú Lazo
Dra. Yessenia Musayon Oblitas

Facilitadora: Lic. Mayra Vargas A.

Blga. Zoila Vela (DUICT)

Lic. Janeth Mamani

- GRUPO 3 Dr. Manuel E. Bello Dominguez
Dr. Manuel Rodríguez Castro
Dr. Wilfredo Antonio Gonzales Lozada
Mg. Geraldine Z. Salazar Vargas

Facilitador: Ing. Héctor Castro C.

Mg. Juan Carlos Fonseca Romero

Dr. Giancarlo Ojeda Mercado

- GRUPO 4 Mg. Dora Ysabel Regalado B.
Mg. Gianina Soledad Farro Peña
Dra. Ines Verónica Bustamante Chavez
Mg. Melania Gutierrez Yépez

Facilitadora: Ing. Katuska Díaz O.

Mg. Liliana Muñoz Guevara

Dr. José Caballero López

- GRUPO 5 Dra. Olga T. Bardales Mendoza
Mg. Marcela Vidal Bonilla
Dra. Cecilia Herbozo Nory
Lic. Vanessa Barros C. (adm. DUICT)

Facilitador: Ing. Daniel Sovero C.

Dr. Walter A. Riofrio Rios

Dr. Mario Edgar Ríos Barrientos

- GRUPO 6 Dr. Jorge A. Beltrán Silva
Mg. Cesar Del Castillo López
Dr. Carlos Cáceres Palacios
Lic. Yvone Machicado Z.

TALLER DE FORMULACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES 25.11.21

Facilitadora: Sra. Yovanna Robles F.

Dra. Patricia Herrera V.

Lic. Oscar Arturo Del Águila Ortiz

- GRUPO A Mg. Natalie Loncharich Vera
Mg. Elizabeth Aramburú Lazo
Dr. Walter A. Riofrio Rios
Ing. Javier Zambrano Alarcón (SEGEN)
Dr. Jorge A. Beltrán Silva (10:00 a.m.)

Facilitadora: Lic. Mayra Vargas A.

Blga. Zoila Vela (DUICT)
Lic. Janeth Mamani
GRUPO B Dr. Manuel E. Bello Dominguez
Dr. Wilfredo Antonio Gonzales Lozada
Mg. Cesar Del Castillo López
Dr. Manuel Rodríguez Castro
Dr. Carlos Cáceres Palacios

Facilitador: Lic. Edgar Pérez H.

Dr. Enrique Castañeda
Dr. Hugo Gherzi Miranda (EPG)
GRUPO C Mg. Luis Kawashima
Dra. Margarita Alayo Sarmiento
Ing. Daniel Sovero (DUPDE)
Lic. Rocio Aponte
Dr. Mario Edgar Ríos Barrientos

Facilitador: Ing. Héctor Castro C.

Mg. Juan Carlos Fonseca Romero
Dr. Giancarlo Ojeda Mercado
GRUPO D Mg. Dora Ysabel Regalado B.
Lic. Iván Wilmer Condori Millan
Mg. Geraldine Z. Salazar Vargas
Lic. Yvone Machicado Z.

Facilitadora: Ing. Katuska Díaz O.

Dra. María Concepción Rivera Chira
Mg. Liliana Muñoz Guevara
Dr. José Caballero López
GRUPO E Dra. Yesenia Musayon Oblitas
Dra. Cecilia Herbozo Nory
Lic. Vanessa Barros C. (adm. DUICT)
Ing. Juan Carlos Angulo (OUTI)

PARTICIPANTES EN CONSULTAS REALIZADAS

Autoridades y Funcionarios UPCH

Dr. Enrique Castañeda - Rector
Dra. Yesenia Musayón – Vicerrectora Académica
Lic. Rocío Aponte
Prof. Carlos Bancayán
Dra. Olga Bardales
Dr. José Caballero López
Ing. Héctor Castro C.
Mg. Eva Chanamé
Mg. Cesar Del Castillo
Mg. Alberto Guerra-García
Dra. Cecilia Herbozo Nory
Ing. Katuska Díaz O.
Mg. José Antonio Landeo Martínez
Mg. Natalie Loncharich
Dr. Genaro Llap Unchon
Lic. Yvonne Machicado Zuñiga
Lic. Yessica Mamani Quispe
Dra. Galy Juana Mendoza Torres
Mg. Patricia Obando
Lic. Edgar Pérez H.
Lic. Isabel Quicaño
Sra. Yovanna Robles F.
Ing. Daniel Sovero C.
Lic. Mayra Vargas A.
Mg. Marcela Vidal Bonilla

Representantes de Docentes

Dr. Guillermo Barriga Salaverry
Dr. Manuel Bello Domínguez
Dr. Juan Echevarría
Msc Carla Gallo López

Representantes de estudiantes

Einer Arévalo Rios
Catalina Aron Said
Lorena Franchesca Benel Vidal
Rubí Calderón Jacinto
Alexandra Díaz Moreno
Aurora Maguiña Silva
Jhadira Quispe Moscoso
Wilder Rodrigo Calmet
Luciana Rojas Granda
Jhimmy Silvera Mondalgo