



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

Tacna, 30 de setiembre de 2022

Presentación

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

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

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

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

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

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

Índice

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

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA 2023-2027

1. Lineamientos estratégicos

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

Misión

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

Visión al 2027

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

Propósito

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

Valores

Lo valores de nuestra cultura que orienta nuestro accionar son:

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

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

2. Ejes Estratégicos

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

3. Objetivos estratégicos

Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Perspectivas
Calidad organizacional	OE1: Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios.	Sostenibilidad
Crecimiento y sostenibilidad económica financiera	OE2: Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.	Sostenibilidad
Investigación, innovación y emprendimiento	OE3: Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento	Crecimiento
Diversificación y fortalecimiento de la oferta educativa	OE4: Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda.	Crecimiento
Comunicación de valor	OE5: Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.	Creación De Valor
Ecosistema y Responsabilidad Social	OE6: Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección social.	Creación De Valor
Planificación, seguimiento y prospectiva	OE7: Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión	Procesos

4. Estrategia Institucional

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

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

5. Estrategia de crecimiento

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

		PROGRAMAS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<p>Penetración de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas de mayor demanda de pregrado y postgrado 	<p>Desarrollo de nuevos programas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas semipresenciales ✓ Programas a distancia ✓ Programas de especialización ✓ Programas Inhouse ✓ Segundas especialidades ✓ Programas de formación continua
	NUEVOS	<p>Desarrollo de nuevos mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos segmentos y nichos ✓ Estudios para Filial Ilo 	<p>Diversificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incubadora y promoción de emprendimientos

A. Penetración de mercados.

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

B. Desarrollo de nuevos mercados

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

C. Desarrollo de programas

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

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

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

D. Diversificación

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

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

6. Políticas institucionales 2023-2027

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

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

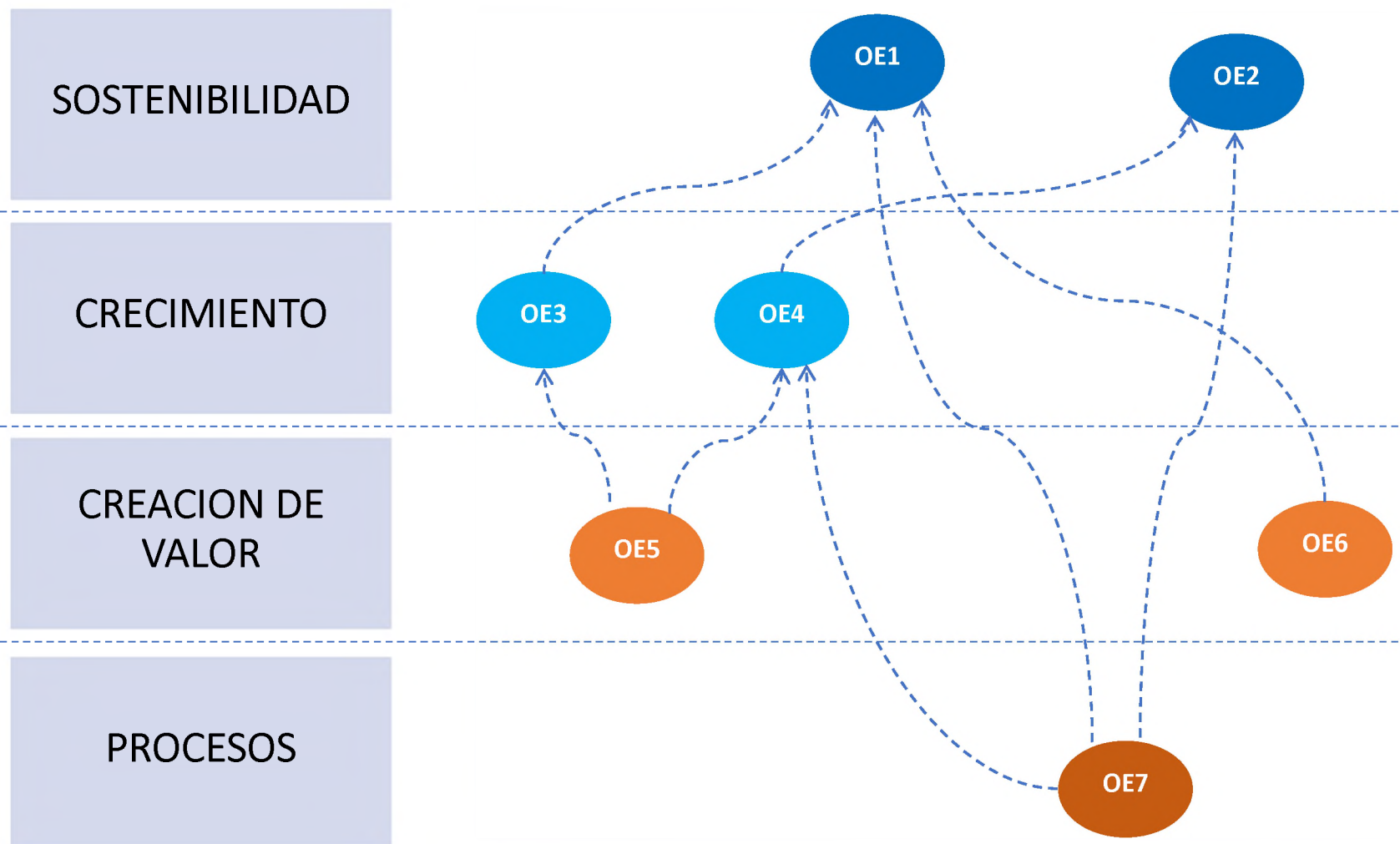
recursos, formando alianzas y relaciones con grupos de interés, equipos de investigación y grupos de influencia de la región.

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

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

7. Mapa estratégico

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



8. Cuadro de Mando Integral

P.C. = Por Construir

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N° OE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	INDICADOR BASE 2022	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS/PROYECTOS/P LANES)	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	
						2023	2024	2025	2026	2027			
Calidad organizacional	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.	1	Renovar la licencia institucional	Licencia institucional renovada	0			1			Plan de Trabajo Plan de Gestión de la Calidad para mantener y mejorar las CBC de la UPT, Modelo SUNEDU, CBC I	RECTORADO	
				Informes semestrales de resultados de la gestión de calidad	0	2	2	2	2	2			
		2	Licenciar el programa priorizado de Medicina en el plazo establecido	Licencia del Programa de Pregrado de Medicina obtenida	0	1						Plan de Gestión de la Calidad para cumplir las CBC del Programa de Medicina, Modelo SUNEDU, CBC I. Plan de mejora de la calidad del Programa de Medicina. Sistema de gestión de la calidad del Programa de Medicina	DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
		3	Acreditar diez programas, priorizando los programas obligatorios de pregrado y postgrado	Número de programas acreditados	0	2	2	2	2	2	2	Plan de Mejora para la acreditación para cada uno de los programas. Sistema de gestión de la calidad de cada uno de los programas Programa de reconocimiento de las actividades de labor docente	VRAC
		4	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario	Porcentaje de procesos clave rediseñados y documentados	75%	100%						Plan de Mapeo de Procesos alineado al Plan de gestión de la calidad y a la certificación ISO:9001 Fortalecimiento de los Comités de Mejora Continua (CMC) Planes Operativos de mejora continua	RESPONSABLE DE CADA ÁREA O FACULTAD
				Número de reportes semestral de evaluación de procesos	0	1	2	2	2	2	2		
				Número de reportes de acciones de mejora ejecutadas	0	1	2	2	2	2	2		

				Porcentaje de estudiantes que consideran como bueno y muy bueno el proceso de enseñanza aprendizaje	64.40%	68.00 %	71.00 %	73.00 %	75.00 %	77.00 %	Encuesta semestral a estudiantes Programa de fortalecimiento y actualización del centro de información y referencia (Biblioteca física y virtual, base de datos, hemeroteca)	VRAC		
				Informes semestrales de resultados de la gestión seguimiento a los programas de bienestar universitario	0	2	2	2	2	2	Plan de Bienestar universitario y de actividades extracurriculares	OBUN		
				Porcentaje de estudiantes que participan en los programas y actividades extracurriculares	P.C.									
Crecimiento y sostenibilidad económica-financiera	Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.	5	Incrementar el número de postulantes de pregrado y postgrado en 7% anual	Porcentaje de incremento de postulantes a los programas de pregrado	6%	7%	7%	7%	7%	7%	Creación del departamento especializado de Marketing Plan de Marketing y Comunicación de Valor Programa y formación de un equipo comercial para venta de servicios Base de datos de prospectos potenciales	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING		
				Porcentaje de incremento de postulantes a los programas de postgrado	5.40%	7%	7%	7%	7%	7%				
		6	Asegurar más del 80% de cobertura de las vacantes asignadas a cada programa	Porcentaje de cobertura de vacantes de los programas la UPT	48%	60%	70%	80%	90%	95%				
		7	Reducir la tasa de deserción estudiantil de pregrado	Porcentaje de deserción de los estudiantes durante los dos primeros años académicos	P.C.								Sistema de tutoría y de apoyo pedagógico	VRAC
		8	Incrementar los ingresos y el excedente neto	Porcentaje de incremento de los ingresos netos anuales	4.3%	5%	5%	6%	7%	8%			Costeo de todos los programas Modelo de punto de equilibrio para cada programa de pregrado y postgrado Estudio socioeconómico de las familias de los estudiantes para la categorización de los estudiantes para el pago de matrículas y pensión de estudio Informes trimestrales de resultados y control financiero	DIGA
Excedente neto sobre ingresos netos de la UPT	11%			11%	11%	12%	13%	14%						

Investigación, innovación y emprendimiento	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento	9	Implementar los laboratorios del instituto del agua y del Instituto de energía renovable.	Laboratorios implementados	0	1	1				Plan de Trabajo de promoción del instituto del agua y del instituto de energía renovable. Laboratorio der energía solar aplicada (1) Laboratorio analítico del Instituto del agua (1) Informes semestrales de resultados	VRIN
				Número de proyectos de investigación	0	2	2	2	2	2		
		10	Incrementar el número de docentes investigadores RENACYT	Porcentaje de docentes investigadores RENACYT	3.20%	4%	5%	6%	7%	8%	Plan de Investigación de la UPT alineado a la CBC 3, Modelo SUNEDU Reglamento con escala de incentivos en función al criterio de producción total (Anexo 01) del Reglamento RENACYT Programa de formación y capacitación para investigadores	VRIN
		11	Incrementar anualmente las publicaciones de artículos científicos en revistas indizadas en la base de datos de Scopus, Web of Science y Scielo	Número de artículos publicados en Scopus, Web of Science y Scielo (2021)	32	40	50	60	70	80		
		12	Incrementar anualmente las publicaciones de libros y/o capítulos de libros indizados en base datos con revisión de pares externos	Número de docentes con libros y/o capítulos de libros publicados indizados en base de datos	0	2	4	6	8	10		
		13	Obtener registros de propiedad intelectual registradas en INDECOPI, SCOPUS u otras fuentes internacionales equivalentes.	Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores	0	0	1	1	1	1		
		14	Implementar un modelo de incubación para el	Número de emprendimientos incubados	2	4	6	8	10	12	Modelo de Incubadoras de negocios de la UPT Programa de fortalecimiento	VRIN

			desarrollo de iniciativas de emprendimientos en la incubadora de empresas de la UPT	Número de emprendimientos insertados en el mercado	0	0	2	2	2	2	del ecosistema de emprendimiento proyectos de financiamiento	
				Número de proyectos de financiamiento	1	1	1	1	1	1		
Diversificación y fortalecimiento de la oferta educativa	Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda	15	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de 22 nuevos programas de pregrado y postgrado al 2027	Número de nuevos programas de pregrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU	0	1	1	2	2	2	Estudios de mercado Expediente para cada programa	VRAC
				Número de nuevos programas de postgrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU	0	2	3	3	3	3		
		16	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de nuevas segundas especialidades al 2027 y reactivar las autorizadas por la SUNEDU	Número de segundas especialidades activas	13	14	14	15	17	20	Estudio de mercado para nuevas especialidades y para reactivar las autorizadas por la SUNEDU Plan de reactivación de programas de segunda especialidad Expediente para la creación de nuevas especialidades	VRAC
				Número de nuevas segundas especialidades reconocidas y autorizadas por la SUNEDU	0	0	0	1	2	2		
		17	Implementar programas de especialización y/o diplomados y/o formación continua y/o inhouse (programas de extensión universitaria) de acuerdo a los estudios de mercado	Número de nuevos programas inhouse	0	3	4	5	5	5	Estudio de mercado Conformación de equipo de ventas	VRAC/FACULTADES Y ESCUELA DE POSTGRADO
				Número de programas de formación continua	0	3	4	5	5	5		
18	Estudios de mercado para decidir instalación de una filial en la Provincia de Ilo	Estudio de mercado elaborado	0			1			Estudio de mercado	VRAC		

Comunicación de valor	Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.	19	Estandarizar los lineamientos para la comunicación de valor interna y externa	Lineamientos institucionales aprobados	0	1						Reglamento de comunicación interna y externa	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING	
		20	Incrementar el reconocimiento, recordación e imagen corporativa de la UPT	Porcentaje de percepción positiva de la UPT por parte de los grupos de interés	P.C.								Encuesta anual de percepción de los grupos de interés	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING
				Porcentaje de alumnos de quinto año de secundaria que quieren estudiar en la UPT	P.C.								Encuesta anual de preferencia e intención a estudiantes del quinto año de secundaria	
				Número de elementos digitales de comunicación externa por facultad	0	2	2	3	4	5	Plan y desarrollo de elementos digitales de comunicación externa por facultad			
				Número de eventos donde la UPT organice o patrocine	0	2	3	4	4	4				
		21	Desarrollar planes operativos de comunicación digital por cada servicio ofrecido al mercado	Lineamientos institucionales para la promoción de servicios en entornos digitales	0	1				Plan de Comunicación Digital	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING			
				Informes semestrales de gestión y resultados	0	2	2	2	2			2		
		22	Implementar un sistema de información y comunicación de apoyo a la gestión institucional	Sistema de información y comunicación implementado	0	1				Sistema de Información e indicadores del PEI y planes operativos alineado a la CBC I del Modelo SUNEDU Plan de medición y comunicación de la información	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING			
				Informes trimestrales de gestión y resultados	0	1	4	4	4			4		
		Ecosistema y Responsabilidad Social	Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y proyección social	23	Impulsar el desarrollo de nuevos proyectos y actividades de Responsabilidad Social Universitaria	Número de nuevos proyectos propuestos por RSU	0	2	2	2	2	2	Plan de RSU	RSU
						Número de proyectos de RSU ejecutados	1	2	2	2	2	2		
						Porcentaje de asignaturas con contenido desarrollado de RSU	P.C.							

Planificación, seguimiento y prospectiva	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión	24	Incrementar las alianzas para cooperación interinstitucional, internacionalización y fortalecimiento del ecosistema	Número de convenios específicos vigentes	29	35	45	55	65	75	Plan de desarrollo de redes Interinstitucionales e Internacionalización (CBC I) Renovación de convenios marco Elaboración y suscripción de nuevos convenios específicos	REIN
				Informes semestrales de gestión y beneficios de cada convenio específico	0	2	2	2	2	2		
				Porcentaje de estudiantes de pregrado que han cursado uno o más ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera convencional y/o no convencional	P.C.						Plan de movilidad estudiantil	
				Porcentaje de docentes que han dictado una o más asignaturas en otra universidad nacional o extranjera convencional y/o no convencional	P.C.						Plan de movilidad docente	
		25	Fortalecer competencias de docentes, directivos y administrativos con planes de capacitación actualizados	Porcentaje de docentes con grado de Doctor	16%	20%	25%	30%	35%	40%	Plan de desarrollo académico del docente	VRAC
				Porcentaje de docentes con inglés avanzado	19%	22%	25%	30%	35%	40%		
				Porcentaje de docentes con competencias digitales evaluadas	P.C.						Plan de capacitación en el uso de herramientas digitales para docentes	VRAC
				Porcentaje de personal directivo con competencias digitales evaluadas	P.C.						Plan de capacitación en el uso de herramientas digitales para directivos	VRAC
Porcentaje de personal administrativo con competencias digitales evaluadas	P.C.								Plan de capacitación en el uso de herramientas digitales para administrativos	VRAC		
26	Implementar herramientas y estándares para el apoyo y seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes y profesionales egresados	Porcentaje de egresados que se insertan al mercado laboral en el primer año de egreso	P.C.						Plan de Promoción, Inserción y Seguimiento al egresado alineado a la CBC IV del Modelo SUNEDU Plataforma virtual de apoyo a la inserción laboral de estudiantes y egresados con bolsa de trabajo (CBC IV, Modelo SUNEDU)	RSU		
		Porcentaje de egresados laborando en la especialidad en el primer año de egreso	P.C.									

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

9. Sistema de monitoreo, evaluación y comunicación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografía

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

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

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

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

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

Anexo 01: Diagnóstico para el Plan Estratégico Institucional 2023-2027 y cuadro de mando integral corporativo de la Universidad Privada de Tacna

Índice

1.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)	25
1.1.	Entorno Político.....	25
1.2.	Entorno Económico.....	25
1.3.	Entorno Social	28
1.4.	Entorno tecnológico.....	30
1.5.	Entorno ecológico	32
1.6.	Entorno legal.....	33
2.	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO (Sector).....	35
2.1.	Intensidad de la competencia sectorial	35
2.2.	Poder de negociación de los estudiantes	37
2.3.	Desarrollo potencial de servicios educativos superiores sustitutos.....	39
2.4.	Poder de negociación de los docentes	40
2.5.	Entrada potencial de nuevos competidores	41
3.	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO DE RECURSOS Y CAPACIDADES	43
3.1.	Gestión académica de pregrado	43
3.2.	Gestión académica de la Escuela de Postgrado.....	53
3.3.	Gestión de la investigación	56
3.4.	Situación de la Infraestructura Tecnológica y de Comunicaciones	59
3.5.	Gestión administrativa.....	61
3.6.	Gestión Institucional	66
3.7.	Convenios.....	69
3.8.	Herramientas de gestión institucional.....	70
3.9.	Capacitación de personal.....	70
4.	MODELO DE CREACIÓN DE VALOR ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.....	71
5.	MODELO DE CREACIÓN DE VALOR PARA LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA.....	73
	ANEXO 02: Fichas técnicas de medición	76
	ANEXO 03 PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2023-2027	142

Índice de tablas

Tabla 1 Variables políticas.....	25
Tabla 2 Variables económicas.....	27
Tabla 3 Evolución de la población del Perú y Tacna	28
Tabla 4 Jóvenes que no trabajan ni estudian.....	29
Tabla 5 Variables sociodemográficas.....	29
Tabla 6 Variables tecnológicas.....	31
Tabla 7 Variables ecológicas	32
Tabla 8 Variables legales.....	34
Tabla 9 Competencia sectorial.....	36
Tabla 10 Comparativo de carreras profesionales	36
Tabla 11 Ranking de universidades.....	37
Tabla 12 Variables intensidad de la competencia sectorial.....	37
Tabla 13 Variables del poder de negociación de los clientes	38
Tabla 14 Variables de servicios educativos sustitutos.....	40
Tabla 15 Variables del poder de negociación de los proveedores	41
Tabla 16 Entrada potencial nuevos competidores	42
Tabla 17 Número y porcentaje de ingresantes a carreras de pregrado	44
Tabla 18 Evolución de matriculados a pregrado.....	44
Tabla 19 Evolución de egresados pregrado 2018 - 2021	48
Tabla 20 Evolución de titulados de pregrado 2018 - 2021	49
Tabla 21 Plana docente por dedicación y tipo de relación laboral.....	49
Tabla 22 Plana docente por dedicación y grado académico.....	49
Tabla 23 Gestión académica de pregrado	52
Tabla 24 Postulantes, Ingresantes y matriculados de postgrado 2018 - 2021	53
Tabla 25 Egresados de postgrado 2018 - 2021.....	55
Tabla 26 Gestión académica de postgrado.....	56
Tabla 27 Tabla comparativa 2015 - 2022 de artículos publicados.....	57
Tabla 28 Incentivos de investigación	57
Tabla 29 Análisis de libros publicados	59
Tabla 30 Análisis de actividades, gestión de eventos y capacidad	61
Tabla 31 Evolución del presupuesto de la Universidad Privada de Tacna 2022.....	66
Tabla 32 Análisis de libros publicados	66
Tabla 33 Balance general de la Universidad Privada de Tacna 2021.....	67
Tabla 34 Comparación de estados de resultados de la Universidad Privada de Tacna 2018 - 2021.....	67
Tabla 35 Comparación de indicadores financieros universidades privadas de la región sur	68
Tabla 36 Proyectos ejecutados a junio de 2022	69
Tabla 37 Convenios vigentes de la UPT	69
Tabla 38 Convenios, herramientas de gestión y capacitación de personal.....	70

1. ANALISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)

1.1. Entorno Político

La situación política del Perú es inestable, con una crisis que genera incertidumbre en el sector privado, en particular en la educación, generado principalmente por enfrentamientos permanentes entre el poder ejecutivo y legislativo, situaciones e investigaciones por actos de corrupción, pedidos de vacancia presidencial y un proyecto de reforma constitucional a través de una Asamblea Constituyente, lo que ha incrementado el riesgo país, a pesar que este sigue siendo el más bajo de la región¹. La inestabilidad política impacta a todos espacios sociales y económicos afectando las inversiones, por ende, a la generación de empleo e ingresos y a la capacidad de gasto de las familias.

Tabla 1 Variables políticas

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Riesgo país	Incremento del riesgo país por la inestabilidad y crisis política	Probable disminución de la inversión privada que puede afectar el empleo, los ingresos y los gastos destinados a la educación.	A

1.2. Entorno Económico

1.2.1. Inflación

Según la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas del BCR, la expectativa de inflación del presente año se elevó de 5,5% en abril a 6,0% en mayo 2022, en marzo había sido de 5,0%. Para el 2023 las expectativas de inflación son decrecientes entre 3,6 y 4,0 por ciento y entre 3,0 y 3,8 por ciento para el 2024.² Sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, la inflación acumulada a junio 2022 alcanzó 8.81 por ciento³ El incremento de la inflación disminuye la capacidad de gasto de las familias que incluye los gastos en educación en sus distintos niveles, lo que exige un seguimiento permanente de la situación socioeconómica de los

¹ Según el banco de inversión JP Morgan el Índice de riesgo país de Perú subió 11 puntos básicos llegando a 1,84 puntos porcentuales a marzo 2022, pero aún sigue siendo el más bajo de la región, seguido de México (2,60 puntos) y Brasil (3,43 puntos).

² Tomado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-39-2022.pdf>

³ Tomado de <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-113-2022-inei.pdf>

estudiantes, así como de su rendimiento académico y cumplimiento de obligaciones frente a la UPT que puede derivar en deserciones.

1.2.2. Niveles socioeconómicos (NSE)

Los Niveles Socioeconómicos (NSE) en el Perú también han sido impactados negativamente por la pandemia. Según la Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (APEIM), el NSE A a nivel de hogares disminuyó de 1.6% a 1.0% el 2021 en relación al 2020 y el NSE B de 10.8% a 9.00 %. El NSE C se incrementó de 27.7% a 28.5 %, el NSE D pasó de 24.8% a 26.2% y el E de 35.1% pasó a 35.3% en el mismo periodo.

En el caso del Sur del Perú, los NSE A/B disminuyeron en todas las regiones. Así, en Tacna el NSE A/B pasó de 16.8.0% el 2016 a 12.9% el 2020; en Arequipa de 18.5% a 18.0%; en Cusco de 8.9 % a 5.2 %; en Moquegua de 20.5% a 11.7% y en Puno de 5.5 % a 2.1 % en el mismo periodo.⁴

Esta disminución de la proporción de los NSE A/B impacta directamente en la adquisición de bienes y servicios que incluye los servicios educativos en ambos NSE y que puede incidir en el aumento de la tasa de morosidad y deserción.

1.2.3. Gastos promedio en educación

Según el informe de NSE de APEIM, el gasto promedio en educación en el Perú también registró una disminución en los NSE AB y C. En el NSE A/B el gasto disminuyó de S/. 814 soles el 2017 a S/. 394 el 2021 y en el NSE C de S/. 353 a 123 soles en el mismo periodo⁵, lo que está relacionado de manera directa con los gastos que realizan las familias en la educación privada en los distintos niveles que al tener una disminución se puede reflejar en mayores tasas de morosidad y deserción estudiantil.

1.2.4. Evolución del empleo adecuado

El empleo adecuado ha tenido comportamientos diferentes en las regiones del Sur del Perú, mostrando en su mayoría una tendencia a la baja. Según los Índices de Competitividad Regional (INCOREs) que elabora el Instituto Peruano de Economía - IPE, Tacna ha registrado una caída del 56.7 % el 2017 al 54.7 % el 2021 y Moquegua cayó de 60% a 43.3 % en el mismo periodo. Arequipa registró un incremento, pasando de 64.2% el 2017 al 68.8% el 2021⁶, mientras que Puno paso del 32.6 % al 35.8 por ciento, lo que incide en los ingresos y gastos de las familias incluyendo la educación.

⁴ Tomado de https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/01/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf

⁵ Tomado de <https://incoreperu.pe/portal/index.php/databank>

⁶ Tomado de <https://incoreperu.pe/portal/index.php/databank>

1.2.5. Evolución de la fuerza laboral educada

Según los INCOREs, hubo regiones que muestran una evolución creciente de la fuerza laboral educada y otras decrecientes. Moquegua pasó del 41.6% el 2017 al 43.3% al 2022 y Puno del 22.6% al 24.5%. Mientras que las regiones que tuvieron una evolución decreciente fueron Tacna que pasó de 36.9% el 2017 al 35.1% el 2022, Arequipa del 41.5% al 40.9% en el mismo periodo⁷. Los distintos comportamientos pueden afectar el tamaño del mercado educativo superior en las regiones y por ende en el número de postulantes a las universidades.

1.2.6. Evolución del empleo informal

El empleo informal según los INCOREs también ha registrado comportamientos diferentes en las regiones del Sur del Perú. En Tacna el empleo informal mostró una disminución del 73.9% al 70.2 % y en Arequipa pasó del 67.4% al 66.2%. Sin embargo, en Moquegua se incrementó del 65.6% al 68.4% al igual que Puno donde pasó del 85.3% al 89.6% respectivamente en el mismo periodo⁸. Los comportamientos diferentes de esta variable afectan los ingresos y los gastos de las familias, entre ellos los gastos en educación.

Finalmente, es preciso tener en cuenta que, según el INEI, en la estructura del Valor Agregado Bruto (VAB) de Tacna el 2021, los “Otros servicios” representaron el 13 %, después de la Extracción de Petróleo, Gas y Minerales (47.4%). Dentro de los servicios se encuentran las actividades vinculadas con el sector turismo, teniendo en cuenta que, del total de turistas extranjeros el 82.4% provienen de Chile, de los cuales el 41% reside en Arica y el 24 % en Iquique, con un gasto per cápita promedio de 115 soles⁹.

Tabla 2 Variables económicas

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Inflación	Incremento mensual de las expectativas de inflación	Disminución del poder adquisitivo de las familias que podría incidir en un menor gasto en educación.	A
Niveles socioeconómicos de los hogares	Caída de lo NSE A y B a nivel nacional y en todas regiones del Sur del Perú, zona de influencia de la UPT	Probable incremento de la tasa de morosidad en el pago de las pensiones de estudio e incremento de la deserción	A
Gasto promedio en educación	Disminución del gasto promedio en educación en los NSE A, B y C	Probable disminución de la tasa de acceso a las universidades privadas, en particular a las de mayor costo	A
Empleo adecuado	Disminución del empleo adecuado en la mayoría de regiones del Sur del Perú	Probable impacto negativo en el acceso a la educación superior privada por el menor ingreso de las familias	A

⁷ Tomado de <https://incoreperu.pe/portal/index.php/databank>

⁸ Tomado de <https://incoreperu.pe/portal/index.php/databank>

⁹ Tomado del Plan Estratégico Regional de Turismo -PERTUR, 2019-2025.

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/1324354-pertur-tacna>

Fuerza laboral educada	Crecimiento de la fuerza laboral educada en algunas regiones de influencia de la UPT	Probable efecto positivo en los jóvenes para obtener un mayor nivel de formación superior universitaria en algunas regiones	O
Empleo formal	Caída del empleo formal en Tacna, región de mayor influencia para la formación presencial de la UPT	Probable impacto negativo en los ingresos de las familias y por ende en el gasto promedio en educación	A

1.3. Entorno Social

1.3.1. Evolución de la población

Tabla 3 Evolución de la población del Perú y Tacna

	2017	2018	2019	2020	2021
Perú	30973992	31562130	32131400	32625948	33035304
% crecimiento	-	1.9 %	1.8 %	1.54 %	1.25 %
Tacna	346000	354644	363205	370974	377800
% crecimiento	-	2.5 %	2.4 %	2.1 %	1.8 %

Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI), Tacna registra una tasa de crecimiento poblacional superior al promedio nacional. En el 2018 el Perú registró un crecimiento de 1.9 % y Tacna tuvo un crecimiento de 2.5%. En el 2021 la tasa de crecimiento poblacional del Perú bajó a 1.3% y la de Tacna cayó a 1.8%¹⁰. En ambos casos hay una tasa de crecimiento poblacional decreciente que debe reflejarse en las tasas de crecimiento de postulantes e ingresantes a las universidades.

1.3.2. Evolución de la población entre los 15 y 19 años

La población entre 15 y 19 que comprende el segmento que sigue estudios de pregrado en las universidades ha venido mostrando tasas negativas tanto en Tacna como a nivel nacional, aunque se muestra una tendencia a la recuperación. El 2017 la tasa nacional fue de -2.2% y el 2020 de solo -0.5%. En el caso de Tacna, el 2017 fue de -4.9% y el 2020 de -1.6%¹¹. Esta variable define el tamaño del mercado de estudiantes de pregrado e incide en la tasa de crecimiento de postulantes.

¹⁰ Tomado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1681/

¹¹ Tomado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1681/

1.3.3. Asistencia a educación superior

Según el ENAHO, los departamentos de la región sur del Perú en el 2020 registran las mayores tasas de asistencia a educación superior de la población de 17 a 24 años de edad. Moquegua lidera el ranking con 32.7%, seguido de Tacna con 32%, Arequipa 30.2%, Cusco 27.1 % y Madre de Dios 26.2%, todos con una tasa muy superior al promedio nacional que es de 19.6 por ciento¹², que se refleja en la magnitud del segmento de mercado y en la cantidad de estudiantes que siguen estudios superiores.

1.3.4. Jóvenes que no trabajan ni estudian

Según el Sistema de Monitoreo y Seguimiento de Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del INEI, en el 2019 Tacna se encuentra por debajo del promedio nacional de jóvenes entre 15 – 24 años que no trabajan ni estudian con un 15.3%¹³; a pesar de haber registrado un leve aumento durante el periodo 2019 frente a la disminución que venía presentando desde el año 2016. El probable incremento de este segmento es un riesgo que puede afectar el sector.

Tabla 4 Jóvenes que no trabajan ni estudian

	2015	2016	2017	2018	2019
Nacional	17.3%	16.8%	17.0%	16.9%	15.7%
Tacna	16.5%	17.4%	16.1%	14.3%	15.3%

Tabla 5 Variables sociodemográficas

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Población total	Tasas de crecimiento decrecientes de la población total del Perú y Tacna	Probable reducción de las tasas de crecimiento de los estudiantes de pregrado	A
Población entre 15 y 19 años	Tasas negativas, pero con tendencia hacia la recuperación	Probables tasas positivas del segmento de 15 a 19 años que podría incrementar el número de estudiantes de pregrado.	O
Asistencia a educación superior	Creciente participación de los jóvenes de la región sur del Perú en la educación superior	Incremento del tamaño del segmento de jóvenes que siguen estudios superiores en las universidades	O
Jóvenes que no trabajan ni estudian	No registra una tendencia definida, pero la tasa de 15.3 % que registra Tacna es alta	El probable incremento de la tasa de los jóvenes que no trabajan ni estudian afectaría las tasas de crecimiento de población de estudiantes universitarios	A

¹² Tomado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1819/libro.pdf

¹³ Tomado de <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/trabajo-decente-y-crecimiento-economico>

1.4. Entorno tecnológico

Los últimos dos años adelantaron la transformación digital en diversos sectores de la economía, pues las medidas sanitarias para contrarrestar el avance de la pandemia producida por el covid-19 generaron que todas las actividades económicas-empresariales y educativas se desarrollen desde casa. Sin embargo, se evidenció una gran brecha digital y de accesibilidad en zonas rurales que persiste hasta hoy.

Las estrategias para aumentar los puntos de conexión en cada región del país y garantizar una adecuada accesibilidad sigue avanzando, la participación del sector privado fue clave, pues gracias a su infraestructura en telecomunicaciones y la experiencia en el mercado contribuyó con el Estado, a fin de acercarse a cada objetivo contemplado en las políticas de gobierno.

En los primeros tres meses del 2022, 73 de cada 100 personas de más de 6 años de edad accedieron a Internet en el país, cifra que muestra un crecimiento de 5,1 y 17,7 puntos porcentuales al compararla con igual trimestre de los años 2021 (67,4%) y 2019 (54,8%), respectivamente¹⁴.

Por área de residencia, en Lima Metropolitana la población usuaria de Internet alcanzó el 85,8%; en el resto urbano, 76,4%; mientras en el área rural 40,9%.

De enero a marzo del presente año, los mayores crecimientos porcentuales de acceso a Internet se dieron en la población de 12 a 18 años de edad (de 79,7% a 85,8%). Seguido de la población 25 a 40 años de edad (de 80,9% a 85,8%) y de 19 a 24 años de edad (de 90,0% a 92,8%), con relación al mismo trimestre del 2021.

El teléfono móvil es el principal instrumento de acceso a Internet, el 66,7% de la población se conecta a Internet desde un teléfono móvil; el 19,2% desde el hogar y teléfono móvil; el 5,6% solo desde el hogar; el 3,3% desde el hogar, trabajo y teléfono móvil; y el 5,2% desde otros lugares.

En el primer trimestre de 2022, el 95,0% de los hogares del país tenían al menos un servicio de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), indicador que muestra crecimiento de 0,2 y 1,9 puntos porcentuales, al compararlo con similar trimestre de los años 2021 y 2019, respectivamente.

En el marco del plan del MTC “Todos Conectados”, los principales avances se presentaron en los proyectos de las regiones Arequipa, con una ejecución de 17.1 millones de soles; Amazonas, con 8.3 millones de soles; Moquegua, con 5.1 millones de soles; y, Tacna, con 4 millones de soles.

Actualmente se realizan las pruebas de conectividad de los proyectos Tacna y Moquegua, que se completarán al 100% en el primer semestre del 2022, mientras que Ica y Junín estarán listos el segundo semestre de este año.

En la ciudad de Tacna a través de la gestión del Programa Nacional de Telecomunicaciones (Pronatel) se está incrementando la longitud de la red de fibra óptica instalada, para este año se tiene previsto el tendido de 6967 kilómetros de fibra óptica, para cinco proyectos de banda ancha que permitirán la

¹⁴ Tomado de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>

conexión al servicio de Internet de 1842 instituciones públicas (1147 colegios, 617 postas y 78 comisarías) que beneficiará a más de medio millón de ciudadanos.

En adición a ello, es necesario capacitar a los usuarios en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, de tal manera que la utilidad de aplicaciones, plataformas webs y demás servicios representen un alto valor en la vida cotidiana.

Actualmente, el 92 % del entorno de TI de una organización está, al menos en parte, en la nube¹⁵.

El estudio oficial de computación en la nube de IDG para 2020 encontró que las organizaciones están haciendo rápidamente la transición a la nube. Dentro de esta investigación, se encontró que alrededor del 92 % del entorno de TI de una organización generalmente está en la nube. Actualmente, solo el 8 % de los consumidores dice que todo su entorno de TI es local. Además, IDG también descubrió que el 46 % de las aplicaciones basadas en la nube de las empresas se diseñaron específicamente para la nube.

Principales tendencias en la aplicación de tecnologías en una organización digital

- La computación en la nube tendrá un valor de \$ 1251.09 mil millones para 2028
- Es probable que el 92% del entorno de TI de una organización esté en la nube hoy
- Las pymes son las que más rápido adoptan la nube
- El 70% de las empresas alojan más de la mitad de sus flujos de trabajo en la nube
- El 49% de los usuarios de la nube están preocupados por la seguridad
- El 90% de las empresas ha pasado más tiempo en la nube a raíz de la pandemia

En el desarrollo de esta sociedad digital es fundamental analizar el protagonismo del estudiante que demanda mayores servicios digitales, el acceso directo a la información y la flexibilidad en los métodos de enseñanza. En América Latina el 90% de las instituciones de educación superior consideran que el aprendizaje digital y en línea tiene una relevancia muy alta para el futuro de su institución, tanto en los programas que ofrece como en la interacción con los alumnos¹².

Las variables por considerar en este análisis son:

Tabla 6 Variables tecnológicas

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Inversión en TIC	Plataformas mixtas para el crecimiento de las plataformas de datos y el acceso a la información	Implementar plataformas que soporten el trabajo virtual, presencial o híbrido. Estructura de un modelo de negocio para la inversión sostenida en tecnología.	O
Infraestructura Bimodal	Iniciar el proceso de transición a plataformas en la nube y la coexistencia con sistemas legados	Definir una estrategia para la introducción a migración a plataformas digitales que permitan aprovechar las nuevas tecnologías	O

¹⁵ Tomado de <https://foundryco.com/tools-for-marketers/research-cloud-computing/>

Digitalización de Procesos	Digitalización de procesos para la entrega de servicios digitales. Digitalizar la experiencia del estudiante y la entrega de contenidos (E-Learning)	Demanda del acceso a servicios desde dispositivos móviles, información en línea y autonomía en el aprendizaje continuo. Campus Virtual para el aprendizaje autónomo ¹¹ .	O
Nuevas tecnologías y gestión de Datos	Innovación basada en datos, big data para aprendizaje flexible y adaptativo.	Identificar herramientas que permitan obtener datos de conexión de los estudiantes para mejorar herramientas en la enseñanza híbrida.	O
Especialización en plataformas digitales	Fortalecer la especialización del personal del TIC para el entendimiento e implementación de nuevas tecnologías	Identificar la brecha de conocimiento digital de las nuevas plataformas y el diseño de arquitecturas adhoc para las necesidades de la universidad.	O

1.5. Entorno ecológico

Existe una clara tendencia de incorporar en la cultura organizacional y en las políticas de las universidades la cultural ambiental como parte del proceso formativo para contribuir con el desarrollo sustentable de las regiones y del país, lo que puede constituir un factor diferenciador en la propuesta de valor de las universidades para atraer un mayor número de postulantes y elevar la identificación y satisfacción laboral de la comunidad universitaria. El proceso incluye las funciones clave de las universidades como la docencia, la investigación, la responsabilidad social universitaria, la infraestructura y la gestión institucional (Cárdenas, 2013).

En el marco de esta tendencia el Ministerio del Ambiente (MINAM) viene promoviendo que las universidades utilicen la Huella de Carbono Perú (HCP)¹⁶ para medir sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y reporten sus acciones para reducirlas y neutralizarlas.

Tabla 7 Variables ecológicas

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Costos por presión de la comunidad universitaria y sociedad	Incorporación de cultura ambiental en las universidades	Posibilidad de tener mayor contribución con el desarrollo sustentable de la región Tacna y del país	O
Políticas de Estado para utilizar la Huella de Carbono Perú (HCP)	Aumento de universidades que utilizan el HCP	Posibilidad de generar valor adicional para postulantes, estudiantes y comunidad universitaria	O

¹⁶ La Huella de Carbono Perú es una herramienta oficial del Estado peruano que permite reconocer cómo las organizaciones públicas y privadas han logrado gestionar sus emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en beneficio del medio ambiente.

1.6. Entorno legal

1.6.1. Modalidades de estudios de pregrado: presenciales, semipresenciales y virtuales

El 10 de mayo de 2020 se emitió el Decreto Legislativo N° 1496 que modifica el artículo 47 de la Ley Universitaria 30220 ampliándose de dos a tres modalidades para la prestación del servicio educativo: presencial, semipresencial y a distancia o no presencial, con carácter permanente. La modificación también elimina que los estudios de pregrado bajo la modalidad de educación a distancia no puedan superar el 50% de los créditos del total de la carrera¹⁷.

Es decir, los programas bajo modalidad presencial admitirán el uso, como apoyo o complemento de TIC y/o entornos virtuales hasta en un máximo de 20% del total de los créditos del programa académico. Los nuevos programas académicos semipresenciales admitirán el uso de TIC y/o entornos virtuales en más de 20% y hasta un 70% del total de créditos. Los programas a distancia o no presencial podrán hacer uso como apoyo o complemento de entornos físicos hasta menos de un 30% del total de créditos del programa académico. Asimismo, en programas académicos de pregrado, el uso de los entornos virtuales no puede superar el 80% del total de créditos, con excepción de aquellos que son especialmente diseñados para una población adulta mayor de 24 años¹⁸, que ha sido plasmado en la Resolución de Consejo Directivo N° 105-2020/SUNEDU/CD.

1.6.2. Maestrías y doctorados exclusivamente a distancia

El Decreto Legislativo N° 1496 también elimina la restricción de que los estudios de maestrías y doctorados no podían ser exclusivamente bajo la modalidad de educación a distancia; es decir, ahora las maestrías y doctorados pueden ser exclusivamente a distancia¹⁹. Esta apertura implica que la competencia es a nivel internacional y que se irá intensificando por la tendencia de preferir programas virtuales.

1.6.3. Modificación de la composición del Consejo Directivo de la SUNEDU

El 21 de julio de 2022 se publicó la Ley N° 31520 que restablece la autonomía universitaria y la institucionalidad de las universidades peruanas aprobada por insistencia por el Congreso de la República, la misma que modifica la conformación del Consejo Directivo de la SUNEDU, que ahora tendrá 7 integrantes, dos de los cuales serán de las universidades públicas y una de las universidades privadas) y que, de acuerdo a los especialistas, debilitaría el sistema de aseguramiento de la calidad y que es altamente probable que las universidades no licenciadas vuelvan a operar, lo que constituye una clara amenaza que intensificaría la competencia. El ejecutivo ha señalado que recurrirá al Tribunal Constitucional.

¹⁷ Tomado del Estudio de Abogados Ehecopar el 12 de Julio de 2022: <https://www.ehecopar.com.pe/publicaciones-modificaciones-a-la-ley-universitaria-para-hacer-frente-al-covid-19-primeros-ajustes-necesarios.html>

¹⁸ Tomado del Diario Oficial el Peruano el 12 de julio de 2022: <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-establece-condiciones-basicas-de-calidad-para-la-autorizacion-de-programas-bajo-las-modalidades-semipresencial-y-a-distancia/>

¹⁹ Tomado del Estudio de Abogados Ehecopar el 12 de julio de 2022: <https://www.ehecopar.com.pe/publicaciones-modificaciones-a-la-ley-universitaria-para-hacer-frente-al-covid-19-primeros-ajustes-necesarios.html>

1.6.4. Ingreso libre a las universidades

El 29 de junio de 2022 el Consejo de Ministros aprobó el proyecto de ley para el ingreso libre y gradual a las universidades e institutos del Perú, el mismo que fue remitido al congreso el 11 de julio de 2022. Jorge Mori, Director General de Educación Superior del MINEDU ha indicado que será gradual y focalizado para los estudiantes de mayor desempeño académico y escasos recursos económicos²⁰. También transferirán 220 millones de soles a las universidades públicas para incrementar la oferta académica de pregrado y se destinarán 249 millones para beneficiar a más de 25,000 estudiantes con becas, que se estima incluirá las carreras de pregrado de las universidades privadas que elijan los estudiantes.

1.6.5. Moratoria para la creación, funcionamiento y filiales

El 14 de mayo de 2021 el Congreso de la República aprobó la Ley N° 31193. En esta ley se estableció dos moratorias específicas: Primero, se estableció una moratoria para la creación y autorización de funcionamiento de nuevas universidades públicas y privadas por el plazo de un año, solo para universidades licenciadas. El plazo venció el 14 de mayo del 2022. En segundo lugar, se estableció una moratoria para la creación y licenciamiento de filiales de universidades privadas licenciadas por el plazo de 3 años que vencerá en mayo del 2024, lo que implica que en Tacna y en otras regiones podrían instalarse nuevas filiales en el corto y mediano plazo.

1.6.6. Derecho social fundamental a la educación

Mediante sentencia 00010-2014-PI/TC el Tribunal Constitucional publicado el 18 de marzo 2016 desestimó una demanda de inconstitucionalidad interpuesta contra la Ley 29947, Ley de Protección de la Economía Familiar, respecto al pago de pensiones en institutos, escuelas superiores, universidades y escuelas de postgrado públicos y privados. El TC resolvió que la educación es considerada un *servicio público*, que atiende la prestación de un *derecho social fundamental* como el *derecho a la educación*. Por tanto, no se puede restringir o impedir que un estudiante asista a clases o a rendir sus evaluaciones por encontrarse con deudas pendientes por el pago de pensiones de estudio.

Tabla 8 Variables legales

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Modalidades de estudios de pregrado	Incremento de la oferta y demanda de programas de pregrado semipresenciales y a distancia	Necesidad de implementar programas de pregrado semipresenciales y a distancia	O
Programas de postgrado a distancia	Incremento de la oferta y demanda de programas de postgrado semipresenciales y a distancia	Necesidad de implementar programas de postgrado semipresenciales y a distancia.	O

²⁰ Tomado el 12 de julio de 2022: <https://elperuano.pe/noticia/126843-minedu-ingreso-libre-a-universidades-sera-gradual-y-focalizado#:~:text=14/08/2021%20El%20ingreso,Direcci%C3%B3n%20General%20de%20Educa%C3%B3n%20Superior>

Composición del Consejo Directivo de la SUNEDU	Proyecto de ley aprobado que modifica la composición de la Consejo Directivo de la SUNEDU	Probable reconsideración y retorno de universidades no licenciadas como competencia de la UPT	A
Ingreso libre a las universidades	Proyecto aprobado por el Consejo de Ministros y enviado al congreso con alta probabilidad de aprobación.	Probable incremento de ingresantes que serían financiados por el Estado	O
Creación y licenciamiento de filiales en el Perú	Ley dada por el congreso para que las universidades públicas y privadas puedan crear y licenciar filiales hasta mayo de 2024	Probable creación de filiales en Tacna que podría disminuir la cuota de mercado y establecer un "límite" máximo de pensiones e ingresos	A
Derecho a la educación	Sentencia del Tribunal Constitucional sobre el pago de pensiones que lo considera un derecho social y que las universidades no pueden impedir que asista y rinda sus evaluaciones	Probable aumento de la morosidad al amparo de la sentencia del Tribunal Constitucional	A

2. ANALISIS DEL MICRO ENTORNO (Sector)

2.1. Intensidad de la competencia sectorial

Después del proceso de licenciamiento de las universidades la intensidad de la competencia es aún MEDIA, pero se está incrementando y se estima que continuará aumentando su intensidad por las siguientes razones:

- ✓ Existencia de universidades privadas licenciadas con capacidad económica y financiera para expandirse a nivel nacional.
- ✓ Posibilidad que las universidades no licenciadas que operaban en Tacna retornen con su oferta educativa (UJCM, UAP, CIMA) por el cambio en la composición del Consejo Directivo de la SUNEDU y porque las barreras de salida son altas.
- ✓ Alta tasa de crecimiento del número de ingresantes a las universidades de 6.3 % anual a partir del año 2000 (Díaz, 2008).
- ✓ Aumento de la demanda de programas semipresenciales y a distancia. Según IPSOS 7 de cada 10 peruanos indica que está en formato híbrido y la mitad de ellos quiere seguir siéndolo a futuro. El 85% señala que se acomoda mejor a su estilo de vida, el 93% indica que puede hacer cosas que antes no hacía, el 91% dice que hace que no se desconecte completamente y el 83% afirma que hubiera empezado antes de haber podido hacerlo (IPSOS, 2022).

En este marco, la oferta actual aprobada y autorizadas por SUNEDU de programas de las universidades privadas en regiones del sur del Perú y de las principales universidades que operan en la región sur y la capital y que podrían establecer filiales en Tacna son las siguientes:

Tabla 9 Competencia sectorial

	TACNA	CUSCO	AREQUIPA			LIMA			CHICLAYO	
	UPT	UAC	UCSM	UCSP	ULS	UTP	UPC	PUCP	U LIMA	UCV
Programas de pregrado	27	21	33	9	5	34	48	53	12	27
Programas de maestrías	19	19	9	3	2	12	25	94	5	26
Doctorados	6	7	5	-	-	-	-	16	1	8
Segunda especialidad	34	3	28	1	-	-	4	14	-	2

Asimismo, en la tabla siguiente se puede observar que, la misma oferta académica de pregrado que ofrece la Universidad Privada de Tacna se encuentra casi en su totalidad en las otras universidades privadas de la región sur, inclusive frente a un posible establecimiento de una filial de la Universidad Cesar Vallejo, la cual cubre el 90% por ciento de los programas actuales.

Tabla 10 Comparativo de carreras profesionales

CARRERAS UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA		UAC	UCSM	UCSP	ULS	UTP	UCV
FACULTAD DE INGENIERÍA							
1	Ingeniería Civil	✓	✓	✓	-	✓	✓
2	Ingeniería de Sistemas	✓	✓	-	-	✓	✓
3	Ingeniería Electrónica	-	✓	✓	-	✓	-
4	Ingeniería Agroindustrial	-	-	-	-	-	✓
5	Ingeniería Ambiental	✓	✓	✓	-	-	✓
6	Ingeniería Industrial	✓	✓	✓	-	✓	✓
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES							
7	Educación física y deportes	✓	✓	✓	-	-	✓
8	Educación inicial	✓	✓	✓	-	-	✓
9	Ciencias de la Comunicación	✓	✓	-	✓	✓	✓
10	Psicología	✓	✓	✓	-	✓	✓
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS							
11	Derecho	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD							
12	Medicina Humana	✓	✓	-	-	-	✓
13	Odontología	-	✓	-	-	-	-
14	Tecnología Médica	✓	-	-	-	-	-
15	Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica	-	-	-	-	-	-
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES							
16	Administración Turístico y Hotelaría	-	-	-	-	✓	✓
17	Administración de Negocios Internacionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Ciencias Contables y Financieras	-	✓	✓	-	✓	✓
19	Ingeniería Comercial	-	✓	-	✓	-	✓
20	Economía y Microfinanzas	✓	-	-	-	-	✓
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO							
21	Arquitectura	-	-	✓	-	✓	✓

Un indicador del nivel de competitividad de las universidades nacionales es su ubicación en los rankings que elaboran algunas instituciones.

Tabla 11 Ranking de universidades

AmericaEconomía		SUNEDU		Webometrics	
N°	Universidad	N°	Universidad	N°	Universidad
1	PUCP – Pontificia Universidad Católica del Perú.	1	Universidad Peruana Cayetano Heredia	1	Pontificia Universidad Católica del Perú
2	UPCH – Universidad Peruana Cayetano Heredia.	2	Pontificia Universidad Católica del Perú	2	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
3	UP – Universidad del Pacífico Perú.	3	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	3	Universidad Nacional de Ingeniería Lima
4	UPC – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.	4	Universidad Nacional de Ingeniería	4	Universidad Peruana Cayetano Heredia
5	UNI - Universidad Nacional de Ingeniería	5	Universidad Nacional Agraria la Molina	5	Universidad de Lima
6	USIL – Universidad San Ignacio de Loyola.	6	Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco	6	Universidad Nacional Agraria La Molina
7	UDEP – Universidad de Piura.	7	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	7	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
8	UCSUR – Universidad Científica del Sur.	8	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana	8	Universidad Científica del Sur
9	UNALM – Universidad Nacional Agraria La Molina.	9	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa	9	Universidad del Pacífico Perú
10	UCV – Universidad César Vallejo.	10	Universidad Científica del Sur	10	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
11	UC – Universidad Continental.	11	Universidad Nacional de Trujillo.	11	Universidad San Ignacio de Loyola
12	URP – Universidad Ricardo Palma.	12	Universidad de San Martín de Porres.	12	Universidad Cesar Vallejo
13	UPT – Universidad Privada de Tacna.	13	Universidad de Piura.	13	Universidad de Piura
14	UPN – Universidad Privada del Norte.	14	Universidad del Pacífico.	14	Universidad Nacional del Altiplano
15	UPNW – Universidad Privada Norbert Wiener	15	Universidad de Lima.	15	Universidad de San Martín de Porres
16	UNP – Universidad Nacional de Piura.	16	Universidad de Ingeniería y Tecnología.	16	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
17	USAT – Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.	17	Universidad Nacional del Altiplano de Puno.	17	Universidad de Ingeniería y Tecnología UTEC
18	UPA – Universidad Peruano Alemana	18	Universidad San Ignacio de Loyola.	18	Universidad Privada del Norte
19	UPSJB – Universidad Peruana San Juan Baustista	19	Universidad Ricardo Palma.	19	Universidad de Ciencias y Humanidades
20	UNAM – Universidad Nacional de Moquegua	51	Universidad Privada de Tacna	50	Universidad Privada de Tacna

Ranking elaborado por la SUNEDU incluye las 58 universidades licenciadas donde la Universidad Privada de Tacna se ubica en el puesto 51. En el caso del ranking de Webometrics de un total de 133 universidades, ubica a la UPT en el puesto 50. La mejor ubicación se registra en el ranking de la Revista América Economía que, sobre un total de 20 universidades la ubica en el puesto 13.

Tabla 12 Variables intensidad de la competencia sectorial

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Competencia sectorial	Aumento de la intensidad de la competencia sectorial	Probable disminución de la tasa de crecimiento de estudiantes, disminución de la cuota de mercado y límite al incremento de pensiones	A

2.2. Poder de negociación de los estudiantes

2.2.1. Poder de negociación de estudiantes de pregrado

Los estudiantes de las carreras profesionales de la UPT son jóvenes de 16 a 20 años, principalmente de los NSE B y C. Su poder de negociación aún es MEDIA, pero se irá incrementando en la medida que aumente la intensidad de la competencia a nivel de las universidades y se incrementen los servicios sustitutos, principalmente semipresenciales y virtuales. El poder de negociación de los estudiantes de pregrado se caracteriza por:

- ✓ Existe gran cantidad de estudiantes, pero con bajo nivel de organización. En el 2021 en Tacna egresaron de secundaria 5,675 alumnos. La tasa promedio de crecimiento anual es

del 3%.²¹ Asimismo, los matriculados en la UPT en el ciclo I del 2021-1 fue de 7,188 que representó un incremento de 7.5% en relación a los 6,686 matriculados en el 2020-1. La mayor tasa de crecimiento en el periodo 2021-1 en relación al 2020-1 lo registró la FAEDCOH²² con 19.3% y la menor tasa de crecimiento se registró en FACEM²³ con 3.2%.

- ✓ Los servicios presenciales del sector en la región sur son medianamente diferenciados.
- ✓ Aumento gradual de la exigencia para la mejora de la calidad educativa.
- ✓ Reparos a los incrementos planos del costo de las matrículas y pensiones.
- ✓ Disponibilidad media de servicios sustitutos presenciales, pero en aumento.
- ✓ Alta disponibilidad de servicios sustitutos virtuales.
- ✓ Los estudiantes aún deben asumir altos costos por cambiarse de universidad.
- ✓ Los egresados de la UPT en el 2021 fueron 850 con un incremento de 12.9% en relación con el 2020 que egresaron 753 estudiantes.
- ✓ La sensibilidad a los precios de las pensiones y matrículas se ha venido incrementado por la crisis económica generado por la pandemia, el incremento de la competencia y porque representa una proporción importante en la estructura de los gastos familiares.

2.2.2. Poder de negociación de estudiantes de postgrado

El número de estudiantes de los programas de maestría muestran un aumento sostenido durante los periodos 2018 – 2021. En el 2021 se registró un aumento de 27% en comparación al 2020.

La maestría en Gestión y Políticas Públicas es la maestría más demandada que representa el 14.56% de los matriculados en el periodo 2017- II al 2021 – II, seguido por la maestría de Docencia Universitaria y Gestión Educativa con 13.58% y la tercera maestría más demandada es Ingeniería Civil con Mención en Gerencia de la Construcción.

En el periodo 2019 se registró una caída del número de postulantes de 19.67%, recuperándose ampliamente durante el periodo 2020 con un aumento de 59.18%, número que prácticamente se ha mantenido para el periodo 2021.

El programa de doctorado de mayor demanda en el periodo 2022-I es el Doctorado en Educación con Mención en Gestión Educativa que representa el 42.62% del total de matriculados en doctorados, seguido del Doctorado en Administración que representa el 27.87%.

Tabla 13 Variables del poder de negociación de los clientes

²¹ Tomado de https://www.ugeltacna.gob.pe/resources/image/documentos/Compendio_Estadistico-2018-region-Tacna_file_1556897422.pdf

²² Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades

²³ Facultad de Ciencias Empresariales

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Capacidad de negociación de los estudiantes de pregrado	Aumento de la capacidad de negociación por incremento de la intensidad de la competencia y servicios sustitutos	Posible pérdida de participación de mercado y barreras para el incremento de ingresos y costos de matrículas y pensiones	A
Capacidad de negociación de los estudiantes de postgrado	Aumento gradual por el incremento de la competencia y de los programas virtuales	Posible pérdida de la cuota de mercado principalmente por la oferta de programas virtuales.	A

2.3. Desarrollo potencial de servicios educativos superiores sustitutos

2.3.1. Amenaza de servicios sustitutos educativos presenciales

La amenaza de servicios educativos sustitutos presenciales que cumplen funciones similares en el sector en el ámbito donde opera la UPT es MEDIA. En este contexto, Tacna registra 12 institutos tecnológicos como servicios sustitutos (nueve privados y tres públicos) con 4878 estudiantes; tres institutos pedagógicos (dos privados y un público) con 874 estudiantes y un instituto artístico público con 400 estudiantes. La tasa de incremento de estudiantes en los institutos de educación superior el 2021 en relación al 2020 fue de 19 por ciento.

Los aspectos que caracterizan la amenaza de servicios sustitutos en el sector son:

- ✓ Disponibilidad media de servicios educativos presenciales.
- ✓ El costo de los servicios sustitutos en los institutos es inferior al costo promedio de las universidades.
- ✓ Existencia de institutos que tienen convenios con universidades para que al finalizar sus estudios técnicos puedan convalidarlos y seguir una carrera universitaria a nivel nacional y/o internacional.
- ✓ Amenaza de institutos superiores de “integrarse hacia delante” y convertirse en universidades por el término de la moratoria legal que prohibía la creación de nuevas universidades.
- ✓ El costo de cambio del estudiante universitario a un servicio educativo sustituto es alto.

2.3.2. Amenaza de servicios sustitutos educativos semipresenciales y virtuales

La amenaza de servicios educativos superiores sustitutos es ALTA y se caracteriza por:

- ✓ Los estudiantes acceden a carreras virtuales en cualquier parte del mundo.
- ✓ Varias universidades peruanas, principalmente privadas, vienen creando programas semipresenciales y virtuales para atender la demanda nacional e internacional de acuerdo con las tendencias, con 20 % de presencialidad de acuerdo al marco legal.

- ✓ Los horarios son flexibles que permiten que los estudiantes sigan sus asignaturas las 24 horas del día y los 365 días del año que rompe las barreras espaciales y temporales.
- ✓ Es factible acceder a servicios educativos semipresenciales y virtuales de alta calidad y en diversos idiomas mediante cualquier dispositivo.
- ✓ Compartir experiencias con estudiantes de otros países y culturas diferentes.
- ✓ Servicios con economía de escala porque permite alojar un alto número de estudiantes.
- ✓ Menores costos por no inversión en infraestructura física ni mantenimiento.

Tabla 14 Variables de servicios educativos sustitutos

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Servicios educativos sustitutos presenciales	Incremento de servicios educativos sustitutos por el crecimiento del tamaño de mercado	Posibles limitaciones al potencial de crecimiento, ingresos e incremento de costos de matrículas y pensiones para programas presenciales	A
Servicios educativos sustitutos semipresenciales y virtuales	Acelerado crecimiento exponencial de las preferencias por servicios educativos sustitutos semipresenciales y virtuales	Posible pérdida de cuota de mercado y necesidad de adaptarse en el menor tiempo posible a las tendencias y ofertar servicios educativos semipresenciales y/o virtuales	O

2.4. Poder de negociación de los docentes

El poder de negociación de los principales proveedores (docentes) aún es MEDIA, pero este podría incrementarse principalmente por el aumento de la demanda de docentes calificados con altas competencias, especializados, con dominio de varios idiomas y de herramientas tecnológicas para la enseñanza presencial, semipresencial y virtual, lo que se incrementa por los costos asociados al transporte y la estadía para el caso de la presencialidad y semipresencialidad. El poder de negociación actual de los docentes está caracterizado por:

- ✓ Exigencias de mayores remuneraciones en función a las capacidades, habilidades y experiencias laborales para labores principalmente presenciales y semipresenciales por los tiempos y riesgos de los viajes.
- ✓ Alta diferenciación en los servicios de enseñanza-aprendizaje de los docentes por los niveles de competencias generado por la capacitación y experiencia laboral práctica.
- ✓ Alto costo de cambiar de docentes para las universidades por las experiencias y desarrollo de competencias del docente en el dictado de las asignaturas.
- ✓ Incremento del rubro “remuneración docente” en la estructura de costos de las universidades en pregrado y postgrado, principalmente para la modalidad presencial y semipresencial.

- ✓ Escasa concentración y organización de docentes contratados.
- ✓ Escasez de docentes sustitutos calificados, especializados y con experiencias profesionales relacionadas con las asignaturas, cuyos ingresos no dependen de la docencia.

Tabla 15 Variables del poder de negociación de los proveedores

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Servicios especializados de docentes calificados	Aumento de costos de docentes especializados con alto nivel de competencias, especializados y experiencia profesional relacionadas con las asignaturas para programas presenciales y semipresenciales.	Probable incremento porcentual en la estructura de costos de la universidad y dificultades para la contratación de docentes calificados, especializados y experiencia profesional laboral en pregrado y postgrado.	A

2.5. Entrada potencial de nuevos competidores

Si bien las barreras de entrada al sector de educación superior en la actualidad son altas por las políticas y exigencias de la SUNEDU para otorgar autorizaciones, por la significativa inversión física y tecnológica, la necesidad de desarrollar economía de escala y el alto costo para los estudiantes de cambiarse de universidad; sin embargo, la amenaza de competidores potenciales es ALTA.

2.5.1. Ingreso de la Universidad Tecnológica del Perú -UTP

La UTP ya lanzó 6 carreras²⁴ virtuales en Tacna con la plataforma tecnológica Canvas, con asignaturas síncronas y asíncronas, orientado al segmento de jóvenes que trabajan de 24 años a más, con horarios flexibles,²⁵ certificaciones progresivas, docentes de la capital y bolsa de trabajo para las empresas del grupo INTERCORP, cuyo inicio de clases se programó para el 15 de agosto de 2022.

Los costos son: Inscripción S/. 200 soles (descuento del 50% por campaña); matrícula S/. 280 soles (descuento del 50% por campaña); seguro estudiantil 26 soles y pensión mensual de estudios de S/. 600 soles con 05 cuotas por ciclo. Otorgan descuento por pago adelantado del 10% y si pagan las cuotas puntuales con un mínimo de 24 horas de anticipación tienen descuento del 5%. El costo total del ciclo sin acogerse a los descuentos es de S/. 3,266 soles.

Proyectan la construcción de un campus universitario para el cual han adquirido un terreno en Tacna en la avenida Circunvalación cruce con la avenida Billingham que según la UTP operará a partir del 2024 con otras carreras de pregrado aún por definir.

2.5.2. Ingreso de la Universidad César Vallejo

²⁴ Las carreras son: Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas e Informática, Administración de Empresas, Contabilidad, Derecho y Psicología.

²⁵ Los horarios establecidos son: lunes a viernes 18:30 a 22:30, sábados 14:00 a 22:30 horas y domingos de 8:00 a 12:00 m.

La Universidad César Vallejo que cuenta con gran capacidad financiera viene anunciando sus programas en Tacna a través de un radio local, lo que indica que podrían estar gestionando la instalación de un filial en el marco de la moratoria establecida. Los anuncios actuales son para programas dirigido a personas que trabajan de 24 años a más con horarios los días sábados de manera presencial en la ciudad de Lima y los domingos de forma virtual. Aún no desarrollan la parte presencial de sus programas en el Sur del Perú.

Asimismo, la Universidad César Vallejo tiene en proceso de evaluación para desarrollar 09 carreras de pregrado virtuales, solo considerando el 20% de presencialidad que indica la norma. Las carreras son: Administración, Administración turística y hotelera, Contabilidad, Derecho, Economía, Marketing y dirección de empresas, Negocios internacionales, Ciencias de la comunicación y Psicología.

2.5.3. Modificación de la Licencia Institucional de la Universidad Católica de Arequipa

La Universidad Católica de Santa María de la ciudad de Arequipa ha obtenido mediante resolución del Consejo Directivo N°049-2022-SUNEDU/CD de mayo de 2022 la aprobación de la modificación de su licencia institucional para el funcionamiento de 12 programas de estudios, de las cuales 11 son en la modalidad a distancia (virtual) y 1 en la modalidad semipresencial, siendo la primera casa superior de estudios de la región sur en lograrlo.

Dentro de los 12 programas que ofrecerán se encuentran Ciencias Políticas y Gobierno, Contabilidad, Diseño Gráfico Publicitario, Economía y Finanzas, Educación Secundaria, Ingeniería Agronómica y Agrícola, Marketing Digital, Marketing y Gestión Comercial, Teología, Trabajo Social, Turismo y Gastronomía e Industria Alimentaria (modalidad semipresencial).

La Universidad Católica de Santa María cuenta con pago a través de abono en bancos y agentes, ofrece dos beneficios para el pago de matrícula y tasas educativas. El primer beneficio consiste en un descuento de 10% en el pago total anticipado de las 4 tasas educativas si se realiza antes de la fecha de vencimiento de la matrícula, y el segundo beneficio es un descuento del 5% en el pago de las tasas educativas si se realiza antes del vencimiento de la misma según cronograma.

Las pensiones varían en precios dependiendo del programa. En Ciencias políticas la tasa más alta es de S/.950.00 y la más baja es de S/.475.00 soles. En Contabilidad, tasa más alta es S/.875.00 y la más baja es de S/.480.00 soles. En Ingeniería Agronómica y Agrícola, la tasa más alta es de S/.930.00 y la más baja es de S/.465.00 soles. Trabajo Social tiene una tasa única de S/.565.00 soles y en Industria Alimentaria, la tasa más alta es S/.930.00 y la más baja es de S/.465.00 soles.

Las tasas se encuentran categorizadas en 6 niveles definidos de la A hasta la F, donde la A es la tasa más alta y F la más baja, se diferencian dependiendo del colegio de donde provienen los estudiantes.

Tabla 16 Entrada potencial nuevos competidores

Variable	Tendencia	Efecto probable para la UPT	O/A
Competidores	Aumento de la competencia de universidades peruanas licenciadas y de universidades nacionales e internacionales con programas virtuales	Posible pérdida de cuota de mercado y necesidad de adaptarse en el menor tiempo posible a las tendencias y ofertar servicios educativos virtuales.	A

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

3.1. Gestión académica de pregrado

3.1.1. Programas de pregrado

Actualmente la Universidad Privada de Tacna cuenta con 21 carreras profesionales vigentes, donde se puede apreciar que la carrera de educación cuenta con 4 menciones: educación inicial, educación primaria, educación técnica y educación física y deportes. La oferta académica ofrecida por la UPT en comparación a otras universidades privadas es muy parecida, debido que cada universidad ha ampliado su portafolio de carreras ofrecidas.

En relación a la ejecución del Plan Estratégico 2018-2022 se tiene que:

- ✓ No existen indicadores de la inserción laboral y de la inserción laboral en la especialidad de los egresados a nivel de toda la UPT como quedó establecido en el objetivo 01 del PEI 2018-2022.
- ✓ No se ha realizado la medición general de los niveles de satisfacción de los estudiantes de pregrado y postgrado en relación a su formación de acuerdo al objetivo 05 del PEI 2018-2022.
- ✓ No se ha realizado los estudios de mercado ni se han formulado los proyectos para la apertura de nuevos programas presenciales, semipresenciales o virtuales de acuerdo al objetivo 12 del PEI 2018-2022.
- ✓ No se ha diseñado un Sistema de Evaluación docente de acuerdo al objetivo 18 del PEI 2018-2022.
- ✓ Se cumple con el 29 % de docentes a tiempo completo que fue la meta establecida en el objetivo 18 del PEI 2018-2022 y que fue cumplida en el 2018.
- ✓ Existen carreras con tendencias decrecientes en el número de postulantes que requieren un estudio de la demanda, analizar las tendencias y situación de las carreras en otras universidades y/o realizar innovaciones al perfil de egreso y/o efectuar rediseños curriculares y/o fortalecer la plana docente y establecer el punto de equilibrio para el auto sostenimiento de los programas.

Programa de pregrado	N° de postulantes 2021
Educación Primaria	0
Ingeniería Agroindustrial	11
Educación Física y Deportes	12
Ingeniería Electrónica	12
Administración Turístico	17
Hotelera	17
Educación Inicial	22

3.1.2. Evolución de postulantes a los programas de pregrado

La Universidad Privada de Tacna durante al inicio del periodo de pandemia tuvo una baja considerable del número de postulantes a sus distintos programas de pregrado representando una caída de 13.6% durante el 2019 en comparación al 2018; sin embargo, en el año 2020 donde muchos estudiantes optaron por cambiar de universidad por la no obtención del licenciamiento de algunas universidades, lo cual hizo que la UPT aumentara su número de postulantes a 3119 que representa un crecimiento de 67.7% en comparación al año 2019. En el 2021 se registró una caída del 7.6 por ciento.

	2018	2019	2020	2021	2022
	2154	1860	3119	2883	2847
	-	-13.6%	67.7%	-7.6%	-1.2%

3.1.3. Ingresantes a las carreras de pregrado

La UPT registró un crecimiento de ingresantes de 16% en el 2019 en relación al 2018 y en el 2020 la tasa de crecimiento aumentó al 26%; sin embargo, en el 2021 ha experimentado una caída del 26 por ciento.

Tabla 17 Número y porcentaje de ingresantes a carreras de pregrado

	2018	2019	2020	2021
FACEM	25.18%	22.58%	20.15%	24.35%
	358	374	420	374
FADE	18.28%	18.42%	22.26%	18.62%
	260	305	464	286
FAEDCOH	13.99%	15.88%	18.81%	13.48%
	199	263	392	207
FAING	29.54%	23.13%	23.46%	29.62%
	420	383	489	455
FACSA	13.01%	19.99%	15.31%	13.93%
	185	331	319	214
TOTAL	1422	1656	2084	1536
	-	16%	25.8%	-26.3%

3.1.4. Matriculados a las carreras de pregrado

En el 2021, la Facultad de Derecho (FADE), la Facultad de Educación Ciencias de la Comunicación y Humanidades (FAEDCOH) y la Facultad de Ciencias de la Salud (FACSA) han registrado un crecimiento sostenido con respecto al número de matriculados en los últimos 3 años a pesar de la pandemia COVID 19. FADE ha tenido un crecimiento de 30% en comparación al 2018 - I, FAEDCOH aumentó su número de estudiantes en 58% en comparación al 2018 - I, mientras que FACSA tuvo un incremento de 26%.

Tabla 18 Evolución de matriculados a pregrado

	2018 - I	2019 - I	2020 - I	2021 - I
FADE	1074	1166	1301	1398
	-	9%	12%	7%
FAEDCOH	633	685	839	1001
	-	8%	22%	19%
FACEM	1798	1748	1593	1645
	-	-3%	-9%	3%
FAU	465	500	416	470
	-	8%	-17%	13%
FAING	1617	1607	1505	1604
	-	-1%	-6%	7%
FACSA	848	928	1032	1070
	-	9%	11%	4%
TOTAL	6435	6634	6686	7188
	-	3%	1%	8%

En tanto la Facultad de Ciencias Empresariales (FACEM) bajó su número de matriculados hasta el 2020 en 11.4%, recuperándose en 3.3% el año 2021. Asimismo, la Facultad de Ingeniería (FAING) que hasta el 2020 tuvo una disminución de matriculados de 6.9% se recuperó el 2021 con un aumento de 6.6% de matriculados.

3.1.5. Perfil y niveles de satisfacción de los estudiantes de pregrado²⁶

- ✓ El 78% tienen entre 18 – 24 años, 13.4% entre 25 – 35 años, 6.8% menos de 18 y 1.8% más de 35 años.
- ✓ El 95% se encuentra soltero, 2.3% convive con su pareja y 1.8% se encuentra casado.
- ✓ El 54.4% proviene de colegios públicos y 41.9% de colegios privados.
- ✓ El 80.7% proviene de colegios de Tacna, 8.5% de colegios de Moquegua y 2.3% de Puno.
- ✓ El 51.5% tuvo como primera opción a la UPT para postular, mientras que 48.5% no lo consideró como primera opción. De los que no consideraron a la UPT como su primera opción para postular a una universidad, el 42.6% consideró a la UNJBG como primera opción.
- ✓ El 13.2% ingresó a la UPT mediante traslado/convenio. El 34.2% de los que realizaron traslado provienen de la Universidad Alas Peruanas, 22.8% de la Universidad José Carlos Mariátegui y 6.7% del Instituto Neumann Business School.
- ✓ El 38.4% evalúa el proceso de matrícula como regular, el 27.8% bueno, el 14.2% muy bueno, el 13.4% malo y el 6.2% lo considera muy malo.

²⁶ Resultados de la encuesta aplicada a 881 estudiantes entre el 1 al 5 de septiembre de 2022, que representa una muestra de 12.4% de un total de 7125 estudiantes.

- ✓ El 49.5% evalúa el proceso de enseñanza/aprendizaje como bueno, el 29.6% como regular, el 14.9% como muy bueno, 4.7% como malo y el 1.4% como muy malo.
- ✓ El 36.8% considera bueno el servicio administrativo otorgado por su Escuela Profesional, el 33.7% como regular, 15.6% como muy bueno, 10.8% como malo y 3.2% como muy malo.
- ✓ El 33.4% considera que la UPT tiene buena infraestructura, el 25.8% lo considera muy buena, el 25.2% regular, el 11.7% mala y el 4% muy mala.
- ✓ El 43% considera que la plataforma virtual es buena, el 26.6% regular, el 21.3% muy buena, el 6.8% mala y 2.3% muy mala.
- ✓ El 41.7% indica que su malla curricular es buena, el 31.9% regular, el 15.2% muy buena, el 7.8% mala y el 3.4% muy mala.
- ✓ El 47% de estudiantes trabajan además de estudiar en la UPT, el 27.1% estudia idiomas, el 3.9% realiza estudios técnicos, el 2% estudia otra carrera profesional y el 1.4% realiza una disciplina deportiva.
- ✓ De los que estudian idiomas, el 89.7% estudia inglés. De los que estudian inglés, el 51.5% indica que tiene un nivel básico, el 37.7% un nivel intermedio y el 10.8% avanzado.
- ✓ El 45.4% indica que definitivamente emprendería, el 35.3% señala que probablemente emprendería, el 15.8% considera que podría emprender o no y el 3% probablemente no emprendería.
- ✓ El 77.3% de los estudiantes desea continuar estudios de especialización en la UPT, mientras que el 22.7% sostiene que no.
- ✓ El 50.9% señala que nunca ha utilizado la biblioteca física de la UPT, el 27.5% indica que casi nunca, el 19.2% indica la utiliza a veces, el 1.4% casi siempre y 1.1% siempre.
- ✓ El 36.5% señala que nunca ha utilizado la biblioteca virtual de la UPT, el 31% casi nunca, el 26.6% la utiliza a veces, el 5.4% casi siempre y el 0.5% siempre.
- ✓ El 97.3% señala que no ha utilizado el servicio de bolsa de trabajo de la UPT.
- ✓ El 64% afirma que nunca ha utilizado el servicio de tutoría/consejería de la UPT, el 21.2% indica que casi nunca y el 11.4% a veces.
- ✓ El 90.5% indica que no ha participado en movilidad estudiantil.
- ✓ El 98.3% sostiene que no ha participado en la incubadora de negocios de la UPT.
- ✓ El 93.5% de estudiantes vive actualmente en Tacna y 3.4% en Moquegua.

- ✓ El 86.1% depende económicamente de sus padres, el 13% no depende económicamente de nadie y el 0.6% de su pareja.
- ✓ El 38% indica que el ingreso mensual de su hogar oscila de 1000 a 2000 soles, 26.2% de 2001 a 3000 soles, el 18.4% menos de 1000 soles, 8.3% de 3001 a 4000 soles, 5% de 4001 a 5000 y 4.1% más de 5000 soles.
- ✓ De los que trabajan, el 44.3% indica que tiene ingresos personales menores a 500 soles, el 31.3% de 501 a 1000 soles, el 15.4% de 1001 a 1500 soles, el 5.3% de 1501 a 2500 soles y el 3.6% más de 2500 soles.
- ✓ Actualmente el 77% tiene Laptop, el 60% smartphone, el 36.5% cuenta con ordenador de escritorio y el 7.6% tiene una Tablet.
- ✓ El 72.3% cuenta actualmente con WiFi, el 28.9% internet móvil, el 28.7% fibra óptica, el 21% recarga datos móviles y el 9.6% cuenta con banda ancha.
- ✓ El 65.3% utiliza Facebook, el 54.7% Instagram, el 51.1% TikTok, el 12.6% Twitter y el 4% no usa redes sociales.
- ✓ El 41.2% considera como regular la publicidad de la UPT, el 31.9% como muy buena, el 12.9% mala, el 10.1% muy buena y el 3.9% muy mala.
- ✓ El 38.8% prefiere los estudios presenciales, el 38.3% la modalidad semipresencial y 22.9% a distancia.
- ✓ El 84.8% considera que las matrículas y pensiones deberían ser en función a los NSE.
- ✓ El 19.4% considera que la UPT debería tener nuevos programas de pregrado y el 80.6% considera que no es necesario.
- ✓ 45.1% se siente satisfecho con los servicios de la UPT, el 34.8% ni satisfecho ni insatisfecho, el 10.2% muy satisfecho, el 7.7% insatisfecho y el 2.2% muy insatisfecho.

Conclusiones.

1. Los estudiantes de la UPT mayoritariamente provienen de colegios públicos (54.4%) y la gran mayoría provienen de colegios de Tacna (80.7%). Solo el 10.8% provienen de colegios que no son de Tacna.
2. El hecho que el 48.5% no haya considerado a la UPT como una primera opción para postular a la universidad refleja un bajo nivel de posicionamiento y percepción de calidad.

3. Existe una gran brecha para la mejora de los procesos y servicio de matrícula, enseñanza aprendizaje y procesos administrativos.
4. Más del 40% de estudiantes consideran que las mallas curriculares de sus escuelas no son buenas.
5. Más de las tres cuartas partes de los estudiantes indica que podrían seguir estudios de especialización en la UPT.
6. Existe un bajo nivel de uso de la biblioteca física y virtual.
7. Los ingresos familiares revelan que los estudiantes mayoritariamente provienen de hogares del NSE C y una menor proporción del B y muy poco del NSE A.
8. Más del 60 % de estudiantes tiene preferencias por las modalidades de estudios semipresenciales y a distancia.
9. Ocho de cada 10 estudiantes indican que las pensiones de estudios deberían ser en función a los NSE

3.1.6. Evolución de los egresados de pregrado 2018 – 2021

El número de egresados en el 2021 ha aumentado en la mayoría de facultades en comparación al año 2020. La Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades aumentó en 71.7% entre el 2020 – 2021, pasando de 39 a 67 egresados. La Facultad de Derecho aumentó en 32.5% pasando de 83 a 110 egresados del 2020 al 2021, la Facultad de Ciencias Empresariales aumento en 12.4% teniendo 282 egresados en comparación al 2020 donde tuvo 251 y la Facultad de Ingeniería aumento en 8.1% pasando de 246 en el 2020 a 266 en el 2021. Sin embargo, la Facultad de Arquitectura y Urbanismo registró una disminución de 6% bajando de 66 a 62 egresados y la Facultad de Ciencias de la Salud con una disminución de 7% pasando de 68 a 63 egresados en el 2021 en relación al 2020.

Tabla 19 Evolución de egresados pregrado 2018 - 2021

	2018	2019	2020	2021
FADE	89	114	83	110
	-	28%	-27%	33%
FAEDCOH	32	53	39	67
	-	66%	-26%	72%
FACEM	268	272	251	282
	-	1%	-8%	12%
FAU	78	64	66	62
	-	-18%	3%	-6%
FAING	151	200	246	266
	-	32%	23%	8%
FACSA	42	37	68	63
	-	-12%	84%	-7%
TOTAL	660	740	753	850
	-	12%	2%	13%

3.1.7. Evolución de titulados de pregrado 2018 – 2021

El número de egresados tuvo una caída considerable del 49% durante el periodo 2020 que se encuentra dentro del periodo de la pandemia, sin embargo, el periodo 2021 tuvo un incremento del 104% en comparación al año 2020, superando el número del 2019.

Tabla 20 Evolución de titulados de pregrado 2018 - 2021

	2018	2019	2020	2021
	433	480	247	503
	-	11%	-49%	104%

3.1.8. Plana docente de pregrado

La Universidad Privada de Tacna durante el periodo 2021 – I cuenta con un total de 539 docentes, de los cuales 70 son nombrados que representan el 13% del total y 469 contratados que significan un 87% del total. Del total de docentes contratados (469), 375 docentes (80%) están a tiempo parcial y 94 (20%) tienen dedicación a tiempo completo.

En general, la UPT tiene un 29% de docentes a tiempo completo, superando el mínimo de 25% establecido por ley.

Tabla 21 Plana docente por dedicación y tipo de relación laboral

	Tiempo Completo	Tiempo Parcial	Total
Contratados	94	375	469
Nombrados	62	8	70
Total	156	383	539
%	29%	71%	100%

Tabla 22 Plana docente por dedicación y grado académico

	Tiempo Completo	Tiempo Parcial	Total
Grado de Doctor	45	35	80
%	56.3%	43.8%	100%
Grado de Maestro	135	265	400
%	33.8%	66.3%	100%

3.1.9. Perfil y satisfacción de los docentes de pregrado²⁷

- ✓ El 72% de los docentes a tiempo parcial cuenta con otro trabajo adicional.
- ✓ El 89.8% utiliza diapositivas de power point, el 87.6% utiliza Google meet, el 63.3% videos tutoriales, el 25.2% programas especializados, el 19% usa el zoom, el 11.1% utiliza Microsoft teams y el 6% webinars.
- ✓ El 46.9% de los docentes considera que la UPT tiene una buena infraestructura física, el 35.8% indica que es muy buena, el 16.4% regular y el 0.9% mala.
- ✓ El 45.6% considera como buena el aula virtual, el 38.9% muy buena, 14.2% regular y 1.3% mala.
- ✓ El 43.4% considera como bueno el servicio administrativo, el 26.1% muy bueno, 23.9% regular, 6.2% mala y 0.4% muy mala.
- ✓ El 40.3% de los docentes considera que hay un buen clima laboral, 32.3% indica que es muy bueno, 20.8% regular, 6.2% malo y 0.4% muy malo.
- ✓ El 54.9% tiene un nivel intermedio en inglés, 26.1% básico y 19% avanzado.
- ✓ El 38.5% de los docentes se encuentra actualmente siguiendo estudios de doctorado, el 9.4% estudios de maestría y el 4.2% segundas especialidades.
- ✓ El 39.8% de los docentes se encuentra realizando investigación científica, mientras que 60.2% no lo hace.
- ✓ El 41.2% tiene más de 10 años de experiencia docente, el 16.4% entre 7 y 10 años, el 15.5% entre 4 a 6 años y el 11.5% ejerce hace menos de 1 año.
- ✓ El 75.7% de los docentes utiliza el aprendizaje basado en proyectos como estrategia de enseñanza aprendizaje, el 74.8% la resolución de casos, el 44.7% el aprendizaje basado en problemas y el 21.7% utiliza el aula invertida.

²⁷ Resultados de la encuesta aplicada a 226 docentes entre el 24 de agosto al 3 de setiembre de 2022, que representa una muestra de 44.66% de un total de 506 docentes.

- ✓ El 74.8% de los docentes ha seguido capacitaciones otorgadas por la UPT.
- ✓ El 99.1% no ha participado en movilidad docente.
- ✓ El 48.2% considera que hay una buena gestión institucional, el 27.4% indica que es muy buena, el 19% regular y el 5.3% que es mala.
- ✓ 83.2% de los docentes considera que las matrículas y pensiones deberían ser de acuerdo con el NSE.
- ✓ El 47.8% se encuentra satisfecho en la UPT, el 38.1% muy satisfecho, el 11.5% ni satisfecho ni insatisfecho y el 2.7% insatisfecho.

Conclusiones

1. Más del 70% de docentes considera que el clima laboral de la UPT es bueno o muy bueno.
2. Casi el 50% de docentes se encuentra actualmente siguiendo estudios de maestría o doctorado.
3. Casi el 40% de los docentes se encuentran actualmente realizando investigaciones científicas.
4. Existe una alta tasa de docentes que utilizan modernas estrategias de enseñanza aprendizaje.
5. Más del 80% de docentes considera que el pago de las matrículas y pensiones deberían ser de acuerdo con los niveles socioeconómicos de las familias.
6. El 86% de los docentes se encuentra satisfecho o muy satisfecho en la UPT.

3.1.10. Actividades extracurriculares

En el marco de una formación integral se han venido desarrollando un conjunto de actividades extracurriculares, donde se puede destacar las siguientes:

- ✓ Proyectos culturales como el concurso virtual “Un Poema para Mamá”, La Noche Cultural UPT y “Canto al Perú”.
- ✓ Bailetón Virtual por primavera para incentivar la actividad física y emocional.
- ✓ XIX Juegos Cachimbos virtuales Inter facultades 2021.
- ✓ Jornadas de Gimnasia laboral, con la finalidad de incentivar la actividad física entre el personal.

- ✓ Olimpiadas Inter facultades virtuales UPT 2021.
- ✓ Los TAEX se desarrollan de manera virtual en las áreas de Desarrollo Personal: Habilidades blandas, Gestión productiva de redes sociales, Oratoria, Redacción, Servicio de excelencia y atención al Cliente, Protocolo y organización de eventos, Jóvenes socialmente responsables, Primeros auxilios en tiempo de COVID-19 y Herramientas para reducir la ansiedad, estrés y miedos en tiempos difíciles; Deportivos: Yoga y meditación y Condición física y vida saludable; Artísticos: Guitarra básico, Órgano musical y Nueva escuela de música y armonía.
- ✓ Durante el 2021, un total de 1049 estudiantes de diversas facultades, participaron de los Talleres Extracurriculares.

3.1.11. Morosidad en pregrado

	Semestre	% Cobrado	% Por cobrar
PREGRADO	2018 - I	98.73%	1.27%
	2018 - II	98.66%	1.34%
	2019 - I	98.57%	1.43%
	2019 - II	98.83%	1.17%
	2020 - I	97.67%	2.33%
	2020 - II	98.38%	1.62%
	2021 - I	98.51%	1.49%
	2021 - II	97.93%	2.07%
	2022 - I	97.30%	2.70%

El nivel de morosidad es bajo y no tiene mayor incidencia en los ingresos y en los estados de resultados.

Tabla 23 Gestión académica de pregrado

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Caída del 7.6% del número de postulantes el 2021 en relación al 2020		x	x		
Aumento sostenido del número de matriculados (8% en el 2021-I)	x			x	
Docentes a tiempo completo que supera el 25%.	x			x	
Incremento del 13% del número de egresados en el 2021 en relación al 2020.	x			x	
Incremento de titulados el 2020 después de la caída del 2019 por efecto de la pandemia	x			x	
Baja tasa de morosidad	x		x		

3.2. Gestión académica de la Escuela de Postgrado

3.2.1. Programas de postgrado

La Escuela de Postgrado ha venido mostrando un crecimiento sostenido en varios indicadores y la situación actual es la siguiente:

- ✓ La UPT cuenta con diecinueve (19) programas de maestrías autorizadas por la SUNEDU, de las cuales en el periodo 2022-I y 2022-II vienen operando y funcionando once (11). Asimismo, cuenta con seis (6) programas de doctorado autorizados de los cuales en la actualidad vienen funcionando tres (3).
- ✓ La escuela realiza sus propias actividades de marketing porque su calendario es abierto todo el año y es diferente al pregrado.
- ✓ Aún no se han encargado estudios de mercados para nuevos programas de maestrías y doctorados.
- ✓ En la actualidad por están desarrollándose temporalmente de manera virtual los programas, tienen estudiantes de todo el país. Asimismo, se ha adecuado el proceso para la sustentación de tesis de manera virtual.
- ✓ La escuela viene conformando grupos de investigación en función a las líneas de investigación.

3.2.2. Evolución de postulantes, ingresantes y matriculados a los programas de postgrado

En el 2021 se mantuvo el número de postulantes en relación al 2020. En el periodo 2018-2021 se registró una tasa de crecimiento de 27.7 por ciento en el número de postulantes.

Tabla 24 Postulantes, Ingresantes y matriculados de postgrado 2018 - 2021

Semestre académico	Postulantes	Ingresantes	Matriculados
2018 - I	467	467	719
2018 - II	204	204	720
2019 - I	317	317	639
2019 - II	222	222	622
2020 - I	493	491	761
2020 - II	365	363	866
2021 - I	501	497	898
2021 - II	356	329	852

3.2.3. Perfil y satisfacción de los estudiantes de postgrado²⁸

- ✓ El 34 % tienen entre 31 – 40 años. El mismo porcentaje tiene más de 41 años y el 32 % tiene entre 21 – 30 años.
- ✓ El 56.6% son solteros, 26.4% casados, 10.1% convivientes y 6.2% divorciados.
- ✓ El 43.4% vive actualmente en Tacna, 11.6% en Moquegua, 10.1% en Puno y Lima respectivamente y 7.8% en Arequipa.
- ✓ El 43.4% procede de las universidades de Tacna, 12.4% de Puno, 9.3% de Moquegua y Lima respectivamente y 7.8% de Arequipa. Un estudiante procede de Arica y 2 de Bolivia.
- ✓ El 62 % tuvo a la UPT como primera opción para seguir un programa de postgrado y 38 % no. Del 38 % el 30.6% tuvo como primera opción a la UNJBG, el 8.2% a la UNMSM y la UNSA respectivamente y el 6% a la Universidad Cayetano Heredia.
- ✓ El 38.8% califica como muy bueno el proceso de enseñanza-aprendizaje, el 40.3% como bueno, 15.5% regular, 3.9% como malo y 1.6% como muy malo.
- ✓ El 88.4 % de los estudiantes se encuentran trabajando, de los cuales el 51.3% trabaja en empresas privadas y 48.7% en instituciones públicas.
- ✓ El 84.5% financia el programa con sus propios recursos y el 13.2% lo financia con apoyo familiar.
- ✓ El 48.3% utiliza el Facebook como principal red social, seguido por Instagram 22%, TikTok 13.8% y Twitter 6.9 por ciento.
- ✓ El 25.6 % considera que la publicidad de la escuela es muy buena, para el 38% buena, el 29.5% indica que es regular, el 3.1% señala que es mala y el 3.9% muy mala.
- ✓ El 67.4% de los estudiantes prefieren la modalidad a distancia para llevar sus estudios de postgrado, un 20.9% semipresencial y solo un 11.6% presencial.
- ✓ El 37.2% de los estudiantes está muy satisfecho con el programa, el 45.7% satisfecho, el 13.2% ni satisfecho ni insatisfecho, el 3.1% insatisfecho y el 0.8% muy insatisfecho.
- ✓ El 58.1% indica que definitivamente recomendaría seguir estudios de postgrado en la UPT, 32.6% señaló que probablemente lo recomendaría, el 4.7% no sabe si lo recomendaría, el 3.1% indicó que probablemente no lo recomendaría y el 1.6% que definitivamente no lo recomendaría.

²⁸ Basado en la encuesta aplicada del 13 al 20 de agosto de 2022 a 129 estudiantes, que representan el 16.75% del total de estudiantes de la Escuela de Postgrado.

Conclusiones

1. Menos de la mitad de los estudiantes de postgrado residen actualmente en Tacna (43.4%), que coincide con las universidades de procedencia, lo que implica que el retorno total a la presencialidad podría elevar el nivel de deserción ya que generalmente el cambio de residencia implica mayores gastos, más aún, si se considera que casi todos trabajan, lo que exigiría el cambio de la modalidad de algunos programas.
2. El hecho que el 38 % de los estudiantes no haya tenido a la UPT como primera opción para postular a una universidad implica que, podría existir una percepción no positiva o de baja calidad educativa. Sin embargo, el porcentaje es menor (21%) que considera que la UPT no tiene un proceso de enseñanza bueno o muy bueno. Esta diferencia se podría relacionar con las escasas actividades de marketing y de comunicación del valor que ofrece la UPT y, que al mismo tiempo la Escuela de Postgrado.

3.2.4. Evolución de los egresados de postgrado 2018 – 2021

Durante el periodo 2021 se registró el mayor número de egresados de la Escuela de Postgrado pasando de 526 el 2020 a 785 el 2021 que representa una tasa de crecimiento del 49 por ciento.

Tabla 25 Egresados de postgrado 2018 - 2021

Semestre académico	Egresados
2018 - I	106
2018 - II	313
2019 - I	138
2019 - II	242
2020 - I	154
2020 - II	372
2021 - I	411
2021 - II	374

3.2.5. Evolución del número de graduados de postgrado 2018 – 2021

	2018	2019	2020	2021
Maestría	50	94	77	125
	-	88%	-18%	62%
Doctorado	8	21	5	14
	-	163%	-76%	180%

3.2.6. Morosidad de la Escuela de Postgrado

	Semestre	% Cobrado	% Por cobrar
POSTGRADO	2018 - I	95.48%	4.52%
	2018 - II	95.48%	4.52%
	2019 - I	96.43%	3.57%
	2019 - II	92.98%	7.02%
	2020 - I	94.34%	5.66%
	2020 - II	92.11%	7.89%
	2021 - I	90.78%	9.22%
	2021 - II	96.03%	3.97%

El nivel de morosidad promedio es media-baja y presenta altibajos ya que los pagos se suelen realizar antes de efectuar las matrículas para un nuevo semestre académico.

Tabla 26 Gestión académica de postgrado

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Crecimiento de 27.7% del número de postulantes en el periodo 2018-2021	x		x		
Crecimiento de número de matriculados del 7.6% el 2021	x			x	
Incremento del 87 % del número de egresados en el periodo 2018-2021	x			x	
El número de graduados de maestría y doctorado el 2021 no alcanzó los niveles del 2018		x		x	
Morosidad media baja	x			x	

3.3. Gestión de la investigación

3.3.1. Investigadores RENACYT

La Universidad Privada de Tacna cuenta con 17 investigadores en el RENACYT que representan el 3.2 % del total de docentes, el 11 % de docentes a tiempo completo y el 27.4 % de docentes nombrados.

3.3.2. Publicación de artículos científicos y libros de investigación

Los docentes de la UPT han publicado 98 artículos científicos en el periodo 2015-2022, 69 de los cuales han sido publicados en Scopus que representan el 70 % del total de artículos científicos publicados. La publicación de libros si es escasa, con un promedio de 2 libros por año. A julio 2022 solo se registra un libro publicado. Ya se han realizado 11 concursos de proyectos de investigación para la asignación de recursos para su ejecución. Asimismo, la publicación de artículos científicos cuenta con incentivos categorizados una vez publicada la investigación. Aún no se cuenta con recursos para el desarrollo y registro de patentes. Se ha conformado una comisión con el GORE, Cámara de Comercio e Industria, UNJBG, UPT y CONCYTEC para establecer nuevos lineamientos para la formulación de proyectos de investigación.

Tabla 27 Tabla comparativa 2015 - 2022 de artículos publicados

	Web of Science	Scopus	Scielo	Otra	Total
2015	-		1	-	1
2016	-	4	1	-	5
2017	1	4	1	-	6
2018	-	8	1	-	9
2019	-	8	2	-	10
2020	-	6	4	-	10
2021	-	16	6	10	32
2022	-	23	2	-	25
Total	1	69	18	10	98

Tabla 28 Incentivos de investigación

INCENTIVOS PARA PUBLICACIONES EN REVISTAS CIENTIFICAS INDIZADAS		
	REVISTAS INDIZADAS MUNDIALES	DOLARES AMERICANOS
CATEGORIA I	Revistas indexadas WoS - Core Collection Index - Science Citation Index Expanded (SCIE) - Social Sciences Citation Index (SSCI) - Arts and Humanitie Citation Index (AHCI) - Emerging Sources Citation Index (ESCI) Revistas en base de datos Factor de Impacto ≥ 2 (Cuartil 1 y 2) - Consultado en SJR	1500
	Factor de Impacto ≥ 3 (Cuartil 3 y 4) - Consultado en SJR	800
	REVISTAS INDIZADAS DE LATINOAMERICA Y EL CARIBE	
	Revistas indexadas en Scielo	500
CATEGORIA II	Revistas indexadas en Latindex Catálogo 2.0	250
INCENTIVOS PARA PUBLICACIÓN DE LIBROS		
	LIBROS	DOLARES AMERICANOS
	Libro publicado por una Editorial Universitaria con Comité Editorial (circulación nacional o internacional) con registro ISBN	1500
	Capítulo de libro publicado por una Editorial Universitaria con Comité Editorial (circulación nacional o internacional) con registro ISBN.	500
INCENTIVOS PARA LA GENERACIÓN DE TEXTO UNIVERSITARIO Y GUÍA DE LABORATORIO		
	PUBLICACIONES	DOLARES AMERICANOS

Texto Universitario aprobado por el Comité Editorial de la Editora Universitaria	350
Guía de Laboratorio o Guía de Práctica aprobado por el Comité Editorial de la Editora Universitaria	250

INCENTIVOS POR PARTICIPACIÓN EN EVENTOS DE EXPOSICIÓN DE VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL

PROYECTOS Y PONENCIAS	DOLARES AMERICANOS
Ponencia a Congresos y Seminarios Internacionales, donde la Institución organizadora invita y subvenciona la participación del ponente	600
Ponencia a Congresos y Seminarios Internacionales, donde la Institución organizadora invita y no subvenciona la participación del ponente	300
Ponencia a Congresos y Seminarios Nacionales, donde la Institución organizadora invita y subvenciona la participación del ponente	400
Ponencia a Congresos y Seminarios Nacional, donde la Institución organizadora invita y no subvenciona la participación del ponente	200

3.3.3. Incubadora de empresas

En la actualidad la Incubadora ejecuta un proyecto en Convenio con Innovate Perú, el mismo que se paralizó el 2020. Actualmente registra 3 emprendimientos en la etapa de preincubación y 2 en incubación. La incubadora atiende principalmente a egresados y externos y en una menor cantidad a estudiantes. Solo cuenta con una persona y las actividades de la incubadora se financian con recursos propios de la UPT en 30% y 70% con recursos externos. Sin embargo, la Incubadora de Empresas aún no aparece como parte de la propuesta de valor para los postulantes y estudiantes de pregrado. Tampoco se evidencia la existencia de líneas de formación en emprendimiento en los diseños curriculares de las escuelas profesionales, incluida las escuelas de la Facultad de Ciencias Empresariales, existiendo únicamente asignaturas aisladas. La incubadora tampoco cuenta con un plan, red de mentores y un modelo definido de creación de valor en el ecosistema de emprendimiento e innovación regional.

3.3.4. Instituto de investigación de energías renovables aplicadas

El instituto aún no cuenta con laboratorios de investigación ni equipos de investigación. Solo tiene una persona a cargo. Aún no cuenta con un plan y sus actividades aún no están coordinadas con el área de Responsabilidad Social Universitaria. Existe un proyecto en proceso de aprobación para la creación de un laboratorio de investigación que se espera ejecutar el 2023.

3.3.5. Instituto del agua

El instituto viene realizando actividades en coordinación con la Autoridad Nacional del Agua (ANA). Aún no cuenta con un laboratorio para analizar la calidad de agua, ni base de datos para las investigaciones que puedan realizar docentes y estudiantes. Tampoco cuenta con un plan, ni accede a fondos concursables, ni cuenta con alianzas ni convenios específicos con otras universidades, en particular con universidades nacionales que tienen recursos del canon minero y regalías para la conformación de equipos de investigación y la formulación y ejecución de proyectos por convenios, ni con empresas del sector privado.

3.3.6. Biblioteca y base de datos

La UPT cuenta con una biblioteca virtual E-libro y la base de datos EBSCO. Aún no cuenta con la base de datos de Scopus, Web of Science, ProQuest, etc., para el acceso de los docentes investigadores y estudiantes, a excepción de los investigadores RENACYT que acceden a la base de datos del CONCYTEC.

Tabla 29 Análisis de libros publicados

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Número de docentes investigadores en RENACYT en aumento	x			x	
Alto porcentaje de artículos publicados en Scopus (70%) con incentivos para las publicaciones científicas	x		x		
Incubadora de empresa no consolidada sin una red de mentores y sin ser parte de la propuesta de valor de la UPT		x	x		
Instituto de energía renovables en proceso de formación sin un laboratorio ni un plan aprobado.		x		x	
Instituto del agua sin laboratorio ni base de datos		x		x	
Biblioteca y base de datos en proceso de consolidación	x			x	

3.4. Situación de la Infraestructura Tecnológica y de Comunicaciones

Se ha identificado que el personal comparte funciones en la gestión de las unidades internas, elevando el riesgo de que una sola persona interactúe activamente en varias áreas críticas de la unidad.

Para el desarrollo de proyectos específicos o en momento de demanda alta, se cuenta con un grupo de proveedores para la atención de actividades y el monitoreo de las líneas de comunicación.

Tiene relación directa con otras áreas del negocio, principalmente con la Dirección Administrativa, con quien comparte una serie de funciones que en ocasiones son instruidas directamente por la Dirección, atendiendo tareas y funciones operativas que no están bien delimitadas y no coinciden con las actividades definidas en el manual de funciones de TEIN.

No se incluye formalmente al área de TEIN en las comisiones de adquisición, proyectos o inclusión de proyectos institucionales, no cumple un rol estratégico, sólo es considerado como un área de soporte y con funciones netamente operativa a pesar de que en todos los procesos de forma transversal son parte de la plataforma tecnológica.

3.4.1. Plataforma Tecnológica y Comunicaciones

La plataforma tecnología cuenta con 26 aplicaciones, de las cuales 6 (23%) se acceden a través de la web y 20 (77%) están desplegadas en servidores locales y se acceden a través de una instalación en cada escritorio. Las aplicaciones soportan el funcionamiento de procesos administrativos y académicos.

Se cuenta con un centro de datos (Data Center) propio, ubicado en las instalaciones de la universidad, es gestionado por el equipo interno de TEIN y se ha implementado en base a las condiciones necesarias para su gestión y funcionamiento, dentro de un nuevo edificio que fue construido con las condiciones antisísmicas esperadas. No se tiene un data center alterno como contingencia.

No se han establecido políticas de gestión de infraestructura, actualización y modernización de los equipos, niveles de seguridad de información y niveles esperados de conectividad.

La plataforma tecnológica y comunicaciones tiene dos personas asignadas para el soporte y gestión de la plataforma, gestión de data center y atención de incidentes.

3.4.2. Gestión de Eventos o Incidentes

Los incidentes o eventos graves se comunican a través de informes que se emiten puntualmente pero no se tiene un inventario de los eventos o incidentes.

No se hace un seguimiento del impacto, complejidad y atención de los incidentes o eventos que impacten el negocio, pérdida de comunicación, pérdida de información. La gestión de problemas no se da de forma proactiva sino reactiva. Sólo se tiene el monitoreo de ciertos servicios de comunicación y recursos de algunos servidores que están monitoreados para la atención antes de que se provoque el incidente.

3.4.3. Gestión de Desarrollo de Aplicaciones y Soporte

La gestión de demanda de nuevos requerimientos y proyectos es atendida por las mismas personas que realizan el soporte a las aplicaciones, atendiendo casos que vienen por llamada telefónica, mensajería (WhatsApp) y correo electrónico. Las personas asignadas a estas actividades son 3 analistas asignados a la revisión, análisis y atención de problemas.

Los eventos o solicitudes de asistencia de las áreas reportados no son registrados, no se tiene el detalle de la cantidad de eventos, tipo y solución aplicada. Las personas asignadas manejan más de un buzón de correo para la atención. Tienen una línea de soporte preliminar, pero lo gestionan las mismas personas de las unidades de soporte y desarrollo, no hay un proceso de soporte a usuario establecido.

No se aplican buenas prácticas con modelos reconocidos para el desarrollo de software, seguridad de la información y control de calidad de aplicaciones.

Se adquieren aplicaciones especializadas o implementan proyectos que no son evaluadas previamente y se comparte el mantenimiento y soporte con otros proveedores que no coincide con el estándar que gestiona el área.

Se tienen aplicaciones integradas, pero no cuentan con plataformas de explotación de datos y de información relevante en línea que ayude a la toma de decisiones a las demás áreas operativas o de gestión.

Tabla 30 Análisis de actividades, gestión de eventos y capacidad

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Rol operativo, reactivo y limitado en decisiones estratégicas		X	X		
Recursos asignados con sobre asignación de tareas críticas		X	X		
Modernización del centro de datos y plataformas		X		X	
Monitoreo y gestión de eventos e incidentes		X	X		
No se gestiona la demanda de requerimientos		X		X	
Proveedores especializados en comunicaciones y aplicaciones	X			X	
No se cuenta con indicadores de gestión o PETI proyectado		X	X		
No se tienen indicadores de retorno de inversión en TI		X	X		
Gestión de datos y uso de información en línea		X		X	

3.5. Gestión administrativa

3.5.1. Gestión del Marketing

Las actividades de marketing aún son incipientes y la situación actual es la siguiente:

- ✓ No se ha potenciado el departamento de marketing ni se ha implementado el programa CRM para la gestión y administración de las relaciones con los estudiantes reales y potenciales como quedó establecido en el objetivo 20 del PEI 2018-2022.
- ✓ Actualmente no existe un departamento único de marketing con el personal suficiente y especializado que pueda elaborar o para preparar los términos de referencia para tercerizar las actividades, entre ellas elaborar un plan de marketing, crear una base de datos de estudiantes potenciales que estén culminando sus estudios secundarios, formular e implementar una estrategia de marketing digital, elaborar estudios de mercados, estudios de expansión, gestión de marca (branding), estudios de la percepción del valor de los servicios, estudio de los niveles socioeconómicos de las familias de los estudiantes, estudio de la competencia como uno de los elementos para la determinación de matrículas y mensualidades, etc.

- ✓ La Oficina de Admisión desarrolla algunas actividades esporádicas de marketing para captar estudiantes para el Centro Preuniversitario y para los exámenes de admisión.
- ✓ No se han realizado las mediciones periódicas estandarizadas para todas las escuelas para conocer la satisfacción que tienen las empresas e instituciones públicas con los egresados de la UPT como se definió en el objetivo 2 del PEI 2018-2022.
- ✓ No se han realizado las mediciones para conocer el nivel de posicionamiento de la UPT en los estudiantes de secundaria y los grupos de interés de acuerdo al objetivo 6 del PEI 2018-2022.
- ✓ No se evidencia incremento de postulantes por acciones de marketing de acuerdo al objetivo 7 del PEI 2018-2022, ya que el 2019 los postulantes cayeron 13.6%, pasando de 2154 el 2018 a 1860 el 2019. En el 2020 se registró un incremento de 67.7 % en relación al 2019, alcanzando 3119 postulantes que se habría dado por la denegatoria del licenciamiento a algunas universidades que operaban en Tacna, ya que en el 2021 se registró nuevamente una caída de 7.6% bajando a 2883 postulantes.
- ✓ La Escuela de Postgrado desarrolla sus propias actividades de marketing con un presupuesto independiente.
- ✓ Algunas facultades han solicitado presupuesto para campañas independientes de marketing.
- ✓ No existe un buen nivel de coordinación entre la oficina de Admisión y Marketing con cada una de las facultades para la elaboración de herramientas y las actividades de marketing.

3.5.2. Gestión de la calidad

- ✓ Mediante RESOLUCIÓN N° 050-2021-UPT-CU de abril 2021 el Consejo Universitario conformó una comisión para la renovación de la licencia institucional. La comisión ha elaborado un plan de trabajo para preparar todo lo relacionado a las CBC y lograr la renovación de la licencia institucional.
- ✓ La UPT se encuentra en la etapa 3 de la implementación del Sistema de Garantía Interna de Calidad con el fin de lograr la certificación de implantación del ISO 9001 para el cual se han mapeado los procesos y se convocará a una auditoría.
- ✓ El Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) está basado en el modelo de certificación AUDIT elaborado por Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).
- ✓ Existen 04 programas en proceso de autoevaluación para obtener acreditación: Derecho, Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa, Maestría en Administración y Dirección de Empresas Y Maestría en Contabilidad, Tributación y Auditoría.

- ✓ Actualmente 4 programas cuentan con acreditaciones vigentes con ICACIT: Ingeniería Civil (próxima evaluación 2026), Ingeniería de Sistemas (2026), Ingeniería Ambiental (2025) e Ingeniería Electrónica (2025).
- ✓ Actualmente, 02 Comités de Mejora Continua (CMC) están activos: Arquitectura e Ingeniería Industrial, los cuales vienen llevando a cabo su autoevaluación bajo el modelo ICACIT y 02 CMC están inactivos: Medicina y Odontología.
- ✓ Mediante RESOLUCION RECTORAL N° 760-2019-UPT-R. de julio 2019 se suspendió temporalmente el proceso de Autoevaluación para los programas que no tienen la obligación de acreditar hasta que presenten nuevos cronogramas de trabajo (Ingeniería Comercial, Ciencias Contables y Financieras, Administración Turístico-Hotelera, Administración de Negocios Internacionales, Psicología, Ciencias de la Comunicación y Arquitectura).
- ✓ No se han realizado estudios de mercado para el desarrollo de nuevos programas académicos de pregrado ni postgrado como se estableció en el objetivo 12 del PEI 2018-2022. El Consejo Universitario mediante RESOLUCIÓN N° 086-2022-UPT-CU de abril 2022 aprobó la ejecución del proyecto "estudio de mercado y pertinencia de perfiles de egreso de los programas pregrado y postgrado de la Universidad Privada de Tacna" para la identificación de oportunidades de educación superior universitaria en Tacna el que se viene ejecutando en la actualidad.

3.5.3. Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria

La gestión de la RSU ha venido desarrollando actividades para sentar las bases para un trabajo sostenido los próximos años, con algunas limitaciones que se describen a continuación:

- ✓ La UPT ya cuenta con un modelo de RSU basado en la propuesta de la Unión Latinoamericana de Responsabilidad Social – URSULA con 12 metas de desempeño, 3 metas por cada ámbito del trabajo universitario (Gestión, formación, investigación y proyección social) y un total de 64 indicadores, que al mismo tiempo están alineados a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS.
- ✓ La asignación presupuestal efectiva para las actividades de RSU aún no alcanza el 2% que establece el artículo 125 de la Ley Universitaria N°30220.
- ✓ Muchas actividades dejan de tener continuidad cuando los docentes coordinadores son contratados; en otros casos, el trabajo no es el óptimo porque los docentes no cumplen el perfil para desarrollar las actividades de RSU.

3.5.3.1. Programa GPS Alumni

El programa busca la inserción laboral de los egresados y graduados de la UPT de acuerdo a la CBC N° 5 de la SUNEDU, para el cual se ha implementado una plataforma virtual donde se ofrece oportunidades laborales para los egresados/graduados y prácticas preprofesionales para los

estudiantes de los últimos semestres. La plataforma aún no incluye a los egresados de la Escuela de Postgrado.

Una de las limitaciones del programa es la falta de personal para las 52 semanas del año, ya que las actividades del coordinador general y los coordinadores de facultad lo desarrollan solo en 34 semanas.

3.5.3.2. Programa del Servicio Social Universitario

La UPT de acuerdo al artículo 130 de la Ley Universitaria N° 30220 tiene un programa de servicio social universitario (PSSU). El programa actualmente tiene cuatro líneas de trabajo: animalismo, ecología, apoyo al adulto mayor y apoyo a niños con espectro autista.

3.5.3.3. Proyecto manos unidas por Higuera

La UPT ha venido desarrollando un proyecto de RSU desde el 2012 en la Comunidad Campesina de Higuera del distrito de Pachía, que fue iniciado por la Facultad de Derecho, al que se sumaron la Escuela de Medicina, Odontología, Ingeniería Civil y FACEM.

El proyecto ha permitido dar asistencia médica, capacitación en emprendimiento y en agroindustria. También de manera conjunta con la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y la Dirección de Agricultura se han donado patos y otorgado capacitación y asistencia para la producción de otros productos agrícolas, que les está permitiendo ser autosostenibles y haber podido obtener un crédito para una planta potabilizadora de agua.

3.5.4. Gestión de la Dirección General de Administración

La situación de la gestión administrativa es la siguiente:

- ✓ Se han flexibilizado los montos para las adquisiciones con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos de compra de bienes y servicios.
- ✓ No hay evaluación del desempeño de los procesos con indicadores.
- ✓ Se han registrado algunas renunciaciones de personal, al parecer por razones remunerativas.
- ✓ Existe un número significativo de personas como reposiciones judiciales que ha llevado a que desde el 2019 se mejoren los contratos laborales con el apoyo de un estudio de abogado externo.
- ✓ Se encuentra en proceso la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, razón por la cual no se ha cumplido con unos de los indicadores del objetivo 18 del PEI 2018-2022.
- ✓ No se efectúa la medición del clima laboral de acuerdo con el objetivo 26 del PEI 2018-2022.
- ✓ Existe un proyecto de infraestructura física para la construcción de una oficina administrativa y de atención al público del rectorado.

- ✓ El excedente neto sobre los ingresos netos alcanzó el 23.6% el 2021, superior a la meta del 18.9 % establecido en el PEI 2018-2022 para dicho periodo.
- ✓ No se evidencian perfiles definidos de competencias y mejoras en los procesos de selección del personal administrativo de acuerdo con lo establecido en el objetivo 19 del PEI 2018-2022.
- ✓ No se ha implementado la oficina o área de seguimiento permanente al graduado de acuerdo con uno de los indicadores del objetivo 23 del PEI 2018-2022. Algunas facultades vienen realizando seguimiento parcial de manera independiente. No se ha evidenciado que el seguimiento de la inserción laboral esté estandarizado y que se cumpla con los requisitos 108 y 109 para la renovación de la licencia institucional establecido en la Resolución 091- 2021-SUNEDU-CD.

3.5.5. Gestión de la planificación y del Plan Estratégico Institucional

- ✓ Se han racionalizado los gastos operativos de acuerdo con el objetivo 10 del PEI 2018-2022. En el periodo 2021 se han reducido los gastos administrativos. En el 2021 han representado el 71.17% de los ingresos en comparación al periodo 2020 donde representó el 79.48% y en el 2019 representaban el 87.09%.
- ✓ Se viene actualizando el Manual de Organización y Funciones en el marco de uno de los indicadores del objetivo 23 del PEI 2018-2022.
- ✓ Se viene elaborando un nuevo Cuadro de Asignación de Personal de acuerdo con uno de los indicadores del objetivo 23 del PEI 2018-2022.
- ✓ No existe un Plan de Expansión como quedó definido en el objetivo 17 del PEI 2018-2022.
- ✓ No se ha efectuado el rediseño de la estructura organizacional de acuerdo con la estrategia como se definió en uno de los indicadores del objetivo 23 PEI 2018-2022.
- ✓ No existe un seguimiento y monitoreo sistemático de los indicadores de gestión para el cumplimiento de las metas y la adopción de medidas correctivas oportunas por la no existencia de un Cuadro de Mando Integral automatizado con un sistema de alertas.

3.5.5.1. Presupuesto

Del total del presupuesto aprobado para el periodo 2022 (S/.16,6 millones), el 28.92% está destinado al pago de docente. Para practicantes se ha destinado S/.483,000.00 (0.84%), para el personal administrativo S/.3,811,521.00 (6.63%) y otras retribuciones y complementos S/.1,320,786.00 equivalente a 2.3%. El presupuesto 2022 para el pago docente ha aumentado en comparación a los años de pandemia (2020 – 2021), sin embargo, el presupuesto 2022 para docentes es inferior al presupuesto 2019.

Los servicios financieros es el segundo rubro en orden de importancia con S/.12.5 millones que representa 21.79% del total, seguido de la contratación de servicios con S/.8.8 millones que es 15.43% del presupuesto.

Tabla 31 Evolución del presupuesto de la Universidad Privada de Tacna 2022

	PRESUPUESTO DE EGRESO									
	2022		2021		2020		2019		2018	
TOTAL	S/ 57,477,441.00	100%	S/ 50,574,355.00	100%	S/ 51,025,999.00	100%	S/ 49,492,237.09	100%	S/ 44,159,981.13	100%
ORDINARIOS	S/ 55,997,431.00	97.43%	S/ 49,094,345.00	97.07%	S/ 49,545,989.00	97.10%	S/ 48,012,227.09	96.98%	S/ 42,848,973.16	97.01%
Docentes Universitarios	S/ 16,622,855.00	28.92%	S/ 13,506,874.00	26.71%	S/ 13,838,204.00	27.12%	S/ 14,726,544.22	29.76%	S/ 13,990,072.04	31.68%
Practicantes	S/ 483,000.00	0.84%	S/ 483,000.00	0.96%	S/ 483,000.00	0.95%	S/ 353,400.00	0.71%	S/ 306,000.00	0.69%
Personal Administrativo	S/ 3,811,521.00	6.63%	S/ 3,576,894.00	7.07%	S/ 3,636,539.00	7.13%	S/ 3,875,783.12	7.83%	S/ 3,779,613.99	8.56%
Otras Retribuciones y Complementos	S/ 1,320,786.00	2.30%	S/ 756,890.00	1.50%	S/ 796,077.00	1.56%	S/ 897,885.05	1.81%	S/ 678,561.00	1.54%
Gastos Variables y Ocasionales	S/ 4,820,976.00	8.39%	S/ 5,371,942.00	10.62%	S/ 5,494,883.00	10.77%	S/ 5,414,883.46	10.94%	S/ 5,041,958.29	11.42%
Compensación por tiempo de servicio (CTS)	S/ 1,454,290.00	2.53%	S/ 1,421,736.00	2.81%	S/ 1,636,106.00	3.21%	S/ 1,585,187.36	3.20%	S/ 1,537,103.10	3.48%
Obligaciones del empleador	S/ 2,051,261.00	3.57%	S/ 2,089,134.00	4.13%	S/ 2,222,120.00	4.35%	S/ 2,132,230.39	4.31%	S/ 2,135,321.08	4.84%
Subsidios de salud y otros beneficios	S/ 1,083,331.00	1.88%	S/ 1,256,946.00	2.49%	S/ 1,374,980.00	2.69%	S/ 1,195,006.87	2.41%	S/ 1,313,546.54	2.97%
Compra de bienes	S/ 1,540,000.00	2.68%	S/ 1,380,000.00	2.73%	S/ 1,250,000.00	2.45%	S/ 939,879.88	1.90%	S/ 844,257.39	1.91%
Contratación de servicios	S/ 8,870,000.00	15.43%	S/ 8,622,877.00	17.05%	S/ 9,243,905.00	18.12%	S/ 6,935,372.71	14.01%	S/ 5,621,549.00	12.73%
Servicios Financieros	S/ 12,524,411.00	21.79%	S/ 9,527,372.00	18.84%	S/ 7,980,000.00	15.64%	S/ 8,000,000.00	16.16%	S/ 6,000,000.00	13.59%
Subvenciones a servicios académicos	S/ 207,000.00	0.36%	S/ 207,175.00	0.41%	S/ 207,175.00	0.41%	S/ 170,000.00	0.34%	S/ 170,000.00	0.38%
Impuestos	S/ 38,000.00	0.07%	S/ 38,000.00	0.08%	S/ 38,000.00	0.07%	S/ 35,000.00	0.07%	S/ 30,000.00	0.07%
Otros compromisos	S/ 120,000.00	0.21%	S/ 100,000.00	0.20%	S/ 100,000.00	0.20%	S/ 231,000.00	0.47%	S/ 193,000.00	0.44%
Edificios o unidades no residenciales	S/ 100,000.00	0.17%	S/ 55,000.00	0.11%	S/ 195,000.00	0.38%	S/ 325,313.19	0.66%	S/ 111,609.10	0.25%
Adquisición de maquinarias, equipo y mobiliario	S/ 150,000.00	0.26%	S/ 362,854.00	0.72%	S/ 550,000.00	1.08%	S/ 794,316.59	1.60%	S/ 722,325.00	1.64%
Adquisición de otros activos	S/ 350,000.00	0.61%	S/ 52,651.00	0.10%	S/ 240,000.00	0.47%	S/ 125,424.25	0.25%	S/ 114,056.63	0.26%
Bienes culturales	S/ 300,000.00	0.52%	S/ 250,000.00	0.49%	S/ 200,000.00	0.39%	S/ 200,000.00	0.40%	S/ 200,000.00	0.45%
Inversiones intangibles	S/ 150,000.00	0.26%	S/ 35,000.00	0.07%	S/ 60,000.00	0.12%	S/ 60,000.00	0.12%	S/ 50,000.00	0.11%
Otros gastos de activos no financieros	S/ -	-	S/ -	-	S/ -	-	S/ 15,000.00	-	S/ 10,000.00	-
EXTRAORDINARIOS	S/ 1,480,010.00	2.57%	S/ 1,480,010.00	2.93%	S/ 1,480,010.00	2.90%	S/ 1,480,010.00	2.99%	S/ 1,311,007.97	2.94%
Otras Retribuciones y Complementos	S/ 295,667.00	0.51%	S/ 295,667.00	0.58%	S/ 295,667.00	0.58%	S/ 295,667.00	0.60%	S/ 252,578.31	0.57%
Contribuciones ESSALUD	S/ 39,253.00	0.07%	S/ 39,253.00	0.08%	S/ 39,253.00	0.08%	S/ 39,253.26	0.08%	S/ 33,529.26	0.08%
Compra de bienes	S/ 297,206.00	0.52%	S/ 297,206.00	0.59%	S/ 297,206.00	0.58%	S/ 297,205.92	0.60%	S/ 337,983.07	0.77%
Contratación de servicios	S/ 452,500.00	0.79%	S/ 452,500.00	0.89%	S/ 452,500.00	0.89%	S/ 452,500.00	0.91%	S/ 300,000.00	0.68%
Adquisición de vehículos, maquinaria y otros	S/ 395,384.00	0.69%	S/ 395,384.00	0.78%	S/ 395,384.00	0.77%	S/ 395,383.82	0.80%	S/ 374,383.82	0.85%
Adquisición de otros activos fijos	S/ -	-	S/ -	-	S/ -	-	S/ -	-	S/ 12,533.51	-

Tabla 32 Análisis de libros publicados

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Departamento de marketing no potenciado ni integrado		X	X		
Avances para la renovación de la licencia institucional y la acreditación de algunos programas	X			X	
RSU con avances de proyectos, pero con actividades no integradas ni consolidada por limitaciones presupuestales	X				X
Avances de actividades administrativas, pero sin evaluaciones de desempeño de los procesos y sin indicadores de medición.	X				X
Avances en la reducción de gastos operativos y elaboración de herramientas de gestión, pero no seguimiento y monitoreo sistemático de los indicadores de gestión por carencia de un cuadro de mando automatizado con un sistema de alertas	X			X	

3.6. Gestión Institucional

3.6.1. Balance general de la UPT 2021

El balance 2021 indica que el activo corriente representa el 16% del total de activos, de igual manera se observa que las cuentas por cobrar representan el 4% de los activos totales.

Tabla 33 Balance general de la Universidad Privada de Tacna 2021

Activo corriente	S/ 38,646,461.13	16%	Pasivo corriente	S/ 17,372,976.52	7%
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/ 24,232,318.13	10%			
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/ 9,881,618.26	4%			
Activo no corriente	S/ 199,802,075.16	84%	Pasivo no corriente	S/ 49,643,248.51	21%
			Patrimonio		72%
TOTAL ACTIVO	S/ 238,448,536.29	100%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/ 238,448,536.29	100%

3.6.2. Estados de resultados

Los resultados históricos netos de los ejercicios en el periodo 2018 – 2021 han sido positivos y muestran una tendencia creciente. En el 2021 el excedente neto fue de 15.7 millones que representa el 23.6% de los ingresos netos y un crecimiento de 137.7 % en relación a los resultados del 2020 (6.6 millones)

Tabla 34 Comparación de estados de resultados de la Universidad Privada de Tacna 2018 - 2021

	2021		2020		2019		2018	
Ventas Netas	66,567,304.22		50,498,084.06		54,386,371.55		49,472,511.34	
Otros Ingresos Operacionales	167,775.30		71,440.03		299,638.21		2,733,844.95	
TOTAL DE INGRESOS BRUTOS	66,735,079.52	100%	50,569,524.09	100%	54,686,009.76	100%	52,206,356.29	100%
Gastos Operacionales								
Compras	-1,075,548.13	-1.61%	-487,607.92	-0.96%	-1,313,562.23	-2.40%	-1,362,101.03	-2.61%
Cargas de Personal	-31,540,159.76	-47.26%	-25,211,637.31	-49.86%	-29,694,171.46	-54.30%	-30,633,755.43	-58.68%
Gastos de Servicios Prestados por Terceros	-9,032,879.14	-13.54%	-8,687,759.74	-17.18%	-11,019,386.97	-20.15%	-11,299,425.81	-21.64%
Gastos por Tributos	-41,708.09	-0.06%	-37,439.97	-0.07%	-43,790.55	-0.08%	-113,788.31	-0.22%
Otros Gastos Diversos de Gestión	-1,224,486.13	-1.83%	-820,779.15	-1.62%	-1,298,962.79	-2.38%	-1,559,133.27	-2.99%
Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones	-4,579,182.77	-6.86%	-4,948,815.04	-9.79%	-4,260,154.61	-7.79%	-4,608,521.97	-8.83%
UTILIDAD OPERATIVA	19,241,115.50	28.83%	10,375,484.96	20.52%	7,055,981.15	12.90%	2,629,630.47	5.04%
Otros Ingresos y Gastos								
Ingresos Financieros	180,096.20	0.27%	76,949.71	0.15%	46,828.34	0.09%	25,119.48	0.05%
Gastos Financieros	-3,683,596.72	-5.52%	-3,831,052.68	-7.58%	-360,378.78	-0.66%	-755.12	0.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	15,737,614.98	23.58%	6,621,381.99	13.09%	6,742,430.71	12.33%	2,653,994.83	5.08%
Impuesto a la Renta								
RESULTADO DEL EJERCICIO	15,737,614.98	23.58%	6,621,381.99	13.09%	6,742,430.71	12.33%	2,653,994.83	5.08%

Tabla 35 Comparación de indicadores financieros universidades privadas de la región sur

Indicadores financieros	TACNA		CUSCO	AREQUIPA		LIMA
	UPT	UTP	UAC	UCSP	UCSM	UCV
Participación de activos corrientes (Activos corrientes / Total de activos)	16%	10%	12%	35%	23%	5%
Participación de activos no corriente (Activos no corrientes / Total activo)	84%	90%	88%	65%	77%	95%
Total de pasivos / Pasivos y patrimonio	28%	77%	11%	40%	5%	40%
Pasivos a largo plazo / Total de pasivos	74%	83%	23%	47%	0%	82%
Liquidez (Activos corrientes / Pasivos corrientes)	222%	77%	152%	163%	442%	74%
Razon de efectivo (Efectivo / Pasivos corrientes)	139%	46%	96%	92%	275%	14%
Rendimiento Neto (Utilidad neta / total ingresos)	24%	30%	23%	12%	33%	14%
Rendimiento Operativo (Utilidad operativa / total ingresos)	29%	51%	16%	17%	40%	25%
ROA (Utilidad neta / Total Activos)	0.07	0.15	0.07	0.11	0.11	0.04
ROE (Utilidad neta / Patrimonio neto)	0.09	0.66	0.07	0.18	0.12	0.07

Los indicadores financieros de la UPT señalan que tiene una situación financiera medianamente sólida, ya que los índices son aceptables para el sector y relativamente superiores en relación a las demás universidades a excepción de la Universidad Católica Santa María.

3.6.3. Proyectos de inversión

La Universidad Privada ha ejecutado durante el 2022 un total de 6 proyectos a la fecha de elaboración del presente documento por un monto de 1.7 millones. Tiene proyectos en ejecución donde destaca la implementación de cámaras GESELL por un monto de S/.203,600 soles, el proyecto de instalación de tenso estructura por 1.1 millones y el proyecto para el cambio de sistema de ventanas con 1.4 millones.

Tabla 36 Proyectos ejecutados a junio de 2022

Proyectos ejecutados a junio del 2022					
Fecha	Proyecto	Sede	Monto de inversión	Avance físico	Avance financiero
31/03/2022		CAP I	S/546,893.86	70%	5%
23/03/2022	Pintura de infraestructura	CAP II (FADE)	S/354,938.42	85%	50%
		CAP II (FACSA)		75%	
		CAP III		60%	
12/05/2022	Remodelación de parapetos	CAP I	S/92,860.22	100%	100%
13/06/2022	Cerramiento del pabellón "C" en Capanique I	CAP I	S/43,708.80	80%	0%
1/04/2022	Ventanas centro de aplicación FAEDCOH	CAP I	S/183,466.00	100%	100%
11/04/2022	Cambio de piso de FACEM	FACEM	S/27,141.15	100%	100%
17/05/2022	Impermeabilización de todas las jardineras en FAU	FAU	S/47,069.00	100%	100%

3.7. Convenios

La UPT cuenta con 74 convenios vigentes, de los cuales 45 son convenios marco y 29 convenios específicos. Sin embargo, son pocos los convenios específicos vigentes para el máximo aprovechamiento de los convenios marco interinstitucionales.

Tabla 37 Convenios vigentes de la UPT

Convenio	Vigentes	% de vigentes
Marco	45	60.8%
Específico	29	39.2%
Total	74	100.0%

3.8. Herramientas de gestión institucional

En relación al Manual de Organización y Funciones (MOF) se tiene:

- Se cuenta con manuales para cada facultad.
- Los perfiles puestos en algunas facultades no se encuentran adecuadamente definidos debido a que no se especifica las competencias requeridas para los puestos y se limita a señalar requisitos mínimos genéricos.
- El Manual de Organización y Funciones (MOF) se encuentra en proceso de actualización.

3.9. Capacitación de personal

La UPT implementa planes de capacitación por facultad de acuerdo a las necesidades identificadas, se observa que la priorización de las capacitaciones se enfoca a la investigación y desarrollo de capacidades de manejo de herramientas virtuales. Falta establecer las brechas de competencias a nivel de docentes, directivos y personal administrativo para que se formule un solo plan integrado de capacitación institucional orientado al cierre de brechas.

Tabla 38 Convenios, herramientas de gestión y capacitación de personal

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Aceptable situación financiera	x			x	
Convenios interinstitucionales en su mayoría no aprovechados	x				x
Avances en la actualización de las herramientas de gestión	x				x
Capacitación de personal en función a necesidades y requerimientos, pero no en función al cierre de brechas	x				x

4. MODELO DE CREACIÓN DE VALOR ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA				
ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Socios y proveedores clave 45 convenios marco vigentes 29 convenios específicos vigentes Docentes internacionales Entidades financieras Instituciones y organizaciones sociales Sindicato de la UPT Proveedores	AC para ofrecer la propuesta de valor Renovación de licencia institucional Acreditación de programas obligatorios Responsabilidad Social Universitaria Investigaciones	Productos y servicios que se ofrecen Universidad licenciada 29% de docentes a tiempo completo 17 investigadores RENACYT 4 programas de pregrado acreditados 21 programas presenciales de pregrado 13 programas presenciales de maestría 04 programas presenciales de doctorado Centro de idiomas Centro preuniversitario Instituto de capacitación y entrenamiento laboral 45 convenios marco vigentes 29 convenios específicos vigentes	Tipo de relaciones con clientes Relaciones iguales con todos los segmentos Respuesta a llamadas y mensajes Charlas motivacionales Incubadora de empresas Página web	Segmento al cual nos dirigimos Mercado masivo de jóvenes 15 a 25 años Mercado profesional de 25 - 50 años
	RECURSOS CLAVE	Laboratorios especializados	CANALES	
		Movilidad estudiantil	Comunicación del valor	

	<p>Recursos clave para propuesta de valor y llevar a cabo actividades clave</p> <p>Docentes Investigadores Colaboradores Infraestructura física Infraestructura tecnológica Recursos económicos</p>	<p>Becas</p> <p>Características de servicios</p> <p>Precios competitivos y diferenciados por carrera</p>	<p>Oficina de admisión</p> <p>Radio Carteles Redes sociales Teléfono Correo electrónico WhatsApp</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS</p>		
<p>Costeo de algunos recursos clave Gastos operativos (planilla, materiales, capacitación) Gastos de mantenimiento de infraestructura física Gastos de plataforma tecnológica Gastos variables en tercerización profesional Gastos de acreditación y certificación</p>		<p>Pago adelantado por semestre académico o pagos mensuales Matrículas y pensiones mensuales Servicios educativos adicionales (Constancias, certificados, etc.) Centro de Idiomas y Pre Universitario Fondos de inversión para proyectos Beneficios tributarios</p>		

5. MODELO DE CREACIÓN DE VALOR PARA LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR FUTURO PARA LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA				
ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Socios y proveedores clave</p> <p>45 convenios marco vigentes</p> <p>29 convenios específicos vigentes</p> <p>Docentes internacionales</p> <p>Entidades financieras</p> <p>Instituciones y organizaciones sociales</p> <p>Sindicato de la UPT</p> <p>Proveedores</p> <p>Convenios con empresas relacionadas con los programas</p> <p>Unidad de gestión educativa (UGEL)</p> <p>Dirección Regional de Educación</p> <p>Cámara de comercio e industria</p> <p>Red de integración fronteriza universitaria</p>	<p>AC para ofrecer la propuesta de valor</p> <p>Renovación de licencia institucional</p> <p>Licenciamiento y acreditación de programas obligatorios</p> <p>Responsabilidad Social Universitaria</p> <p>Investigaciones</p> <p>Actividades de marketing y branding</p> <p>Modernización de diseños curriculares</p> <p>Estudios de mercado continuos</p> <p>Simplificación y automatización de procesos</p> <p>Creación de base de datos de prospectos</p> <p>Acreditación de programas de mayor demanda</p> <p>Gestión de calidad académica</p> <p>Sistema de información y comunicaciones</p> <p>Institutos de investigación especializados</p> <p>Innovación tecnológica</p>	<p>Productos y servicios que se ofrecen</p> <p>Universidad licenciada</p> <p>29% de docentes a tiempo completo</p> <p>17 investigadores RENACYT</p> <p>4 programas de pregrado acreditados</p> <p>21 programas presenciales de pregrado</p> <p>13 programas presenciales de maestría</p> <p>04 programas presenciales de doctorado</p> <p>Centro de idiomas</p> <p>Centro preuniversitario</p> <p>Instituto de capacitación y entrenamiento laboral</p> <p>45 convenios marco vigentes</p> <p>29 convenios específicos vigentes</p> <p>Laboratorios especializados</p> <p>Movilidad estudiantil</p>	<p>Tipo de relaciones con clientes</p> <p>Relaciones iguales con todos los segmentos</p> <p>Respuesta a llamadas y mensajes</p> <p>Charlas motivacionales</p> <p>Incubadora de empresas</p> <p>Página web</p> <p>Relaciones segmentadas y personales</p> <p>Asesorías universitarias</p> <p>Mentoring y pasantías</p> <p>Recorridos virtuales</p>	<p>Mercado masivo de jóvenes 15 a 25 años</p> <p>Mercado profesional de 25 - 50 años</p> <p>Clientes reales segmentados: NSE</p> <p>Mercado potencial segmentado</p> <p>Nichos de mercados identificados</p> <p>Emprendedores segmentados</p>

<p>Mantenimiento de infraestructura física y tecnológica</p> <p>Gestión de convenios</p> <p>Programa de gestión de relaciones con estudiantes</p> <p>Gestión de precios y punto de equilibrio</p> <p>Gestión de métricas en redes sociales</p>	<p>Becas</p> <p>Programas Inhouse</p> <p>Programas acreditados de alta demanda</p> <p>Programas semipresenciales y virtuales</p> <p>Programas con líneas de formación en emprendimiento y RSU</p> <p>Programas de formación continua y especialización</p> <p>Diplomados</p> <p>Certificación de calidad (ISO:9001)</p>	
<p>RECURSOS CLAVE</p>	<p>Características de servicios</p>	<p>CANALES</p>
<p>Recursos clave para propuesta de valor y llevar a cabo actividades clave</p> <p>Docentes</p> <p>Investigadores</p> <p>Colaboradores</p> <p>Infraestructura física</p> <p>Infraestructura tecnológica</p> <p>Recursos económicos</p> <p>Herramientas digitales para asistencia</p> <p>Sistemas de información en línea</p> <p>Procesos eficientes</p> <p>Infraestructura tecnológica moderna</p> <p>Base de datos de estudiantes y prospectos</p>	<p>Precios competitivos y diferenciados por carrera</p> <p>Precios de acuerdo al valor y por NSE</p> <p>Programas alineados a la necesidad del mercado</p>	<p>Comunicación del valor</p> <p>Oficina de admisión</p> <p>Radio</p> <p>Carteles</p> <p>Redes sociales</p> <p>Teléfono</p> <p>Correo electrónico</p> <p>WhatsApp</p> <p>Intranet</p> <p>Aula virtual</p> <p>Mesa de ayuda</p> <p>Asistentes virtuales</p> <p>Comunicaciones integradas</p> <p>Multicanalidad</p>

Encuestas de satisfacción
estudiantes y empresas
Procesos de selección de
personal
Procesos de evaluación docente y
administrativo
Capacitación y especialización
docente

ESTRUCTURA DE COSTOS

Costeo de algunos recursos clave
Gastos operativos (planilla, materiales, capacitación)
Gastos de mantenimiento de infraestructura física
Gastos de plataforma tecnológica
Gastos variables en tercerización profesional
Gastos de acreditación y certificación
Gastos de representación para convenios
Gastos en herramientas tecnológicas
Costos remunerativos diferenciados de docentes
Reconocimiento a investigadores, docentes y administrativos

FUENTE DE INGRESOS		
Pago adelantado por semestre académico o pagos mensuales		
Matrículas y pensiones mensuales		
Servicios educativos adicionales (Constancias, certificados, etc)		
Centro de Idiomas y Pre Universitario		
Fondos de inversión para proyectos		
Beneficios tributarios		
Programas Inhouse		
Ingresos por diplomados, programas de formación continua y especialización		
Publicidad		
Fondos de inversión y apoyo para la investigación		

ANEXO 02: Fichas técnicas de medición

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Renovar la licencia institucional						
Nombre del indicador	Licencia institucional renovada						
Responsable	RECTORADO						
VARIABLES UTILIZADAS	Licencia institucional renovada						
Método de cálculo	Licencia institucional renovada						
Periodicidad de la medición	Única						
Parámetro de medición	Numérico		Sentido esperado del indicador			Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	-	-	1	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Renovar la licencia institucional						
Nombre del indicador	Informes semestrales de resultados de la gestión de calidad						
Responsable	RECTORADO						
VARIABLES UTILIZADAS	Informes semestrales de resultados de la gestión de calidad						
Método de cálculo	Número de informes semestrales de resultados de la gestión de calidad						
Periodicidad de la medición	Semestral						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Licenciar el programa priorizado de Medicina en el plazo establecido						
Nombre del indicador	Licencia del Programa de Pregrado de Medicina obtenida						
Responsable	DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD						
VARIABLES UTILIZADAS	Licencia del Programa de Pregrado de Medicina obtenida						
Método de cálculo	Licencia del Programa de Pregrado de Medicina obtenida						
Periodicidad de la medición	Única						
Parámetro de medición	Numérico		Sentido esperado del indicador		Específico		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Acreditar diez programas, priorizando los programas obligatorios de pregrado y postgrado						
Nombre del indicador	Número de programas acreditados						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de programas acreditados						
Método de cálculo	Número de programas acreditados						
Periodicidad de la medición	Anual						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario						
Nombre del indicador	Porcentaje de procesos clave rediseñados y documentados						
Responsable	RESPONSABLE DE CADA ÁREA O FACULTAD						
Variables utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos clave rediseñados y documentados - Procesos clave 						
Método de cálculo	$\frac{\text{Procesos clave rediseñados y documentados}}{\text{Total de procesos clave}} * 100$						
Periodicidad de la medición	Anual						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador		Ascendente		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	75%	75%	100%	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario						
Nombre del indicador	Número de reportes semestral de evaluación de procesos						
Responsable	RESPONSABLE DE CADA ÁREA O FACULTAD						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de reportes semestral de evaluación de procesos						
Método de cálculo	Número de reportes semestral de evaluación de procesos						
Periodicidad de la medición	Semestral						
Parámetro de medición	Numérico		Sentido esperado del indicador		Específico		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario						
Nombre del indicador	Número de reportes de acciones de mejora ejecutadas						
Responsable	RESPONSABLE DE CADA ÁREA O FACULTAD						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de reportes de acciones de mejora ejecutadas						
Método de cálculo	Número de reportes de acciones de mejora ejecutadas						
Periodicidad de la medición	SEMESTRAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Permanente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
OEI	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario						
Nombre del indicador	Porcentaje de estudiantes que consideran como bueno y muy bueno el proceso de enseñanza aprendizaje						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de la UPT que consideran el proceso de enseñanza como bueno y muy bueno - Estudiantes encuestados 						
Método de cálculo	$\frac{\text{Estudiantes de la UPT que consideran el proceso de enseñanza como bueno y muy bueno}}{\text{Total de estudiantes encuestados}} * 100$						
Periodicidad de la medición	SEMESTRAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	64.40%	64.40%	68%	71%	73%	75%	77%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario						
Nombre del indicador	Informes semestrales de resultados de la gestión seguimiento a los programas de bienestar universitario						
Responsable	OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO						
VARIABLES UTILIZADAS	Informes semestrales de resultados de la gestión seguimiento a los programas de bienestar universitario						
Método de cálculo	Contabilizar Informes semestrales de resultados de la gestión seguimiento a los programas de bienestar universitario						
Periodicidad de la medición	SEMESTRAL						
Parámetro de medición	Numérico		Sentido esperado del indicador		Específico		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Renovar y modificar la licencia institucional, licenciar el programa de Medicina y acreditar los programas obligatorios fortaleciendo las competencias y capacidades.						
Objetivo Específico	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y de bienestar universitario						
Nombre del indicador	Porcentaje de estudiantes que participan en los programas y actividades extracurriculares						
Responsable	OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO						
VARIABLES UTILIZADAS	- Estudiantes que participan en los programas y actividades extracurriculares - Estudiantes de la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Estudiantes que participan en los programas y actividades extracurriculares}}{\text{Total de estudiantes de la UPT}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.						
Objetivo Específico	Incrementar el número de postulantes de pregrado y postgrado en 7% anual						
Nombre del indicador	Porcentaje de incremento de postulantes a los programas de pregrado						
Responsable	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING						
VARIABLES UTILIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Número de postulantes a programas de pregrado de la UPT en el presente año = Post.Preg.Pres. - Número de postulantes a programas de pregrado de la UPT el año pasado = Post.Preg.Pasado 						
Método de cálculo	$\frac{(Post.Preg.Pres. - Post.Preg.Pasado)}{Post.Preg.Pasado} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.						
Objetivo Específico	Incrementar el número de postulantes de pregrado y postgrado en 7% anual						
Nombre del indicador	Porcentaje de incremento de postulantes a los programas de postgrado						
Responsable	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING						
VARIABLES UTILIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Número de postulantes a programas de postgrado de la UPT en el presente año = Post.Posg.Pres. - Número de postulantes a programas de postgrado de la UPT el año pasado = Post.Posg.Pasado 						
Método de cálculo	$\frac{(Post.Posg.Pres. - Post.Posg.Pasado)}{Post.Posg.Pasado} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	5.4%	5.4%	7%	7%	7%	7%	7%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.						
Objetivo Específico	Asegurar más del 80% de cobertura de las vacantes asignadas a cada programa						
Nombre del indicador	Porcentaje de cobertura de vacantes de los programas la UPT						
Responsable	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING						
VARIABLES UTILIZADAS	- Programas con igual o más del 80% de cobertura de vacantes en relación con los postulantes - Total de programas de la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Programas con igual o más del 80\% de cobertura de vacantes en relación a los postulantes}}{\text{Total de programas de la UPT}}$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	48%	48%	60%	70%	80%	90%	95%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.						
Objetivo Específico	Reducir la tasa de deserción estudiantil de pregrado						
Nombre del indicador	Porcentaje de deserción de los estudiantes durante los dos primeros años académicos						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
Variables utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes que abandonan el programa durante los dos primeros años académicos - Estudiantes que se matriculan los dos primeros años académicos 						
Método de cálculo	$\frac{\text{Estudiantes que abandonan el programa durante los dos primeros años académicos}}{\text{Estudiantes que se matriculan los dos primeros años académicos}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Descendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.						
Objetivo Específico	Incrementar los ingresos y la utilidad neta						
Nombre del indicador	Porcentaje de incremento de los ingresos netos anuales						
Responsable	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	- Ingresos netos anuales del presente periodo - Ingresos netos anuales del periodo pasado						
Método de cálculo	$\frac{(\text{Ingresos netos del presente periodo} - \text{Ingresos netos anuales del periodo pasado})}{\text{Ingresos netos anuales del periodo pasado}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador		Ascendente		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Consolidar el crecimiento de la universidad mediante el incremento de postulantes, ingresantes, ingresos y la optimización de costos y gastos.						
Objetivo Específico	Incrementar los ingresos y la utilidad neta						
Nombre del indicador	Excedente neto sobre ingresos netos de la UPT						
Responsable	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	- Utilidad Neta - Ingresos Netos						
Método de cálculo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Netos}}$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	11%	11%	13%	15%	17%	19%	22%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Implementar los laboratorios del instituto del agua y del Instituto de energía renovable.						
Nombre del indicador	Laboratorios implementados						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	Laboratorios implementados						
Método de cálculo	Laboratorios implementados						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	1	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Implementar los laboratorios del instituto del agua y del Instituto de energía renovable.						
Nombre del indicador	Número de proyectos de investigación						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de proyectos de investigación						
Método de cálculo	Número de proyectos de investigación						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Incrementar el número de docentes investigadores RENACYT						
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes investigadores RENACYT						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	- Docentes investigadores RENACYT de la UPT - Docentes de la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Docentes investigadores RENACYT de la UPT}}{\text{Total de docentes de la UPT}}$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	3.20%	3%	4%	5%	6%	7%	8%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Incrementar anualmente las publicaciones de artículos científicos en revistas indizadas en la base de datos de Scopus, Web of Science y Scielo						
Nombre del indicador	Número de artículos publicados en Scopus, Web of Science y Scielo						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de artículos publicados en Scopus, Web of Science y Scielo						
Método de cálculo	Número de artículos publicados en Scopus, Web of Science y Scielo						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	32	P.C.	40	50	60	70	80

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Incrementar anualmente las publicaciones de libros y/o capítulos de libros indizados en base datos con revisión de pares externos						
Nombre del indicador	Número de docentes con libros y/o capítulos de libros publicados indizados en base de datos						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de docentes con libros y/o capítulos de libros publicados indizados en base de datos						
Método de cálculo	Número de docentes con libros y/o capítulos de libros publicados indizados en base de datos						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	4	6	8	10

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Obtener registros de propiedad intelectual registradas en INDECOPI, SCOPUS u otras fuentes internacionales equivalentes.						
Nombre del indicador	Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores						
Método de cálculo	Número de patentes registradas por alumnos, docentes y/o investigadores						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	0	1	1	1	1

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Implementar un modelo de incubación para el desarrollo de iniciativas de emprendimientos en la incubadora de empresas de la UPT						
Nombre del indicador	Número de emprendimientos incubados						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de emprendimientos incubados						
Método de cálculo	Número de emprendimientos incubados						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	2	2	4	6	8	10	12

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Implementar un modelo de incubación para el desarrollo de iniciativas de emprendimientos en la incubadora de empresas de la UPT						
Nombre del indicador	Número de emprendimientos insertados en el mercado						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de emprendimientos insertados en el mercado						
Método de cálculo	Número de emprendimientos insertados en el mercado						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	0	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer e incentivar la investigación, la producción científica y el emprendimiento						
Objetivo Específico	Implementar un modelo de incubación para el desarrollo de iniciativas de emprendimientos en la incubadora de empresas de la UPT						
Nombre del indicador	Número de proyectos de financiamiento						
Responsable	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de proyectos de financiamiento						
Método de cálculo	Número de proyectos de financiamiento						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	1	1	1	1	1	1	1

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda						
Objetivo Específico	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de 22 nuevos programas de pregrado y postgrado al 2027						
Nombre del indicador	Número de nuevos programas de pregrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de nuevos programas de pregrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU						
Método de cálculo	Número de nuevos programas de pregrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	1	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda						
Objetivo Específico	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de 22 nuevos programas de pregrado y postgrado al 2027						
Nombre del indicador	Número de nuevos programas de postgrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de nuevos programas de postgrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU						
Método de cálculo	Número de nuevos programas de postgrado reconocidos y autorizados por la SUNEDU						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	3	3	3	3

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda						
Objetivo Específico	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de nuevas segundas especialidades al 2027 y reactivar las autorizadas por la SUNEDU						
Nombre del indicador	Número de segundas especialidades activas						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
Variables utilizadas	Número de segundas especialidades activas						
Método de cálculo	Número de segundas especialidades activas						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	13	13	14	14	15	17	20

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda						
Objetivo Específico	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de nuevas segundas especialidades al 2027 y reactivar las autorizadas por la SUNEDU						
Nombre del indicador	Número de nuevas segundas especialidades reconocidas y autorizadas por la SUNEDU						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
Variables utilizadas	Número de nuevas segundas especialidades reconocidas y autorizadas por la SUNEDU						
Método de cálculo	Número de nuevas segundas especialidades reconocidas y autorizadas por la SUNEDU						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	0	0	1	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda						
Objetivo Específico	Implementar programas de especialización y/o diplomados y/o formación continua y/o inhouse (programas de extensión universitaria) de acuerdo a los estudios de mercado						
Nombre del indicador	Número de nuevos programas inhouse						
Responsable	VRAC/FACULTADES Y ESCUELA DE POSTGRADO						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de nuevos programas inhouse						
Método de cálculo	Número de nuevos programas inhouse						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico		Sentido esperado del indicador		Ascendente		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	3	4	5	5	5

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda						
Objetivo Específico	Implementar programas de especialización y/o diplomados y/o formación continua y/o inhouse (programas de extensión universitaria) de acuerdo a los estudios de mercado						
Nombre del indicador	Número de programas de formación continua						
Responsable	VRAC/FACULTADES Y ESCUELA DE POSTGRADO						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de programas de formación continua						
Método de cálculo	Número de programas de formación continua						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	3	4	5	5	5

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico		Desarrollar nuevos programas de pregrado, postgrado y de especialización, fortaleciendo los programas de mayor demanda					
Objetivo Específico		Estudios de mercado para decidir instalación de una filial en la Provincia de Ilo					
Nombre del indicador		Estudio de mercado elaborado					
Responsable		VICERRECTORADO ACADÉMICO					
VARIABLES UTILIZADAS		Estudio de mercado elaborado					
Método de cálculo		Estudio de mercado elaborado					
Periodicidad de la medición		ANUAL					
Parámetro de medición		Numérico		Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	-	-	-	1	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico		Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.					
Objetivo Específico		Estandarizar los lineamientos para la comunicación de valor interna y externa					
Nombre del indicador		Lineamientos institucionales aprobados					
Responsable		OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING					
VARIABLES UTILIZADAS		Lineamientos institucionales aprobados					
Método de cálculo		Lineamientos institucionales aprobados					
Periodicidad de la medición		ANUAL					
Parámetro de medición		Numérico		Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico		Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.					
Objetivo Específico		Incrementar el reconocimiento, recordación e imagen corporativa de la UPT					
Nombre del indicador		Porcentaje de percepción positiva de la UPT por parte de los grupos de interés					
Responsable		OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING					
VARIABLES UTILIZADAS		- Encuestados de los grupos de interés con percepción positiva de la UPT - Encuestados de los grupos de interés					
Método de cálculo		$\frac{\text{Encuestados de los grupos de interés con percepción positiva de la UPT}}{\text{Total de encuestados de los grupos de interés}} * 100$					
Periodicidad de la medición		ANUAL					
Parámetro de medición		%		Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	-	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico		Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.					
Objetivo Específico		Incrementar el reconocimiento, recordación e imagen corporativa de la UPT					
Nombre del indicador		Porcentaje de alumnos de quinto año de secundaria que quieren estudiar en la UPT					
Responsable		OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING					
VARIABLES UTILIZADAS		- Alumnos del quinto año de secundaria que quieren estudiar en la UPT - Total de alumnos de quinto año de secundaria encuestados					
Método de cálculo		$\frac{\text{Alumnos del quinto año de secundaria que quieren estudiar en la UPT}}{\text{Total de alumnos de quinto año de secundaria encuestados}} * 100$					
Periodicidad de la medición		ANUAL					
Parámetro de medición		%		Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	-	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.						
Objetivo Específico	Incrementar el reconocimiento, recordación e imagen corporativa de la UPT						
Nombre del indicador	Número de elementos digitales de comunicación externa por facultad						
Responsable	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING						
Variables utilizadas	Número de elementos digitales de comunicación externa por facultad						
Método de cálculo	Número de elementos digitales de comunicación externa por facultad						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	3	4	5

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico		Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.					
Objetivo Específico		Incrementar el reconocimiento, recordación e imagen corporativa de la UPT					
Nombre del indicador		Número de eventos donde la UPT organice o patrocine					
Responsable		OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING					
VARIABLES UTILIZADAS		Número de eventos donde la UPT organice o patrocine					
Método de cálculo		Número de eventos donde la UPT organice o patrocine					
Periodicidad de la medición		ANUAL					
Parámetro de medición		Numérico		Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	3	4	4	4

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.						
Objetivo Específico	Desarrollar planes operativos de comunicación digital por cada servicio ofrecido al mercado						
Nombre del indicador	Lineamientos institucionales para la promoción de servicios en entornos digitales						
Responsable	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING						
VARIABLES UTILIZADAS	Lineamientos institucionales para la promoción de servicios en entornos digitales						
Método de cálculo	Lineamientos institucionales para la promoción de servicios en entornos digitales						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.						
Objetivo Específico	Desarrollar planes operativos de comunicación digital por cada servicio ofrecido al mercado						
Nombre del indicador	Informes semestrales de gestión y resultados						
Responsable	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING						
VARIABLES UTILIZADAS	Informes semestrales de gestión y resultados						
Método de cálculo	Informes semestrales de gestión y resultados						
Periodicidad de la medición	SEMESTRAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.						
Objetivo Específico	Implementar un sistema de información y comunicación de apoyo a la gestión institucional						
Nombre del indicador	Sistema de información y comunicación implementado						
Responsable	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING						
VARIABLES UTILIZADAS	Sistema de información y comunicación implementado						
Método de cálculo	Sistema de información y comunicación implementado						
Periodicidad de la medición	TRIMESTRAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Mejorar el posicionamiento de la UPT a través del reconocimiento del perfil laboral de los egresados y la excelencia de la plana docente.						
Objetivo Específico	Implementar un sistema de información y comunicación de apoyo a la gestión institucional						
Nombre del indicador	Informes trimestrales de gestión y resultados						
Responsable	OFICINA DE ADMISIÓN Y MARKETING						
VARIABLES UTILIZADAS	Informes trimestrales de gestión y resultados						
Método de cálculo	Informes trimestrales de gestión y resultados						
Periodicidad de la medición	TRIMESTRAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	4	4	4	4

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad social y la proyección social						
Objetivo Específico	Impulsar el desarrollo de nuevos proyectos y actividades de Responsabilidad Social Universitaria						
Nombre del indicador	Número de nuevos proyectos propuestos por RSU						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de nuevos proyectos propuestos por RSU						
Método de cálculo	Número de nuevos proyectos propuestos por RSU						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección social						
Objetivo Específico	Impulsar el desarrollo de nuevos proyectos y actividades de Responsabilidad Social Universitaria						
Nombre del indicador	Número de proyectos de RSU ejecutados						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES utilizadas	Número de proyectos de RSU ejecutados						
Método de cálculo	Número de proyectos de RSU ejecutados						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	1	1	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección social						
Objetivo Específico	Impulsar el desarrollo de nuevos proyectos y actividades de Responsabilidad Social Universitaria						
Nombre del indicador	Porcentaje de asignaturas con contenido desarrollado de RSU						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	- Asignaturas con contenido desarrollado de RSU - Total de asignaturas en la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Asignaturas con contenido desarrollado de RSU}}{\text{Total de asignaturas en la UPT}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección social						
Objetivo Específico	Incrementar las alianzas para cooperación interinstitucional, internacionalización y fortalecimiento del ecosistema						
Nombre del indicador	Número de convenios específicos vigentes						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	Número de convenios específicos vigentes						
Método de cálculo	Número de convenios específicos vigentes						
Periodicidad de la medición	PONER CADA CUANTO SE MIDE						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	29	29	35	45	55	65	75

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección social						
Objetivo Específico	Incrementar las alianzas para cooperación interinstitucional, internacionalización y fortalecimiento del ecosistema						
Nombre del indicador	Informes semestrales de gestión y beneficios de cada convenio específico						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	Informes semestrales de gestión y beneficios de cada convenio específico						
Método de cálculo	Informes semestrales de gestión y beneficios de cada convenio específico						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico		Sentido esperado del indicador		Específico		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico		Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección sociales					
Objetivo Específico		Incrementar las alianzas para cooperación interinstitucional, internacionalización y fortalecimiento del ecosistema					
Nombre del indicador		Porcentaje de estudiantes de pregrado que han cursado uno o más ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera convencional y/o no convencional					
Responsable		RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA					
Variables utilizadas		x = Estudiantes de pregrado que han cursado uno o más ciclos académicos en otra universidad nacional o extranjera convencional y/o no convencional y = Total de estudiantes de la UPT					
Método de cálculo		$\frac{X}{Y} * 100$					
Periodicidad de la medición		ANUAL					
Parámetro de medición		%		Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Fortalecer el ecosistema profesional, la responsabilidad y la proyección sociales						
Objetivo Específico	Incrementar las alianzas para cooperación interinstitucional, internacionalización y fortalecimiento del ecosistema						
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes que han dictado una o más asignaturas en otra universidad nacional o extranjera convencional y/o no convencional						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	X = docentes que han dictado una o más asignaturas en otra universidad nacional o extranjera convencional y/o no convencional Y = Total de docentes contratados durante el periodo en la UPT						
Método de cálculo	$\frac{X}{Y} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Fortalecer competencias de docentes, directivos y administrativos con planes de capacitación actualizados						
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes con grado de Doctor						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	- Docentes de la UPT con grado de doctor - Total de docentes de la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Docentes de la UPT con grado de doctor}}{\text{Total de docentes de la UPT}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	16%	16%	20%	25%	30%	35%	40%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Fortalecer competencias de docentes, directivos y administrativos con planes de capacitación actualizados						
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes con inglés avanzado						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	- Docentes de la UPT con grado de inglés avanzado - Total de docentes de la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Docentes de la UPT con grado de inglés avanzado}}{\text{Total de docentes de la UPT}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador		Ascendente		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	19%	19%	22%	25%	30%	35%	40%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Fortalecer competencias de docentes, directivos y administrativos con planes de capacitación actualizados						
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes con competencias digitales evaluadas						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	- Docentes con competencias digitales evaluadas - Total de docentes de la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Docentes con competencias digitales evaluadas}}{\text{Total de docentes de la UPT}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Fortalecer competencias de docentes, directivos y administrativos con planes de capacitación actualizados						
Nombre del indicador	Porcentaje de personal directivo con competencias digitales evaluadas						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	- Personal directivo con competencias digitales evaluadas - Total de directivos en la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Directivos con competencias digitales evaluadas}}{\text{Total de directivos de la UPT}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Fortalecer competencias de docentes, directivos y administrativos con planes de capacitación actualizados						
Nombre del indicador	Porcentaje de personal administrativo con competencias digitales evaluadas						
Responsable	VICERRECTORADO ACADÉMICO						
VARIABLES UTILIZADAS	- Personal administrativo con competencias digitales evaluadas - Total de personal administrativo en la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Personal administrativo con competencias digitales evaluadas}}{\text{Total de personal administrativo de la UPT}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%			Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Implementar herramientas y estándares para el apoyo y seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes y profesionales egresados						
Nombre del indicador	Porcentaje de egresados que se insertan al mercado laboral en el primer año de egreso						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	- Egresados insertados en el mercado laboral en el primer año de egreso - Total de egresados durante el periodo evaluado						
Método de cálculo	$\frac{\text{Egresados insertados en el mercado laboral en el primer año de egreso}}{\text{Egresados durante el periodo evaluado}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Implementar herramientas y estándares para el apoyo y seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes y profesionales egresados						
Nombre del indicador	Porcentaje de egresados laborando en la especialidad en el primer año de egreso						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	- Egresados laborando en la especialidad en el primer año de egreso - Total de egresados durante el periodo evaluado						
Método de cálculo	$\frac{\text{Egresados laborando en la especialidad en el primer año de egreso}}{\text{Total de egresados durante el periodo evaluado}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	-	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Implementar herramientas y estándares para el apoyo y seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes y profesionales egresados						
Nombre del indicador	Porcentaje de profesionales insertados en el mercado laboral en el primer año de obtener su título profesional						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales insertados en el mercado laboral en el primer año de obtener su título profesional - Total de profesionales evaluados durante el periodo 						
Método de cálculo	$\frac{\text{Profesionales insertados en el mercado laboral en el primer año de obtener su título profesional}}{\text{Total de profesionales durante el periodo evaluado}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	-	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Implementar herramientas y estándares para el apoyo y seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes y profesionales egresados						
Nombre del indicador	Porcentaje de profesionales laborando en la especialidad en el primer año de obtención de su título profesional						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	- Profesionales laborando en la especialidad en el primer año de obtención de su título profesional - Total de profesionales evaluados durante el periodo						
Método de cálculo	$\frac{\text{Profesionales laborando en la especialidad en el primer año de obtención de su título profesional}}{\text{Total de profesionales durante el periodo evaluado}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	-	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Implementar herramientas y estándares para el apoyo y seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes y profesionales egresados						
Nombre del indicador	Informes semestrales de gestión y resultados de GPS alumni						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
Variables utilizadas	Informes semestrales de gestión y resultados de GPS alumni						
Método de cálculo	Informes semestrales de gestión y resultados de GPS alumni						
Periodicidad de la medición	SEMESTRAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Mejorar el clima laboral						
Nombre del indicador	Porcentaje de docentes que consideran que el clima laboral de la UPT es bueno y muy bueno						
Responsable	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN						
VARIABLES UTILIZADAS	- Docentes que consideran que el clima laboral de la UPT es bueno y muy bueno - Total de docentes de la UPT						
Método de cálculo	$\frac{\text{Docentes que consideran que el clima laboral de la UPT es bueno y muy bueno}}{\text{Total de docentes de la UPT}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	72.6%	72.6%	75%	78%	80%	82%	84%

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico		Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión					
Objetivo Específico		Mejorar el clima laboral					
Nombre del indicador		Porcentaje de personal administrativo satisfechos y muy satisfechos con el clima laboral					
Responsable		DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN					
VARIABLES UTILIZADAS		- Personal administrativo satisfecho y muy satisfecho con el clima laboral - Total de personal administrativo de la UPT					
Método de cálculo		$\frac{\text{Personal administrativo satisfecho y muy satisfecho con el clima laboral}}{\text{Total de personal administrativo de la UPT}} * 100$					
Periodicidad de la medición		ANUAL					
Parámetro de medición		%		Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	P.C.	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Reducir las brechas de habilidades y competencias de personal directivo y administrativo						
Nombre del indicador	Mapeo de perfiles y cargos actualizado						
Responsable	OFICINA DE POTENCIAL HUMANO						
Variables utilizadas	Mapeo de perfiles y cargos actualizado						
Método de cálculo	Mapeo de perfiles y cargos actualizado						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	1	1	1	1	1

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Reducir las brechas de habilidades y competencias de personal directivo y administrativo						
Nombre del indicador	Reducir la brecha de habilidades y competencias						
Responsable	OFICINA DE POTENCIAL HUMANO						
VARIABLES UTILIZADAS	x = Porcentaje del personal directivo y administrativo sin las habilidades y competencias requeridas para el cargo actual y = Porcentaje del personal directivo y administrativo sin las habilidades y competencias requeridas para el cargo del periodo pasado						
Método de cálculo	$\frac{(x - y)}{y} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%			Sentido esperado del indicador		Descendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	-	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Reducir las brechas de habilidades y competencias de personal directivo y administrativo						
Nombre del indicador	Informe semestral de evaluación de desempeño						
Responsable	OFICINA DE POTENCIAL HUMANO						
Variables utilizadas	Informe semestral de evaluación de desempeño						
Método de cálculo	Informe semestral de evaluación de desempeño						
Periodicidad de la medición	SEMESTRAL						
Parámetro de medición	Numérico		Sentido esperado del indicador		Específico		
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	2	2	2	2

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Incrementar la satisfacción de las empresas e instituciones públicas con los egresados de la UPT						
Nombre del indicador	Porcentaje de empresas satisfechas y muy satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
VARIABLES UTILIZADAS	- Empresas satisfechas y muy satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT - Total de egresados evaluados durante el periodo						
Método de cálculo	$\frac{\text{Empresas satisfechas y muy satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT}}{\text{Total de egresados evaluados durante el periodo}} * 100$						
Periodicidad de la medición	ANUAL						
Parámetro de medición	%		Sentido esperado del indicador			Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	-	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico		Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión					
Objetivo Específico		Incrementar la satisfacción de las empresas e instituciones públicas con los egresados de la UPT					
Nombre del indicador		Porcentaje de Instituciones públicas satisfechas y muy satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT					
Responsable		RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA					
VARIABLES UTILIZADAS		- Instituciones públicas satisfechas y muy satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT - Total de egresados evaluados durante el periodo					
Método de cálculo		$\frac{\text{Instituciones públicas satisfechas y muy satisfechas con el rendimiento laboral de los egresados de la UPT}}{\text{Total de egresados evaluados durante el periodo}} * 100$					
Periodicidad de la medición		ANUAL					
Parámetro de medición		%		Sentido esperado del indicador		Ascendente	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	P.C.	-	-	-	-	-	-

Ficha Técnica de medición							
Objetivo Estratégico	Desarrollar procesos permanentes de planificación estratégica y operativa con visión prospectiva y seguimiento de los egresados e indicadores de gestión						
Objetivo Específico	Incrementar la satisfacción de las empresas e instituciones públicas con los egresados de la UPT						
Nombre del indicador	Informe trimestral del monitoreo y seguimiento						
Responsable	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA						
Variables utilizadas	Informe trimestral del monitoreo y seguimiento						
Método de cálculo	Informe trimestral del monitoreo y seguimiento						
Periodicidad de la medición	TRIMESTRAL						
Parámetro de medición	Numérico			Sentido esperado del indicador		Específico	
	Valor de Línea Base	Valor Actual	Logros esperados				
Año	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valor	0	0	2	4	4	4	4

ANEXO 03 PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2023-2027

N° de objetivo	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR BASE 2022	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS/PROYECTOS/PLANES)	PRESUPUESTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
			2023	2024	2025	2026	2027		2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
1	Renovar la licencia institucional	0	-	-	1	-	-	Plan de Trabajo	300000	330000	-	-	-	630000
		0	2	2	2	2	2	Plan de Gestión de la Calidad para mantener y mejorar las CBC de la UPT, Modelo SUNEDU, CBC I	-	-	350000	385000	420000	1155000
2	Licenciar el programa priorizado de Medicina en el plazo establecido	0	1	-	-	-	-	Plan de Gestión de la Calidad para cumplir las CBC del Programa de Medicina, Modelo SUNEDU, CBC I.	70000	70000	70000	70000	70000	350000
								Plan de mejora de la calidad del Programa de Medicina.	-	-	-	-	-	-
								Sistema de gestión de la calidad del Programa de Medicina	50000	50000	50000	50000	50000	250000
3	Acreditar diez programas, priorizando los programas obligatorios de pregrado y posgrado	0	2	2	2	2	2	Plan de Mejora para la acreditación para cada uno de los programas	120000	132000	145000	160000	175000	732000
								Sistema de gestión de la calidad de cada uno de los programas	-	220000	242000	266000	292000	1020000
								Programa de reconocimiento de las actividades de labor docente	120000	120000	120000	120000	120000	600000
4	Mantener un modelo de mejora continua para el seguimiento de la transformación de los procesos académicos, administrativos y	75%	100%	-	-	-	-	Plan de Mapeo de Procesos alineado al Plan de gestión de la calidad y a la certificación ISO:9001	50000	12500	12500	12500	12500	100,000
		0	1	2	2	2	2	Fortalecimiento de los Comités de Mejora Continua (CMC)	50000	12500	12500	12500	12500	100,000

	de bienestar universitario	0	1	2	2	2	2	Planes Operativos de mejora continua	-	-	-	-	-	-
		64.4%	68%	71%	73%	75%	77%	Encuesta semestral a estudiantes	-	-	-	-	-	-
								Programa de fortalecimiento y actualización del centro de información y referencia (Biblioteca física y virtual, base de datos, hemeroteca)	200000	220000	100000	250000	292000	1062000
		0	2	2	2	2	2	Plan de Bienestar universitario y de actividades extracurriculares	120000	132000	145200	159720	175692	732612
		P.C.							-	-	-	-	-	-
5	Incrementar el número de postulantes de pregrado y posgrado en 7% anual	6%	7%	7%	7%	7%	7%	Creación del departamento especializado de Marketing Plan de Marketing y Comunicación de Valor	500000	500000	500000	700000	800000	3000000
		5.40%	7%	7%	7%	7%	7%	Programa y formación de un equipo comercial para venta de servicios	120000	132000	145000	160000	175000	732000
6	Asegurar más del 80% de cobertura de las vacantes asignadas a cada programa	48%	60%	70%	80%	90%	95%	Base de datos de prospectos potenciales	80000	-	50000	-	50000	180000
7	Reducir la tasa de deserción estudiantil de pregrado	P.C.	-	-	-	-	-	Sistema de tutoría y de apoyo pedagógico	-	-	-	-	-	-

8	Incrementar los ingresos netos y el excedente neto	4.3%	5%	5%	6%	7%	8%	Costeo de todos los programas	70000	-	-	-	-	70000
								Modelo de punto de equilibrio para cada programa de pregrado y posgrado	30000	-	-	-	-	30000
		11%	11%	11%	12%	13%	14%	Estudio socioeconómico de las familias de los estudiantes para la categorización de los estudiantes para el pago de matrículas y pensión de estudio	200000	-	100000	-	100000	400000
								Informes trimestrales de resultados y control financiero	-	-	-	-	-	-
9	Implementar los laboratorios del instituto del agua y del Instituto de energía renovable.	0	1	1				Plan de Trabajo de promoción del instituto del agua y del instituto de energía renovable	-	-	-	-	-	-
								Laboratorio der energía solar aplicada (1)	350000	-	-	-	-	350000
		0	2	2	2	2	2	Laboratorio analítico del Instituto del agua (1)	-	400000	-	-	-	400000
								Informes semestrales de resultados	-	-	-	-	-	-
10	Incrementar el número de docentes investigadores RENACYT	3.2%	4%	5%	6%	7%	8%							
11	Incrementar anualmente las publicaciones de artículos científicos en revistas indizadas en la base de datos de Scopus, WWeb of Science y Scielo	32	40	50	60	70	80	Plan de Investigación de la UPT alineado a la CBC 3, Modelo SUNEDU	500000	525000	551250	578812	607753	2762815

12	Incrementar anualmente las publicaciones de libros y/o capítulos de libros indizados en base datos con revisión de pares externos	0	2	4	6	8	10	Reglamento con escala de incentivos en función al criterio de producción total (Anexo 01) del Reglamento RENACYT	160000	200000	240000	280000	320000	1200000
13	Obtener registros de propiedad intelectual registradas en INDECOPI, SCOPUS u otras fuentes internacionales equivalentes.	0	0	1	1	1	1	Programa de formación y capacitación para investigadores						
14	Implementar un modelo de incubación para el desarrollo de iniciativas de emprendimientos en la incubadora de empresas de la UPT	2	4	6	8	10	12	Modelo de Incubadoras de negocios de la UPT	200000	240000	260000	285000	310000	1295000
		0	0	2	2	2	2							
		1	1	1	1	1	1	Programa de fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento proyectos de financiamiento						
15	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación de 22 nuevos programas de pregrado y posgrado al 2027	0	1	1	2	2	2	Estudios de mercado	30000	35000	40000	45000	50000	200000
		0	2	3	3	3	3	Expediente para cada programa	-	-	-	-		
16	Lograr el reconocimiento y autorización de la SUNEDU para la implementación	13	14	14	15	17	20	Estudio de mercado para nuevas especialidades y para reactivar las autorizadas por la SUNEDU		35000	40000	45000	50000	170000

	de nuevas segundas especialidades al 2027 y reactivar las autorizadas por la SUNEDU	0	0	0	1	2	2	Plan de reactivación de programas de segunda especialidad	-	-	50000	70000	80000	200000
								Expediente para la creación de nuevas especialidades	-	-	-	-		-
17	Implementar programas de especialización y/o diplomados y/o formación continua y/o inhouse (programas de extensión universitaria) de acuerdo a los estudios de mercado	0	3	4	5	5	5	Estudio de mercado	30000	35000	40000	45000	50000	200000
		0	3	4	5	5	5	Conformación de equipo de ventas		132000	145000	160000	175000	612000
18	Estudios de mercado para decidir instalación de una filial en la Provincia de Ilo	0			1			Estudio de mercado		-	30000	-		30000
19	Estandarizar los lineamientos para la comunicación de valor interna y externa	0	1					Reglamento de comunicación interna y externa	-	-	-	-		-
20	Incrementar el reconocimiento, recordación e imagen corporativa de la UPT	P.C.						Encuesta anual de percepción de los grupos de interés						
		P.C.						Encuesta anual de preferencia e intención a estudiantes del quinto año de secundaria	-	-	-	-		-
		0	2	2	3	4	5	Plan y desarrollo de elementos digitales de comunicación externa por facultad	200000	100000	100000	100000	100000	600000

		0	2	3	4	4	4							
21	Desarrollar planes operativos de comunicación digital por cada servicio ofrecido al mercado	0	1					Plan de Comunicación Digital	-	-	-	-	-	-
		0	2	2	2	2	2							
TOTAL									5090000	5323000	5569450	5682198	6649445	28314093