



---

**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2018 – 2022 Y  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
CORPORATIVO DE LA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

---

4 DE SEPTIEMBRE DE 2017

## Contenido

PRESENTACIÓN .....	3
1. Lineamientos estratégicos de la Universidad Privada de Tacna.....	4
1.1. Misión .....	4
1.2. Valores .....	4
1.3. Visión al 2022.....	4
2. Estrategia Institucional de la Universidad Privada de Tacna .....	5
3. Factores clave de éxito .....	5
4. Políticas institucionales .....	6
5. Objetivos estratégicos por perspectivas.....	7
6. Mapa estratégico .....	8
7. Objetivos e indicadores .....	9
9. Objetivos, iniciativas estratégicas y responsables.....	12
10. Objetivos, indicadores y fórmulas de cálculo .....	15
11. Cuadro de mando integral.....	19
12. Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación .....	22
ANEXO 01: Análisis del Entorno.....	25
Factores del Macroentorno .....	25
Factores del Microentorno .....	37
ANEXO 02: Análisis Interno.....	44
Presupuesto 2017 .....	44
Situación Financiera de la UPT y los Centros de Producción.....	44
Licenciamiento y acreditación .....	48
Convenios interinstitucionales .....	48
Investigación y desarrollo .....	49
ANEXO 03: Análisis y Diagnóstico FODA.....	51
ANEXO 04: Matriz de posición competitiva.....	54
ANEXO 05: Estrategia de para pregrado y postgrado.....	55
ANEXO 06: Cómo leer el CMI o BSC.....	56
ANEXO 07: Glosario de términos.....	57



## PRESENTACIÓN

La Universidad Privada de Tacna es una universidad sin fines de lucro creada en 1985 que busca adaptarse permanentemente a las tendencias y desafíos del entorno, buscando la mejora de sus capacidades y competencias para generar mayor valor para la comunidad universitaria y la sociedad.

En esta dirección, presentamos nuestra principal herramienta de gestión, el Plan Estratégico Institucional 2018-2022 y el Cuadro de Mando Corporativo, donde todos los estamentos hemos decidido y comprometido a implementar iniciativas estratégicas con el firme propósito de innovar y mejorar en el proceso de enseñanza aprendizaje, la investigación, la responsabilidad social universitaria y, en el desarrollo de una gestión efectiva en búsqueda de los resultados, la calidad y la excelencia, para contribuir con el desarrollo de nuestra región y el país.

El Plan Estratégico Institucional establece los lineamientos estratégicos que deberá seguir la comunidad universitaria en el periodo 2018-2022 que nos permita alcanzar nuestra visión de ser una "Universidad referente en el Sur del Perú en formación integral de profesionales, investigadores y emprendedores; socialmente responsable con programas acreditados".

Nuestros objetivos estratégicos se enmarcan en cuatro perspectivas o ejes estratégicos basado en una estructura innovada del Cuadro de Mando Integral que comprende: 1). Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento; 2). Perspectivas de Procesos; 3). Perspectiva Financiera y, 4). Perspectiva de Comunidad Universitaria y Stakeholders. Las cuatro perspectivas contienen 26 objetivos estratégicos específicos, que serán medidos con 69 indicadores. Asimismo, asumimos el reto de implementar 36 iniciativas estratégicas que nos permita cumplir las metas de cada uno de los objetivos y alcanzar la visión de nuestra universidad.

Finalmente, quiero agradecer la comprometida y decidida participación de toda la comunidad universitaria que incluye autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, egresados y alumnos del quinto año de secundaria de nuestra región que estamos seguros serán parte de nuestra universidad y, a la empresa Mercadeo y Negocios que nos apoyó en la facilitación de los talleres de planificación estratégica.

Dr. Hugo Calizaya Calizaya  
Rector



## 1. Lineamientos estratégicos de la Universidad Privada de Tacna

Los lineamientos estratégicos que incluye la Misión, Valores, Visión compartida, Estrategia y Políticas Institucionales constituyen los principales postulados para enrumbar a nuestra Universidad Privada de Tacna hacia una nueva etapa de su desarrollo en el quinquenio 2018-2022.

### 1.1. Misión

El propósito fundamental y la razón de ser de nuestra universidad es:

---

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

---

### 1.2. Valores

Los valores y principios de nuestra cultura que orienta nuestro accionar y le confiere identidad a nuestra universidad comprometiendo a todos sus integrantes son:

**Calidad:** La calidad en busca de la excelencia es la que permea todos nuestros procesos académicos y administrativos para la generación de valor para nuestros estudiantes y la sociedad. Se expresa en la alta exigencia académica, en la eficiencia, en la integridad y en el comportamiento y prácticas diarias de todos sus integrantes.

**Innovación:** Nos valemos del aprendizaje y la creatividad para encontrar nuevas formas de enseñanza, promover el debate de ideas, mejorar nuestros procesos, desarrollar nuevos servicios, generando un sistema de mejora continua.

**Responsabilidad social:** Expresa nuestro compromiso como universidad hacia la sociedad, a través de nuestros programas de estudio, docencia, proyectos de investigación y gestión interna, para contribuir al desarrollo sostenible de nuestra región y país.

**Investigación:** Buscamos producir conocimiento con alto rigor científico para la innovación, el desarrollo y la mejora de la productividad, transfiriendo tecnología para contribuir a la solución de los principales problemas de nuestra región y país.

### 1.3. Visión al 2022

Nuestra gran aspiración y visión estratégica compartida hacia el 2022 es alcanzar a ser una:

---

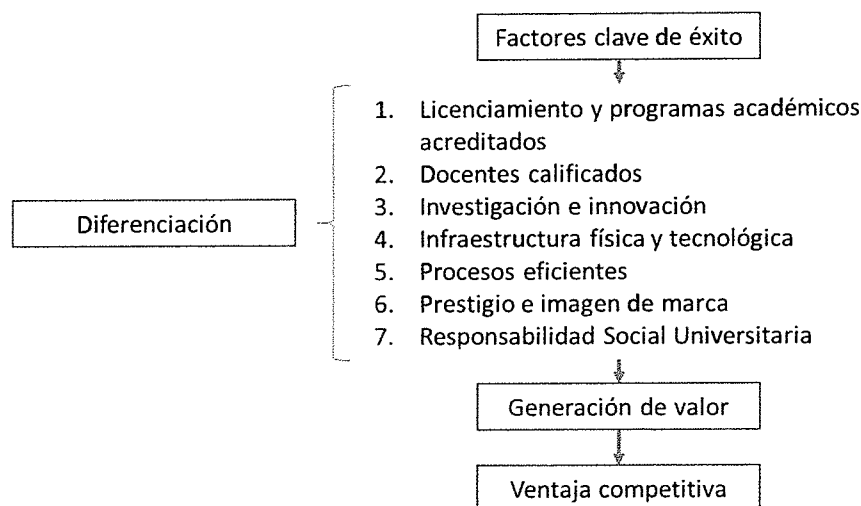
*“Universidad referente en el sur del Perú en formación integral de profesionales, investigadores y emprendedores; socialmente responsable, con programas acreditados”*

---



## 2. Estrategia Institucional de la Universidad Privada de Tacna

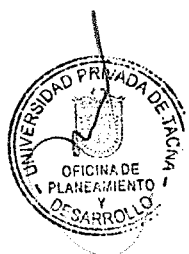
Nuestra estrategia competitiva para la generación de valor, el crecimiento y desarrollo de nuestra universidad es la diferenciación.



### 3. Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito para generar valor y alcanzar una ventaja competitiva sostenible se sustentan en:

- **El Licenciamiento y la acreditación de los programas académicos** para elevar los estándares de calidad con un sistema de gestión para la mejora continua de todos los programas que ofrece nuestra universidad.
- **Docentes calificados** y seleccionados en función de sus competencias, capacitados en su especialidad, enseñanza y pedagogía y, evaluados permanentemente para sostener la exigencia académica, la mejora continua y la satisfacción de los estudiantes.
- **La Investigación e innovación** en las currículas de estudio, procesos, gestión, sistema de calidad, métodos de enseñanza, producción del conocimiento y transferencia de tecnología con responsabilidad social universitaria.
- **La Infraestructura física y tecnológica** con procesos automatizados y sistemas de información para ofrecer mejores servicios académicos y administrativos.
- **Procesos eficientes** para lograr altos estándares de productividad, eficiencia y eficacia en los servicios académicos y administrativos, para alcanzar una gestión efectiva de la universidad orientada a resultados.
- **Prestigio e imagen de marca** que se construye como resultado de la formación integral de profesionales competentes, la producción de conocimiento y las acciones de responsabilidad social universitaria.
- **Responsabilidad social universitaria** es parte de nuestra filosofía y cultura de nuestra organización que está presente en todo nuestro accionar, en nuestros programas, proyectos y gestión de nuestra universidad.



#### 4. Políticas institucionales

Los programas, proyectos, acciones y actividades de la Universidad Privada de Tacna se guían y orientan por las siguientes políticas institucionales:

- 4.1 La acreditación de la calidad educativa es obligatoria para todos los programas de pregrado y postgrado de la UPT.
- 4.2 El modelo educativo está orientado a asegurar la calidad en la formación de profesionales competentes con alta exigencia académica y responsabilidad social y ambiental.
- 4.3 La enseñanza del idioma inglés hasta el nivel avanzado es obligatoria en todos los programas de pregrado.
- 4.4 La creación e implementación de cualquier programa académico de pregrado o postgrado se realiza previo estudio de la demanda y comprobación de la factibilidad de mercado.
- 4.5 El intercambio y movilidad de docentes, investigadores y estudiantes es en estricto orden de méritos.
- 4.6 La admisión e ingreso a la UPT es flexible y desarrolla un alto nivel de exigencia académica en todos los programas.
- 4.7 Las becas de estudios totales o parciales o descuentos en los derechos de enseñanza se realizan estrictamente sobre la base de criterios de rendimiento académico, deportivo y situación económica.
- 4.8 La creación y funcionamiento de todos los Centros de Producción, a excepción de los centros que tienen fines académicos y/o de investigación, es en función al Plan de Gestión que demuestre la factibilidad de mercado, técnica y económica.
- 4.9 Todos Los proyectos y programas académicos de la UPT incluyen el componente de Responsabilidad Social Universitaria.
- 4.10 La UPT realiza dos evaluaciones semestrales de docentes a través de los estudiantes antes de la culminación del semestre académico, cuyos resultados son publicados.
- 4.11 Los procesos de selección de docentes se basan principalmente en la evaluación por competencias, incluyendo la clase magistral, así como de la experiencia práctica del docente en el campo laboral de la especialidad.
- 4.12 La capacitación especializada de docentes y administrativos se realiza estrictamente en orden de méritos determinado por las evaluaciones semestrales.
- 4.13 La UPT asigna bonificaciones variables periódicas y reconocimientos a docentes, investigadores y administrativos en función a las evaluaciones y los resultados.
- 4.14 La gestión de la UPT es por resultados, buscando siempre la eficiencia y eficacia en cada una de nuestras decisiones, procesos y actividades, con evaluaciones y mediciones periódicas basadas en indicadores principalmente de resultados.
- 4.15 Todas las facultades, escuelas y unidades funcionales están alineadas a la estrategia y objetivos de la universidad.



## 5. Objetivos estratégicos por perspectivas

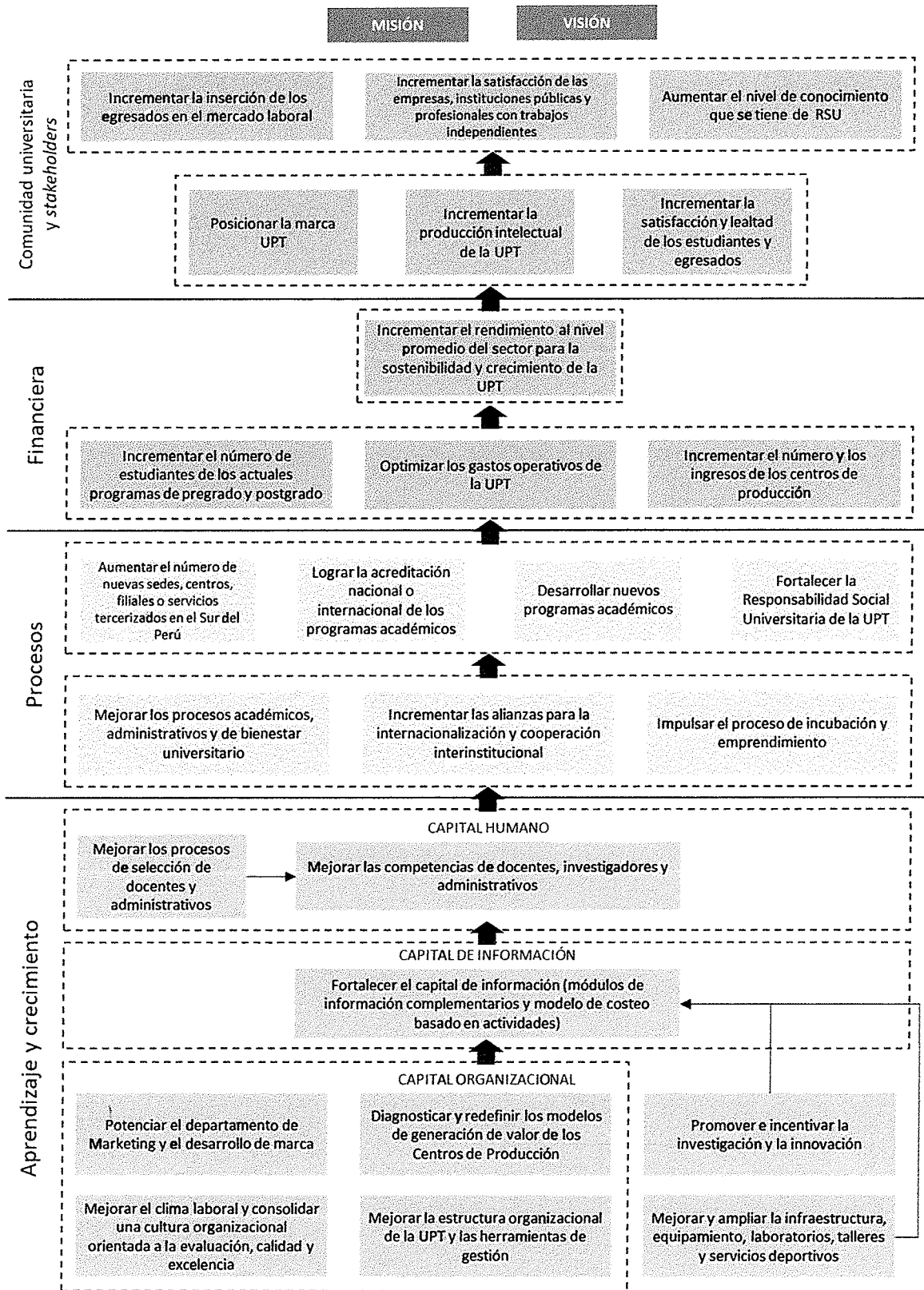
Los objetivos estratégicos medibles que debemos alcanzar en el periodo 2018-2022 y que sustentan nuestra misión y visión, están basados en la situación y tendencias del entorno, así como en los recursos y capacidades de nuestra universidad.

COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y STAKEHOLDERS	O1	Incrementar la inserción de los egresados en el mercado laboral
	O2	Incrementar la satisfacción de las empresas, instituciones públicas y profesionales con trabajos independientes
	O3	Incrementar la producción intelectual de la UPT
	O4	Aumentar el nivel de conocimiento que se tiene de Responsabilidad Social Universitaria
	O5	Incrementar la satisfacción y lealtad de los estudiantes y egresados de todos los programas
	O6	Posicionar la marca UPT (Branding)
FINANCIERA	O7	Incrementar el número de estudiantes de los programas de pregrado y postgrado
	O8	Incrementar el rendimiento al nivel promedio del sector para la sostenibilidad y crecimiento de la UPT
	O9	Incrementar el número y los ingresos de los centros de producción
	O10	Optimizar los gastos operativos de la UPT
PROCESOS	O11	Mejorar los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario
	O12	Desarrollar nuevos programas académicos en función a los estudios de mercado (formación virtual, programas de personas que trabajan, semipresenciales, cursos libres, etc.)
	O13	Lograr la acreditación nacional o internacional de los programas de pregrado y postgrado
	O14	Incrementar las alianzas para la internacionalización y cooperación interinstitucional
	O15	Impulsar el proceso de incubación y emprendimiento
	O16	Fortalecer la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de la UPT
	O17	Aumentar el número de nuevas sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	O18	Mejorar las competencias de docentes, investigadores y administrativos
	O19	Mejorar los procesos de selección de docentes y administrativos
	O20	Potenciar el departamento de Marketing y el desarrollo de marca
	O21	Fortalecer el capital de información (módulos de información complementarios y modelo de costo basado en actividades)
	O22	Promover e incentivar la investigación y la innovación
	O23	Mejorar la estructura organizacional de la UPT y las herramientas de gestión
	O24	Diagnosticar y redefinir los modelos de generación de valor de los Centros de Producción
	O25	Mejorar y ampliar la infraestructura, equipamiento, laboratorios, talleres y servicios deportivos
	O26	Mejorar el clima laboral y consolidar una cultura organizacional orientada a la evaluación, calidad y excelencia



## 6. Mapa estratégico

El Mapa Estratégico que describe la estrategia de nuestra universidad a través de relaciones de causa y efecto de sus objetivos estratégicos para cumplir nuestra misión y alcanzar nuestra visión es:





## 7. Objetivos e indicadores

Para medir los avances y cumplimiento de cada uno de nuestros 26 objetivos estratégicos en los próximos 5 años, se han establecido 69 indicadores con especial énfasis en los indicadores de resultados.

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y STAKEHOLDERS	Incrementar la inserción de los egresados en el mercado laboral	Porcentaje de egresados que se insertan al mercado laboral en el primer año de egreso
		Porcentaje de egresados laborando en la especialidad en el primer año de egreso
	Incrementar la satisfacción de las empresas, instituciones públicas y profesionales con trabajos independientes	Porcentaje de empresas e instituciones satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT
		Porcentaje de profesionales con trabajos independientes satisfechos con su nivel de ingresos
	Incrementar la producción intelectual de la UPT	Porcentaje de docentes que realizaron publicaciones en Scopus, Scielo o ISI
		Porcentaje de docentes con libros publicados
		Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores
		Porcentaje de trabajos de investigación publicados en ALICIA en relación al total de trabajos de investigación
	Aumentar el nivel de conocimiento que se tiene de Responsabilidad Social Universitaria	Porcentaje de docentes, estudiantes y administrativos, que tienen conocimiento de RSU
	Incrementar la satisfacción y lealtad de los estudiantes y egresados de todos los programas	Porcentaje de deserción de los estudiantes durante los dos primeros años académicos
Porcentaje de estudiantes de pregrado que se encuentran satisfechos con la formación en la UPT		
Porcentaje de estudiantes de postgrado que se encuentran satisfechos con la formación en la UPT		
Posicionar la marca UPT ( <i>Branding</i> )	Porcentaje de percepción positiva de la UPT por parte de los grupos de interés	
	Porcentaje de alumnos de quinto año de secundaria que quieren estudiar en la UPT	
FINANCIERA	Incrementar el número de estudiantes de los programas de pregrado y postgrado	Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes de pregrado
		Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes en postgrado
		Porcentaje de incremento anual de titulados de pregrado
		Porcentaje de incremento anual de graduados de postgrado
	Incrementar el rendimiento al nivel promedio del sector para la sostenibilidad y crecimiento de la UPT	Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes de pregrado en relación a los egresados de secundaria de colegios públicos y privados
		Utilidad neta sobre ingresos netos de la UPT
		Margen de utilidad neta sobre ingresos del Instituto de Idiomas
		Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Clínica Odontológica
		Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Panificadora
		Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Institución Educativa Verdad y Vida
Incrementar el número y los ingresos de los centros de producción	Margen de utilidad neta sobre ingresos de ICEL	
	Margen de utilidad neta sobre ingresos del Centro Pre-Universitario	
	Margen de utilidad neta sobre ingresos del Laboratorio de Mecánica de Suelos, Concretos y Pavimento	
	Margen de utilidad neta sobre ingresos del Laboratorio de Mecánica de Suelos, Concretos y Pavimento	
Optimizar los gastos operativos de la UPT	Gastos de operación anualizados / margen operativo total anualizado	



Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
PROCESOS	Mejorar los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario	Porcentaje de estudiantes que valoran positivamente los recursos y servicios de apoyo Porcentaje de procesos clave rediseñados y documentados
	Desarrollar nuevos programas académicos en función a los estudios de mercado (formación virtual, programas de personas que trabajan, semipresenciales, cursos libres, etc.)	Número de nuevos programas activos de pregrado Número de nuevos programas activos de postgrado Número de nuevos programas presenciales, virtuales y semipresenciales aperturados
	Lograr la acreditación nacional o internacional de los programas de pregrado y postgrado	Porcentaje de programas activos de pregrado acreditados Porcentaje de programas activos de postgrado acreditados
	Incrementar las alianzas para la internacionalización y cooperación interinstitucional	Porcentaje de convenios y alianzas estratégicas activas para la investigación y el desarrollo académico Porcentaje de estudiantes de pregrado que han cursado ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera Porcentaje de docentes que han dictado ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera Porcentaje de investigadores que han participado en proyectos de investigación en otra universidad nacional o extranjera
	Impulsar el proceso de incubación y emprendimiento	Número de emprendimientos
	Fortalecer la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de la UPT	Número de proyectos, iniciativas y acciones de extensión de RSU Número de alumnos participantes en programas de voluntariado Porcentaje del presupuesto destinado a programas, proyectos o actividades de RSU Número de alianzas estratégicas activas con grupos de interés Número de investigaciones con enfoque RSU
	Aumentar el número de nuevas sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú	Número de sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú, previo estudio de mercado y factibilidad técnica y financiera



Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de docentes, investigadores y administrativos	Porcentaje de docentes aprobados en las evaluaciones semestrales por los estudiantes
		Porcentaje de docentes con grado de Doctor
		Porcentaje de docentes con dominio de idioma extranjero en nivel avanzado
		Porcentaje de docentes capacitados en docencia universitaria (metodología y pedagogía) con un mínimo de 50 horas anuales
		Porcentaje de docentes capacitados en su especialidad con un mínimo de 50 horas anuales
		Porcentaje de docentes investigadores capacitados con un mínimo de 50 horas anuales
		Porcentaje de docentes a tiempo completo
		Porcentaje de administrativos capacitados de acuerdo a las funciones que desempeñan con un mínimo de 50 horas anuales
		Porcentaje de administrativos aprobados en la evaluación de desempeño
	Porcentaje de rotación externa del personal administrativo	
	Mejorar los procesos de selección de docentes y administrativos	Porcentaje de docentes contratados y nombrados mediante selección por concurso público basado en competencias
	Potenciar el departamento de Marketing y el desarrollo de marca	Porcentaje de alumnos de pregrado y postgrado que se relacionan con el área de Marketing
		Número de alumnos potenciales de pregrado que se relacionan con el área de Marketing
	Fortalecer el capital de información (módulos de información complementarios y modelo de costo basado en actividades)	Método ABC implementado
Módulos faltantes implementados para la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos		
Promover e incentivar la investigación y la innovación	Número de investigadores registrados en REGINA	
	Número de docentes investigadores	
Mejorar la estructura organizacional de la UPT y las herramientas de gestión	Estructura organizacional mejorada y alineada a la estrategia	
	Porcentaje de documentos de gestión actualizados y alineados a la estrategia	
	Oficina/área de seguimiento al graduado implementada	
Diagnosticar y redefinir los modelos de generación de valor de los Centros de Producción	Número de Centros de Producción con modelos redefinidos	
Mejorar y ampliar la infraestructura, equipamiento, laboratorios, talleres y servicios deportivos	Elaboración e implementación del Plan Maestro de desarrollo de la infraestructura institucional	
Mejorar el clima laboral y consolidar una cultura organizacional orientada a la evaluación, calidad y excelencia	Índice de Clima Laboral y Cultura Organizacional	



## 9. Objetivos, iniciativas estratégicas y responsables

Para alcanzar las metas de cada uno de nuestros objetivos se han establecido iniciativas estratégicas, que son los programas, proyectos y actividades que debemos desarrollar e implementar en el periodo 2018-2022 bajo el liderazgo de los responsables de cada una de las iniciativas.

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE de las iniciativas estratégicas
COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y STAKEHOLDERS	Incrementar la inserción de los egresados en el mercado laboral		
	Incrementar la satisfacción de las empresas, instituciones públicas y profesionales con trabajos independientes		
	Incrementar la producción intelectual de la UPT		
	Aumentar el nivel de conocimiento que se tiene de Responsabilidad Social Universitaria		
	Incrementar la satisfacción y lealtad de los estudiantes y egresados de todos los programas		
	Posicionar la marca UPT ( <i>Branding</i> )		
FINANCIERA	Incrementar el número de estudiantes de los programas de pregrado y postgrado	Definir políticas institucionales para el ingreso, la exigencia académica, permanencia y egreso de los estudiantes de pregrado y postgrado de acuerdo a la estrategia de calidad	VRAC
	Incrementar el rendimiento al nivel promedio del sector para la sostenibilidad y crecimiento de la UPT	Elaborar e implementar un estudio económico de cada estudiante para elaborar escalas de pensiones	VRAC
	Incrementar el número y los ingresos de los centros de producción	Definir políticas institucionales para la creación, funcionamiento, gestión y cierre de Centros de Producción.	REDO / DIGA
		Elaborar e implementar un Plan de Negocios para cada Centro de Producción, exceptuando a aquellos con fines de formación académica y/o investigación	DIGA / OPLA
	Optimizar los gastos operativos de la UPT	Elaborar e implementar de un Plan de Racionalización y Optimización de Gastos Operativos	DIGA / OPLA



Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE de las iniciativas estratégicas
PROCESOS	Mejorar los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario	Elaborar un programa de Reingeniería para simplificar procesos y procedimientos clave	VRAC / Oficina de Gestión de Procesos Académicos y Docencia
	Desarrollar nuevos programas académicos en función a los estudios de mercado (formación virtual, programas de personas que trabajan, semipresenciales, cursos libres, etc.)	Realizar un estudio de mercado y competencia	Oficina de Admisión y Marketing
		Evaluar y diagnosticar las carreras de pregrado con tendencias decrecientes de estudiantes.	VRAC
		Definir políticas institucionales para la creación, funcionamiento y cierre de programas de pregrado y postgrado.	VRAC
		Elaborar e implementar un Plan para el desarrollo de programas académicos virtuales, presenciales y semipresenciales	VRAC
	Lograr la acreditación nacional o internacional de los programas de pregrado y postgrado	Elaborar e implementar un Programa de acreditación 2018-2022	REDO / Oficina de Gestión de la Calidad
	Incrementar las alianzas para la internacionalización y cooperación interinstitucional	Elaborar e implementar un Programa anual de alianzas estratégicas y convenios de cooperación interinstitucional	VRAC / Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales
		Elaborar e implementar un Programa Anual de intercambio de docentes, investigadores y estudiantes	VRAC
		Establecer políticas y un reglamento para movilidad de estudiantes, docentes e investigadores	VRAC
	Impulsar el proceso de incubación y emprendimiento	Elaborar e implementar un Programa de Capitales Semilla para emprendimientos	VRIN / VRAC
	Fortalecer la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de la UPT	Elaborar e implementar un Plan Anual de Acción en RSU	Oficina de RSU
	Aumentar el número de nuevas sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú	Realizar estudios de mercado potenciales y de competencia para nuevas sedes, centros, filiales o servicios tercerizados	VRAC
		Elaborar e implementar un Plan de Expansión 2018-2022	VRAC



Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE de las iniciativas estratégicas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de docentes, investigadores y administrativos	Realizar un diagnóstico y elaborar e implementar de un Programa Anual de Capacitación de docentes, investigadores y administrativos para cerrar brechas de competencias	VRAC / VRIN
		Elaborar e implementar una Escala Bonificaciones para Docentes Contratados basada en la Evaluación de Desempeño y Competencias	VRAC
		Diseñar un Sistema de Evaluación docente	VRAC
	Mejorar los procesos de selección de docentes y administrativos	Elaborar perfiles de puestos basados en competencias para docentes y administrativos	VRAC / OPLA
		Elaborar y aprobar las Políticas de selección de docentes para todas las facultades que incluyan la contratación, ratificación y ascenso, así como la tercerización total o parcial del proceso de selección	VRAC
		Analizar y comparar el perfil de competencias de los colaboradores con el nuevo perfiles de competencias	REDO / OPLA
	Potenciar el departamento de Marketing y el desarrollo de marca	Elaborar e implementar un Plan de Marketing Estratégico y Operativo incrementando el presupuesto	VRAC / Oficina de Admisión y Marketing
		Implementar un CRM para gestionar las relaciones con docentes, estudiantes y egresados	VRAC / Oficina de Tecnología de Información
	Fortalecer el capital de información (módulos de información complementarios y modelo de costeo basado en actividades)	Implementar un Modelo de Costeo Basado en Actividades (ABC, Activity Based Costing)	REDO / DIGA
		Adquirir la infraestructura física tecnológica (hardware) necesaria para la implementación de nuevos módulos	DIGA / Oficina de Tecnología de Información
	Promover e incentivar la investigación y la innovación	Elaborar y aprobar una Escala de Compensaciones variables y periódicas para Docentes Investigadores	VRIN / DIGA
		Diseñar un Plan y políticas que motiven la investigación y la innovación y brinden las condiciones necesarias para el trabajo del investigador	Vicerrectorado de Investigación
	Mejorar la estructura organizacional de la UPT y las herramientas de gestión	Mejorar la estructura de la organización	Oficina de Planeamiento y Desarrollo / REDO
		Elaborar un programa de actualización de las principales herramientas de gestión	Oficina de Planeamiento y Desarrollo / REDO
Implementar la Oficina o Area de seguimiento al graduado		VRAC / Oficina de RSU	
Diagnosticar y redefinir los modelos de generación de valor de los Centros de Producción	Elaborar estudios de mercado y diagnóstico para redefinir el modelo y la estructura de los centros de producción, exceptuando aquellos con fines de formación académica y/o investigación	DIGA	
Mejorar y ampliar la infraestructura, equipamiento, laboratorios, talleres y servicios deportivos	Desarrollar un Plan Maestro de desarrollo de la infraestructura institucional	DIGA / Area de Infraestructura	
Mejorar el clima laboral y consolidar una cultura organizacional orientada a la evaluación, calidad y excelencia	Desarrollar un Programa de fortalecimiento del Clima Laboral y Cultura Organizacional	DIGA / Área de Gestión del Potencial Humano	



## 10. Objetivos, indicadores y fórmulas de cálculo

Cada uno de los indicadores que medirán los avances y cumplimiento de nuestros objetivos tienen una fórmula de cálculo

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	FÓRMULA
COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y STAKEHOLDERS	Incrementar la inserción de los egresados en el mercado laboral	Porcentaje de egresados que se insertan al mercado laboral en el primer año de egreso	$\left( \frac{\text{Egresados con no más de un año de egreso trabajando}}{\text{Total de egresados con no más de un año de egreso}} \right) * 100$
		Porcentaje de egresados laborando en la especialidad en el primer año de egreso	$\left( \frac{\text{Egresados con no más de un año de egreso trabajando en su especialidad}}{\text{Total de egresados con no más de un año de egreso}} \right) * 100$
	Incrementar la satisfacción de las empresas, Instituciones públicas y profesionales con trabajos independientes	Porcentaje de empresas e instituciones satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT	$\left( \frac{\text{Nº de empresas satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados}}{\text{Nº total de empresas con egresados}} \right) * 100$
		Porcentaje de profesionales con trabajos independientes satisfechos con su nivel de ingresos	$\left( \frac{\text{Nº de egresados con trabajos independientes satisfechos con su nivel de ingresos}}{\text{Nº total de egresados con trabajos independientes}} \right) * 100$
	Incrementar la producción intelectual de la UPT	Porcentaje de docentes que realizaron publicaciones en Scopus, Scielo o ISI	$\left( \frac{\text{Nº de docentes con al menos una publicación indexada en Scopus, Scielo o ISI}}{\text{Nº total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de docentes con libros publicados	$\left( \frac{\text{Nº de docentes con al menos un libro publicado}}{\text{Nº total de docentes}} \right) * 100$
		Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores	Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores
		Porcentaje de trabajos de investigación publicados en ALICIA en relación al total de trabajos de investigación	$\left( \frac{\text{Nº de trabajos de investigación publicados en ALICIA}}{\text{Nº total de trabajos de investigación realizados}} \right) * 100$
	Aumentar el nivel de conocimiento que se tiene de Responsabilidad Social Universitaria	Porcentaje de docentes, estudiantes y administrativos, que tienen conocimiento de RSU	$\left( \frac{\text{Nº de docentes, estudiantes y administrativos, que tienen conocimiento de RSU}}{\text{Nº total de docentes, estudiantes y administrativos}} \right) * 100$
	Incrementar la satisfacción y lealtad de los estudiantes y egresados de todos los programas	Porcentaje de deserción de los estudiantes durante los dos primeros años académicos	$\left( \frac{\text{Nº de alumnos de pregrado de los primeros 2 años académicos que se retiran}}{\text{Nº total de alumnos de pregrado de los primeros 2 años académicos}} \right) * 100$
		Porcentaje de estudiantes de pregrado que se encuentran satisfechos con la formación en la UPT	$\left( \frac{\text{Nº de alumnos de pregrado que se encuentran satisfechos con la formación}}{\text{Nº total de estudiantes de pregrado}} \right) * 100$
		Porcentaje de estudiantes de postgrado que se encuentran satisfechos con la formación en la UPT	$\left( \frac{\text{Nº de alumnos de postgrado que se encuentran satisfechos con la formación}}{\text{Nº total de estudiantes de postgrado}} \right) * 100$
	Posicionar la marca UPT (Branding)	Porcentaje de percepción positiva de la UPT por parte de los grupos de interés	$\left( \frac{\text{Nº de personas de grupos de interés con percepción positiva de la UPT}}{\text{Nº total de personas en los grupos de interés}} \right) * 100$
		Porcentaje de alumnos de quinto año de secundaria que quieren estudiar en la UPT	$\left( \frac{\text{Nº de alumnos de 5to año de secundaria en Tacna que quieren estudiar en la UPT}}{\text{Nº Total de alumnos de 5to año de secundaria en Tacna}} \right) * 100$



Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	FÓRMULA
	Incrementar el número de estudiantes de los programas de pregrado y postgrado	Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes de pregrado	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de pregrado ingresantes en el año}}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de pregrado ingresantes en el año anterior}} - 1 \right) * 100$
		Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes en postgrado	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de postgrado ingresantes en el año}}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de postgrado ingresantes el año anterior}} - 1 \right) * 100$
		Porcentaje de incremento anual de titulados de pregrado	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de pregrado titulados en el año}}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de pregrado titulados en el año anterior}} - 1 \right) * 100$
		Porcentaje de incremento anual de graduados de postgrado	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de postgrado graduados en el año}}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de postgrado graduados en el año anterior}} - 1 \right) * 100$
		Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes de pregrado en relación a los egresados de secundaria de colegios públicos y privados	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos matriculados en programas de pregrado}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos de 5}^\circ \text{ de secundaria en Tacna}} \right) * 100$
FINANCIERA	Incrementar el rendimiento al nivel promedio del sector para la sostenibilidad y crecimiento de la UPT	Utilidad neta sobre ingresos netos de la UPT	$\left( \frac{\text{Utilidad neta anual de la UPT}}{\text{Ingresos netos anuales de la UPT}} \right) * 100$
		Margen de utilidad neta sobre ingresos del Instituto de Idiomas	$\left( \frac{\text{Utilidad neta anual del Instituto de Idiomas}}{\text{Ingresos anuales del Instituto de Idiomas}} \right) * 100$
		Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Clínica Odontológica	$\left( \frac{\text{Utilidad neta anual de la Clínica Odontológica}}{\text{Ingresos anuales de la Clínica Odontológica}} \right) * 100$
		Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Panificadora	$\left( \frac{\text{Utilidad neta anual de la Panificadora}}{\text{Ingresos anuales de la Panificadora}} \right) * 100$
		Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Institución Educativa Verdad y Vida	$\left( \frac{\text{Utilidad neta anual del colegio Verdad y Vida}}{\text{Ingresos anuales del colegio Verdad y Vida}} \right) * 100$
		Margen de utilidad neta sobre ingresos de ICEL	$\left( \frac{\text{Utilidad neta anual de ISEL}}{\text{Ingresos anuales de ISEL}} \right) * 100$
		Margen de utilidad neta sobre ingresos del Centro Pre-Universitario	$\left( \frac{\text{Utilidad neta anual del Centro Pre - Universitario}}{\text{Ingresos anuales del Centro Pre - Universitario}} \right) * 100$
	Optimizar los gastos operativos de la UPT	Margen de utilidad neta sobre ingresos del Laboratorio de Mecánica de Suelos, Concretos y Pavimento	$\left( \frac{\text{Utilidad neta anual del Laboratorio de Suelos}}{\text{Ingresos anuales del laboratorio de Suelos}} \right) * 100$
		Gastos de operación anualizados / margen operativo total anualizado	$\left( \frac{\text{Gastos de operación anuales}}{\text{Ingresos brutos anuales}} \right) * 100$





Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	FÓRMULA
	Mejorar los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario	Porcentaje de estudiantes que valoran positivamente los recursos y servicios de apoyo	$\left( \frac{\text{Estudiantes de pregrado que valoran positivamente los recursos y servicios de apoyo}}{\text{Nº total de estudiantes de pregrado}} \right) * 100$
		Porcentaje de procesos clave rediseñados y documentados	$\left( \frac{\text{Nº de procesos clave rediseñados y documentados}}{\text{Nº total de procesos clave}} \right) * 100$
	Desarrollar nuevos programas académicos en función a los estudios de mercado (formación virtual, programas de personas que trabajan, semipresenciales, cursos libres, etc.)	Número de nuevos programas activos de pregrado	Número de nuevos programas activos de pregrado
		Número de nuevos programas activos de postgrado	Número de nuevos programas activos de postgrado
		Número de nuevos programas presenciales, virtuales y semipresenciales aperturados	Número de nuevos programas presenciales, virtuales y semipresenciales aperturados
	Lograr la acreditación nacional o internacional de los programas de pregrado y postgrado	Porcentaje de programas activos de pregrado acreditados	$\left( \frac{\text{Número de programas activos de pregrado acreditados}}{\text{Nº total de programas de pregrado}} \right) * 100$
		Porcentaje de programas activos de postgrado acreditados	$\left( \frac{\text{Número de programas activos de postgrado acreditados}}{\text{Nº Total de programas de pregrado}} \right) * 100$
PROCESOS	Incrementar las alianzas para la internacionalización y cooperación interinstitucional	Porcentaje de convenios y alianzas estratégicas activas para la investigación y el desarrollo académico	$\left( \frac{\text{Nº de convenios y alianzas activas para la investigación y el desarrollo académico}}{\text{Nº total de convenios y alianzas}} \right) * 100$
		Porcentaje de estudiantes de pregrado que han cursado ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera	$\left( \frac{\text{Nº de estudiantes de pregrado que han cursado ciclos académicos en otra universidad}}{\text{Nº total de estudiantes de pregrado}} \right) * 100$
		Porcentaje de docentes que han dictado ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera	$\left( \frac{\text{Nº de docentes que han dictado ciclos académicos en otra universidad}}{\text{Nº total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de investigadores que han participado en proyectos de investigación en otra universidad nacional o extranjera	$\left( \frac{\text{Nº de investigadores que han participado en proyectos de investigación en otra universidad}}{\text{Nº Total de investigadores}} \right) * 100$
	Impulsar el proceso de incubación y emprendimiento	Número de emprendimientos	Número de emprendimientos
	Fortalecer la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de la UPT	Número de proyectos, iniciativas y acciones de extensión de RSU	Número de proyectos, iniciativas y acciones de extensión de RSU
		Número de alumnos participantes en programas de voluntariado	Número de alumnos participantes en programas de voluntariado
		Porcentaje del presupuesto destinado a programas, proyectos o actividades de RSU	Porcentaje del presupuesto destinados a programas, proyectos o actividades de RSU
		Número de alianzas estratégicas activas con grupos de interés	Número de alianzas estratégicas activas con grupos de interés
		Número de investigaciones con enfoque RSU	Número de investigaciones con enfoque RSU
	Aumentar el número de nuevas sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú	Número de sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú, previo estudio de mercado y factibilidad técnica y financiera	Número de sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú, previo estudio de mercado y factibilidad técnica y financiera



Perspectiva	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	FÓRMULA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de docentes, investigadores y administrativos	Porcentaje de docentes aprobados en las evaluaciones semestrales por los estudiantes	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes aprobados en la evaluación semestral por los estudiantes}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de docentes con grado de Doctor	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes con grado de Doctor}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de docentes con dominio de idioma extranjero en nivel avanzado	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes con dominio de idioma extranjero en nivel avanzado}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de docentes capacitados en docencia universitaria (metodología y pedagogía) con un mínimo de 50 horas anuales	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes capacitados en metodología y pedagogía con mínimo de 50 horas anuales}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de docentes capacitados en su especialidad con un mínimo de 50 horas anuales	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes capacitados en su especialidad con un mínimo de 50 horas anuales}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de docentes investigadores capacitados con un mínimo de 50 horas anuales	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes investigadores capacitados con un mínimo de 50 horas anuales}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de docentes a tiempo completo	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes a tiempo completo}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes}} \right) * 100$
		Porcentaje de administrativos capacitados de acuerdo a las funciones que desempeñan con un mínimo de 50 horas anuales	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de administrativos capacitados con un mínimo de 50 horas anuales}}{\text{N}^\circ \text{ total de administrativos}} \right) * 100$
		Porcentaje de administrativos aprobados en la evaluación de desempeño	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de administrativos aprobados en evaluación de desempeño}}{\text{N}^\circ \text{ total de administrativos}} \right) * 100$
		Porcentaje de rotación externa del personal administrativo	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de administrativos que dejan de trabajar}}{\text{N}^\circ \text{ total de administrativos}} \right) * 100$
	Mejorar los procesos de selección de docentes y administrativos	Porcentaje de docentes contratados y nombrados mediante selección por concurso público basado en competencias	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes contratados y nombrados mediante selección por concurso público}}{\text{N}^\circ \text{ total de docentes contratados y nombrados}} \right) * 100$
	Potenciar el departamento de Marketing y el desarrollo de marca	Porcentaje de alumnos de pregrado y postgrado que se relacionan con el área de Marketing	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de pregrado y postgrado en contacto con el área de marketing}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos de pregrado y postgrado}} \right) * 100$
		Número de alumnos potenciales de pregrado que se relacionan con el área de Marketing	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos de 5to año de secundaria contactados por el área de marketing}}{\text{N}^\circ \text{ total de alumnos del 5to año de secundaria en Tacna}} \right) * 100$
	Fortalecer el capital de información (módulos de información complementarios y modelo de costeo basado en actividades)	Método ABC implementado	Método ABC implementado
Módulos faltantes implementados para la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos		Módulos faltantes implementados para la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos	
Promover e incentivar la investigación y la innovación	Número de investigadores registrados en REGINA Número de docentes investigadores	Número de investigadores registrados en REGINA Número de docentes investigadores	
Mejorar la estructura organizacional de la UPT y las herramientas de gestión	Estructura organizacional mejorada y alineada a la estrategia	Estructura organizacional mejorada y alineada a la estrategia	
	Porcentaje de documentos de gestión actualizados y alineados a la estrategia	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de documentos de gestión actualizados y alineados a la estrategia}}{\text{N}^\circ \text{ total de documentos de gestión}} \right) * 100$	
Diagnosticar y redefinir los modelos de generación de valor de los Centros de Producción	Oficina/área de seguimiento al graduado implementada	Oficina/área de seguimiento al graduado implementada	
	Número de Centros de Producción con modelos redefinidos	Nº de Centros de Producción con modelos redefinidos	
Mejorar y ampliar la infraestructura, equipamiento, laboratorios, talleres y servicios deportivos	Elaboración e implementación del Plan Maestro de desarrollo de la infraestructura institucional	Plan Maestro de desarrollo de la infraestructura institucional elaborado e implementado	
Mejorar el clima laboral y consolidar una cultura organizacional orientada a la evaluación, calidad y excelencia	Índice de Clima Laboral y Cultura Organizacional	Índice de Clima Laboral y Cultura Organizacional	



El Cuadro de Mando Integral con herramienta de gestión y monitoreo basado en indicadores integra y consolida en una sola matriz toda la operacionalización de nuestra estrategia. Para una lectura adecuada ver Anexo 6.

Perso n a	Nº de objetivo	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	Nº de Indicador	INDICADOR	Año del indicador base	INDICADOR BASE	METAS					RESPONSABLE del monitoreo de indicadores	PESO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE de las iniciativas estratégicas			
							2018	2019	2020	2021	2022							
COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y STAKEHOLDERS	01	Incrementar la inserción de los egresados en el mercado laboral	11	Porcentaje de egresados que se insertan al mercado laboral en el primer año de egreso	2017	P.C	P.D						Vicerrectorado Académico / RSU	50%				
			12	Porcentaje de egresados laborando en la especialidad en el primer año de egreso	2017	P.C	P.D								50%			
	02	Incrementar la satisfacción de las empresas, instituciones públicas y profesionales con trabajos independientes	13	Porcentaje de empresas e instituciones satisfichas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT	2017	P.C	P.D						Oficina de Admisión y Marketing	80%				
			14	Porcentaje de profesionales con trabajos independientes satisfichos con su nivel de ingresos	2017	P.C	P.D							Oficina de Admisión y Marketing	20%			
	03	Incrementar la producción intelectual de la UPT	15	Porcentaje de docentes que realizan publicaciones en Scopus, Scisb o ISI	2017	0,65%	1,00%	2,00%	3,00%	4,00%	5,00%		Vicerrectorado de Investigación	40%				
			16	Porcentaje de docentes con libros publicados	2017	4,20%	6,00%	8,00%	10,00%	12,00%	14,00%		Vicerrectorado de Investigación	20%				
			17	Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores	2017	P.C	P.D							Vicerrectorado de Investigación	30%			
			18	Porcentaje de trabajos de investigación publicados en ALICIA en relación al total de trabajos de investigación	2017	P.C	P.D							Vicerrectorado de Investigación	10%			
	04	Aumentar el nivel de conocimiento que se tiene de Responsabilidad Social Universitaria	19	Porcentaje de docentes, estudiantes y administrativos, que tienen conocimiento de RSU	2017	P.C	P.D						RSU	100%				
	05	Incrementar la satisfacción y lealtad de los estudiantes y egresados de todos los programas	110	Porcentaje de deserción de los estudiantes durante los dos primeros años académicos	2017	P.C	P.D							Vicerrectorado Académico	40%			
			111	Porcentaje de estudiantes de pregrado que se encuentran satisfichos con la formación en la UPT	2017	P.C	P.D								Vicerrectorado Académico	30%		
			112	Porcentaje de estudiantes de postgrado que se encuentran satisfichos con la formación en la UPT	2017	P.C	P.D								Vicerrectorado Académico	30%		
06	Posicionar la marca UPT (Branding)	113	Porcentaje de percepción positiva de la UPT por parte de los grupos de interés	2017	P.C	P.D								Oficina de Admisión y Marketing	50%			
		114	Porcentaje de alumnos de quinto año de secundaria que quieren estudiar en la UPT	2017	P.C	P.D								Oficina de Admisión y Marketing	50%			
07	Incrementar el número de estudiantes de los programas de pregrado y postgrado	115	Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes de pregrado	2016	-20,3%	P.D							Oficina de Admisión y Marketing	30%				
		116	Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes en postgrado	2017	-6,33%	P.D								Oficina de Admisión y Marketing	30%			
		117	Porcentaje de incremento anual de titulados de pregrado	2017	62,28%	P.D								Oficina de Admisión y Marketing	10%	Definir políticas institucionales para el ingreso, la exigencia académica, permanencia y egreso de los estudiantes de pregrado y postgrado de acuerdo a la estrategia de calidad	VRAC	
		118	Porcentaje de incremento anual de graduados de postgrado	2016	75,50%	P.D								Oficina de Admisión y Marketing	10%			
		119	Porcentaje de incremento de nuevos estudiantes de pregrado en relación a los egresados de secundaria de colegios públicos y privados	2017	P.C	P.D								Oficina de Admisión y Marketing	20%			
FINANCIERA	08	Incrementar el rendimiento al nivel promedio del sector para la sostenibilidad y crecimiento de la UPT	120	Utilidad neta sobre ingresos netos de la UPT	2016	9,60%	11,50%	13,70%	16,20%	18,90%	21,50%		Dirección General de Administración	100%	Elaborar e implementar un estudio económico de cada estudiante para elaborar escalas de pensiones	VRAC		
			121	Margen de utilidad neta sobre ingresos del Instituto de Idiomas	2016	4,00%	P.D								Dirección General de Administración	15%		
	09	Incrementar el número y los ingresos de los centros de producción	122	Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Clínica Odontológica	2016	33,90%	P.D								Dirección General de Administración	15%	Definir políticas institucionales para la creación, funcionamiento, gestión y cierre de Centros de Producción.	REDO / DIGA
			123	Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Panificadora	2016	-35,80%	P.D								Dirección General de Administración	15%		
			124	Margen de utilidad neta sobre ingresos de la Institución Educativa Verdad y Vida	2016	-42,6%	P.D								Dirección General de Administración	15%		
			125	Margen de utilidad neta sobre ingresos de ICEL	2017	-96,10%	P.D								Dirección General de Administración	15%	Elaborar e implementar un Plan de Negocios para cada Centro de Producción, exceptuando a aquellos con fines de formación académica y/o investigación	DIGA / OPLA
			126	Margen de utilidad neta sobre ingresos del Centro Pre-Universitario	2016	56,40%	P.D								Dirección General de Administración	15%		
			127	Margen de utilidad neta sobre ingresos del Laboratorio de Mecánica de Suelos, Concretos y Pavimento	2017	-322,70%	P.D								Dirección General de Administración	10%		
010	Optimizar los gastos operativos de la UPT	128	Gastos de operación anualizados / margen operativo total anualizado	2016	90,50%	85,00%	81,00%	78,00%	76,00%	75,00%		Oficina de Planeamiento y Desarrollo	100%	Elaborar e implementar de un Plan de Racionalización y Optimización de Gastos Operativos	DIGA / OPLA			



Perspectiva	N° de objetivo	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	N° de indicador	INDICADOR	Año del indicador base	INDICADOR BASE	METAS					RESPONSABLE del monitoreo de indicadores	PESO	Plan Estratégico Institucional UPT 2018 - 2022		
							2018	2019	2020	2021	2022			INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE de las iniciativas estratégicas	
							2015	2016	2017	2018	2019					
PROCESOS	O11	Mejorar los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario	029	Porcentaje de estudiantes que valoran positivamente los recursos y servicios de apoyo	2017	29,70%	35%	40%	45%	50%	55%	Oficina de Planeamiento y Desarrollo	50%	Elaborar un programa de Benchmarking para simplificar procesos y procedimientos clave	VRAC / Oficina de Gestión de Procesos Académicos y Docencia	
			030	Porcentaje de procesos clave rediseñados y documentados	2017	0	50%	60%	70%	80%	90%	Oficina de Planeamiento y Desarrollo	50%			
	O12	Desarrollar nuevos programas académicos en función a los estados de mercado (formación virtual, programas de personas que trabajan, semipresenciales, cursos libres, etc.)	031	Número de nuevos programas activos de pregrado	2017	22	Estudio de mercado y competencia Plan de Expansión					Oficina de Admisión y Marketing	30%	Realizar un estudio de mercado y competencia	Oficina de Admisión y Marketing	
			032	Número de nuevos programas activos de postgrado	2017	15	Evaluación y diagnósticos de carreras					Vicerrectorado Académico	30%	Evaluar y diagnosticar las carreras de postgrado con tendencias decrecientes de estudiantes	VRAC	
			033	Número de nuevos programas presenciales, virtuales y semipresenciales ofertados	2017	0	Políticas institucionales sobre carreras de pregrado y postgrado	Plan para la creación y desarrollo de nuevos programas				Oficina de Planeamiento y Desarrollo	40%	Definir políticas institucionales para la creación, funcionamiento y cierre de programas de pregrado y postgrado. Elaborar e implementar un Plan para el desarrollo de programas académicos virtuales, presenciales y semipresenciales	VRAC VRAC	
	O13	Lograr la acreditación nacional o internacional de los programas de pregrado y postgrado	034	Porcentaje de programas activos de pregrado acreditados	2017	5%	20%	30%	40%	50%	60%	Oficina de Gestión de la Calidad	50%	Elaborar e implementar un Programa de acreditación 2018-2022	REDO / Oficina de Gestión de la Calidad	
			035	Porcentaje de programas activos de postgrado acreditados	2017	0%	0%	20%	30%	40%	50%	Escuela de Postgrado	50%			
	O14	Incrementar las alianzas para la internacionalización y cooperación interinstitucional	036	Porcentaje de convenios y alianzas estratégicas activas para la investigación y el desarrollo académico	2017	P.C							25%	Elaborar e implementar un Programa anual de alianzas estratégicas y convenios de cooperación interinstitucional Elaborar e implementar un Programa Anual de intercambio de docentes, investigadores y estudiantes Establecer políticas y un reglamento para movilidad de estudiantes, docentes e investigadores	VRAC / Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales VRAC VRAC	
			037	Porcentaje de estudiantes de pregrado que han cursado ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera	2017	0,41%	0,50%	0,70%	0,90%	1,10%	1,30%	Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales	25%			
			038	Porcentaje de docentes que han dictado ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera	2017	0%	P.D									25%
			039	Porcentaje de investigadores que han participado en proyectos de investigación en otra universidad nacional o extranjera	2017	P.C	P.D									25%
	O15	Impulsar el proceso de incubación y emprendimiento	H0	Número de emprendimientos	2017	P.C	P.D						VRIN / VRAC	100%	Elaborar e implementar un Programa de Capitales Semilla para emprendimientos	VRIN / VRAC
	O16	Fortalecer la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de la UPT	H1	Número de proyectos, iniciativas y acciones de extensión de RSU	2017	P.C	P.D						RSU	20%	Elaborar e implementar un Plan Anual de Acción en RSU	Oficina de RSU
			H2	Número de alumnos participantes en programas de voluntariado	2017	P.C	P.D						Vicerrectorado Académico	20%		
			H3	Porcentaje del presupuesto destinado a programas, proyectos o actividades de RSU	2017	1,94%	2%	2,10%	2,20%	2,30%	2,40%	Rectorado	20%			
H4			Número de alianzas estratégicas activas con grupos de interés	2017	P.C	P.D						Vicerrectorado Académico	20%			
H5			Número de investigaciones con enfoque RSU	2017	P.C	P.D						Vicerrectorado de Investigación	20%			
O17	Aumentar el número de nuevas sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú	H6	Número de sedes, centros, filiales o servicios tercerizados en el Sur del Perú, previo estudio de mercado y factibilidad técnica y financiera	2017		Estudio de mercado y competencia Plan de Expansión	Implementación del Plan de Expansión				Oficina de Planeamiento y Desarrollo	100%	Realizar estudios de mercado potenciales y de competencia para nuevas sedes, centros, filiales o servicios tercerizados Elaborar e implementar un Plan de Expansión 2018-2022	VRAC VRAC		



PERSPECTIVA	N° de objetivo	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	N° de indicador	INDICADOR	Año del indicador base	INDICADOR BASE	METAS					RESPONSABLE del monitoreo de indicadores	PESO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE de las iniciativas estratégicas		
							2013	2019	2020	2021	2022						
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	O18	Mejorar las competencias de docentes, investigadores y administrativos	147	Porcentaje de docentes aprobados en las evaluaciones somáticas por los estudiantes	2017	P.C	P.D						Vicerrectorado Académico	35%	Realizar un diagnóstico y elaborar e implementar de un Programa Anual de Capacitación de docentes, investigadores y administrativos para cerrar brechas de competencias	VRAC / VRIN	
			148	Porcentaje de docentes con grado de Doctor	2017	0%	13	18	23	20	33	Vicerrectorado Académico	5%				
			149	Porcentaje de docentes con dominio de idioma extranjero en nivel avanzado	2017	P.C	P.D						Vicerrectorado Académico	10%			
			150	Porcentaje de docentes capacitados en docencia universitaria (metodología y pedagogía) con un mínimo de 50 horas anuales	2017	P.C	P.D						Vicerrectorado Académico	10%			
			151	Porcentaje de docentes capacitados en su especialidad con un mínimo de 50 horas anuales	2017	P.C	P.D						Decanos de Facultades	10%			
			152	Porcentaje de docentes investigadores capacitados con un mínimo de 50 horas anuales	2017	4,85%	10	15	20	25	30	Vicerrectorado de Investigación	10%				
			153	Porcentaje de docentes a tiempo completo	2017	28,00%	29,0%	30,0%	31,0%	32,0%	33,0%	Vicerrectorado Académico	5%				
			154	Porcentaje de administrativos capacitados de acuerdo a las funciones que desempeñan con un mínimo de 50 horas anuales	2017	P.C	P.D						Dirección General de Administración	5%			
	155	Porcentaje de administrativos aprobados en la evaluación de desempeño	2017	P.C	P.D						Dirección General de Administración	5%					
	156	Porcentaje de rotación externa del personal administrativo	2017	P.C	P.D						Dirección General de Administración	5%					
	O19	Mejorar los procesos de selección de docentes y administrativos	57	Porcentaje de docentes contratados y nombrados mediante selección por concurso público basado en competencias	2017	-	Políticas de selección de docentes elaboradas y aprobadas. Perfiles de competencias elaborados y aprobados.	Análisis y comparación del perfil de competencias de los colaboradores con el nuevo perfil de competencias					Rectorado	100%	Elaborar perfiles de puestos basados en competencias para docentes y administrativos  Elaborar y aprobar las Políticas de selección de docentes para todas las facultades que incluyan la contratación, ratificación y ascenso, así como la licitación total o parcial del proceso de selección  Analizar y comparar el perfil de competencias de los colaboradores con el nuevo perfiles de competencias	VRAC / OPLA  VRAC  REDO / OPLA	
	O20	Potenciar el departamento de Marketing y el desarrollo de marca	158	Porcentaje de alumnos de pregrado y postgrado que se relacionan con el área de Marketing	2017	-	Plan Elaborado e implementado							Oficina de Admisión y Marketing	50%	Elaborar e implementar un Plan de Marketing Estratégico y Operativo incrementando el presupuesto  Implementar un CRM para gestionar las relaciones con docentes, estudiantes y egresados	VRAC / Oficina de Admisión y Marketing  VRAC / Oficina de Tecnología de Información
			159	Número de alumnos potenciales de pregrado que se relacionan con el área de Marketing	2017	-	Presupuesto para CRM aprobado	CRM implementado							Oficina de Contabilidad		
	O21	Fortalecer el capital de información (módulos de información complementarios y modelo de costo basado en actividades)	160	Método ABC implementado	2017	-		Estudio y presupuesto	Método ABC implementado					Oficina de Contabilidad	50%	Implementar un Modelo de Costo Basado en Actividades (ABC, Activity Based Costing)  Adquirir la infraestructura física tecnológica (hardware) necesaria para la implementación de nuevos módulos	REDO / DIGA  DIGA / Oficina de Tecnología de Información
			161	Módulos táctiles implementados para la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos	2017	-	Especificaciones técnicas y presupuesto aprobado	Implementación de módulos							Tecnología de Información		
O22	Promover e incentivar la investigación y la innovación	162	Número de investigadores registrados en REGINA	2017	1	3	6	9	12	15			Vicerrectorado de Investigación	70%	Elaborar y aprobar una Escala de Compensaciones variables y periódicas para Docentes Investigadores  Diseñar un Plan y políticas que motiven la investigación y la innovación y brinden las condiciones necesarias para el trabajo del Investigador	VRIN / DIGA  Vicerrectorado de Investigación	
		163	Número de docentes investigadores	2017	20	25	30	35	40	45							
O23	Mejorar la estructura organizacional de la UPT y las herramientas de gestión	164	Estructura organizacional mejorada y alineada a la estrategia	2017	-		Estructura mejorada	Nueva estructura implementada						Oficina de Planeamiento y Desarrollo	40%	Mejorar la estructura de la organización  Elaborar un programa de actualización de las principales herramientas de gestión  Implementar la Oficina o Área de seguimiento al graduado	Oficina de Planeamiento y Desarrollo / REDO  Oficina de Planeamiento y Desarrollo / REDO  VRAC / Oficina de RSU
		165	Porcentaje de documentos de gestión actualizados y alineados a la estrategia	2017	-		Herramientas Actualizadas	Herramientas implementadas						Oficina de Planeamiento y Desarrollo	40%		
		166	Oficina/área de seguimiento al graduado implementada	2017	-			Oficina implementada							20%		
O24	Diagnosicar y redefinir los modelos de generación de valor de los Centros de Producción	167	Número de Centros de Producción con modelos redefinidos	2017	-	Estudios de mercado, diagnóstico y redefinición de los modelos							Dirección General de Administración	100%	Elaborar estudios de mercado y diagnóstico para redefinir el modelo y la estructura de los centros de producción, exceptuando aquellos con fines de formación académica y/o investigación	DIGA	
O25	Mejorar y ampliar la infraestructura, equipamiento, laboratorios, talleres y servicios deportivos	168	Elaboración e implementación del Plan Maestro de desarrollo de la infraestructura institucional	2017	-	Elaboración del Plan Maestro	Implementación						Área de Infraestructura	100%	Desarrollar un Plan Maestro de desarrollo de la infraestructura institucional	DIGA / Área de Infraestructura	
O26	Mejorar el clima laboral y consolidar una cultura organizacional orientada a la evaluación, calidad y excelencia	169	Índice de Clima Laboral y Cultura Organizacional	2017	-	Elaborar una herramienta y realizar la primera medición							Oficina de Gestión del Capital Humano	100%	Desarrollar un Programa de fortalecimiento del Clima Laboral y Cultura Organizacional	DIGA / Área de Gestión del Potencial Humano	



## 12. Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación

El Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2018-2022 de la Universidad Privada de Tacna, forma parte del Cuadro de Mando Integral y está dirigido a que la alta dirección de la universidad cuente con un instrumento de gestión que permita evaluar oportuna y objetivamente los avances en la ejecución del plan estratégico. El sistema comprende:

- A. **El Monitoreo y seguimiento**, con acciones permanentes orientadas a efectuar el control de gestión y la medición sistemática al proceso de implementación del PEI 2018-2022 y verificar el cumplimiento de las metas de cada uno de los objetivos considerando sus indicadores y, efectuar los ajustes trimestrales en caso sea necesario. Corresponde a cada uno de los órganos de dirección y áreas responsables del cumplimiento de las metas y de la implementación de las iniciativas estratégicas.
- B. La **Evaluación**, es el proceso que se realiza semestralmente para determinar de manera objetiva los avances de la implementación de cada una de las iniciativas estratégicas y del cumplimiento de cada una de las metas, haciendo notar las desviaciones de la ejecución con los planificado y la pertinencia y efectividad de las estrategias utilizadas para alcanzarlas. Se debe efectuar evaluaciones trimestrales y semestrales de avances en el cumplimiento de las metas y de la implementación de las iniciativas estratégicas, las mismas que deben ser informadas al Consejo Universitario.
- C. Para el caso de aquellos indicadores que aún no tienen indicadores de base por no estar disponible la información, serán construidos con prioridad el 2018, bajo los lineamientos de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo, que permita definir las metas a ser cumplidas a partir del año 2019.
- D. Cada una de las iniciativas estratégicas serán priorizadas por la alta dirección y presupuestadas por la Oficina de Planeamiento y Desarrollo en función a las propuestas de las áreas responsables y, formarán parte del Plan Operativo Institucional. La implementación de cada iniciativa debe contar con un Plan de Trabajo 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 las áreas competentes en coordinación con todas las áreas usuarias o involucradas.

El Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2018-2022 de la Universidad Privada de Tacna debe incluir:

1. La participación activa de todos los estamentos, unidades, facultades y escuelas de la Universidad Privada de Tacna.
2. El Plan Operativo Institucional (POI) deben basarse en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y deben incorporar las metas anuales de cada uno de los indicadores.
3. El Presupuesto Anual debe reflejar los gastos de inversión en cada una de las iniciativas estratégicas.
4. Las áreas responsables que lideran la implementación de las Iniciativas Estratégicas deben convocar y conformar equipos de trabajo con las áreas usuarias y/o relacionadas con quienes deben elaborar planes de trabajo y compartir determinadas actividades.



5. Los órganos de dirección o departamentos responsables del seguimiento y monitoreo para el cumplimiento de las metas a través de los indicadores deben solicitar y recopilar información trimestral de datos reales y confiables para los informes semestrales de evaluación. Asimismo, deben solicitar informes trimestrales sobre los avances de las iniciativas estratégicas para que se adopten las medidas correctivas de manera oportuna, en caso lo amerite.
6. La evaluación anual del POI incluirá la evaluación del primer y segundo semestre. Los resultados de la evaluación del POA permitirán comparar el cumplimiento de las metas anuales establecidas con el PEI 2018- 2022. Este proceso estará bajo la conducción de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo, cuyos resultados deben ser presentados al culminar el primer semestre de cada año y antes del inicio del primer semestre del año siguiente al Consejo Universitario para su valoración y aprobación y, su posterior difusión.
7. La difusión semestral y anual se realizará mediante el Informe de Gestión de avance y cumplimiento de las metas al Consejo Universitario, facultades, escuelas y unidades administrativas, el mismo que luego debe ser derivado a la Oficina de Admisión y Marketing para su publicación de las partes pertinentes en la página web y medios de comunicación.

Para el seguimiento, monitoreo y control se considerará los siguientes rangos:

- **Zona verde (alta efectividad):** Rango de 100% (o más) en el cumplimiento de los objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas.
- **Zona ámbar (efectividad media - precaución):** Rango 90% a 99% en el cumplimiento de los objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas.
- **Zona roja (Baja efectividad - peligro):** Rango de 0% a 90% en el cumplimiento de los objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas.

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%



Para el cálculo y determinación del semáforo, se sumarán las desviaciones ponderadas, las mismas que son producto de multiplicar la desviación (variación de la Medición Real sobre la Meta) por el Peso (porcentaje de importancia del indicador para la medición del objetivo). A continuación, se presenta una simulación con datos no reales.

N° de objetivo	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N° de Indicador	INDICADOR	Año del Indicador	INDICADOR BASE	Unidad de medida	Meta al 2018	Real al 2018	Es mejor:	DESVIACIÓN	PESO	DESVIACIÓN PONDERADA	RESULTADO FINAL
O3	Incrementar la producción intelectual de la UPT	i5	Porcentaje de docentes que realizaron publicaciones en Scopus, Scielo o ISI	2016	0,65%	Porcentaje	1,00%	1,00%	Mayor	0,0%	30%	-	
		i6	Porcentaje de docentes con libros publicados	2017	4,20%	Porcentaje	6,00%	5,43%	Mayor	-9,5%	30%	-	0,03
		i7	Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores	2017	5	Unidades	7	6	Mayor	-14,3%	20%	-	0,03
		i8	Porcentaje de trabajos de investigación publicados en ALICIA en relación al total de trabajos de investigación	2017	10,00%	Porcentaje	15%	19%	Mayor	26,7%	20%		0,05





## ANEXO 01: Análisis del Entorno

## Factores del Macroentorno

*Ambiente Demográfico*

Incluye indicadores y tendencias demográficas más relevantes para el mercado de la educación superior universitaria.

## Evolución Poblacional

Según cifras proyectadas del INEI en base al censo nacional de realizado en el año 2007, la población del Perú ha crecido en promedio 1.1% cada año en los últimos 5 años; mientras que la Región Tacna lo ha hecho a una tasa promedio de 1.3%.

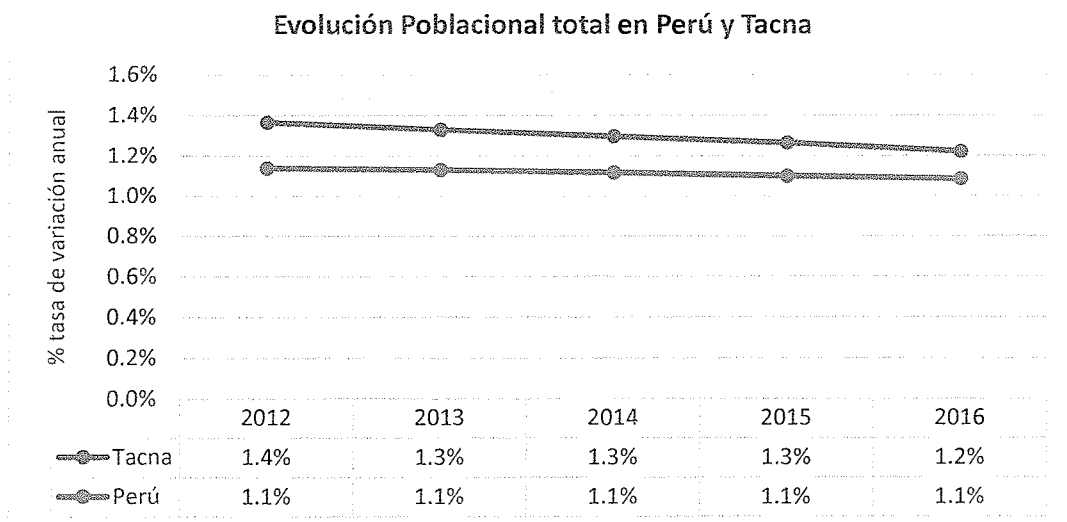


Figura 1: Evolución Poblacional total en Perú y Tacna. Censada hasta el año 2007 y proyectada desde el año 2008.  
Fuente: INEI, Elaboración: propia

## Evolución de la Población en edad universitaria

El segmento poblacional entre los 15 y 19 años de edad (Ver Figura 2), es decir, aquella que probablemente ya concluyó sus estudios secundarios y está por iniciar los superiores, no ha crecido, o en el peor de los casos se ha visto reducida a nivel nacional. Sin embargo, en Tacna, este segmento de la población ha crecido a una tasa promedio anual de 0.58% en los últimos 5 años.



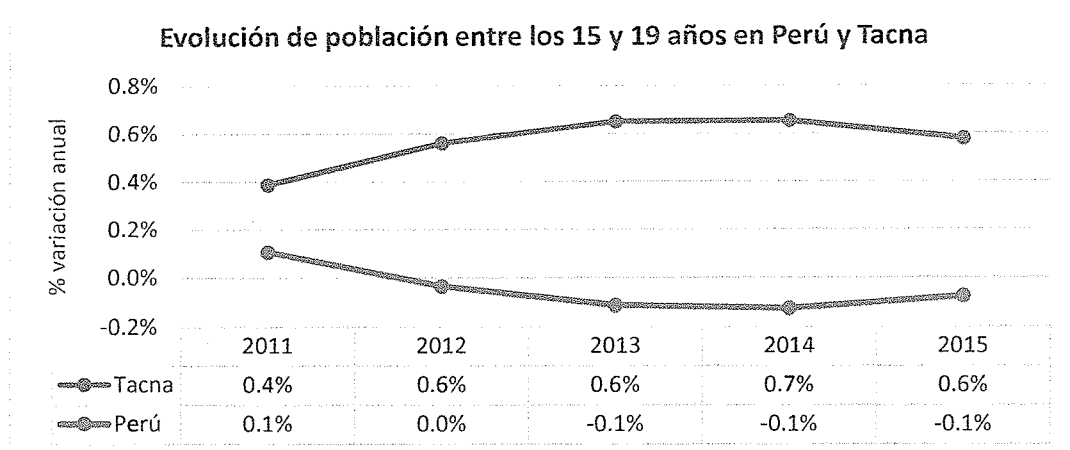


Figura 2: Evolución de población entre los 15 y 19 años en Perú y Tacna. Población censada hasta el año 2007 y proyectada desde el año 2008. Fuente: INEI. Elaboración: Propia.

### Evolución de alumnos del quinto año de secundaria en Tacna

El número de alumnos cursando el 5to año de secundaria en Tacna en los últimos 4 años creció a una tasa anual promedio de 1.07%. En el 2016 se registraron más de 5000 alumnos.

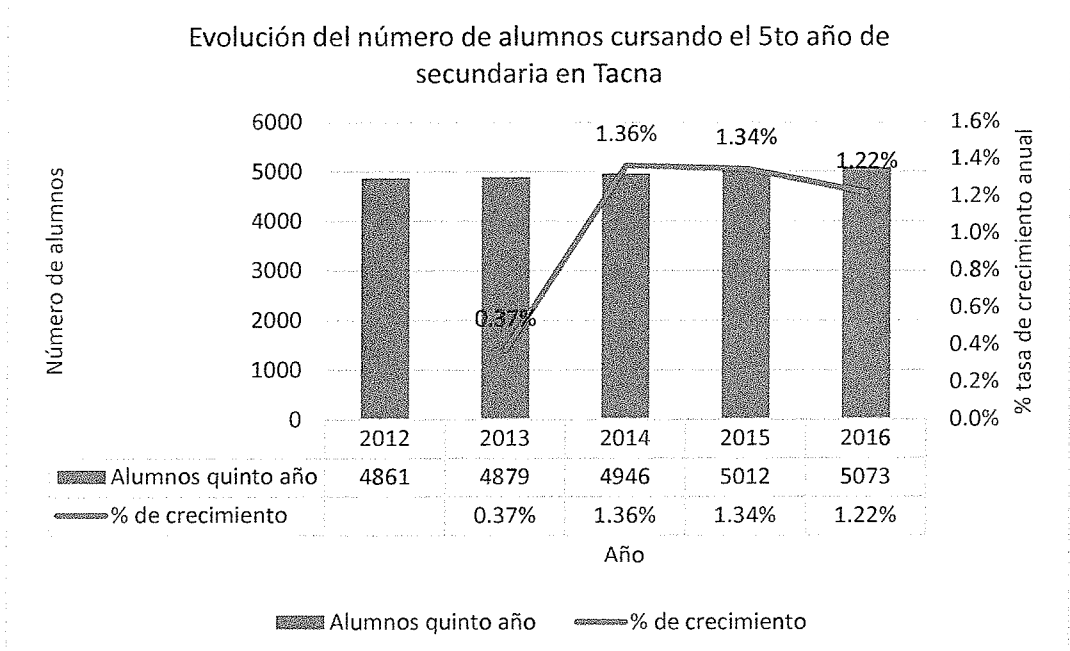


Figura 3: Evolución del número de alumnos cursando el 5to año de secundaria en Tacna. . Fuente: Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna. Elaboración: propia.

A pesar del ligero crecimiento en el número de alumnos cursando el 5to año de secundaria, el INEI muestra que en Tacna (Ver Figura 3) la tasa neta de asistencia<sup>1</sup> de la población de 17 a 24 años a educación superior no ha sufrido mayor crecimiento. Por el contrario, esta cayó de 33.1 a 30.8% en el 2014.

<sup>1</sup> Número de personas de 17 a 24 años que asisten a centros de educación superior entre el total de la población entre 17 y 25 años



## Tasa de asistencia a educación superior

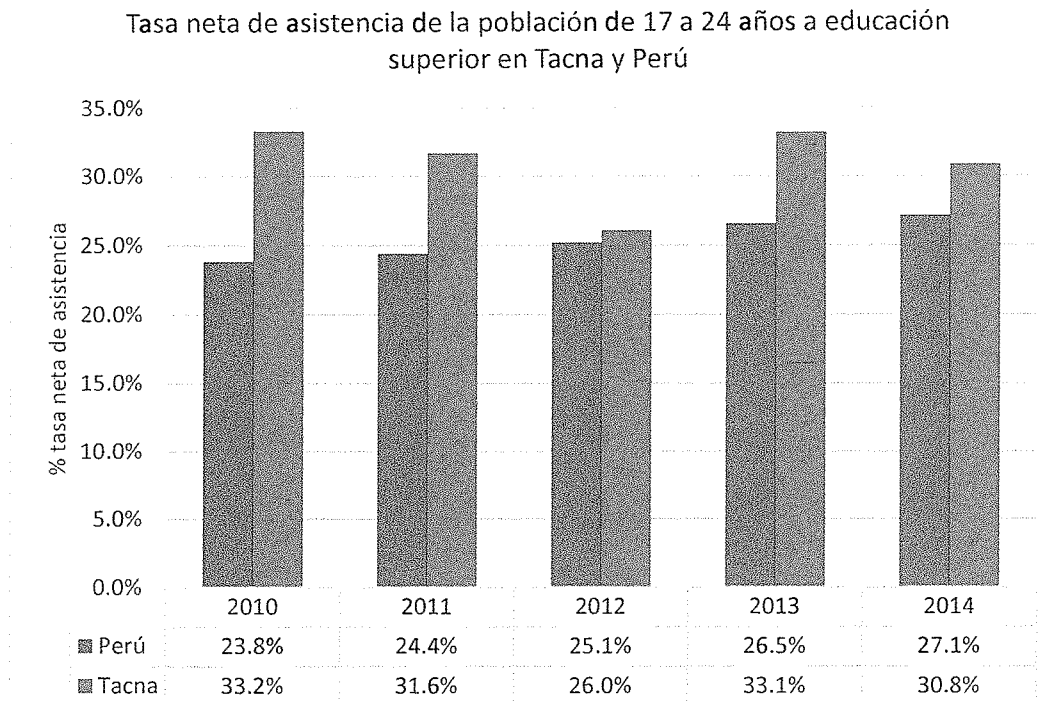


Figura 4: Tasa neta de asistencia de la población de 17 a 24 años a educación superior en Tacna y Perú- Fuente: INEI. Elaboración: propia.

En este indicador comparándolo con otras regiones del sur del Perú, Tacna se encuentra por debajo de regiones como Arequipa y Moquegua, en las que casi 4 de cada 10 jóvenes entre los 17 y 24 años asisten a algún centro de educación superior.

### Tasa neta de asistencia de la población de 17 a 24 años a educación superior por departamentos en el año 2014

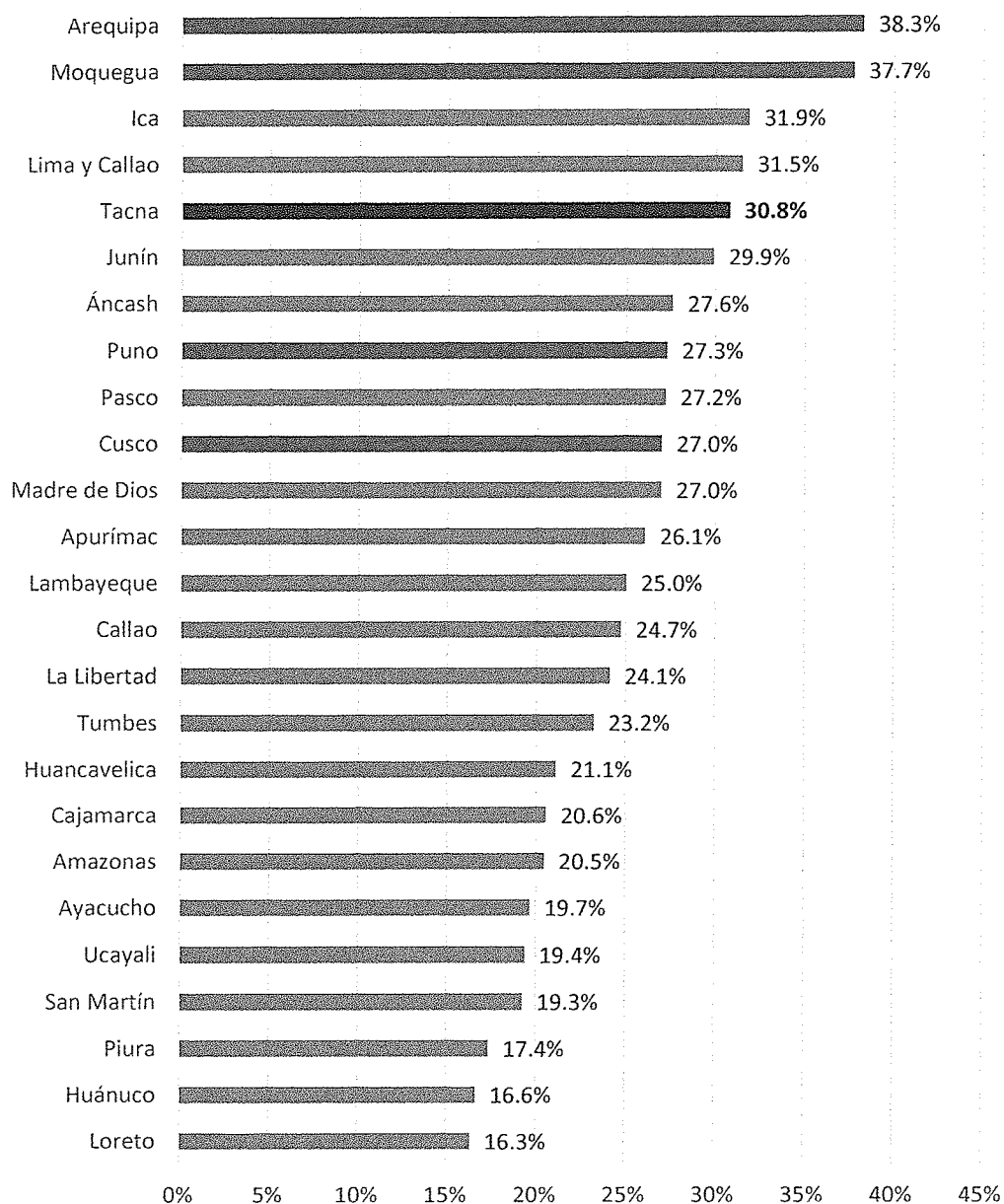


Figura 5: Tasa neta de asistencia de la población de 17 a 24 años a educación superior por departamentos en el año 2014. Fuente: INEI. Elaboración: propia.

### Carreras más demandadas en el Perú

Finalmente, la demanda de carreras profesionales en el mercado peruano (Ver Tabla 1), dentro del Top 10 publicado por el portal *Trabajando.com*, encontramos 5 carreras relacionadas a los negocios: Administración, Contabilidad; Administración de Negocios Internacionales, Administración (técnico) y Marketing.



Rank 2016	Carrera
1	Administración de empresas
2	Ingeniería industrial
3	Contabilidad
4	Economía
5	Administración de Negocios Internacionales
6	Derecho
7	Ciencias de la Comunicación
8	Administración de empresas (técnico)
9	Marketing
10	Psicología

Tabla 1: Carreras más demandadas por empleadores en el Perú 2016. Fuente: portal Trabajando.com. Elaboración: RPP Noticias.

### Ambiente económico

Los principales indicadores macroeconómicos nacionales y regionales (Tacna), que consideramos afectan al mercado de la educación superior privada se detallan a continuación:

#### Evolución económica

Al comparar los niveles de crecimiento económico nacional (PBI real) y crecimiento económico regional (índice ICAE<sup>2</sup> del IPE), encontramos que Tacna registra una reducción de su actividad económica desde el cuarto trimestre del año 2015. Inclusive, a partir del tercer trimestre de ese año crece por debajo de la tasa a nivel nacional. El Instituto Peruano de Economía menciona que esta caída se debe principalmente a la caída de la producción en el sector minero y del comercio. El sector minero cayó en 10.6% y 10% en el segundo y tercer trimestre del 2016 respectivamente.

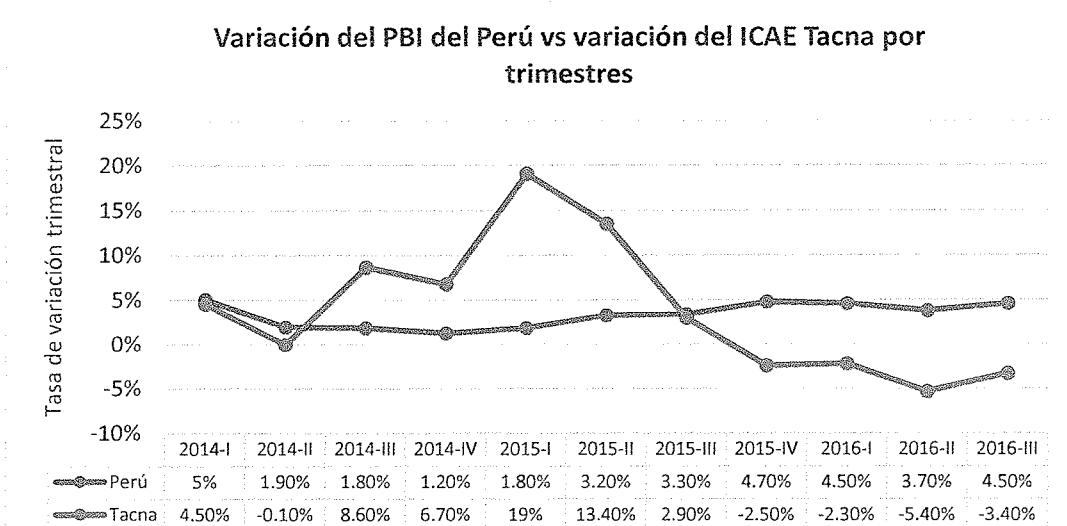


Figura 6: Variación del PBI del Perú vs variación del ICAE Tacna por trimestres. El Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE) es un indicador que aproxima el comportamiento trimestral de las economías regionales. Fuente: IPE. Elaboración: propia.

<sup>2</sup> El índice ICAE (Indicador Compuesto de Actividad Económica) es un indicador que aproxima el comportamiento trimestral de las economías regionales. Se basa en información de producción, financiera, de comercio exterior, empleo y tributarios.



## Evolución de los niveles socioeconómicos en Tacna

En relación a los Niveles Socioeconómicos-NSE, según APEIM<sup>3</sup>, Tacna ha duplicado la población del nivel socioeconómico AB en los últimos 5 años (8.9% en 2012 a 19.10% en 2016). Es importante mencionar que a nivel Perú (sin contar Lima), se estima que este segmento tiene un gasto familiar mensual de S/.4600 soles.

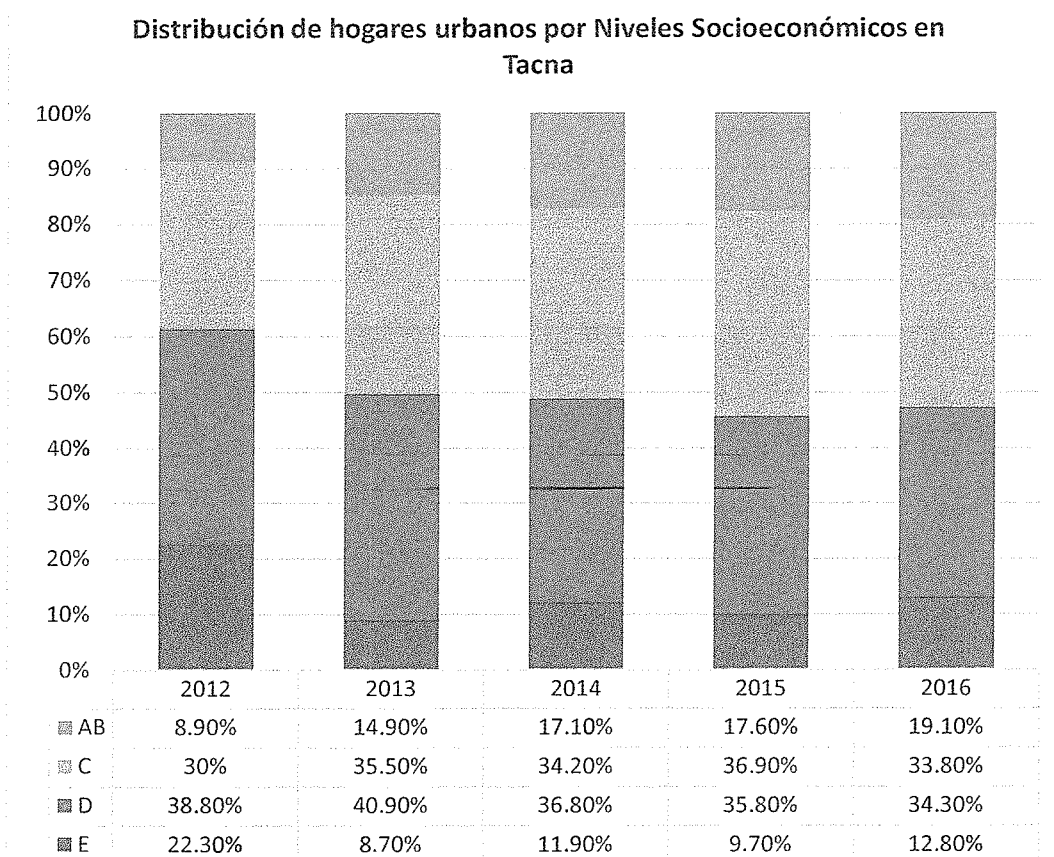


Figura 7: Distribución de hogares urbanos por Niveles Socioeconómicos en Tacna. Fuente: APEIM. Elaboración: propia.

En este indicador, en el Sur del Perú, Tacna solo es superado por Arequipa y Moquegua. En esta última región 1 de cada 4 familias urbanas pertenecen al nivel socioeconómico AB.

<sup>3</sup> APEIM, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercados, realiza cada año un estudio que permite distribuir a la población nacional y regional en niveles socioeconómicos.

Evolución de los niveles socioeconómicos en las regiones del Sur del Perú

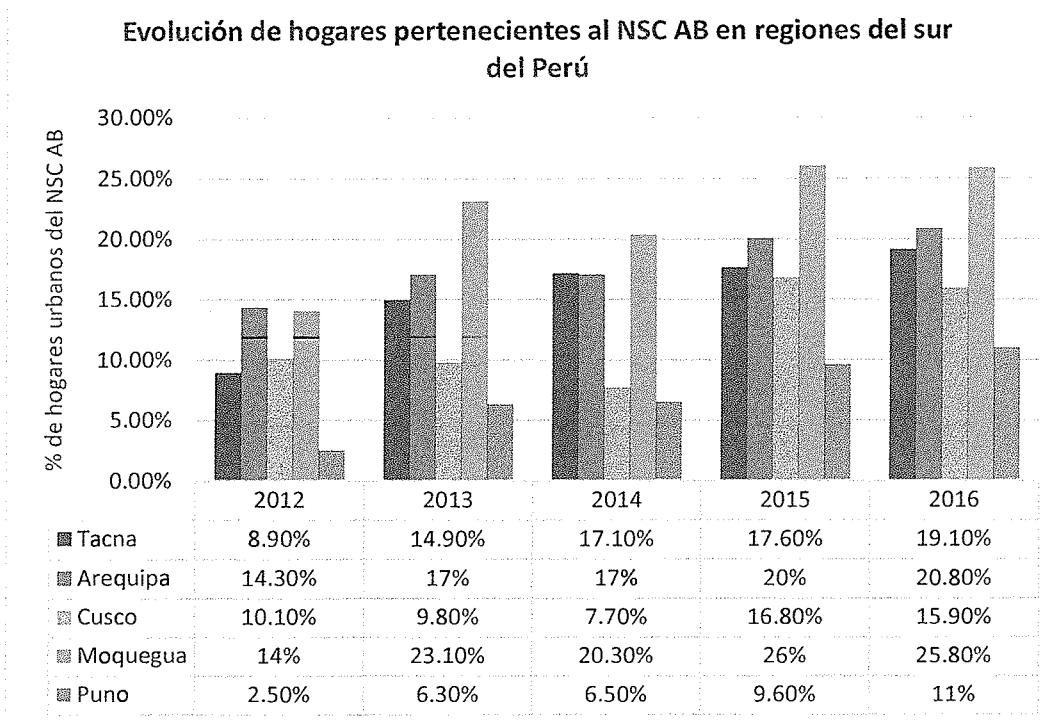


Figura 8: Evolución de hogares pertenecientes al NSC AB en regiones del sur del Perú. Fuente: APEIM. Elaboración: propia.

Evolución del gasto en educación

A nivel nacional, sin contar Lima metropolitana (Ver Figura 9) el nivel de gasto en educación de los hogares urbanos de NSC AB no ha sufrido mayor variación. En 2016 se estimó que gastaron en promedio S/.450 mensuales en educación. El NSC inmediato inferior, C, registra niveles de gasto en educación mucho menores, siendo tan solo S/.180 mensual promedio en 2016.

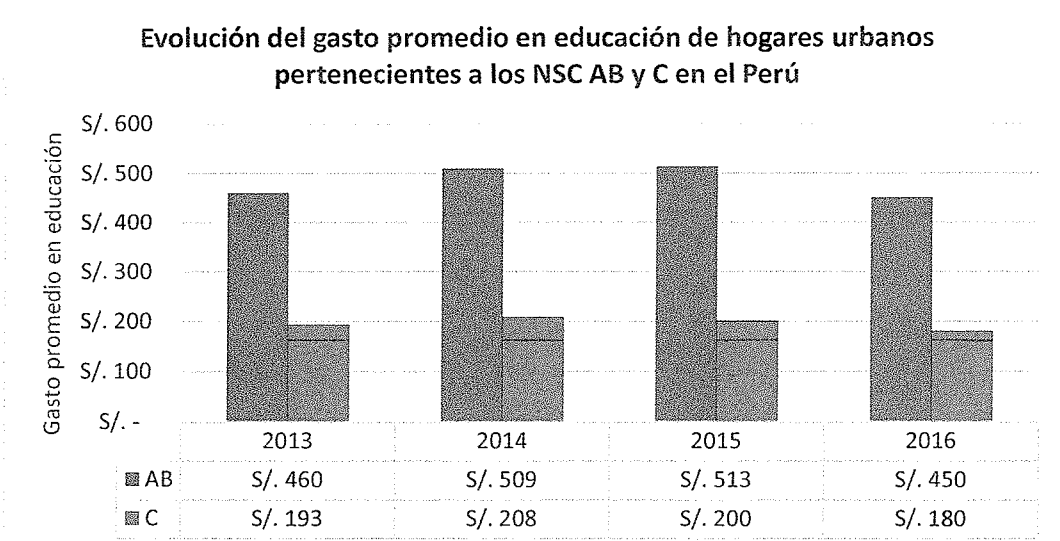


Figura 9: Evolución del gasto promedio en educación de hogares urbanos pertenecientes a los NSC AB y C en el Perú. Fuente: APEIM. Elaboración: propia.



## Desempleo de personas con educación superior

A nivel nacional, según cifras del INEI, el desempleo urbano de personas con educación superior en el Perú se ha mantenido en 4.7% desde el 2011, con un pequeño pico de 5.5% en el 2013. A nivel local, según cifras de la Dirección Regional de Trabajo de Tacna, la tasa de desempleo se ubicó en 3.2% en el año 2016.

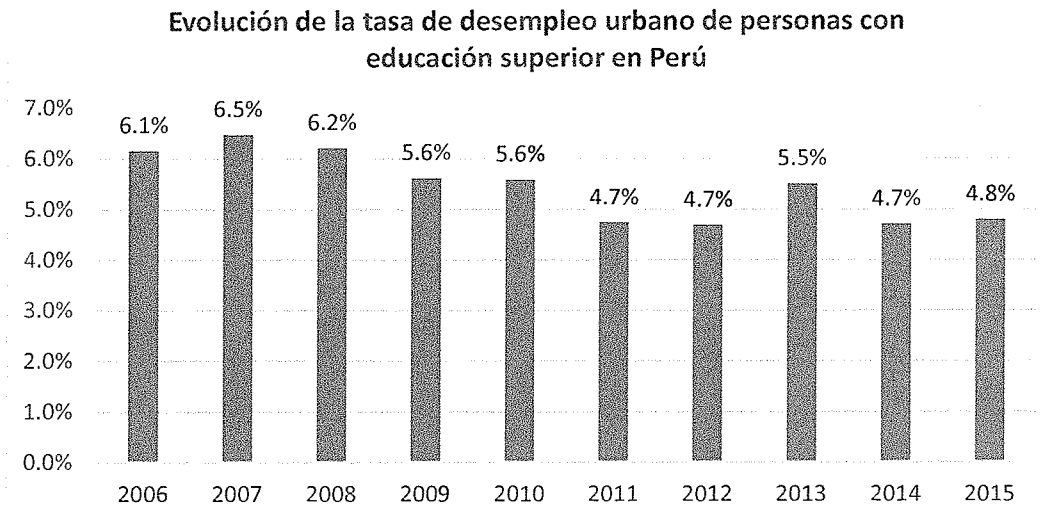


Figura 10: Evolución de la tasa de desempleo urbano de personas con educación superior en Perú. Fuente: INEI. Elaboración: propia.

## Subempleo profesional

El subempleo aún se muestra como uno de los principales problemas del mercado laboral en el Perú. Según un estudio realizado por docentes de la Universidad del Pacífico para el BCRP, al año 2012, 3 de cada 10 graduados universitarios entre los 24 o 65 años de edad estaba subempleado.

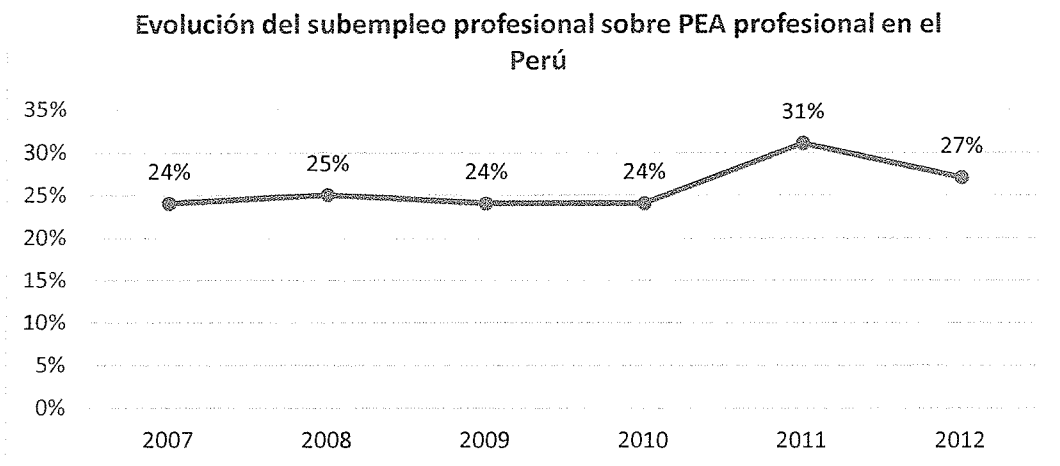


Figura 11: Evolución del subempleo profesional sobre PEA profesional en el Perú. Porcentaje de graduados universitarios de 24 a 65 años, ocupados a tiempo completo. El subempleo considera sobre-educación en ocupaciones no profesionales y licenciados mal pagados. Fuente: BCRP. Elaboración: BCRP.



Ambiente tecnológico

Líneas móviles

Según OSIPTEL, en Tacna existen más de 380 mil líneas móviles activas, es decir, casi 1.2 líneas móviles por habitante. En promedio, el número de líneas móviles en Tacna ha crecido a una tasa de 6.35% anual.

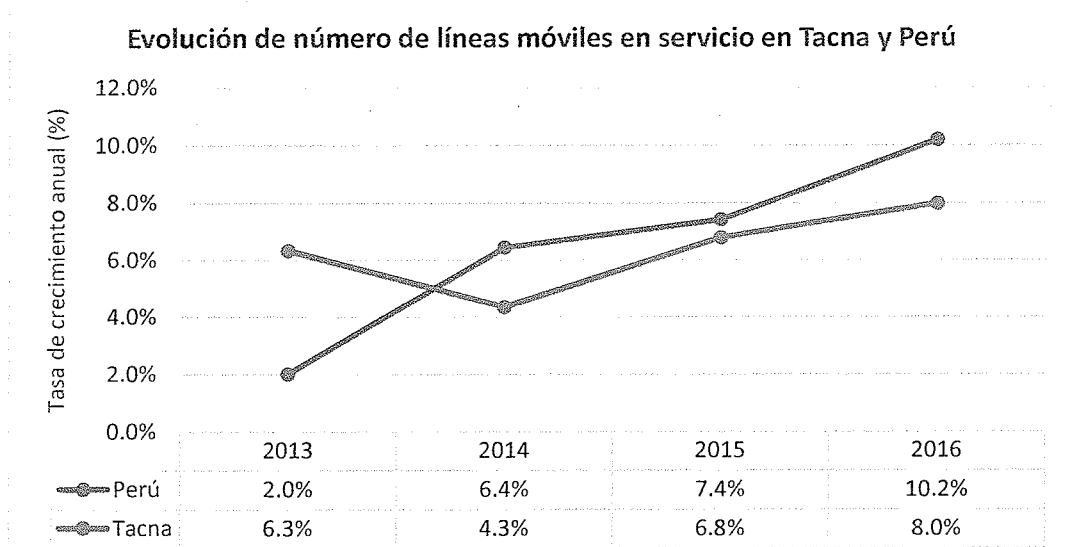


Figura 12: Evolución de número de líneas móviles en servicio en Tacna y Perú. Fuente: OSIPTEL. Elaboración: propia.

En comparación con otras regiones del sur del Perú, la tasa de crecimiento de las líneas móviles en Tacna ha sido mayor que en Arequipa, Cusco, Moquegua y Puno.

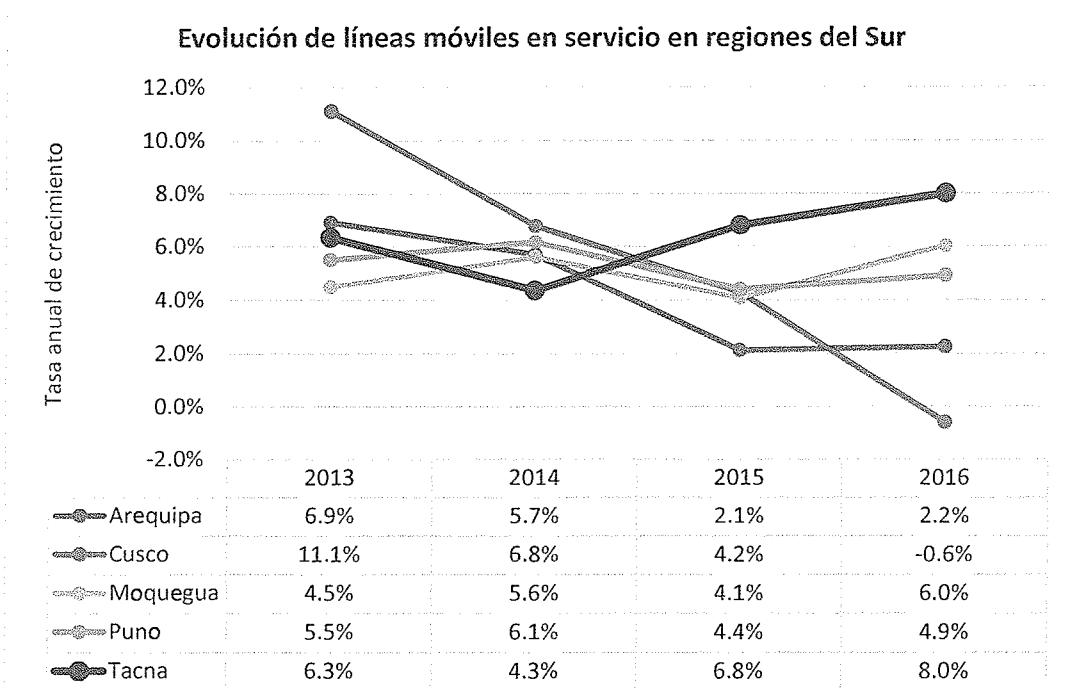


Figura 13: Evolución de líneas móviles en servicio en regiones del Sur del Perú. Fuente: OSIPTEL. Elaboración: propia.



### Líneas móviles con acceso a internet y el 'e-learning'

A nivel nacional, la penetración de internet a través de teléfonos móviles se ha incrementado de manera significativa. Mientras que en 2014 solo el 11% de líneas móviles accedía a internet, en último trimestre del 2016 esta cifra llegó a 17.70%.

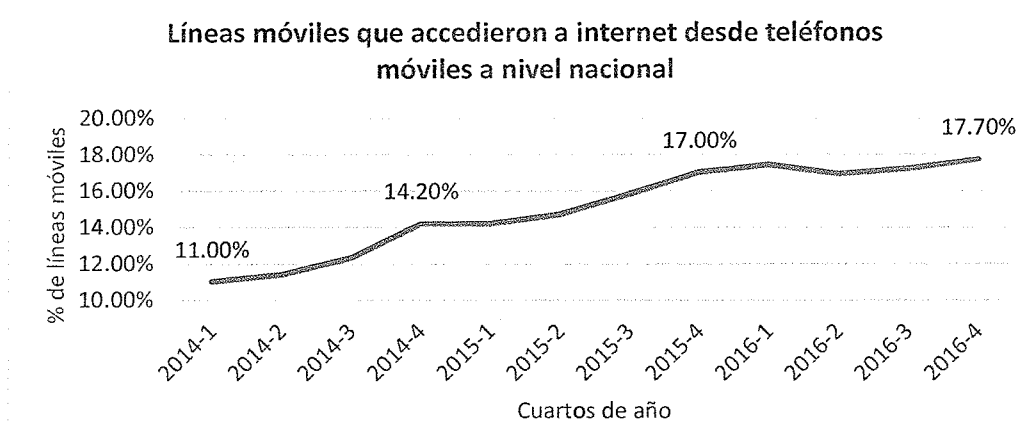


Figura 14: Líneas móviles que accedieron a internet desde teléfonos móviles a nivel nacional. Porcentaje de personas que accedieron a internet desde un dispositivo móvil (como un celular). Fuente: OSIPTEL. Elaboración: propia.

El 'e-learning'<sup>4</sup> es la industria de educación generada por la aparición y penetración del internet. De acuerdo a *elearningindustry.com* los ingresos generados por empresas dedicadas a este giro alcanzaron un total de 51 mil millones de dólares americanos durante el 2016. Dentro de los países que han registrado un mayor crecimiento en esta nueva industria en el año 2015, se encuentra India (55%), China (52%) y países sudamericanos como Brasil y Colombia.

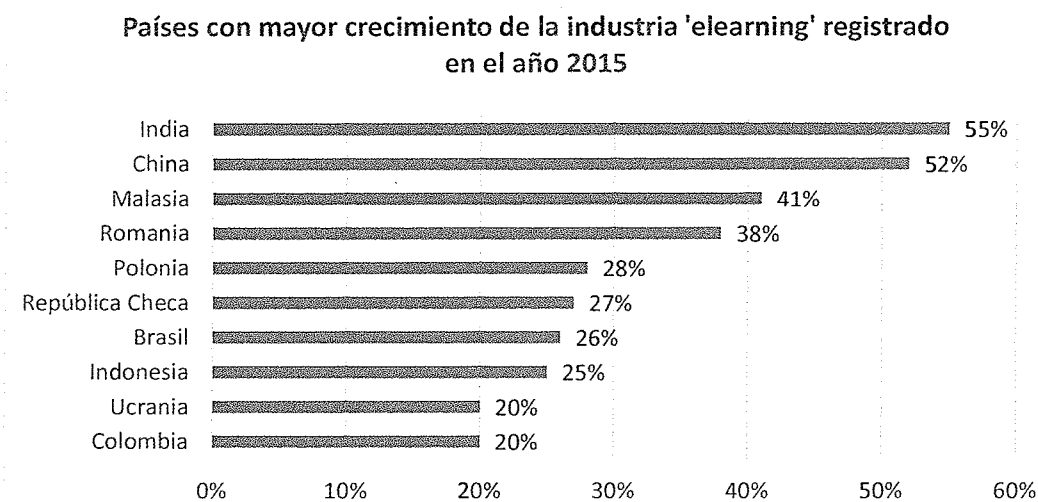


Figura 15: Países con mayor crecimiento de la industria 'e-learning' registrado en el año 2015. Fuente: METAARI Advanced Learning Technology Research. Elaboración: propia.

<sup>4</sup> El e-learning consiste en la educación y capacitación a través de Internet. Este tipo de enseñanza online permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas.

*Ambiente científico*

## DINA Y REGINA

Actualmente, a nivel nacional, existen 77487 registros en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA) del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), de los cuales tan solo han calificado 1522, es decir el 1.9%, al Registro de Investigadores en Ciencia y Tecnología (REGINA).

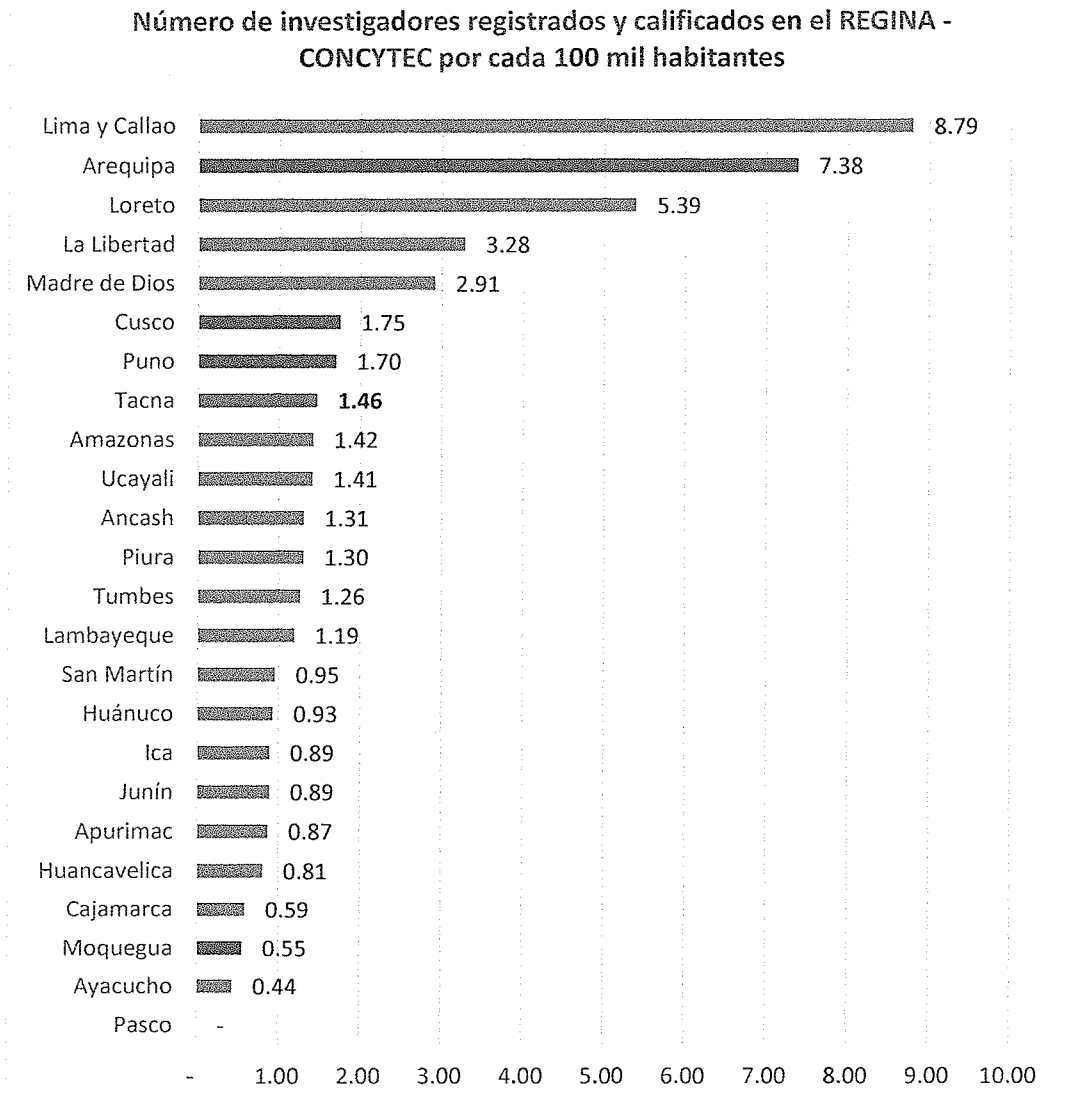


Figura 16: Número de investigadores registrados y calificados en el REGINA - CONCYTEC cada 100 mil habitantes. Total de personas registradas y calificadas en el REGINA del CONCYTEC a junio del 2017 por departamento entre la población del departamento (del año 2015) por 100 mil habitantes. Fuente: CONCYTEC. Elaboración: Propia.

Al comparar la densidad e investigadores (número de investigadores calificados en el REGINA por cada 100 mil habitantes) a nivel regiones, encontramos que Tacna se encuentra por debajo de regiones como Arequipa y Cusco, que cuentan con 7.3 y 1.7 investigadores por cada cien mil habitantes.

*Ambiente político-legal*

## Nueva Ley Universitaria

La Constitución Política del Perú 1993 estipula que la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana y reconoce y garantiza la libertad de enseñanza.

En este marco, la nueva Ley Universitaria 30220 crea el SUNEDU como responsable del licenciamiento, verificar las condiciones básicas de calidad y supervisar la calidad del servicio educativo universitario.

Algunos aspectos legales relevantes a considerar son:

- El 'licenciamiento' como requisito indispensable para el funcionamiento de cualquier universidad, sea privada o pública. Todas las universidades tienen plazo hasta diciembre del 2017 para adecuarse a los requerimientos establecidos por Ley. Art. 13 y Art. 27
- La acreditación de las carreras es voluntaria. Solo es obligatoria para las carreras de ciencias de la salud, educación y derecho. Art. 30 de la Ley Universitaria 30220 y Art. 7 del Reglamento de la Ley 28740.
- Establece que como mínimo el 25% de los docentes deben ser a tiempo completo Art. 28.
- El 2% del presupuesto debe ser destinado a la promoción de la responsabilidad social universitaria. Art. 125 de la Ley Universitaria 30220
- El currículo debe actualizarse como mínimo cada 3 años. Art. 40.
- La enseñanza de un idioma extranjero o de una lengua nativa es obligatoria. Art. 40.
- Los profesores serán considerados a tiempo completo cuando su permanencia es de 40 horas semanales. Serán considerados a tiempo parcial cuando su permanencia es menor a 40 horas semanales. Art. 85.
- La carga lectiva de un docente investigador es de 1 curso por año y tienen una bonificación especial del cincuenta por ciento (50%) de sus haberes totales. Art. 86.
- En el ámbito de las universidades públicas se ha emitido la Resolución 207-2017-MINEDU de abril 2017, que aprueba la Norma Técnica para la solicitud, evaluación, asignación y gestión de recursos para la contratación de personal docente, en el cual se establece un incremento remunerativo del docente auxiliar en un 47 % y del docente asociado en un 32 % sobre la base de un valor hora semanal-mensual, que dependerá del nivel académico del docente a contratarse:

Nivel académico	Valor por hora semanal - mensual	
Contratado A (con grado de Maestro)	S/.	62.85
Contratado B (con grado de Doctor)	S/.	148.90

Tabla 2: Valor hora por trabajo semanal - mensual para docentes contratados, según nivel establecido. Fuente: la Resolución 207-2017- MINEDU de abril 2017.

Asimismo, las universidades nacionales podrán crear plazas docentes con jornadas laborales de 10, 20 y 40 horas semanales. También en abril 2017 se emitió el DECRETO SUPREMO N° 103-2017-EF que aprueba el monto del incremento de la remuneración de los Docentes Ordinarios de la Universidad Pública, estableciendo un monto mensual de trescientos y 00/100 soles (s/ 300,00) para el docente ordinario de la categoría principal a dedicación exclusiva o a tiempo



completo, y de novecientos cincuenta y 00/100 soles (s/ 950,00) para los docentes ordinarios de las categorías auxiliar y asociado a dedicación exclusiva o a tiempo completo. En el caso de los docentes ordinarios en las categorías principal, asociado y auxiliar a tiempo parcial, el incremento se calcula de manera proporcional a las horas laboradas y teniendo como base el monto del incremento de la remuneración al docente ordinario de la Universidad Pública de similar categoría a tiempo completo.

## Factores del Microentorno

### Competencia sectorial

Al comparar los servicios y oferta académica de la UPT con sus símiles, como otras universidades privadas en regiones del sur del Perú y en Lima, encontramos que no hay mayores diferencias en los servicios ofrecidos, como bolsa de trabajo, laboratorios, centros de idiomas, etc. Tampoco en el número de carreras, se observa que la oferta de programas de pre-grado es variada, desde 18 en la UJCM en Moquegua, hasta 26 en la UANCV en Puno. En donde sí se rescatan algunas diferencias es en el número de maestrías ofrecidas. La UPT cuenta con 27 programas, mientras que las demás, sin contar la UAC del Cusco, no pasan de los 14 programas.

Servicios y oferta académica	TACNA	MOQUEGUA	CUSCO	PUNO	AREQUIPA		LIMA		
	UPT	UJCM	UAC	UANCV	UCSP	UCSM	UPC	PUCP	U LIMA
Biblioteca	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bolsa de trabajo	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Clinica	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x
Centro Pre	✓	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓
Centro Idiomas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x
Instituto de Computación	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	x	x
Laboratorios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Programas de pregrado	22	18	20	26	9	29	38	48	13
Facultades	6	3	5	8	3	12	13	12	5
Programas de Maestría	27	14	26	9	3	9	18	93	5
Programas de Doctorado	5	6	9	6	0	5	0	15	0
Porcentaje TC	30%	N/A	10%	N/A	N/A	N/A	28%	N/A	N/A

Tabla 3: Servicios y oferta académica de universidades en regiones del sur del Perú y Lima.

Fuente: páginas web de universidades mencionadas. Elaboración: propia.

A nivel nacional, según el ranking de universidades peruanas publicado por la revista 'América Economía' en 2016, las 10 primeras ubicaciones las ocupan universidades en Lima. La UPT figura en posición 17.



Universidad	Región	Posición ranking 2016
PUCP	Lima	1
U. Cayetano Heredia	Lima	2
U. Del Pacífico	Lima	3
U.N.M. de San Marcos	Lima	4
Universidad Nacional de Ingeniería	Lima	5
UPC	Lima	6
U. N. Agraria La Molina	Lima	7
U. San Martín de Porres	Lima	8
U. De Piura	Lima	9
USIL	Lima	10
U. Católica San Pablo	Arequipa	11
U. Privada Antenor Orrego	La Libertad	12
U. Continental	Lima	13
U. Ricardo Palma	Lima	14
U. Científica del Sur	Lima	15
U. Privada del Norte	Lima	16
<b>U. Privada de Tacna</b>	<b>Tacna</b>	<b>17</b>
U. Ruiz de Montoya	Lima	18
U. Santo Toribio de Mogrovejo	Chiclayo	19
Universidad Señor de Sipán	Chilayo	20

Tabla 4: Ranking 2016 de universidades peruanas según la revista 'América Economía'.  
Fuente: América Economía. Elaboración: propia.

Dentro de otros rankings elaborados por distintos organismos extranjeros, rescatamos el hecho por *QS World University*, compañía británica especializada en educación y estudio en el extranjero, donde consideran indicadores para la evaluación como reputación académica, reputación como empleados, citas por docentes, ratio docente - estudiante, estudiantes internacionales y docentes internacionales.

UNIVERSIDAD	Clasificación	Clasificación
	Perú	Latinoamérica
Pontificia Universidad Católica del Perú	1	21
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2	70
Universidad Peruana Cayetano Heredia	3	74
Universidad Nacional Agraria La Molina	4	106
Universidad de Lima	5	148
Universidad de San Martín de Porres	6	150+
Universidad Nacional de Ingeniería	7	150+
Universidad del Pacífico	8	150+
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	9	150+
Universidad de Piura	10	150+

Tabla 5: Ranking 2016 de universidades en el Perú según *QS World University*. Fuente: *QS World University*.  
Elaboración: *QS World University*

Nuevamente en comparación con universidades ubicadas en regiones del sur del Perú (ver Tabla 4), observamos que en la UPT los costos anuales aproximados de las 5 carreras de pre-grado más demandadas en Perú están por encima que en la UJCM de Moquegua y la UANCV de Puno.



PROGRAMA DE PRE-GRADO	TACNA	MOQUEGUA	CUSCO	PUNO	AREQUIPA		LIMA		
	UPT	UJCM	UAC	UANCV	UCSP	UCSM	UPC	ULIMA	PUCP
Administración de empresas/Ing. Comercial	5,196	3,860	5,561	3,715	7,700	6,916	20,585	20,880	20,972
Ingeniería industrial	5,526	N/A	5,561	4,765	7,700	8,878	20,585	20,880	20,972
Contabilidad	5,086	3,860	5,561	3,715	N/A	6,389	20,646	20,880	20,972
Economía	5,414	3,860	5,561	3,715	N/A	N/A	20,585	20,880	20,972
Administración de Negocios Internacionales	5,196	N/A	5,561	3,715	N/A	N/A	20,585	20,880	N/A

Tabla 6: Costo anual aproximado de programas de pre-grado en universidades privadas de regiones al sur del Perú y Lima. Fuente: páginas web de las universidades mencionadas. Elaboración: propia.

### Cientes (estudiantes)

En los últimos 5 años, de 2011 a 2016, se ha triplicado el número de ingresantes. Asimismo, se han duplicado el número de vacantes y postulantes. Cabe mencionar que del 2015 al 2016, el número de ingresantes se redujo en 20.2%.

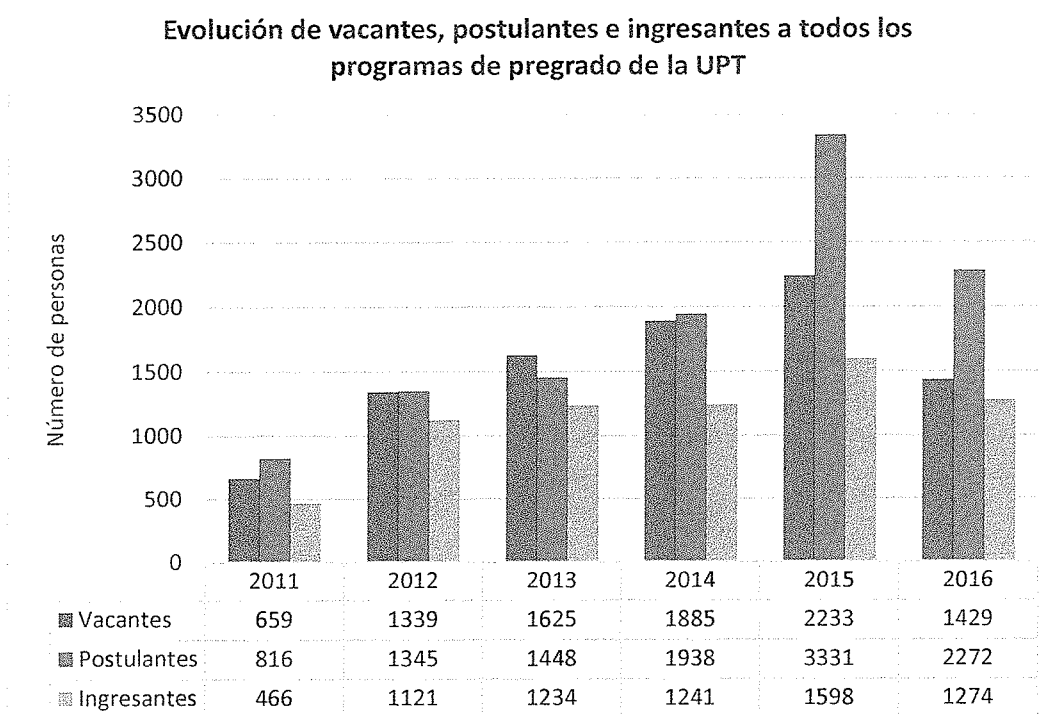
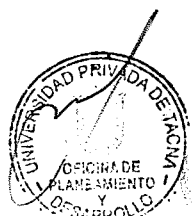


Figura 17: Evolución de vacantes, postulantes e ingresantes a programas de pregrado de la UPT. Fuente: Admisión UPT. Elaboración: propia.

De manera específica, a nivel de facultades (Ver Figura17), FAING ha incrementado su número de matriculados en 37% del 2012 al 2016. FACEM, por el contrario, no ha sufrido mayor variación. Inclusive, comparando 2016 con 2012, el número de matriculados se ha reducido ligeramente en 3.6%



**Evolución de número de alumnos matriculados por facultad (pregrado) en el Ciclo I**

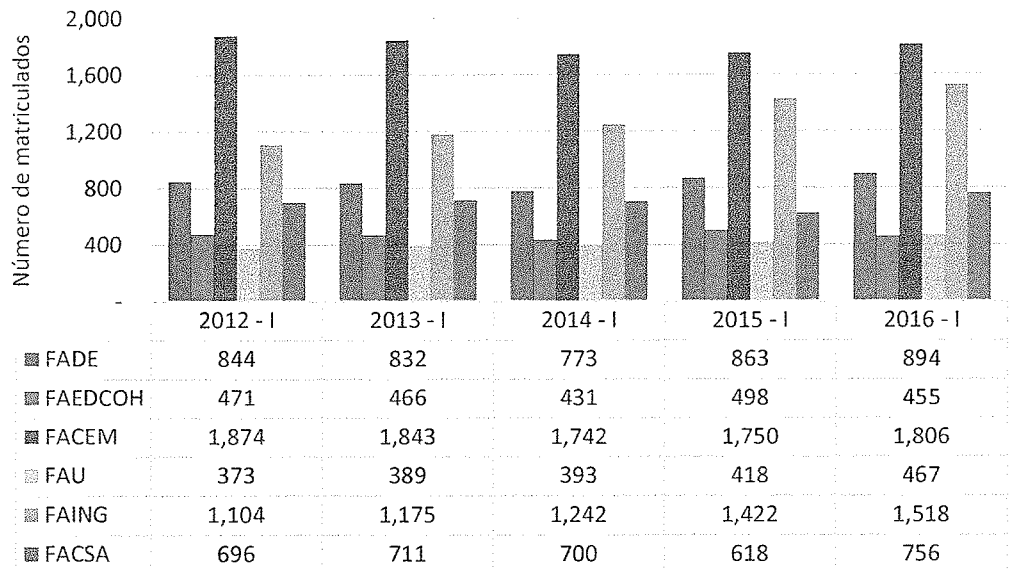


Figura 18: Evolución de número de alumnos matriculados por facultad en el Ciclo I. Fuente: UPT. Elaboración: propia.

El número de ingresantes a los programas de maestría ofrecidos por la UPT crecieron exponencialmente al pasar de 92 en 2014 a 778 en 2015. En el año 2016, el número de ingresantes se redujo en 29% respecto al año 2015.

**Número de vacantes, postulantes e ingresantes a programas de maestría en la UPT**

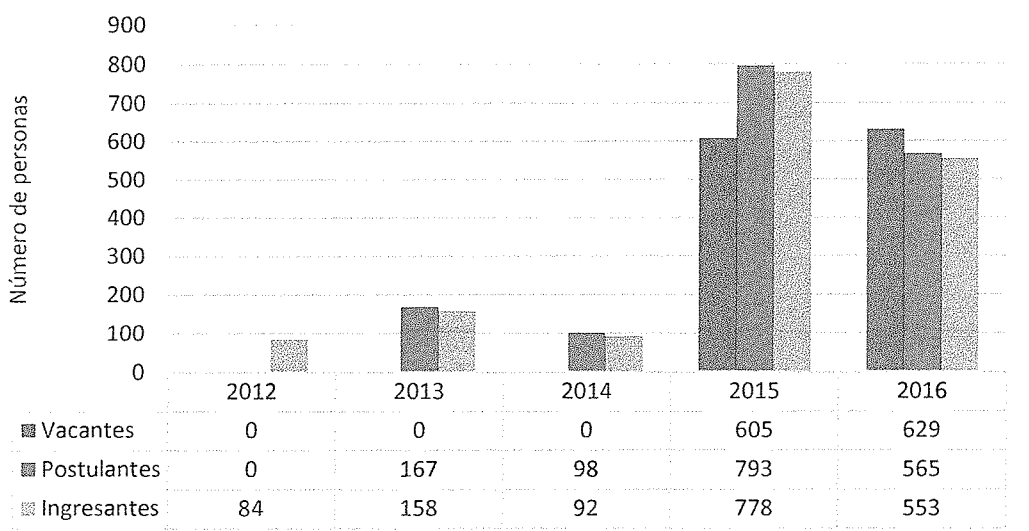


Figura 19: Número de vacantes, postulantes e ingresantes a programas de maestría en la UPT. Fuente: UPT. Elaboración: propia





*Sustitutos*

Actualmente en Tacna existen un total de 28 institutos de educación superior no universitaria. De los cuales, 24 (85%), son Institutos Tecnológicos.

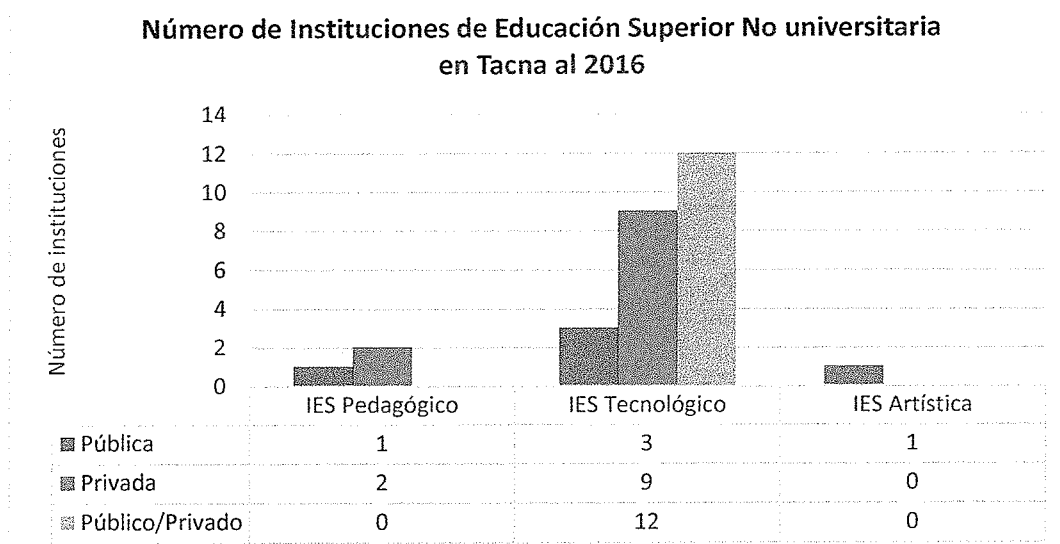


Figura 20: Número de Instituciones de Educación Superior No universitaria en Tacna al 2016. Fuente: Dirección Regional de Educación de Tacna. Elaboración: propia.

El número de matriculados en instituciones de educación superior no universitaria en Tacna, a pesar de haber caído en 8.2% y 8.6% en 2013 y 2014, experimentó un gran crecimiento en 2015 y 2016 en 7.2% y 12.9% respectivamente.

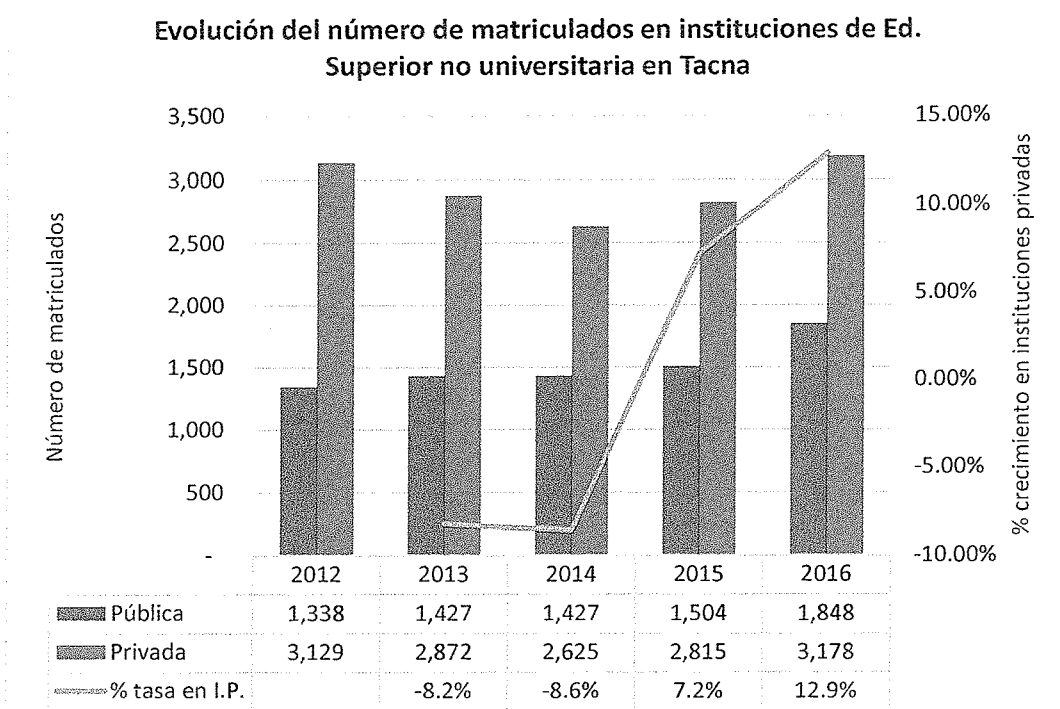


Figura 21: Evolución del número de matriculados en instituciones de Ed. Superior no universitaria en Tacna. Fuente: Dirección Regional de Educación de Tacna. Elaboración: propia.



*Proveedores (docentes)*

Actualmente, el 89% de docentes que labora en la UPT son contratados.

**UPT: Número de Docentes ordinarios y contratados en el periodo 2016**

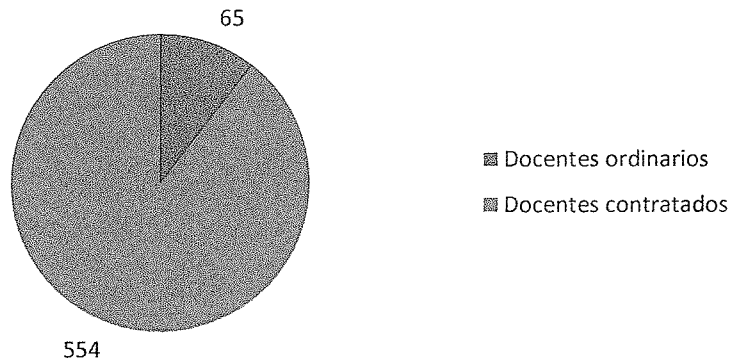


Figura 22: Número de Docentes ordinarios y contratados en el periodo 2016. Fuente: UPT. Elaboración: propia.

Del total de docentes, entre contratados y nombrados, el 29% de 619 son docentes a tiempo completo. Mientras que el 71% restante, son docentes a tiempo parcial.

Al ser clasificados como contratados y nombrados, el 21.6% y el 89.8% son a tiempo completo respectivamente.

**UPT: Distribución de docentes contratados y nombrados según tiempo completo o parcial**

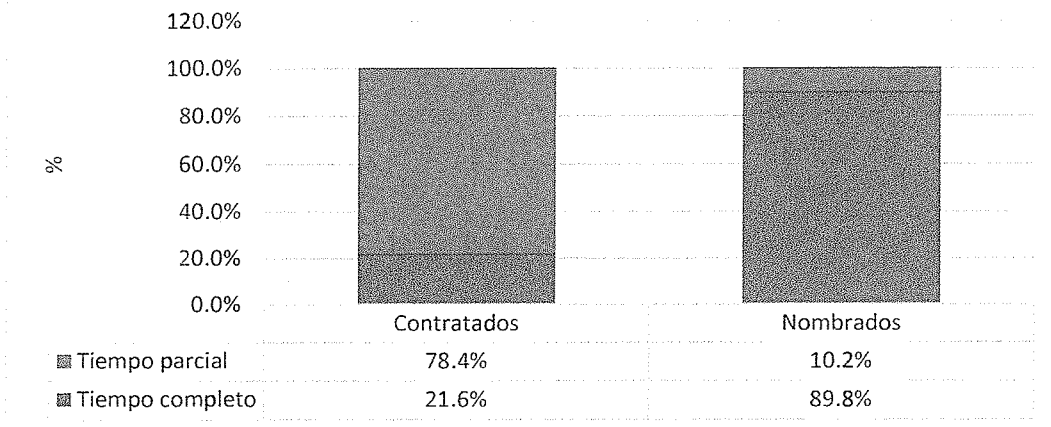


Figura 23: Distribución de docentes contratados y nombrados según tiempo completo o parcial. Fuente: UPT. Elaboración: propia



De los 65 docentes nombrados, 42% son clasificados como 'principales'. De los docentes contratados, el 75% recae en la categoría 'C'

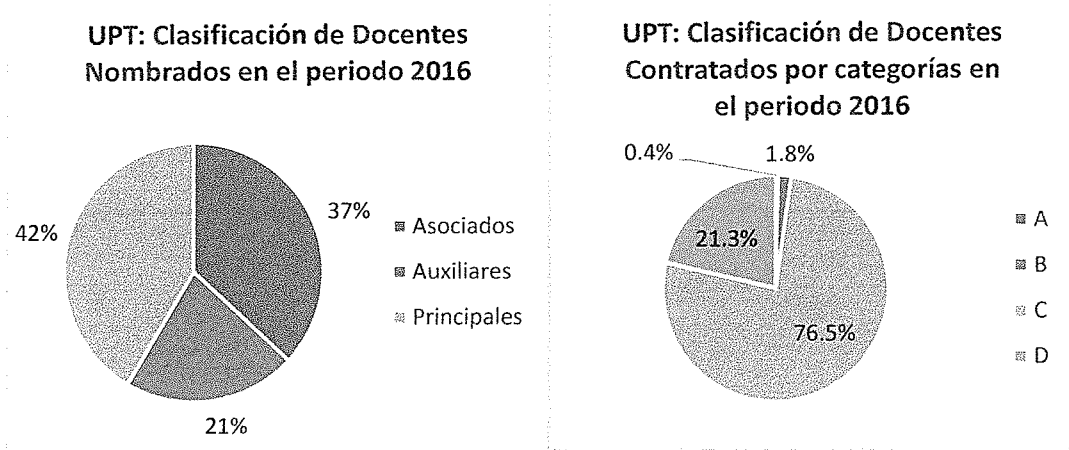


Figura 24: Clasificación de Docentes Nombrados y Contratados en el periodo 2016. Fuente: UPT. Elaboración: propia.



## ANEXO 02: Análisis Interno

## Presupuesto 2017

El 60.7 % del presupuesto es destinado al pago de remuneraciones y beneficios sociales de personal docente y administrativo. Por otro lado, el presupuesto destinado a 'Responsabilidad Social' llega al casi 2% estipulado en el Art. 125 de la Ley Universitaria 30220.

Concepto	Importe	%
Remuneraciones y Beneficios Sociales	S/. 25,191,347	60.7%
Servicios por terceros	S/. 5,787,734	13.9%
Adquisiciones de Materiales y Equipos	S/. 2,200,696	5.3%
Investigación	S/. 2,073,291	5.0%
Financieros	S/. 2,000,000	4.8%
Contingencias Presupuestales	S/. 915,000	2.2%
Responsabilidad Social	S/. 804,185	1.94%
Adquisición de Materiales y Equipos	S/. 786,917	1.9%
Gestión de Calidad	S/. 500,000	1.2%
Gastos operativos	S/. 291,511	0.7%
Servicios por terceros	S/. 232,579	0.6%
Internacionalización	S/. 213,360	0.5%
Infraestructura Física	S/. 205,320	0.5%
Intangibles	S/. 140,000	0.3%
Becas y subvenciones	S/. 74,000	0.2%
Culturales, deportivos y recreaciones	S/. 65,800	0.2%
Tributos	S/. 30,000	0.1%

Tabla 7: Distribución del presupuesto 2017 en la UPT. Fuente: UPT. Elaboración: UPT.

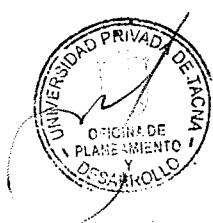
## Situación Financiera de la UPT y los Centros de Producción

Al analizar la Situación Financiera de la UPT en el año 2016, encontramos que el nivel de apalancamiento o endeudamiento es relativamente bajo. Los pasivos corrientes, es decir, deuda a corto plazo, tan solo representan el 12% del total de pasivos más patrimonio. Cabe mencionar que al 31 de diciembre del 2016 la UPT tenía S/. 0 de deuda a largo plazo.

Activo corriente	29%	Pasivo Corriente	12%
Activo no corriente	71%	Pasivo no corriente	0%
		PATRIMONIO	88%
TOTAL ACTIVO	100%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%

Tabla 8: estructura del Estado de Situación Financiera de la UPT en el año 2016. Fuente: UPT. Elaboración: Propia

En la Tabla 6 podemos observar que en los últimos 6 años el principal gasto operacional ha sido las cargas de personal. Las mismas que se han reducido de 60.1 el 2014 % a 56.3% en 2016. Es importante mencionar que el margen operativo (utilidad operativa como porcentaje de los ingresos brutos) y el margen neto (utilidad neta como porcentaje de los ingresos brutos) incrementaron a 9.5% y 9.6% respectivamente en 2016.



	2014	2015	2016
<b>Ingresos brutos</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>94.0%</b>	<b>94.2%</b>	<b>90.5%</b>
Consumo de suministros	4.0%	4.0%	3.0%
Cargas de Personal	60.1%	57.9%	56.3%
Gastos de servicios prestados por terceros	21.2%	21.5%	20.3%
Gastos por Tributos	0.1%	0.1%	0.1%
Otros Gastos Diversos de Gestión	3.1%	2.9%	2.9%
Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones	5.4%	7.8%	7.8%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>6.0%</b>	<b>5.8%</b>	<b>9.5%</b>
Ingresos financieros	0.3%	0.0%	0.2%
Gastos financieros	0.9%	0.5%	0.2%
<b>Utilidad neta</b>	<b>5.4%</b>	<b>5.3%</b>	<b>9.6%</b>

Tabla 9: Análisis vertical del Estado de resultados de la UPT del año 2014 al año 2016. Fuente: UPT. Elaboración: Propia.

En la Tabla 10 se comparan distintos indicadores financieros, calculados en base a Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados, de diferentes universidades privadas en regiones del sur de Perú y Lima. De estos indicadores se obtienen las siguientes conclusiones:

- La UPT, al igual que universidades como UJCM (Moquegua) y UCSP (Arequipa) cuentan con abundantes activos corrientes: 29% sobre el total de activos en el caso de la UPT.
- Casi todas las universidades comparadas presentan poca deuda (pasivos) respecto al total de pasivos más patrimonio
- La UPT cuenta con Efectivo y Equivalente en efectivo del 74% de su deuda corriente, por encima del porcentaje de universidades de Lima.
- Los márgenes de Rendimiento Neto (9.5%) y Bruto (9.6%) de la UPT se encuentran por debajo de todas las universidades mostradas en la comparación, tanto las de regiones del sur del Perú, como las ubicadas en Lima.
- El nivel de retorno de activos (ROA) y el retorno de patrimonio (ROE) de UPT están por encima de todas las universidades comparadas, tan solo son menores a los niveles de la UJCM. La UPT obtiene S/. 0.08 soles de utilidad neta por cada S/. 1 sol invertido en activos y S/. 0.10 soles de utilidad neta por cada S/.1 sol del patrimonio.



Indicadores financieros	TACNA	MOQUEGUA	CUSCO	PUNO	AREQUIPA		LIMA		
	UPT	UJCM	UAC	UANCV	UCSP	UCSM	PUCP	UPC	U LIMA
Participación de activos corrientes (Activos corrientes / Total de activos)	29%	37%	9%	17%	39%	11%	4%	13%	28.54%
Participación de activos no corriente (Activos no corrientes / Total activo)	71%	63%	92%	83%	61%	89%	96%	87%	71%
Total de pasivos / Pasivos y patrimonio	12%	4%	23%	19%	26%	5%	9%	38%	2.92%
Pasivos a largo plazo / Total de pasivos	0%	0%	77%	76%	27%	0%	69%	37%	
Liquidez (Activos corrientes / Pasivos corrientes)	232%	979%	147%	387%	207%	216%	124%	34.90%	
Razon de efectivo (Efectivo / Pasivos corrientes)	74%	514%	70%	85%	16%	114%	62%	11.50%	
Rendimiento Neto (Utilidad neta / total ingresos)	9.6%	34.7%	15.6%	14.0%	13.6%	13.1%	37.00%	13.03%	20.87%
Rendimiento Operativo (Utilidad operativa / total ingresos)	9.5%	30.5%	33.4%	15.98%	15.50%	11.84%	38.64%	14.38%	12.10%
ROA (Utilidad neta / Total Activos)	0.08	0.14	0.03	0.07	0.02	0.04	0.06	0.04	0.04
ROE (Utilidad neta / Patrimonio neto)	0.10	0.19	0.04	0.08	0.03	0.05	0.07	0.10	0.04

Tabla 10: Principales indicadores financieros 2016 en universidades de regiones al sur de Perú y en Lima. Fuente: páginas web de universidades mencionadas. Elaboración: propia.



Además de los ingresos obtenidos por derechos de enseñanza a nivel pregrado y postgrado, la UPT cuenta con otros ingresos obtenidos de los 'Centros de producción'. De los 7 Centros de Producción, solo 2 obtienen una utilidad neta significativa el 2016: la clínica, con 252 mil soles de utilidad neta y el Centro Pre-universitario con 346 mil soles. Los otros centros de producción como el Colegio Verdad y Vida y el Instituto de Capacitación y Entrenamiento Laboral, registraron pérdidas el último año de 154 mil y 108 mil soles respectivamente.

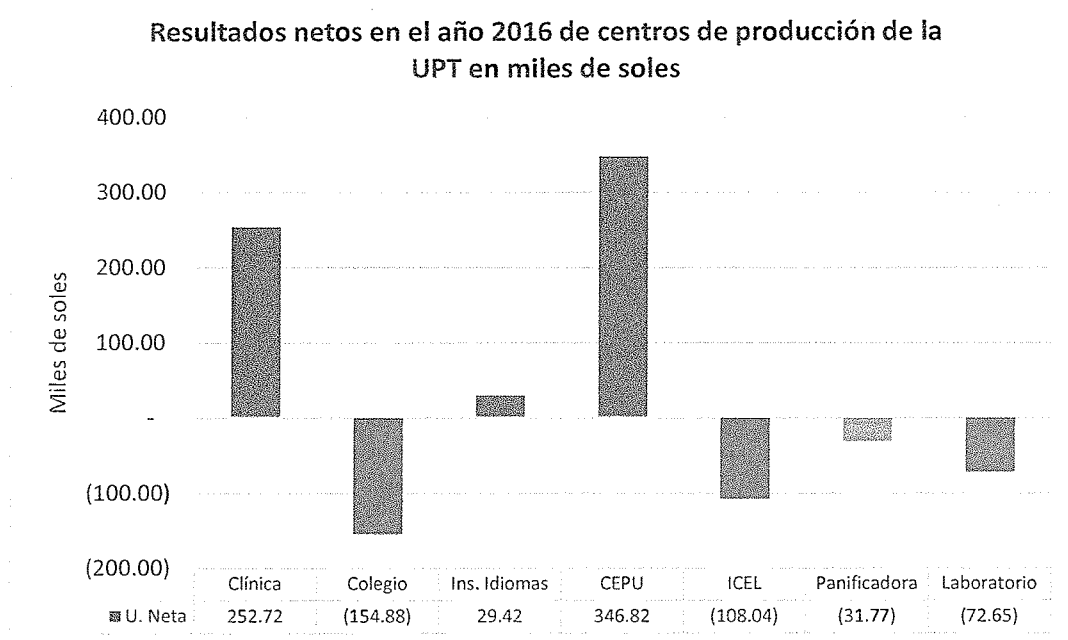


Figura 25: Resultados netos en el año 2016 de centros de producción de la UPT en miles de soles. Fuente: UPT. Elaboración: propia.

Tal y como se mencionó anteriormente, tan solo 2 de los 7 centros de producción muestran márgenes de utilidad neta: el Centro Pre-universitario con un margen neto de 56% y la Clínica con un margen neto de 33.9%.

Centro de producción	Margen neto de utilidad
CEPU	56.43%
Clínica	33.92%
Ins. Idiomas	4.03%
Panificadora	-35.78%
Colegio	-42.33%
ICEL	-96.11%
Laboratorio	-322.70%

Tabla 11: Márgenes netos de utilidad (como porcentaje de los ingresos) de los Centros de Producción de la UPT en el 2016. Fuente: UPT. Elaboración: propia.



## Licenciamiento y acreditación

La UPT se encuentra en la fase final del proceso de licenciamiento y cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad que exige el Art. 28 de la Ley Universitaria.

Asimismo, en el marco del Art. 30 de la Ley, la UPT ha establecido voluntariamente la obligatoriedad de acreditar todas sus carreras profesionales. Actualmente ya logró acreditar las carreras de Ingeniería Civil e Ingeniería de Sistemas, cuyos procesos se iniciaron el 2010. Asimismo, existen 11 carreras cuyos procesos iniciaron el 2014, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Carrera Profesional	Institución Acreditadora	Año de Inicio
Odontología	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa (SINEACE)	2014
Medicina Humana	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa (SINEACE)	2014
Ingeniería Civil	Instituto de Calidad y Acreditación de Programas de Computación, Ingeniería y Tecnología (ICACIT)	2010
Ingeniería de Sistemas	Instituto de Calidad y Acreditación de Programas de Computación, Ingeniería y Tecnología (ICACIT)	2010
Ingeniería Electrónica	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014
Ingeniería Agroindustrial	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014
Ciencias de la Comunicación	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014
Derecho	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014
Arquitectura	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014
Ciencias Contables y Financieras	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014
Administración Turístico - Hotelera	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014
Administración de Negocios Internacionales	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014
Ingeniería Comercial	Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia	2014

Tabla 12: Carreras de la UPT en proceso de acreditación. Fuente: UPT. Elaboración: UPT.

## Convenios interinstitucionales

La UPT ha suscrito múltiples convenios con universidades nacionales y extranjeras, empresas, instituciones e institutos.





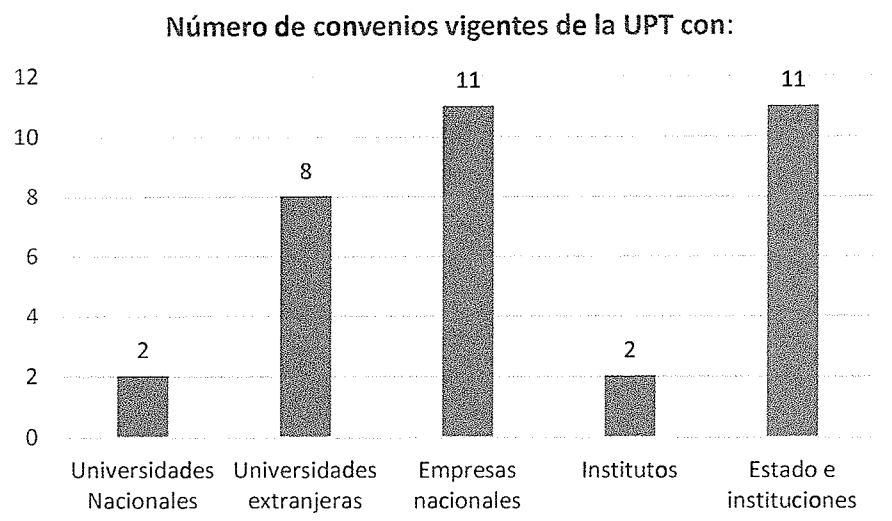


Figura 26: Número de convenios vigentes de la UPT. Fuente: UPT. Elaboración: propia.

### Investigación y desarrollo

La producción intelectual mediante la publicación de libros en el periodo 2013-2016 fue:

Año	Número de libros
2013	2
2014	2
2015	3
2016	1

Tabla 13: número de libros publicados por el total de docentes de la UPT. Fuente: UPT. Elaboración: propia.

Asimismo, la UPT ha venido financiando proyectos de investigación e emprendimiento que se detalla a continuación:

Facultad	Monto de financiamiento (S/.)
FACEM	3000
FACSA	1500
FADE	2250
FAEDCOH	1500
FAING	1500
FAU	2250

Tabla 14: Financiamiento a proyectos de estudiantes en el 2015 por Facultad en la UPT. Fuente: UPT. Elaboración: propia.

También la UPT ha venido destinando presupuesto para la asesoría de indexación de revistas de la UPT:



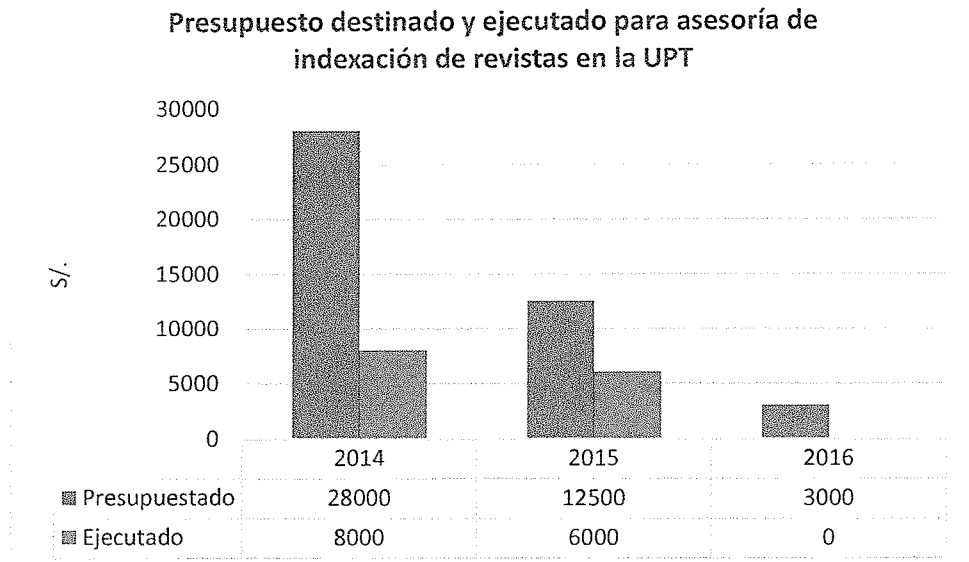


Figura 27: Presupuesto destinado y ejecutado para asesoría de indexación de revistas en la UPT. Fuente: UPT. Elaboración: propia



## ANEXO 03: Análisis y Diagnóstico FODA

### FORTALEZAS - F

1. Credibilidad del sistema financiero hacia la universidad (razón de efectivo de la UPT en 71% al 31 de dic. Del 2016)
2. Sistema interno de calidad: 2 carreras acreditadas con ICACIT, proceso de licenciamiento institucional en proceso y 11 carreras en proceso de acreditación
3. Calidad y experiencia de los directivos
4. Oferta variada en programas de pre-grado y posgrado (22 programas en pre-grado y 32 en postgrado) valorada por estudiantes del 5to año de secundaria de colegios de Tacna
5. Mayoría de docentes calificados y competentes

#### OBTENIDO DE GRUPOS FOCALES CON ESTUDIANTES Y EGRESADOS:

6. *Percepción de mejora de la universidad por parte de los alumnos de pregrado y percepción de la UPT como buena universidad por parte de alumnos del 5to año de secundaria de colegios de Tacna*
7. *Adecuado nivel de satisfacción y lealtad de los alumnos de pregrado*
8. *Prestigio de la UPT ante empresas privadas e instituciones públicas de Tacna en relación a otras universidades privadas de la región.*

### OPORTUNIDADES - O

1. Tasas anuales de crecimiento económico positivas en regiones del sur del Perú (ICAE promedio de los últimos 4 trimestres de Arequipa, Moquegua, Cusco y Puno de 29.45, 2.15, 8.58 y 3.35 respectivamente)
2. Ligeramente crecimiento en la población estudiantil del 5to año de secundaria en Tacna (tasa anual de crecimiento de 1.07% en los últimos 5 años).
3. Penetración de internet en el Perú y Tacna (40.9% y 46.8% de la población hace uso de internet respectivamente) y los efectos de la conectividad en la educación: nuevos programas de educación a distancia por internet.
4. Elevados estándares mínimos de calidad educativa universitaria debido a la nueva Ley Universitaria y la creación del SUNEDU. Dificultad para la creación de nuevas universidades.
5. Crecimiento del nivel socioeconómico AB de los hogares urbanos de Tacna (19.10% en 2016) y regiones del sur
6. Universidades en Tacna con débil o nulo posicionamiento y no necesariamente destacadas por su calidad educativa.
7. Ubicación estratégica geográfica de Tacna (fronteras con Chile, Bolivia y el Océano Pacífico)
8. Mejora del índice de Desarrollo Humano de la región Tacna (al 2012, según PNUD, el IDH de la región era de 0.55)

### DEBILIDADES - D

1. Falta de docentes investigadores y de artículos científicos publicados y ausencia de patentes e innovaciones.
  2. Poco uso de herramientas virtuales/digitales y escasos programas de capacitación (pedagógicos) para docentes y administrativos con ausencia de políticas de recursos humanos
  3. Alta dependencia de ingresos por pagos de matrículas y pensiones de enseñanza
  4. La mayoría de procesos y procedimientos académicos y administrativos son lentos y burocráticos con información no oportuna para la toma de decisiones
  5. Falta de herramientas de gestión articuladas y alineadas con facultades y escuelas profesionales.
  6. Inestabilidad directiva en ciertas facultades y alta rotación de personal administrativo.
  7. Centros de producción sin correcto manejo empresarial, ni información del mercado (4 de los 7 centros de producción con pérdidas).
  8. Ausencia de tarifas diferenciadas por poder adquisitivo del estudiante que genera un bajo promedio del nivel de pensiones.
  9. Bajo nivel de compromiso e impacto de los programas de responsabilidad social y ambiental.
  10. Docentes contratados a tiempo parcial con bajos niveles remunerativos
  11. Débil cultura organizacional y estructura organizativa rígida y burocrática.
  12. Carencia de control de gestión basado en indicadores
- #### OBTENIDO DE GRUPOS FOCALES CON ESTUDIANTES Y EGRESADOS:
13. *Falta de áreas de estudio y esparcimiento en el campus que faciliten el aprendizaje de los alumnos*
  14. *Existencia de material bibliográfico desactualizado para algunas facultades*
  15. *Deficiente proceso de selección y carencia de Sistema de Evaluación Docente.*
  16. *Falta de experiencia en la rama profesional y falta de técnicas de enseñanza vivenciales (valoradas por actuales estudiantes y como expectativas de futuros universitarios) por parte de algunos docentes*
  17. *Carencia de cursos de inglés en algunas escuelas profesionales y/o facultades*

### AMENAZAS - A

1. Desaceleración económica de Perú y Tacna (el ICAE de Tacna es negativo desde el 4to trimestre del 2015)
2. Crecimiento de universidades instaladas o no en Tacna que ofrecen servicios de educación a distancia (e-learning)
3. Emigración de postulantes universitarios (jóvenes que deciden estudiar en otra región u otro país) y emigración de egresados (jóvenes que estudiaron en Tacna y emigraron a otra región o país), por percepción de que universidades en Arequipa y Lima son mejores.
4. Crecimiento de la población estudiantil superior técnica a una tasa anual promedio de 10.1% los últimos 3 años.
5. Incremento del número de universidades y sus filiales en la región Tacna. En especial, de aquellas que ofrecen sus servicios a bajo costo
6. Bajo número de oportunidades laborales para egresados. (la tasa de desempleo urbano de personas con educación superior se ha mantenido en 4.7% desde el 2011)



Luego de elaborada la **lista de los factores externos**, se asignó a cada uno de ellos un peso desde 0% (irrelevante) hasta 100% (muy importante). El peso asignado a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en el sector de la organización. Además, a cada factor se le asignó una calificación del 1 al 4: donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de respuesta hacia el factor de las estrategias actuales de la institución. Luego la calificación se multiplica por el peso para obtener la ponderación. Estas ponderaciones, de las fortalezas y debilidades, son consolidadas en la Matriz EFE o Matriz de Factores Externos (Ver Figura 31).

OPORTUNIDADES - O	Calf.	Peso	Pond.
1. Tasas anuales de crecimiento económico positivas en regiones del sur del Perú (ICAE promedio de los últimos 4 trimestres de Arequipa, Moquegua, Cusco y Puno de 29.45, 2.15, 8.58 y 3.35 respectivamente)	2	7%	0.14
2. Ligero crecimiento en la población estudiantil del 5to año de secundaria en Tacna (tasa anual de crecimiento de 1.07% en los últimos 5 años).	2	5%	0.1
3. Penetración de internet en el Perú y Tacna (40.9% y 46.8% de la población hace uso de internet respectivamente) y los efectos de la conectividad en la educación: nuevos programas de educación a distancia por internet.	2	10%	0.2
4. Elevados estándares mínimos de calidad educativa universitaria debido a la nueva Ley Universitaria y la creación del SUNEDU. Dificultad para la creación de nuevas universidades.	3	10%	0.3
5. Crecimiento del nivel socioeconómico AB de los hogares urbanos de Tacna (19.10% en 2016) y regiones del sur	2	7%	0.14
6. Universidades en Tacna con débil o nulo posicionamiento y no necesariamente destacadas por su calidad educativa	3	8%	0.24
7. Ubicación estratégica geográfica de Tacna (fronteras con Chile, Bolivia y el Océano Pacífico)	2	4%	0.08
8. Mejora del índice de Desarrollo Humano de la región Tacna (al 2012, según PNUD, el IDH de la región era de 0.55	2	3%	0.06
AMENAZAS - A			
1. Desaceleración económica de Perú y Tacna (el ICAE de Tacna es negativo desde el 4to trimestre del 2015)	3	7%	0.21
2. Crecimiento de universidades instaladas o no en Tacna que ofrecen servicios de educación a distancia (e-learning)	2	8%	0.16
3. Emigración de postulantes universitarios (jóvenes que deciden estudiar en otra región u otro país) y emigración de egresados (jóvenes que estudiaron en Tacna y emigraron a otra región o país), por percepción de que universidades en Arequipa y Lima son mejores.	2	5%	0.1
4. Crecimiento de la población estudiantil superior técnica a una tasa anual promedio de 10.1% los últimos 3 años.	1	8%	0.08
5. Incremento del número de universidades y sus filiales en la región Tacna. En especial, de aquellas que ofrecen sus servicios a bajo costo	2	10%	0.2
6. Bajo número de oportunidades laborales para egresados. (la tasa de desempleo urbano de personas con educación superior se ha mantenido en 4.7% desde el 2011)	2	8%	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>2.17</b>

Figura 28: Matriz EFE. Elaboración: propia.

Luego de elaborada la **lista de los factores internos**, se asignó a cada uno de ellos un peso desde 0% (irrelevante) hasta 100% (muy importante). El peso asignado a un factor determinado indica



su importancia relativa con respecto al éxito en el sector de la institución. A cada factor se le asignó también una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4). Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias actuales de la institución. Luego la calificación se multiplica por el peso para obtener la ponderación. Estas ponderaciones, de las fortalezas y debilidades, son consolidadas en la Matriz EFI o Matriz de Factores Internos (Ver Figura 32).

<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>Calf.</b>	<b>Peso</b>	<b>Pond.</b>
1. Credibilidad del sistema financiero hacia la universidad (razón de efectivo de la UPT en 71% al 31 de dic. Del 2016)	3	3%	0.09
2. Sistema interno de calidad: 2 carreras acreditadas con ICACIT, proceso de licenciamiento institucional en proceso y 11 carreras en proceso de acreditación	4	5%	0.2
3. Calidad y experiencia de los directivos	3	4%	0.12
4. Oferta variada en programas de pre-grado y posgrado (22 programas en pre-grado y 32 en postgrado) valorada por estudiantes del 5to año de secundaria de colegios de Tacna	3	4%	0.12
5. Mayoría de docentes calificados y competentes	4	5%	0.2
6. Percepción de mejora de la universidad por parte de los alumnos de pregrado y percepción de la UPT como buena universidad por parte de alumnos del 5to año de secundaria de colegios de Tacna	3	3%	0.09
7. Adecuado nivel de satisfacción y lealtad de los alumnos de pregrado	4	3%	0.12
8. Prestigio de la UPT ante empresas privadas e instituciones públicas de Tacna en relación a otras universidades privadas de la región.	3	3%	0.09
<b>DEBILIDADES - D</b>			
1. Falta de docentes investigadores y de artículos científicos publicados y ausencia de patentes e innovaciones	1	5%	0.05
2. Poco uso de herramientas virtuales/digitales y escasos programas de capacitación (pedagógicos) para docentes y administrativos con ausencia de políticas de recursos humanos	2	4%	0.08
3. Alta dependencia de ingresos por pagos de matrículas y pensiones de enseñanza	2	3%	0.06
4. La mayoría de procesos y procedimientos académicos y administrativos son lentos y burocráticos con información no oportuna para la toma de decisiones	2	5%	0.1
5. Falta de herramientas de gestión articuladas y alineadas con facultades y escuelas profesionales.	2	4%	0.08
6. Inestabilidad directiva en ciertas facultades y alta rotación de personal administrativo.	2	3%	0.06
7. Centros de producción sin correcto manejo empresarial, ni información del mercado (4 de los 7 centros de producción con pérdidas).	1	4%	0.04
8. Ausencia de tarifas diferenciadas por poder adquisitivo del estudiante que genera un bajo promedio del nivel de pensiones.	2	3%	0.06
9. Bajo nivel de compromiso e impacto de los programas de responsabilidad social y ambiental.	2	4%	0.08
10. Docentes contratados a tiempo parcial con bajos niveles remunerativos	1	4%	0.04
11. Débil cultura organizacional y estructura organizativa rígida y burocrática.	1	4%	0.04
12. Carencia de control de gestión basado en indicadores	1	4%	0.04
13. Falta de áreas de estudio y esparcimiento en el campus que faciliten el aprendizaje de los alumnos	2	4.0%	0.08
14. Existencia de material bibliográfico desactualizado para algunas facultades	1	4.0%	0.04
15. Deficiente proceso de selección y carencia de Sistema de Evaluación Docente.	1	6%	0.06
16. Falta de experiencia en la rama profesional y falta de técnicas de enseñanza vivenciales (valoradas por actuales estudiantes y como expectativas de futuros universitarios) por parte de algunos docentes	1	5%	0.05
17. Carencia de cursos de inglés en algunas escuelas profesionales y/o facultades	2	4%	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>2.07</b>

Figura 29: Matriz EFI. Elaboración: propia.



## ANEXO 04: Matriz de posición competitiva

La matriz de Posición Competitiva, es una matriz de portafolio, en la cual graficamos cada una de las divisiones o unidades estratégicas ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de la matriz de factores externos EFE (Ver Anexo 3) y de la matriz de factores internos EFI (Ver Anexo 3). De este modo, definimos la postura estratégica general de la UPT y las estrategias básicas a desarrollar.

<b>TOTAL PONDERADO EFE</b>	<b>Alto</b> 3.0 a 4.0	<i>Desarrollarse para mejorar</i>	<i>Invertir selectivamente y construir</i>	<i>Invertir intensivamente para crecer</i>
	<b>Medio</b> 2.0 a 2.99  2.17	<i>Cosechar o desinvertir</i>	<b>Desarrollarse selectivamente para mejorar</b>	<i>Invertir selectivamente y construir</i>
	<b>Bajo</b> 1.0 a 1.99	<i>Desinvertir</i>	<i>Cosechar</i>	<i>Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas</i>
		<b>Debil</b> 1.0 a 1.99	<b>2.07 Promedio</b> 2.0 a 2.99	<b>Fuerte</b> 3.0 a 4.0
		<b>TOTAL PONDERADO EFI</b>		

Figura 30: Matriz de Posición Competitiva. Fuente: "El Plan Estratégico en la Práctica". José María Sainz de Vicuña. Elaboración: propia.



## ANEXO 05: Estrategia de para pregrado y postgrado

En función a la estrategia genérica de la UPT se han definido las estrategias para pregrado y postgrado:

	PREGRADO	POSTGRADO
<b>Segmento</b>	Jóvenes entre los 16 y 25 años que han culminado sus estudios secundarios y buscan seguir una carrera universitaria. Ellos residen en su mayoría en Tacna y pertenecen a los niveles socioeconómicos A2, B1, B2 y C1.	Adultos en su mayoría entre los 22 y 35 años, que han culminado sus estudios de pre-grado y buscar seguir un programa de especialización y/o investigación. Ellos residen en su mayoría en Tacna y pertenecen a los niveles socioeconómicos A2, B1, B2 y C1
<b>Necesidades</b>	Formación profesional universitaria y desarrollo de competencias	Especialización profesional y/o desarrollo de competencias investigativas
<b>Servicios</b>	22 programas de pregrado acreditados	32 programas de postgrado, con los principales acreditados
<b>Propuesta de Valor</b>	Carreras acreditadas, con docentes calificados y con experiencia en el campo profesional	Principales programas acreditados, con docentes calificados, especializados y con amplia experiencia en el campo profesional y/o investigación.
<b>Procesos Clave</b>	Acreditación de carreras Enseñanza - aprendizaje Selección y evaluación de docentes	Acreditación de principales programas Enseñanza - aprendizaje Selección y evaluación de docentes
<b>Actividades Clave</b>	Cátedra dinámica, práctica y con trasmisión de experiencias Creación de perfiles basados en competencias para la selección de docentes Evaluación de desempeño docente antes de la culminación del ciclo de estudios	Cátedra dinámica, práctica y con proyectos de investigación y experimentación Selección de docentes basados en la evaluación de desempeño, especialización y experiencia en el campo laboral del programa Evaluación de desempeño docente antes de la culminación de los cursos

Figura 31: Estrategia para Pregrado y Postgrado en la UPT. Elaboración: propia.



## ANEXO 06: Cómo leer el CMI o BSC

A continuación, se detalla que contiene cada columna del Cuadro de Mando para su mejor lectura:

**Columna PERSPECTIVAS:** Muestra las cuatro perspectivas que agrupan a los 27 objetivos específicos distribuidos en el mapa estratégico de la UPT.

**Columna Nº DE OBJETIVOS:** Código o numeración para cada uno de los 27 objetivos específicos. El orden no guarda relación con la importancia de cada objetivo.

**Columna OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS:** Desagrega las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando en 27 objetivos estratégicos, los mismos que constituyen el Mapa Estratégico de la UPT.

**Columna Nº DE INDICADOR:** código o numeración para uno de los indicadores. El orden no guarda relación con la importancia de cada indicador

**Columna INDICADOR:** Muestra los indicadores de medición asociados a cada uno de los objetivos estratégicos específicos.

**Columna FÓRMULA:** Muestra la fórmula matemática para el cálculo del indicador. A cada uno de los indicadores corresponde una fórmula.

**Columna AÑO DEL INDICADOR BASE:** Muestra el último año de cálculo del indicador. Por ejemplo, el último cálculo del Margen de utilidad neta anual sobre ingresos del Instituto de Idiomas corresponde a 2016.

**Columna INDICADOR BASE:** Muestra el valor más reciente del indicador. A partir de este indicador base, se definen las metas para los próximos 5 años.

**Columnas METAS 2018 – 2022:** muestran las metas anuales establecidas por cada indicador para los siguientes 5 años.

**Columna RESPONSABLE del monitoreo de los Indicadores:** Muestra el área encargada del monitoreo y medición de el o los indicadores.

**Columna PESO:** Muestra el peso de cada indicador sobre el nivel de cumplimiento del objetivo específico. En caso a un objetivo específico solo le corresponda un indicador, este asume el 100 % del peso. En caso a un objetivo específico corresponda más de un indicador, el 100 % es repartido entre los indicadores.

**Columna INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:** muestra las iniciativas estratégicas (programas o proyectos) propuestas para cumplir con los objetivos estratégicos específicos y sus metas

**Columna RESPONSABLE de las iniciativas estratégicas:** Muestra el área, oficina, dirección o vicerrectorado, encargado de liderar la ejecución y cumplimiento de la iniciativa estratégica





## ANEXO 07: Glosario de términos

**Acreditación:** Reconocimiento formal de la calidad demostrada por una institución o programa educativo, otorgado por el Estado, a través del órgano operador correspondiente, según el informe de evaluación externa emitido por una entidad evaluadora, debidamente autorizada, de acuerdo con las normas vigentes. La acreditación es temporal y su renovación implica necesariamente un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa

**Biblioteca Científica Electrónica en Línea (SciELO Perú):** Portal que tiene como objetivo la visibilidad de las revistas científicas peruanas que cumplan estándares internacionales en publicación científica. Registra a texto completo el contenido de las revistas. La administración y alojamiento del mismo se encuentra a cargo del CONCYTEC.

**Capital de información:** Las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa.

**Capital humano:** Las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa.

**Capital organizacional:** La cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento.

**CRM:** es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente (u orientación al mercado según otros autores). El concepto más cercano es marketing relacional (según se usa en España) y tiene mucha relación con otros conceptos como: marketing 1x1, marketing directo de base de datos, etc.

**Cuadro de Mando Integral:** Modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Es una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

**Cultura organizacional:** Es una expresión utilizada para designar un determinado concepto de cultura (la que se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio.

**Eficacia:** La eficacia es un concepto que da cuenta solo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

**Eficiencia:** Describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio.

**Estrategia:** Estrategia es darle valor sostenible al cliente, cuyo sello es la creación de una ventaja competitiva para derrotar a la competencia. Lo que distingue a todos los demás tipos de planificación en los negocios es la ventaja competitiva. La estrategia debe basarse en un triángulo estratégico: clientes, competidores y compañía, al que debe agregársele el entorno creado por los gobiernos y las posibles fluctuaciones de las tasas de cambio de la moneda.



**Factor clave de éxito:** Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo.

**Gestión estratégica:** Concepto actitudinal (pensar) y operativo (hacer) dirigido al cambio y la mejora continua en el trabajo. Esto significa que más allá de ser una herramienta metodológica, es una forma de actuar para orientar, organizar y lograr resultados efectivos.

**Indicador:** Enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento. El indicador es un instrumento que permite realizar el seguimiento de los resultados (expresados a través de los objetivos estratégicos) a través de mediciones sucesivas en contraste con las metas establecidas.

**Indicadores de insumos:** Cuantifican los recursos tanto físicos, humanos y financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, como cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Son muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.

**Indicadores de procesos:** Miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en la que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos y resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

**Indicadores de productos o servicios:** Miden los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos. Son el resultado de una combinación específica de insumos, por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto (por ejemplo, número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

**Indicadores de resultado final o impacto:** Miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. Intentan medir el mejoramiento en las condiciones de la población objetivo y son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.

**Indicadores de resultado intermedio:** Son los cambios en el comportamiento o estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios; por ejemplo, alumnos egresados de las universidades.

**Iniciativa estratégica:** son los esfuerzos, programas, actividades, proyectos, que ayudarán a conseguir las metas establecidas.

**Innovación:** Proceso de crear e implementar en especial un nuevo producto o proceso de creación de valor económico mediante el cual ciertos productos o procesos productivos, desarrollados en base a nuevos conocimientos o a la combinación novedosa de conocimiento preexistente, son introducidos eficazmente en los mercados y, por lo tanto, en la vida social.

**Licenciamiento Institucional:** Procedimiento obligatorio para todas las universidades del país, a través del cual cada casa de estudios debe demostrar ante la SUNEDU que cumple con las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) para poder brindar el servicio educativo.



**Mapa Estratégico:** Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

**Meta:** Valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos. La meta es la cuantificación a futuro de los indicadores de los objetivos estratégicos. Se debe considerar a la meta como una aspiración o estimación a la que se espera llegar en un periodo de tiempo determinado.

**Misión:** Define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación.

**Modelo ABC (Activity Based Costing),** es un modelo que permite la asignación y distribución de los diferentes costes indirectos, de acuerdo a las actividades realizadas, pues son éstas las que realmente generan costes. Este sistema nace de la necesidad de dar solución a la problemática que presentan normalmente los costes estándar, cuando no reflejan fielmente la cadena de valor añadido en la elaboración de un producto o servicio determinados, y por lo tanto, no es posible una adecuada determinación del precio.

**Objetivo estratégico:** Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por los indicadores y las metas.

**Oportunidad:** Es un evento favorable que no ha ocurrido aún y de ocurrir puede contribuir al logro de los objetivos estratégicos, siempre que se tomen las decisiones para su aprovechamiento.

**Perspectiva:** agrupan los objetivos estratégicos de la empresa en 4; perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Perspectiva "Financiera":** los objetivos en esta perspectiva están enfocados a la generación continua y creciente de los ingresos y excedentes para realizar inversiones sostenidas de acuerdo al Plan Estratégico Institucional.

**Perspectiva de "Aprendizaje y crecimiento":** agrupa los objetivos relacionados con la mejora de los intangibles, es decir, con el crecimiento del capital humano, capital de información y capital organizacional.

**Perspectiva de "Comunidad Universitaria y Stakeholders":** está enfocada a la parte más importante de la organización, la comunidad a la que atiende, en este caso, los estudiantes y los grupos de interés o *stakeholders* (padres de familia de los estudiantes, empresas que contratan a sus egresados, etc.). Los objetivos agrupados en esta perspectiva buscan cumplir con el fin supremo de la UPT, que es aportar al desarrollo de la sociedad.

**Perspectiva de "Procesos":** agrupa los objetivos relacionados a la mejora, optimización y simplificación de procesos orientado a la mejora de la calidad, eficiencia y eficacia.

**Planeamiento estratégico:** Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.



**Política:** son compromisos, guías y lineamientos que orientan a los trabajadores en cómo implementar la estrategia y alcanzar los objetivos empresariales.

**Productividad:** Relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, es el producto obtenido por cada unidad monetaria gastada.

**Repositorio "ALICIA":** Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto – denominado "ALICIA", el cual es administrado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).

**Responsabilidad Social Universitaria:** es el compromiso de una universidad ante las exigencias éticas de orientar sus actividades hacia el desarrollo sostenible, considerando el impacto ambiental y social que puedan tener estas.

**Scopus:** Scopus es una base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de artículos de revistas científicas. Cubre aproximadamente 18.000 títulos de más de 5.000 editores internacionales, incluyendo la cobertura de 16.500 revistas revisadas por pares de las áreas de ciencias, tecnología, medicina y ciencias sociales, incluyendo artes y humanidades.

**Valores:** Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

**Variable:** Cualidad o característica concreta que sufre cambio.

**Visión estratégica:** describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

