



Plan Estratégico Institucional 2023-2027 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna

Tacna, marzo de 2025

Presentación

El Plan Estratégico Institucional – PEI que presentamos ha sido desarrollado bajo un proceso de planificación altamente participativo con estrategias definidas a partir del análisis externo e interno, así como el diagnóstico de la situación actual (Anexo 01) y será, la principal herramienta de gestión para el próximo quinquenio 2023-2027.

Somos una universidad sin fines de lucro, socialmente responsable que forma profesionales competentes con sentido humanista que contribuyen al desarrollo sostenible de la sociedad. Nuestra visión es ser una “Universidad referente en el sur del Perú en la formación integral de profesionales, investigadores y emprendedores con programas de calidad, comprometidos con la demanda social”, con el firme propósito de: “Contribuir en la formación profesional de los estudiantes para que construyan su futuro y coadyuven a la mejora de la calidad de vida de sus familias y al desarrollo sostenible del país”.

Los valores que orientan nuestro accionar como universidad son la innovación y la mejora continua; la calidad en búsqueda de la excelencia; la responsabilidad social y ambiental; la investigación que contribuya a la solución de los problemas de la región y del país; el alto compromiso con la demanda social y la comunicación interna y de valor a la sociedad.

Nuestra estrategia de diferenciación está orientada a la calidad organizacional para crear valor y responder a las necesidades reales y expectativas de los estudiantes, empresas, instituciones y grupos de interés. La búsqueda permanente de oportunidades para ampliar el portafolio de programas y servicios basado en estudios de mercado nos ayudaran a priorizar las inversiones y sostener una estrategia de crecimiento para en el periodo 2023-2027.

El plan ha sido definido en base a los lineamientos de diferentes modelos estratégicos como las cinco fuerzas de Porter, el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton y la matriz de Ansoff. A base de estos modelos se ha definido ejes y objetivos estratégicos para alinear el cumplimiento de metas a nivel transversal. La aplicación de estos modelos se centra en un cuadro de mando integral donde se han alineado objetivos específicos con indicadores, metas anuales, iniciativas estratégicas y responsables del cumplimiento. En el Anexo 02 aparecen las fichas de cada uno de los indicadores y en el Anexo 03 el presupuesto de las inversiones en las iniciativas estratégicas para el periodo 2023-2027.

Las estrategias que se han definido en este plan nos ayudarán a tener una guía para definir las prioridades y líneas de acción de los próximos cinco años. El cumplimiento nos va a permitir asegurar una respuesta efectiva a los múltiples cambios que tenemos en nuestro entorno social, económico y tecnológico; desde nuestro compromiso y vocación de servicio seguiremos aportando a una sociedad con mayor acceso a educación de calidad.

Índice

1. Lineamientos estratégicos	4
Misión.....	4
Visión al 2027	4
Propósito	4
Valores.....	4
2. Ejes Estratégicos	5
3. Objetivos estratégicos.....	6
4. Estrategia Institucional.....	6
5. Estrategia de crecimiento.....	7
6. Políticas institucionales 2023-2027	8
7. Mapa estratégico.....	11
8. Cuadro de Mando Integral	12
9. Sistema de monitoreo, evaluación y comunicación	19
Bibliografía.....	21
Anexo 01: Diagnóstico para el Plan Estratégico Institucional 2023-2027 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna	22
1. ANALISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL).....	25
2. ANALISIS DEL MICRO ENTORNO (Sector)	35
3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO DE RECURSOS Y CAPACIDADES	43
4. MODELO DE CREACIÓN DE VALOR ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.....	71
5. MODELO DE CREACIÓN DE VALOR PARA LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA	73
ANEXO 02: Fichas técnicas de medición	76
ANEXO 03 PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2023-2027	142

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA 2023-2027

1. Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos que constituyen los principales postulados para enrumbar a nuestra Universidad Privada de Tacna hacia una nueva etapa de su desarrollo en el quinquenio 2023-2027 son los siguientes:

Misión

“Somos una universidad sin fines de lucro socialmente responsable que forma profesionales competentes con sentido humanista que contribuyen al desarrollo sostenible de la sociedad”

Visión al 2027

“Universidad referente en el sur del Perú en la formación integral de profesionales, investigadores y emprendedores con programas de calidad, comprometidos con la demanda social”

Propósito

“Contribuir en la formación profesional de los estudiantes para que construyan su futuro y coadyuven a la mejora de la calidad de vida de sus familias y al desarrollo sostenible del país”

Valores

Lo valores de nuestra cultura que orienta nuestro accionar son:

1. **Innovación:** Mejoramos permanentemente nuestros servicios y procesos para generar mayor valor para nuestros estudiantes, comunidad universitaria, la sostenibilidad de la universidad y la generación de recursos para la reinversión en nuestros programas académicos.
2. **Calidad:** Estamos comprometidos en la búsqueda de la excelencia a través de la eficiencia en nuestros procesos académicos, de investigación y administrativos para crear valor para nuestros estudiantes, la organización y la sociedad.

3. **Responsabilidad social:** Somos una universidad al servicio de la sociedad formando profesionales íntegros a través de nuestros programas de estudio, docencia, investigaciones y gestión interna, para contribuir al desarrollo sostenible de nuestra región y país.
4. **Investigación:** Buscamos desarrollar investigaciones con alto rigor científico orientados al aprovechamiento de las potencialidades y la solución de los problemas de la región y del país.
5. **Compromiso:** Identificar las necesidades de nuestros estudiantes y comprometernos en la entrega de servicios de alta calidad, atención oportuna y procesos eficientes.
6. **Comunicación:** Nos identificamos como un equipo de trabajo y fortalecemos nuestra comunicación en la búsqueda del objetivo común.

2. Ejes Estratégicos

1. **Calidad organizacional:** Mejora continua de todos los procesos de la organización para satisfacer la demanda social, renovar y modificar la licencia institucional, así como el licenciamiento de programas priorizados y acreditación de programas obligatorios.
2. **Crecimiento y sostenibilidad económica-financiera:** Asegurar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes y estudiantes, para incrementar los ingresos y alcanzar una economía de escala creciente tanto económica como financiera.
3. **Investigación, innovación y emprendimiento:** Fortalecer e incentivar la investigación y la producción científica orientada a la innovación, emprendimiento y a la solución de los problemas y aprovechamiento de las potencialidades regionales.
4. **Diversificación y fortalecimiento de la oferta educativa:** Fortalecer los programas de mayor demanda y diversificar la oferta educativa innovando en la creación de nuevos programas de pregrado, postgrado, segundas especialidades y formación continua, alineado a las necesidades del mercado.
5. **Comunicación de valor:** Desarrollar funciones de marketing con personal especializado para fortalecer el posicionamiento, la creación y comunicación efectiva del valor.
6. **Ecosistema y Responsabilidad Social.** Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección social
7. **Planificación, seguimiento y prospectiva:** Fortalecer las competencias de liderazgo, trabajo de equipo, capacitación y la evaluación del desempeño para impulsar prácticas de planificación estratégica y operativa con una visión prospectiva de las necesidades y enfocado en los resultados, así como el seguimiento sistemático y automatizado de las necesidades mercado, campo laboral y egresados.

3. Objetivos estratégicos

Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Perspectivas
Calidad organizacional	OE1: Mantener y modificar la licencia institucional, actualizar e implementar el modelo educativo y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.	Sostenibilidad
Crecimiento y sostenibilidad económica financiera	OE2: Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.	Sostenibilidad
Investigación, innovación y emprendimiento	O3: Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento	Crecimiento
Diversificación y fortalecimiento de la oferta educativa	OE4: Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda.	Crecimiento
Comunicación de valor	OE5: Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.	Creación De Valor
Ecosistema y Responsabilidad Social	OE6: Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección social.	Creación De Valor
Planificación, seguimiento y prospectiva	OE7: Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión	Procesos

4. Estrategia Institucional

La estrategia competitiva para la generación de valor, el crecimiento y desarrollo de la Universidad Privada de Tacna es la diferenciación.

El posicionamiento estratégico de la UPT se basará en la calidad organizacional para crear valor y responder a las necesidades reales y expectativas de los estudiantes, empresas e instituciones y desarrollar y sostener una ventaja competitiva frente a las otras universidades, principalmente regionales, donde la innovación, la estrategia de marketing digital y el branding juegan un rol clave.

5. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento guía y orienta la búsqueda de oportunidades de mercado para ampliar el portafolio de servicios y priorizar las inversiones en el periodo 2023-2027, que deben estar sustentadas en los estudios de mercado previos, así como en el estudio de mercado y análisis de las posibilidades de expansión para crear una posible filial en la Provincia de Ilo, que luego permita solicitar la modificación de la licencia institucional.

		PROGRAMAS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado ✓ Programas de mayor demanda de pregrado y postgrado	Desarrollo de nuevos programas ✓ Programas semipresenciales ✓ Programas a distancia ✓ Programas de especialización ✓ Programas Inhouse ✓ Segundas especialidades ✓ Programas de formación continua
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados ✓ Nuevos segmentos y nichos ✓ Estudios para Filial Ilo	Diversificación ✓ Incubadora y promoción de emprendimientos

A. Penetración de mercados.

Se buscará incrementar el número de postulantes e ingresantes a los programas de mayor demanda que coadyuve a incrementar la cuota de mercado y los ingresos financieros para el cual se creará una base de datos de prospectos potenciales y se priorizarán y potenciarán las actividades de marketing digital y personalizadas.

B. Desarrollo de nuevos mercados

Se realizará un estudio de mercado para decidir la instalación o no de una filial en Ciudad Jardín en la Provincia de Ilo, departamento de Moquegua, donde la universidad cuenta con un terreno de 12,250 m². Asimismo, los estudios de mercado estarán orientados a la identificación de segmentos y nichos de mercados para ofertar los programas existentes y/o crear nuevos programas con las modalidades que determine el estudio de mercado.

C. Desarrollo de programas

Se buscará innovar y crear nuevos programas basado en los estudios de mercados y de acuerdo con las modalidades que requiera la demanda.

Los posibles programas, entre otros, que se investigarán para obtener la información que confirme su viabilidad de mercado y solicitar la modificación de la licencia ante la SUNEDU, así como programas de extensión universitaria son los siguientes:

- Programas semipresenciales
- Programas a distancia
- Programas de especialización
- Programas Inhouse
- Segundas especialidades
- Programas de formación continua

D. Diversificación

Se fortalecerá la incubadora de empresas para promover y desarrollar los nuevos emprendimientos locales y regionales.

Se definirá una propuesta de valor relevante para obtener fondos de inversión que permitan la autosostenibilidad de la incubadora y la formación de un ecosistema de emprendimiento.

6. Políticas institucionales 2023-2027

Los programas, proyectos, acciones y actividades de la UPT se guían por las siguientes políticas institucionales:

1. El mantenimiento de la licencia institucional y la modificación de la licencia para la innovación o incorporación de nuevos programas es un compromiso institucional prioritario.
2. Se priorizará la asignación de recursos para la acreditación de los programas obligatorios, programas priorizados y de mayor demanda.
3. Los estudios de mercado serán permanentes para mantener vigente la oferta educativa, innovar los programas y crear estrategias que ayuden a responder las tendencias y necesidades del mercado.
4. La capacitación, evaluación y búsqueda de docentes calificados será una actividad permanente y prioritaria para lo cual se implementará una escala remunerativa diferenciada.
5. Los procesos de selección y la evaluación permanente de los docentes se basarán principalmente en la evaluación de competencias, producción intelectual, especializaciones y la experiencia profesional en el campo laboral de la especialidad.
6. Los proyectos e investigaciones científicas deben estar relacionadas con la búsqueda de conocimiento para la solución de los problemas de la región y el aprovechamiento de los

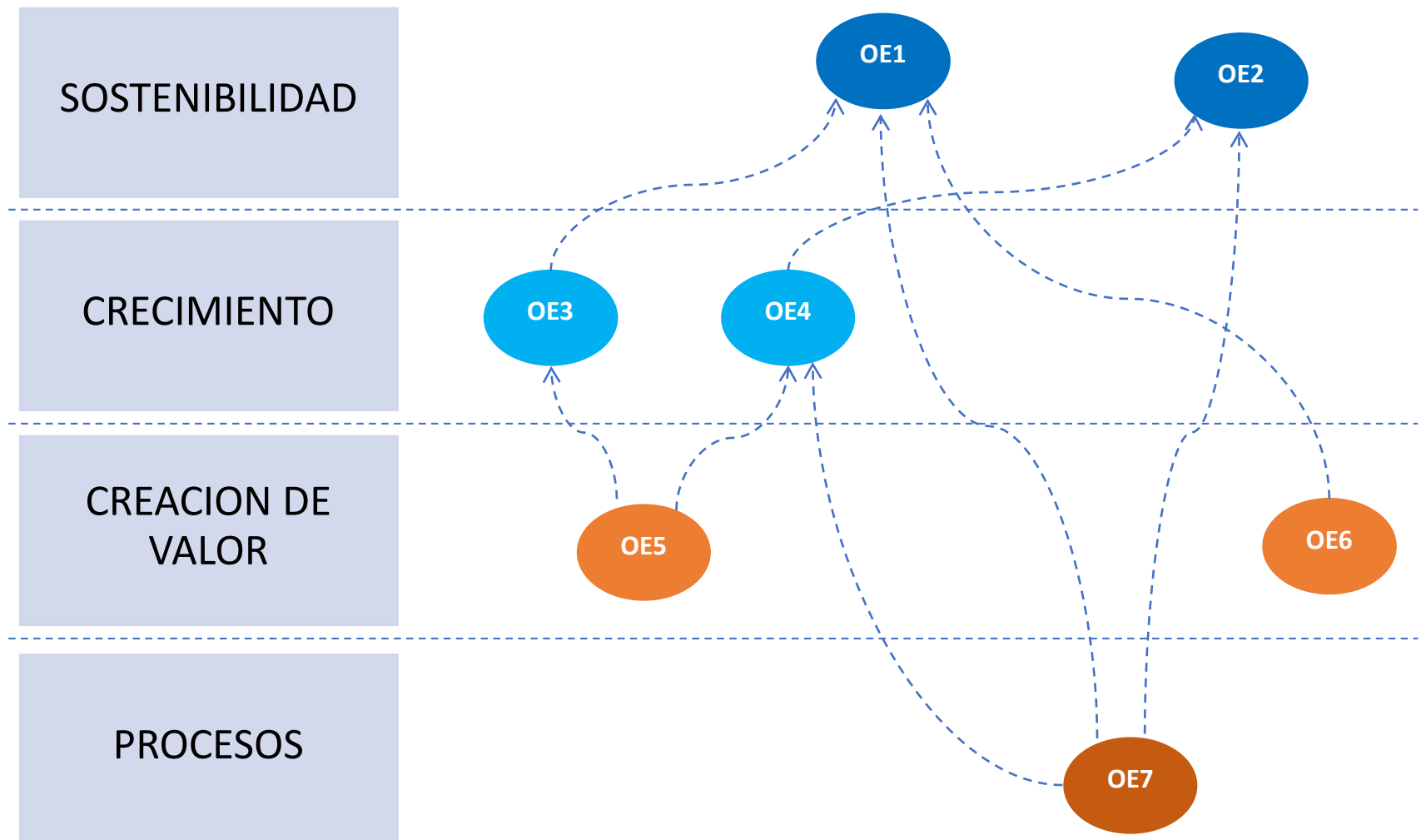
recursos, formando alianzas y relaciones con grupos de interés, equipos de investigación y grupos de influencia de la región.

7. La UPT asignará bonificaciones variables periódicas de reconocimientos a docentes, investigadores y administrativos en función a las evaluaciones de desempeño basado en indicadores. El reconocimiento a los investigadores y grupos de investigación será en función a la producción científica e intelectual relacionadas con las líneas de investigación, de acuerdo con lo establecido en el Anexo 01 del Reglamento RENACYT.
8. La innovación y la mejora continua de nuestros programas y servicios deben seguir una estrategia y estar incluidas dentro de las actividades de planificación de cada facultad y/o dirección de programas, de acuerdo con el modelo educativo.
9. La UPT habilitará una infraestructura tecnológica escalable y segura como factor clave para la transformación digital de los servicios universitarios.
10. La simplificación y automatización de todos los procesos y procedimientos será permanente y monitoreada para asegurar la oferta educativa, los procesos administrativos y demás servicios que se ofrecen a los estudiantes y usuarios.
11. Para mejorar la imagen y posicionamiento de la universidad se establecerán mecanismos de comunicación interna y externa de forma permanente a través de una estrategia de marketing y funciones que sean desarrolladas por una oficina independiente que coordine y presente resultados periódicos de los objetivos definidos.
12. Todos los proyectos, diseños curriculares e infraestructura física y tecnológica deben estar alineados al Modelo Educativo y al Modelo de Responsabilidad Social Universitaria de la UPT, asegurando la asignación y ejecución presupuestaria mínima del 2%.
13. Se promoverá la coordinación y comunicación de todas las áreas y departamentos de la institución de forma permanente para mejorar los tiempos de atención, eficacia en la atención y agilidad en los procesos.
14. Las capacitaciones de docentes, directivos y administrativos que desarrolle la UPT estarán orientadas al cierre de brechas de competencias y al alineamiento con las tendencias del mercado.
15. La UPT realizará dos evaluaciones anuales de docentes al culminar el semestre académico donde se considerarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos que corresponden a su función.

16. La creación de bases de datos, procesos estandarizados, plataforma de seguimiento al egresado y el sistema de medición de indicadores son indispensables para el soporte a las decisiones institucionales y su implementación debe estar incluida en los planes operativos de cada área o facultad.
17. La estructura organizacional y las herramientas de gestión deben ser adaptadas para facilitar la implementación de proyectos y el cumplimiento de los objetivos y estrategia institucional.
18. Las pensiones de estudios se determinarán y actualizarán cada dos años en función al estudio socioeconómico familiar de los estudiantes. Las becas y descuentos se asignarán en base a la evaluación del rendimiento académico y la situación socioeconómica de los estudiantes.
19. Los programas académicos deben tener un modelo económico estandarizado que permita analizar los costos y tarifas para alcanzar un punto de equilibrio aceptable y sean autosostenibles.
20. Todas las facultades y escuela de postgrado deben contar con planes estratégicos y operativos que soporten el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional.
21. La formulación y asignación del presupuesto se realizará en función al Plan Estratégico Institucional y a los planes operativos aprobados, que contienen estrategias para la implementación del Modelo Educativo.
22. Los programas académicos deben incluir líneas de formación y/o asignaturas que desarrollen el conocimiento y las habilidades para impulsar emprendimientos desde la perspectiva de cada profesión.

7. Mapa estratégico

El Cuadro de mando integral se resume en la relación que existe entre los objetivos estratégicos según la dimensión específica. El enfoque de la estrategia está centrado en la calidad organizacional, por tanto, es importante tener objetivos que combinen los beneficios de la gestión académica con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados para asegurar la sostenibilidad del modelo educativo.



8. Cuadro de Mando Integral

P.C. = Por Construir

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N° OE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	INDICADOR BASE 2022	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS/PROYECTOS/P LANES)	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
						2023	2024	2025	2026	2027		
Calidad organizacional	Mantener y modificar la licencia institucional, actualizar e implementar el modelo educativo y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.	1	Mantener la licencia institucional	Informes de cumplimiento de las CBC.	0	0	0	1	0	0	Plan de Trabajo Plan de Gestión de la Calidad para mantener y mejorar las CBC de la UPT, Modelo SUNEDU, CBC I	RECTORADO
				Informes semestrales de resultados de la gestión de calidad	0	2	2	2	2	2		
		2	Actualizar e implementar el modelo educativo	Modelo educativo actualizado	0	0	1	1	0	0	Plan de Gestión de la Calidad para cumplirlas CBC para el Modelo Educativo	GPAD
		3	Acreditar diez programas, priorizando los programas obligatorios de pregrado y postgrado	Número de programas acreditados	0	2	2	2	2	2	Plan de Mejora para la acreditación para cada uno de los programas. Sistema de gestión de la calidad de cada uno de los programas Programa de reconocimiento de las actividades de labor docente	VRAC
		4	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario	Porcentaje de procesos clave rediseñados y documentados	75%	100%					Plan de Mapeo de Procesos alineado al Plan de gestión de la calidad y a la certificación ISO:9001 Fortalecimiento de los Comités de Mejora Continua (CMC) Planes Operativos de mejora continua	RESPONSABLE DE CADA ÁREA O FACULTAD
				Número de reportes semestral de evaluación de procesos	0	1	2	2	2	2		
				Número de reportes de acciones de mejora ejecutadas	0	1	2	2	2	2		
				Porcentaje de estudiantes que consideran como bueno y muy bueno el proceso de enseñanza aprendizaje	64.40%	68.00 %	71.00 %	73.00 %	75.00 %	77.00 %	Encuesta semestral a estudiantes Programa de fortalecimiento y actualización del centro de información y referencia (Biblioteca física y virtual, base de datos, hemeroteca)	VRAC
				Informes semestrales de resultados de la gestión seguimiento a los programas de bienestar universitario	0	2	2	2	2	2	Plan de Bienestar universitario y de actividades extracurriculares	OBUN

				Porcentaje de estudiantes que participan en los programas y actividades extracurriculares	P.C.							
Crecimiento y sostenibilidad económica-financiera	Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.	5	Incrementar el número de postulantes de pregrado y postgrado en 7% anual	Porcentaje de incremento de postulantes a los programas de pregrado	6%	7%	7%	7%	7%	7%	Creación del departamento especializado de Marketing Plan de Marketing y Comunicación de Valor Programa y formación de un equipo comercial para venta de servicios Base de datos de prospectos potenciales	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING
				Porcentaje de incremento de postulantes a los programas de postgrado	5.40%	7%	7%	7%	7%	7%		
		6	Asegurar más del 80% de cobertura de las vacantes asignadas a cada programa	Porcentaje de cobertura de vacantes de los programas la UPT	48%	60%	70%	80%	90%	95%		
		7	Reducir la tasa de deserción estudiantil de pregrado	Porcentaje de deserción de los estudiantes durante los dos primeros años académicos	P.C.						Sistema de tutoría y de apoyo pedagógico	VRAC
		8	Incrementar los ingresos y el excedente neto	Porcentaje de incremento de los ingresos netos anuales	4.3%	5%	5%	6%	7%	8%	Costeo de todos los programas Modelo de punto de equilibrio para cada programa de pregrado y postgrado Estudio socioeconómico de las familias de los estudiantes para la categorización de los estudiantes para el pago de matrículas y pensión de estudio Informes trimestrales de resultados y control financiero	DIGA
				Excedente neto sobre ingresos netos de la UPT	11%	11%	11%	12%	13%	14%		
Investigación, innovación y emprendimiento	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento	9	Implementar los laboratorios del instituto del agua y del Instituto de energía renovable.	Laboratorios implementados	0	1	1				Plan de Trabajo de promoción del instituto del agua y del instituto de energía renovable. Laboratorio der energía solar aplicada (1) Laboratorio analítico del Instituto del agua (1) Informes semestrales de resultados	VRIN
				Número de proyectos de investigación	0	2	2	2	2	2		

		10	Incrementar el número de docentes investigadores RENACYT	Porcentaje de docentes investigadores RENACYT	3.20%	4%	5%	6%	7%	8%	Plan de Investigación de la UPT alineado a la CBC 3, Modelo SUNEDU Reglamento con escala de incentivos en función al criterio de producción total (Anexo 01) del Reglamento RENACYT Programa de formación y capacitación para investigadores	VRIN
		11	Incrementar anualmente las publicaciones de artículos científicos en revistas indizadas en la base de datos de Scopus, Web of Science y Scielo	Número de artículos publicados en Scopus, Web of Science y Scielo (2021)	32	40	50	60	70	80		
		12	Incrementar anualmente las publicaciones de libros y/o capítulos de libros indizados en base datos con revisión de pares externos	Número de docentes con libros y/o capítulos de libros publicados indizados en base de datos	0	2	4	6	8	10		
		13	Obtener registros de propiedad intelectual registradas en INDECOPI, SCOPUS u otras fuentes internacionales equivalentes.	Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores	0	0	1	1	1	1		
		14	Implementar un modelo de incubación para el desarrollo de iniciativas de emprendimientos en la incubadora de empresas de la UPT	Número de emprendimientos incubados	2	4	6	8	10	12	Modelo de Incubadoras de negocios de la UPT Programa de fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento proyectos de financiamiento	VRIN
				Número de emprendimientos insertados en el mercado	0	0	2	2	2	2		
				Número de proyectos de financiamiento	1	1	1	1	1	1		
		15	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de 22 nuevos programas de	Número de nuevos programas de pregrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU	0	1	1	2	2	2	Estudios de mercado Expediente para cada programa	VRAC
Diversificación y fortalecimiento de la oferta educativa	Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los			Número de nuevos programas de postgrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU	0	2	3	3	3	3		

	programas de mayor demanda		pregrado y postgrado al 2027									
		16	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de nuevas segundas especialidades al 2027 y reactivar las autorizadas por la SUNEDU	Número de segundas especialidades activas	13	14	14	15	17	20	Estudio de mercado para nuevas especialidades y para reactivar las autorizadas por la SUNEDU Plan de reactivación de programas de segunda especialidad Expediente para la creación de nuevas especialidades	VRAC
				Número de nuevas segundas especialidades reconocidas y autorizadas por la SUNEDU	0	0	0	1	2	2		
		17	Implementar programas de especialización y/o diplomados y/o formación continua y/o inhouse (programas de extensión universitaria) de acuerdo a los estudios de mercado	Número de nuevos programas inhouse	0	3	4	5	5	5	Estudio de mercado Conformación de equipo de ventas	VRAC/FACULTADES Y ESCUELA DE POSTGRADO
				Número de programas de formación continua	0	3	4	5	5	5		
		18	Estudios de mercado para decidir instalación de una filial en la Provincia de Ilo	Estudio de mercado elaborado	0			1			Estudio de mercado	VRAC
Comunicación de valor	Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.	19	Estandarizar los lineamientos para la comunicación de valor interna y externa	Lineamientos institucionales aprobados	0	1					Reglamento de comunicación interna y externa	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING
		20	Incrementar el reconocimiento, recordación e imagen corporativa de la UPT	Porcentaje de percepción positiva de la UPT por parte de los grupos de interés	P.C.						Encuesta anual de percepción de los grupos de interés	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING
				Porcentaje de alumnos de quinto año de secundaria que quieren estudiar en la UPT	P.C.						Encuesta anual de preferencia e intención a estudiantes del quinto año de secundaria	
				Número de elementos digitales de comunicación externa por facultad	0	2	2	3	4	5	Plan y desarrollo de elementos digitales de	

				Número de eventos donde la UPT organice o patrocine	0	2	3	4	4	4	comunicación externa por facultad	
		21	Desarrollar planes operativos de comunicación digital por cada servicio ofrecido al mercado	Lineamientos institucionales para la promoción de servicios en entornos digitales	0	1					Plan de Comunicación Digital	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING
				Informes semestrales de gestión y resultados	0	2	2	2	2	2		
		22	Implementar un sistema de información y comunicación de apoyo a la gestión institucional	Sistema de información y comunicación implementado	0	1					Sistema de Información e indicadores del PEI y planes operativos alineado a la CBC I del Modelo SUNEDU Plan de medición y comunicación de la información	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING
				Informes trimestrales de gestión y resultados	0	1	4	4	4	4		
Ecosistema y Responsabilidad Social	Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y proyección social	23	Impulsar el desarrollo de nuevos proyectos y actividades de Responsabilidad Social Universitaria	Número de nuevos proyectos propuestos por RSU	0	2	2	2	2	2	Plan de RSU	RESU
				Número de proyectos de RSU ejecutados	1	2	2	2	2	2		
				Porcentaje de asignaturas con contenido desarrollado de RSU	P.C.							
		24	Incrementar las alianzas para cooperación interinstitucional, internacionalización y fortalecimiento del ecosistema	Número de convenios específicos vigentes	29	35	45	55	65	75	Plan de desarrollo de redes Interinstitucionales e Internacionalización (CBC I) Renovación de convenios marco Elaboración y suscripción de nuevos convenios específicos	RENI
				Informes semestrales de gestión y beneficios de cada convenio específico	0	2	2	2	2	2		
				Porcentaje de estudiantes de pregrado que han cursado uno o más ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera convencional y/o no convencional	P.C.						Plan de movilidad estudiantil	

				Porcentaje de docentes que han dictado una o más asignaturas en otra universidad nacional o extranjera convencional y/o no convencional	P.C.						Plan de movilidad docente	
Planificación, seguimiento y prospectiva	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión	25	Fortalecer competencias de docentes, directivos y administrativos con planes de capacitación actualizados	Porcentaje de docentes con grado de Doctor	16%	20%	25%	30%	35%	40%	Plan de desarrollo académico del docente	VRAC
				Porcentaje de docentes con inglés avanzado	19%	22%	25%	30%	35%	40%		
				Porcentaje de docentes con competencias digitales evaluadas	P.C.						Plan de capacitación en el uso de herramientas digitales para docentes	VRAC
				Porcentaje de personal directivo con competencias digitales evaluadas	P.C.						Plan de capacitación en el uso de herramientas digitales para directivos	VRAC
				Porcentaje de personal administrativo con competencias digitales evaluadas	P.C.						Plan de capacitación en el uso de herramientas digitales para administrativos	VRAC
		26	Implementar herramientas y estándares para el apoyo y seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes y profesionales egresados	Porcentaje de egresados que se insertan al mercado laboral en el primer año de egreso	P.C.						Plan de Promoción, Inserción y Seguimiento al egresado alineado a la CBC IV del Modelo SUNEDU Plataforma virtual de apoyo a la inserción laboral de estudiantes y egresados con bolsa de trabajo (CBC IV, Modelo SUNEDU)	RESU
				Porcentaje de egresados laborando en la especialidad en el primer año de egreso	P.C.							
				Porcentaje de profesionales insertados en el mercado laboral en el primer año de obtener su título profesional	P.C.							
				Porcentaje de profesionales laborando en la especialidad en el primer año de obtención de su título profesional	P.C.							
				Informes semestrales de gestión y resultados de GPS alumni	0	2	2	2	2	2	Reglamento de GPS Alumni	

		27	Mejorar el clima laboral	Porcentaje de docentes que consideran que el clima laboral de la UPT es bueno y muy bueno	72.60%	75.00 %	78.00 %	80.00 %	82.00 %	84.00 %	Plan de mejora del clima laboral Encuesta anual de clima laboral	DIGA
				Porcentaje de personal administrativo satisfechos y muy satisfechos con el clima laboral	P.C.						Sistema de evaluación de desempeño docentes, directivos y administrativos Programa de retroalimentación y coaching	
		28	Reducir las brechas de habilidades y competencias de personal directivo y administrativo	Mapeo de perfiles y cargos actualizado	0	1	1	1	1	1	Análisis y diagnóstico de los perfiles y cargos	OFICINA DE POTENCIAL HUMANO
				Reducir la brecha de habilidades y competencias	P.C.						Estudio de brechas de habilidades y competencias por perfiles	
				Informe semestral de evaluación de desempeño	0	2	2	2	2	2	Plan de capacitación para el cierre de brechas Programa de reconocimiento y deméritos del personal	
		29	Incrementar la satisfacción de las empresas e instituciones públicas con los egresados de la UPT	Porcentaje de empresas satisfechas y muy satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT	P.C.						Inventario de empresas e instituciones relacionadas Plan de monitoreo y seguimiento de las empresas e instituciones Encuesta semestral de satisfacción	RESU
				Porcentaje de Instituciones públicas satisfechas y muy satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT	P.C.							
				Informe trimestral del monitoreo y seguimiento	0	2	4	4	4	4		

9. Sistema de monitoreo, evaluación y comunicación

El Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2023-2027 de la Universidad Privada de Tacna se debe desarrollar sobre la base del Cuadro de Mando Integral el mismo que debería ser automatizado para que la alta dirección y la Oficina de Planificación pueda efectuar el monitoreo, seguimiento permanente y evaluaciones oportunas del cumplimiento de las metas y objetivos. El sistema comprende:

- A. El **Monitoreo y seguimiento**, comprende acciones de control de gestión para la implementación de todas las iniciativas estratégicas y la verificación de los avances y el cumplimiento de las metas de cada uno de los objetivos considerando sus indicadores, para que se adopten las medidas correctivas de manera oportuna, en caso la situación lo amerite. El monitoreo incluye el seguimiento a los planes operativos bianuales como los disponen la CBC de la SUNEDU, que deben estar alineados al PEI con controles mensuales y trimestrales.
- B. La **Evaluación**, es el proceso que se debe realizar trimestral y semestralmente para conocer de manera objetiva los avances de la implementación de cada una de las iniciativas estratégicas y del cumplimiento de las metas, haciendo notar las desviaciones de la ejecución con lo planificado para conocer la efectividad de las estrategias. Las evaluaciones deben sustentarse en los informes de cumplimiento periódico que está establecido en el Cuadro de Mando Integral y pueda informarse a la alta dirección y al Consejo Universitario.
- C. Los **Indicadores** definidos se deben monitorear periódicamente y, los resultados deben ser presentados y publicados para consulta del Consejo Universitario. Los indicadores que aún no tienen una línea base (por construir, P.C.) por no estar disponible la información deben ser construidos con prioridad el 2023, que permita definir las metas a ser cumplidas a partir del año 2024.
- D. Las **Iniciativas Estratégicas** deben ser priorizadas por la alta dirección a propuesta de la Oficina de Planeamiento de acuerdo con la disponibilidad presupuestal, las que deben formar parte de los planes operativos anuales y bianuales. La implementación de cada iniciativa debe contar con un Programa, Proyecto y/o Plan de Trabajo y/o Términos de Referencia en caso de tercerización de servicios o especificaciones técnicas cuando se trate de adquisición de bienes, las mismas que deben ser elaboradas por especialistas de las áreas usuarias o externos.
- E. La **Responsabilidad** del cumplimiento de los objetivos, debe ser definida previamente y comunicada continuamente a los equipos encargados según el rol, asignaciones y el nivel de responsabilidad. Se sugiere que para cada objetivo se defina una matriz RACI para facilitar la asignación y la comunicación:

La matriz RACI está distribuida, según su acrónimo, en los siguientes roles:

- **RESPONSABLE:** Es la persona o equipo que ejecuta las actividades y se comprometen con el cumplimiento del objetivo
- **APROBADOR:** Es el responsable del cumplimiento del objetivo y se hace cargo de las decisiones y los resultados.
- **CONSULTADO:** Este rol ofrece información importante para completar las actividades o para la toma de decisiones.
- **INFORMADO:** Son aquellas personas que se mantienen al tanto del avance de las actividades y las acciones relacionadas al cumplimiento del objetivo

- F. La **Comunicación** del cumplimiento de los objetivos, debe ser incluida en las reuniones del Comité de Gestión para que se pueda comunicar oportunamente los resultados del plan, cumplimiento de objetivos y situación de la ejecución de acciones estratégica. La estructura y contenido de este método de comunicación debe ser definida por la Oficina de Planeamiento para asegurar la objetividad en la publicación de los resultados.

Para el seguimiento, monitoreo y control de gestión por parte de la alta dirección y la Oficina de Planeamiento es clave la creación de un sistema de información e indicadores tanto del plan estratégico como de los planes operativos, así como la automatización del Cuadro de Mando Integral que debería tener una alimentación sistemática y periódica de los datos relacionados con los indicadores por parte de las facultades, áreas operativas y de apoyo.

Se sugiere que la automatización del cuadro de mando considere los rangos siguientes:

- **Zona verde (alta efectividad):** Rango de 100% (o más) en el cumplimiento de las metas.
- **Zona ámbar (efectividad media - precaución):** Rango 90% a 99% en el cumplimiento de las metas.
- **Zona roja (Baja efectividad - peligro):** Rango de 0% a 90% en el cumplimiento de las metas.

Rangos de desviación	Color del semáforo	Explicación
Igual o mayor a 0%	Verde	La suma de las desviaciones ponderadas es igual o mayor a 0%
Menor a 0% y mayor igual a -10%	Amarillo	La suma de las desviaciones ponderadas se encuentra entre 0% y -10%
Menor a -10%	Rojo	La suma de las desviaciones ponderadas es menor a -10%

Bibliografía

Cárdenas, J. (2013). *Guía para universidades ambientalmente responsables*. Lima.

Defensoría del Pueblo. (2021). *Reporte de conflictos sociales N° 209*.

Díaz, J. (2008). Educación superior en el Perú: tendencias de la demanda y la oferta. En G. d. GRADE, *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: contribuciones empíricas para el debate*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/grade/20100405042637/analisis-2.pdf>

IPSOS. (2022). Tendencias del consumidor peruano. *21 Congreso Anual de Marketing - CAMP 2022*. Lima.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Prentice-Hall Inc.