

GESTIONANDO EL CAMBIO CON EXCELENCIA E INNOVACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2022 -2026**

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

RESUMEN EJECUTIVO

Contenido

PRESENTACIÓN	3
CAPÍTULO 1. GESTIONANDO EL CAMBIO CON EXCELENCIA E INNOVACIÓN	5
CAPÍTULO 2. PROCESO DE REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ...	8
CAPÍTULO 3. IDEAS RECTORAS	10
VISIÓN	10
MISIÓN	10
VALORES	11
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	12
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	14
CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	17
6.1. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	17
6.2. ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO	18
6.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	19
CAPÍTULO 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	20
TABLA BALANCEADA DE INDICADORES	22
MONITOREO Y EVALUACIÓN	26

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 del 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](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/WP21-028%20Triple%20Bottom%20Line%208.28.20abstract%20correction%20dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf)

CAPÍTULO 1. GESTIONANDO EL CAMBIO CON EXCELENCIA E INNOVACIÓN

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, hacer realidad la universidad que queremos para los próximos 15 a 20 años, una universidad nueva redefiniendo nuestros procesos. Aspiramos fortalecer el modelo universitario que define como nuestro estandarte principal la excelencia académica. Necesitamos transformar la experiencia del estudiante, convertirlo en el centro de la atención y que tenga una experiencia que lo marque de por vida y lo identifique con la universidad para siempre.

Igualmente, tenemos que cambiar nuestro concepto de gobernanza, necesitamos una gobernanza compartida, corporativa, con un pensamiento centrado en la excelencia. Aquí hay tres procesos de cambio clave: i) disponer de un potencial humano comprometido, ii) superar un sistema burocratizado, iii) evaluación del desempeño.

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 cómo 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.

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.

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. 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.

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. 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.

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

Somos reconocidos por el 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, nuestros desarrollos no son homogéneos y la estructura administrativa que nos da soporte es aún débil 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.
- Inserción más orgánica de la investigación y los investigadores en la Universidad.
- Fortalecer la promoción y difusión de la investigación.
- Evaluación y fortalecimiento de la investigación formativa.
- Análisis de las fuentes y políticas de financiamiento, y de las normas y procedimientos de gestión de proyectos de investigación.
- Desarrollo de los aspectos regulatorios y normativos de la investigación.
- Innovación y emprendimiento, sin dejar de aspirar a la excelencia de la gran Investigación.
- 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.

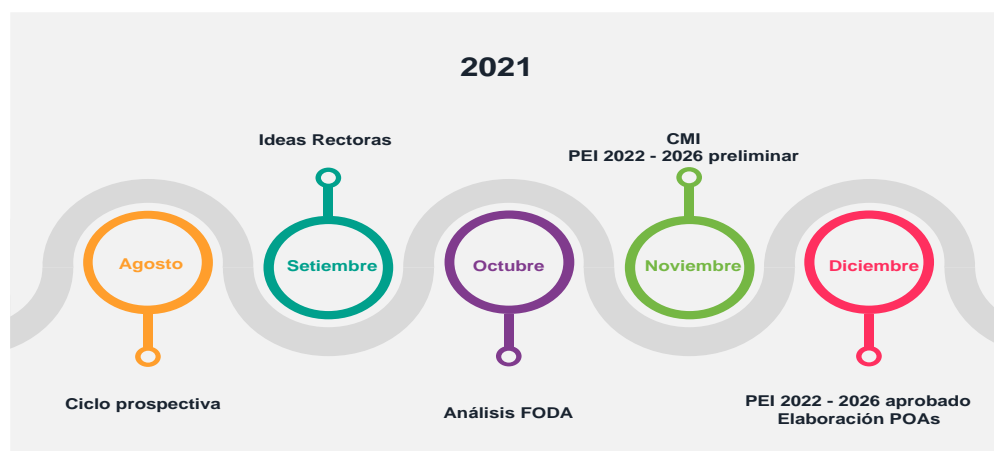
La revisión preliminar del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2023, se inició en junio de 2021 e incluyó aspectos conceptuales y metodológicos.

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.

Adicionalmente a la consulta, se realizaron dos Talleres para análisis de objetivos e indicadores: uno de la Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo - DUPDE y otro del Comité Técnico del Rectorado - CTR (julio 2021).

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 línea de tiempo establecida fue:



La metodología seguida fue la siguiente:

- La DUPDE y el Comité Técnico de Planificación prepararon 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. Se elaboró el documento “Insumos para la formulación de visión y misión UPCH” 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.
- Ciclo de conferencias con expertos, centradas en análisis prospectivo nacional y sectoriales en educación y salud. Se realizaron siete conferencias, que aportaron elementos de contexto y perspectiva para el PEI.
- Talleres de planificación que analizaron los resultados de las consultas técnicas y avances en la redacción preliminar de los componentes del plan. Se convocó a integrantes del Comité Técnico del Rectorado, Consejos Integrados de Facultades y Representantes de docentes y estudiantes al CU y AU. 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 consultas realizadas, que se detallan en el documento insumos para la priorización de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. También se formularon las estrategias utilizando la matriz FODA. El cuarto Taller de formulación de objetivos estratégicos e indicadores se desarrolló el 25 de noviembre de 2021.
- Elaboración de la versión para consulta de PEI 2022 – 2026.
- 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, principalmente MINSA, CONCYTEC, MINEDU, Asociaciones de egresados UPCH.
- Socialización y recojo de aportes de los diferentes integrantes de la comunidad herediana: (docentes, estudiantes y trabajadores), principales empleadores y expertos. 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.
- Elaboración de versión para aprobación por CU del PEI 2022 – 2026.

En la sesión del Consejo Universitario del 22 de diciembre de 2021 se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026, y la Asamblea Universitaria lo ratificó en su sesión del 14 de enero de 2022.

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)

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 calificados, 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.

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.

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.

Las tendencias que pueden afectar el logro de nuestra visión y el cumplimiento de nuestra misión, son las siguientes (Tabla N° 1):

Tabla N° 1
Tendencias Nacionales y Globales

TENDENCIAS	GLOBALES	NACIONALES
<i>Políticas</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad e incertidumbre política en el país. ▪ Menor institucionalidad. ▪ Incremento de la participación política y ciudadana.
<i>Económicas</i>	<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.
<i>Sociales y ambientales</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la pobreza. ▪ Aumento de la contaminación. ▪ Incremento de la producción de energías renovables.

Tabla N° 1 (continuación)
Tendencias Nacionales y Globales

TENDENCIAS	GLOBALES	NACIONALES
Tecnológicas		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la innovación y mayor importancia de las start-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 de las 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.

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 PRIORIZADAS	AMENAZAS PRIORIZADAS
<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 la tecnología como teleeducación, inteligencia artificial, telesalud y telemedicina.</p> <p>O6. Incremento de la innovación y mayor importancia de las start-ups.</p> <p>O7. Actualización profesional, educación continua y aprendizaje a lo largo vida.</p>	<p>A1. Altos niveles de competencia en el sector de la 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 la 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>

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 incluyó 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 tomó 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. En relación con capacidades institucionales, tenemos en resumen (Tabla 2):

**Tabla 2.
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 Universitario 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.

Tabla 2. (continuación)
Resumen descriptivo de capacidades institucionales

CAPACIDADES	RESUMEN DESCRIPTIVO
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.
Capacidades recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Docentes calificados y comprometidos, competentes en la 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.

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 la 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:

**Matriz N° 6.1
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO (OF)**

	<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 la 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;">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 start-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>

6.2. ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO

Utilizando la matriz FODA (Matriz N° 5.2) se seleccionaron las siguientes estrategias de mantenimiento:

**Matriz N° 6.2
ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (OD)**

	<p 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.</p>
<p 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 start-ups.</p> <p>O7. Actualización profesional y educación continúa a lo largo vida.</p>	<p 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>

6.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Utilizando la matriz FODA (Matriz N° 5.3) se seleccionaron las siguientes estrategias de crecimiento:

**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. 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 la 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">AMENAZAS</p> <p>A1. Altos niveles de competencia en el sector de la 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 la 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 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>

CAPÍTULO 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Aplicando el enfoque y metodología actualizada del Cuadro de Mando Integral, 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.

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 interaccionan 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 N° 3):

Tabla N° 3
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	PROCESOS INTERNOS	
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
	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	OEPI 03. Garantizar la transparencia institucional e integridad en la gestión.	
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Financiar la universidad de manera sostenible acorde con su carácter asociativo	OEFR 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	OEFR 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	OEFR 03. Financiar la universidad de manera sostenible acorde con su carácter asociativo	

Los objetivos estratégicos interactúan y guardan una relación causa - efecto para obtener los resultados esperados. El mapa estratégico resultante es el siguiente (Gráfico N° 1):

Gráfico N° 1
Mapa Estratégico UPCH

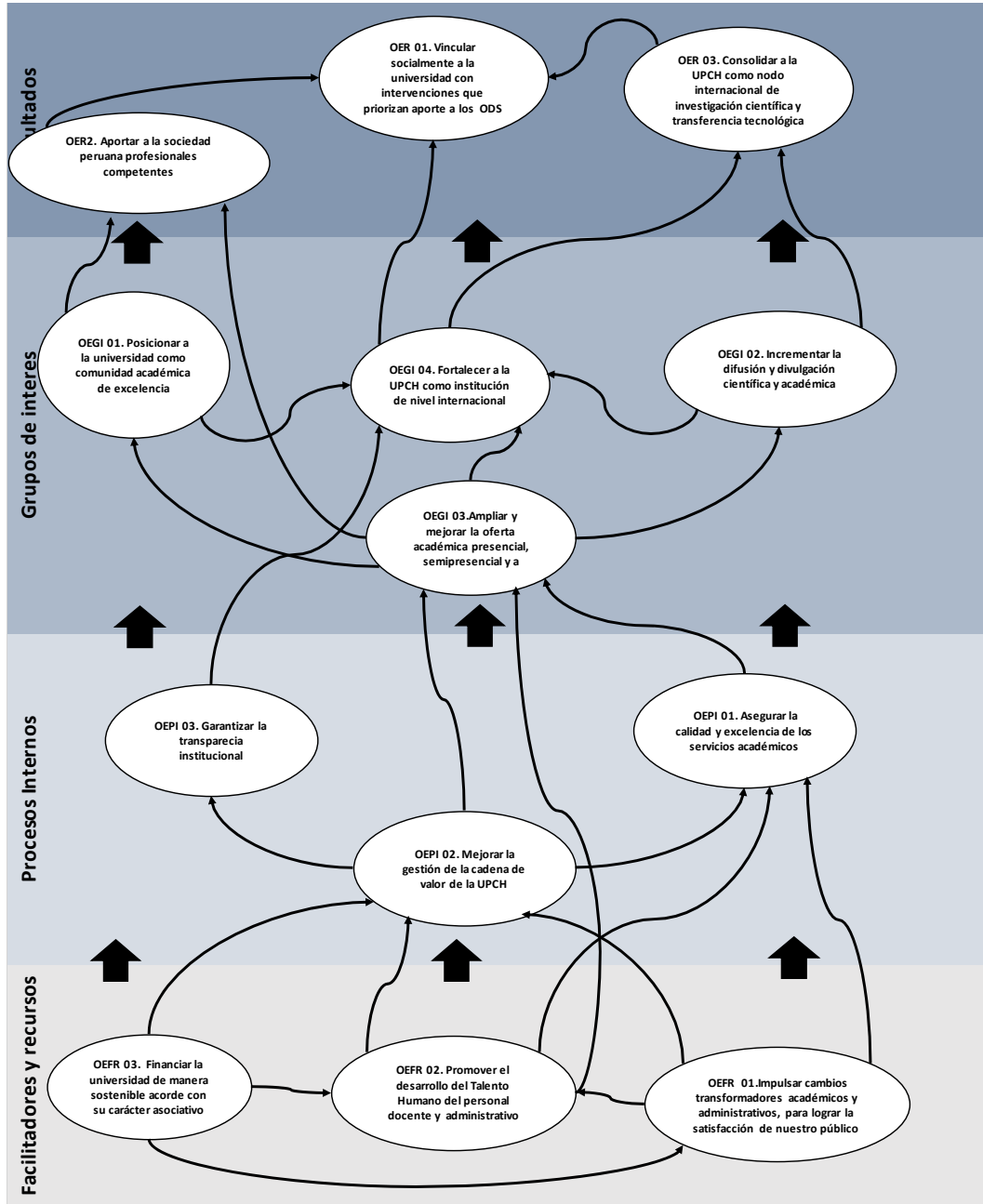


TABLA BALANCEADA DE INDICADORES

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	

MONITOREO Y EVALUACIÓN

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.

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 quinquenales.

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